



Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes

David Autissier, Armelle Glérant-Glikson, Joan Le Goff

► **To cite this version:**

David Autissier, Armelle Glérant-Glikson, Joan Le Goff. Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes. Management et Société (EMS), 2000, L'actualité de la gestion, 978-2912647313. hal-03151451

HAL Id: hal-03151451

<https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-03151451>

Submitted on 24 Feb 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail du livre :

David Autissier, Armelle Glérant-Glikson, Joan Le Goff, *Service gagnant ! Comprendre l'essor des chaînes*, Caen, Éditions Management & Société, collection « L'actualité de la gestion », 2000, 118 p.

Service gagnant !

Comprendre l'essor des chaînes

David Autissier
Armelle Glérant-Glikson
Joan Le Goff

**

2000

Introduction

La concentration dans la grande distribution va-t-elle se poursuivre à l'échelle européenne ? La standardisation dans la restauration se fait-elle aux dépens de la variété culinaire ? Comment la Poste peut-elle tirer profit de son réseau d'agences face à des concurrents plus offensifs que jamais ? Est-il avéré que le salon de coiffure de quartier, l'hôtel familial, l'entreprise locale de nettoyage industriel constituent autant d'images qui tendent à s'estomper ?

Ces questions alimentent aussi bien **l'actualité économique et sociale** que les arbitrages politiques des gouvernements. Les enjeux qu'elles recouvrent sont d'une importance indéniable. Caractérisées par une diversité de secteurs d'activité et une hétérogénéité de problématiques de gestion, ces interrogations méritent d'être rapprochées, au moins pour deux raisons. La première est une similitude d'objet ; la seconde, une évolution partagée.

En dépit de la variété du spectre professionnel et commercial couvert par nos interrogations initiales, on peut remarquer que **toutes renvoient à un même type d'activité** que d'aucuns, trop rapidement, tendraient à qualifier de « prestations de services ». Si la parenté analytique est réelle, cette étiquette nous paraît toutefois fallacieuse ou, à tout le moins, ambiguë. En effet, elle est soit trop réductrice, soit trop vaste.

Trop réductrice, tout d'abord, pour peu que l'on veuille bien prendre en compte la part du produit dans les prestations concernées. En d'autres termes, parler uniquement de service reviendrait à nier ou à atrophier une réalité où produits et services sont combinés au sein d'une **offre modulaire**.

Trop vaste, ensuite, car tous les secteurs que nous avons évoqués se distinguent par le caractère inévitable et déterminant de la distribution de proximité. Il ne s'agit donc pas

ici des « services » dans leur ensemble, dans l'acception retenue en comptabilité nationale, mais de ceux pour lesquels la dimension capitale reste la présence locale.

Finalement, l'objet de l'ouvrage se précise. Par commodité, les entreprises de services désigneront ici **des entreprises qui proposent une offre modulaire relevant d'une distribution de proximité.**

Diffusion d'œuvres cinématographiques, location de véhicules automobiles, restauration collective, transport routier de marchandises sont quelques-uns des métiers qui répondent à cette définition. Ce rapprochement met en lumière un autre point de rencontre, au-delà de la simple description de l'activité. En Europe, les secteurs concernés sont agités depuis quelques années par des changements de même nature qui bouleversent les règles du jeu concurrentiel, les pratiques organisationnelles et les options commerciales. Ces « **mutations en chaîne** » se traduisent par l'émergence puis l'affirmation des grands groupes qui irriguent le continent par l'intermédiaire de réseaux d'agences ou de chaînes de distribution. En termes d'offre, cette concentration se matérialise par une normalisation des processus et l'apparition de configurations organisationnelles spécifiques. Au regard de la définition même de leur métier, ces acteurs d'envergure sont donc amenés à faire face à un paradoxe essentiel : **comment concilier la standardisation**, nécessaire pour la maîtrise des coûts, **et la personnalisation**, inhérente à toute distribution de proximité ? La stratégie des entreprises de services d'envergure nationale ou européenne passe nécessairement par l'appréhension de ce paradoxe. Privilégier l'un des termes revient à prêter le flanc. Standardiser à outrance, c'est prendre le risque d'être imité. Personnaliser sans limite, c'est renoncer aux économies substantielles qu'offre la taille.

La question centrale qui nous préoccupe est ainsi posée : quels choix stratégiques s'offrent aux grands groupes de services actifs à l'échelle européenne pour assurer leur succès de façon durable ? Comment peuvent-ils rendre cohérentes leurs pratiques organisationnelles et commerciales pour parvenir à pérenniser leurs positions ? La réponse s'articule en trois temps.

Dans un premier chapitre, sera vérifiée la réalité économique de la concentration et analysés les motifs qui président aux stratégies de croissance des entreprises du secteur. Schématiquement, on constate une volonté simultanée de domination par les coûts et de différenciation. Il s'agit d'allier économies d'échelle et personnalisation de la prestation. La maîtrise des coûts s'exprime à travers la standardisation et les pratiques d'intégration, plus en vogue qu'on ne le penserait en première approximation. Le centre de gravité de ces entreprises se déplace de la production vers les relations de coordination « centre/périphérie » (chapitre 2). Simultanément, le marketing doit parvenir à séduire les clients localement et durablement. Une démarche qui joue sur les leviers classiques (les célèbres « 4P » : produit, prix, place et publicité), même adossée à un positionnement clair, ne saurait suffire. Une approche relationnelle doit venir l'étayer et, sans nul doute, ce dépassement de la méthode traditionnelle constitue un défi déterminant pour le marketing dans son ensemble (chapitre 3).

L'essor des acteurs français et européens dans le domaine des services justifie que l'on s'y intéresse. Et, de fait, décrire et expliquer leurs modalités de développement s'avère enrichissant à plus d'un titre, que l'on soit praticien ou chercheur, spécialiste ou néophyte.

Sur un plan managérial, les intervenants du marché doivent pouvoir saisir les ressorts d'une compétitivité et d'une croissance incomparable. Qu'ils prétendent jouer un rôle international ou simplement essayer de résister à des concurrents innovants, une mise en perspective théorique leur sera utile. L'ouverture de certains secteurs à l'économie de marché, les préoccupations d'intervenants régionaux peu assurés quant à leur destin, l'intérêt manifesté par des groupes manufacturiers pour les services rend parfois urgente une prise de conscience des enjeux et une analyse du champ des possibles.

Sur un plan théorique, c'est l'occasion d'interroger et de réévaluer la notion de service au regard des nouvelles formes d'organisation. Faut-il le rappeler ? Ils ne peuvent être considérés comme un cas particulier. Parler d'industrialisation des services ou de « servicialisation » de l'industrie (néologismes qui se rencontrent parfois...), revient à adopter un jugement restrictif sinon partial. Aussi bien dans le secondaire que dans le tertiaire, nous sommes en présence d'organisations qui ont dépassé une dichotomie

passablement artificielle entre produit et service. Les différentes disciplines des sciences de gestion – le marketing, le contrôle de gestion ou la stratégie, entre autres – ne se trouvent donc pas confrontées à un champ d'application spécifique mais à de nouvelles réalités organisationnelles qui les éprouvent dans leur globalité.

Chapitre 1

L'émergence des groupes de services

S'il existe bel et bien une actualité des entreprises de services, elle est aussi riche que protéiforme. **Actualité économique** tout d'abord, puisque le secteur tertiaire connaît, au niveau national ou européen, une croissance largement supérieure à celle de l'ensemble de l'économie. Fortement créateur d'emplois, il se trouve naturellement au cœur d'une des préoccupations majeures du débat politique. **Actualité managériale** ensuite, puisque les entreprises de services dénotent une vivacité stratégique et une capacité créatrice incontestables. Cette réalité met à mal les stéréotypes qui voudraient que les manœuvres concurrentielles complexes ou les innovations décisives – techniques ou organisationnelles – soient l'apanage d'une industrie longtemps érigée au rang de modèle. **Actualité financière**, enfin, si l'on considère la liste des récentes introductions en bourse ou celle des grandes capitalisations. Banques et assurances, spécialistes des télécommunications et diffuseurs de programmes télévisés occupent les premières places, au même titre que constructeurs automobiles, producteurs de médicaments et autres groupes pétroliers.

Ces propos liminaires amènent légitimement à s'interroger sur la formation et l'expansion des grandes entreprises de services qui, françaises ou non, tendent à dominer le marché européen. Quelle est la mesure réelle de leur développement ? À quelles motivations stratégiques répond-il et selon quelles modalités s'exerce-t-il ? Autant de questions décisives pour appréhender pleinement les pratiques organisationnelles et commerciales de ces acteurs.

1. Au cœur de l'économie des services, les grandes entreprises s'imposent

À travers leurs réseaux de points de ventes, leurs agences locales ou leurs chaînes commerciales, les grandes entreprises de services sont familières à tout un chacun. Leur développement paraît aujourd'hui plus rapide, comme si les firmes des branches d'activités qui composent le tertiaire avaient été bridées pendant des années – par la nature « artisanale » de certains de ces métiers, peut être ; par le regard dépréciatif porté sur les services, plus certainement. Leur expansion tous azimuts doit cependant être replacée dans la progression globale de ce secteur, remarquable par son ampleur autant que par sa durée.

1.1. L'essor ininterrompu du tertiaire

Sur une longue période, l'analyse des comptes de la nation est sans appel : le tertiaire – dans l'acception retenue par la comptabilité nationale c'est-à-dire l'ensemble des activités produisant des services tels que le commerce, le transport, les banques, l'hôtellerie, etc. – représentait en 1998 plus de 68 % de l'emploi intérieur. Les secteurs primaire (agriculture, pêche, extraction de matières premières) et secondaire (industrie de transformation) atteignaient respectivement 5 % et 27 % des effectifs totaux.

Plus encore que ces valeurs ponctuelles, le fait marquant est le gain net en termes d'emplois pour les services marchands, sur l'année 1998 (291 000) et, surtout, depuis le début de la décennie : 900 000 créations nettes. Dans le même temps, l'industrie perdait 658 000 emplois, l'agriculture 280 000. Étendue à l'ensemble du tertiaire, l'évaluation atteint 1,4 million d'emplois créés en dépit de la relative stabilité des emplois publics au cours de ces 8 années (Cluzeau et Dubeaux, 1999). Deux précisions sont nécessaires.

Tout d'abord, contrairement à une idée reçue, il s'agit, pour les deux tiers, d'emplois qualifiés et non d'embauches « au rabais » tant décriées (emplois précaires, conditions de travail pénibles, etc.). Sans nier l'hétérogénéité des emplois concernés, il faut se garder de jugement à l'emporte-pièce, comme le souligne Gadrey (1992, p. 87 et suiv.).

Ensuite, imputer l'expansion des services aux logiques d'externalisation actuellement en vogue dans l'industrie serait par trop réducteur. D'une part, les services en croissance ne sont pas uniquement ceux destinés aux entreprises, d'autre part, les réductions de postes dans le secondaire ne concernent pas les fonctions supérieures ou intellectuelles (recherche, design, conseil, encadrement) mais les tâches ouvrières rudimentaires, non compensées par les créations d'emplois du tertiaire.

Cette « tertiarisation » de la population active est une tendance lourde. Comme le rappelle Fourastié (1989), la France a atteint le point dit « des trois-tiers » vers 1935 : les effectifs des trois secteurs étaient équivalents, la baisse du poids de l'agriculture croisant les courbes de l'industrie et des services. L'année 1973 marque le début de la désindustrialisation de l'emploi (déjà la moitié des effectifs se comptait dans le tertiaire), bien après que ce phénomène a touché les États-Unis ou le Royaume-Uni. Une telle répartition de la population active n'est donc pas une exception française. À l'échelle européenne, les services ont généré une hausse de 30 % de leurs effectifs dans les 15 dernières années, absorbant les trois-quarts de l'emploi intérieur des Pays-Bas ou du Luxembourg, 60 à 70 % chez la plupart de nos autres voisins.

D'aucuns objecteront que l'emploi n'est pas forcément un indicateur pertinent pour mesurer l'importance relative des branches, notamment du fait de l'automatisation croissante des processus de production industriels et de la forte consommation de main d'œuvre symptomatique des activités de services. De toute évidence, la valeur ajoutée par branche constitue un autre élément essentiel pour situer la place d'une activité dans l'économie. Or, que constate-t-on ? En 1980, le tertiaire dans son ensemble – y compris les services non marchands – représentait 60 % de la valeur ajoutée nationale. Il atteint aujourd'hui plus de 70 %, loin devant l'agriculture (2,4 %) et l'industrie (27,5 %). Cet indicateur confirme donc l'importance grandissante des services. Et, parce qu'il mesure la différence entre la valeur des biens ou services produits et celle des biens ou services utilisés pour cette production, il met à mal la thèse récurrente qui consiste à apprécier les services comme des activités non créatrices de valeur – assertion ancienne, partagée par Adam Smith et Karl Marx... (Delaunay et Gadrey, 1987). *A fortiori*, si l'on se place dans une perspective historique, le rôle central des services dans le dynamisme économique devient indéniable : de 1970 à 1997, avec 3,3 % contre 2,4 %, en moyenne

annuelle, la croissance de la valeur ajoutée du tertiaire est supérieure à celle de l'économie dans son ensemble (Cases, 1999).

Au delà de ces données générales – et aussi explicites soient-elles – d'autres indicateurs méritent une attention particulière, témoignant eux aussi de la vitalité de ces entreprises qui proposent des prestations aux professionnels comme aux consommateurs (Cases 1999 ; Cluzeau et Dubeaux, 1999 ; chiffres 1997). Tout d'abord, l'effort d'investissement (compris comme le rapport entre la formation brute de capital fixe et la valeur ajoutée brute) des entreprises de services atteint 13,6 % et s'avère équivalent à celui des entreprises industrielles. Autres variables particulièrement éloquentes : celles propres à l'internationalisation des activités du tertiaire. Sur ce thème, trois indicateurs se complètent :

- les échanges extérieurs avec, pour les services, une forte croissance et un solde excédentaire (106 milliards) ;
- l'investissement international, sachant que, sur les 753 milliards de francs d'investissements directs étrangers en France, 72 % concernent les services et 9,5 % le commerce ;
- l'activité des filiales françaises de sociétés étrangères porte à hauteur de 43 % sur les services et le commerce pour atteindre 652 milliards.

Évoquer les échanges extérieurs ne doit pas induire en erreur ou masquer une réalité structurante en termes de gestion : au premier chef, les relations se font avec les pays membres de l'Union européenne. Pour les entreprises à vocation internationale, le champ géographique pertinent pour l'analyse économique et managériale intégrera donc le plus souvent l'ensemble des 15 pays de l'Union européenne.

Les agrégats de la comptabilité nationale remplissent leur rôle en permettant la comparaison intersectorielle. Toutefois, le gestionnaire ne saurait s'arrêter là et un regard plus fin mène nécessairement à s'intéresser, d'une part, à la nature précise des activités qui forment le tertiaire et, d'autre part, à la démographie des entreprises qui proposent des prestations dans ces domaines.

1.2. La réalité dynamique des services

Ces constats empiriques révèlent la prédominance du tertiaire sur les autres branches de l'économie, au moins dans les pays occidentaux. Ils soulignent surtout **le décalage** qui existe **entre une réalité** – pourtant déjà ancienne – **et des réflexions théoriques** qui, trop souvent, persistent à percevoir les services comme une exception. Longtemps, dans leurs raisonnements comme dans leurs outils, les sciences de gestion, les sciences économiques et la sociologie sont restées imprégnées de la révolution industrielle. Dans ce contexte, la qualification des activités du tertiaire procède généralement par défaut ou par énumération non raisonnée. Et, en première approximation, le fait est que l'inventaire des métiers qui composent le kaléidoscope du tertiaire (des activités sportives aux pompes funèbres, du conseil fiscal à l'action sociale) pourrait laisser croire que cet assemblage est fondamentalement récalcitrant à tout effort de classification. Dès lors que remarque-t-on ? Fréquemment, la définition des services se fait en termes différentiels par rapport au référent noble que constitue l'appareil productif. Quand elle ne les agrège pas purement et simplement en un ensemble homogène, la macroéconomie, par sa visée modélisatrice, scinde produits et services en fonction du degré de matérialité. La microéconomie, quant à elle, traite les services par analogie (ils sont assimilés à des produits) ou par dérogation (on consent alors à un relâchement des hypothèses). La sociologie du travail, « focalisée sur la figure emblématique de l'ouvrier de métier, ne s'est intéressée que rarement au travail et aux travailleurs du secteur tertiaire » (Maruani et Reynaud, 1993, p. 53). Pour les sciences de gestion, le jugement est identique. Elles octroient aux services une place annexe et restent globalement fascinées par « la grande entreprise manufacturière », avec le produit pour incomparable icône.

Ainsi, dans un certain nombre de travaux, la logique dominante est inchangée. Les services sont un cas à part, aux marges d'une axiomatique qui consacre un modèle né avec la production de masse.

Pourtant, quelques centres de recherche s'intéressent à la question (en France, on citera l'IAE d'Aix-en-Provence, le Last-Clersé à Lille, le GREGESE de l'Université de Marne-

la-Vallée, etc.), des auteurs en ont fait leur spécialité (Eiglier, Langeard, Gadrey, entre autres) et, finalement, **diverses typologies ont été proposées**, exploitées avec plus ou moins de succès et qui ne sont pas toutes convaincantes, loin de là.

Il en est ainsi de la dichotomie qui structure les réflexions de l'INSEE et qui oppose « services aux entreprises » et « services aux ménages » : le caractère proprement artificiel de cette scission n'échappe pas aux analystes, réduits à spécifier de nouveau pour chacun de ces deux ensembles la part consommée par les ménages ou par les entreprises (Cases, 1999). De fait, la distinction est si peu discriminante que certaines prestations théoriquement destinées aux ménages sont achetées presque exclusivement par les entreprises (comme le nettoyage ou l'assainissement) ! Ce classement s'attache à la clientèle, non aux métiers, sans que sa pertinence commerciale soit flagrante (en toute rigueur, une segmentation marketing serait autrement plus fine, sans se soucier *a priori* des statuts mentionnés).

Parmi les autres classements célèbres – et régulièrement repris en l'état – on trouve celui opéré par Lovelock en 1983. Les variables retenues sont cette fois le caractère tangible ou non de l'offre et la nature du « bénéficiaire », personne ou chose. La matrice obtenue, séduisante de prime abord, n'est pas exempte de limites, la principale étant qu'elle laisse croire que les quatre familles de prestations (*i.e.* les services destinés au corps ou à l'esprit des personnes, ceux destinés à des biens matériels ou immatériels) se gèrent différemment. Propre aux découpages matriciels en général, ce biais se trouve accru par la difficulté à classer certains services ou, plus exactement, certains arbitrages entre biens et services. C'est ici le fondement utilitariste de la réflexion qui pose problème. On retrouve d'ailleurs cette prémisse dans la théorie néo-industrielle du *self-service* où il est postulé que le consommateur a le choix entre l'achat de produits ou de services pour assouvir un même besoin élémentaire, avec leur prix relatif pour seul critère de sélection (Gershuny, 1978). Or, préférer le restaurant au détriment du repas à domicile ne traduit pas simplement une réponse au besoin physiologique de se nourrir. Le lecteur en conviendra aisément, l'action sur l'esprit des personnes est intrinsèque à ce type de prestations, au moins dans certaines configurations de consommation (convivialité, exotisme...).

Enfin, sans prétendre à l'exhaustivité (on trouve des typologies dans tous les ouvrages sur le sujet, avec des nuances plus ou moins justifiées), une autre opposition retient l'attention, à savoir le couple services industrialisables/services relationnels, ces derniers se résumant à une consommation directe de main d'œuvre par le client. L'écueil de cette partition (fort répandue au demeurant) y est contenu en filigranes : nul ne peut présager *a priori* des innovations susceptibles de rompre le face-à-face agent/client et d'accroître la productivité d'une activité. Tous les exemples canoniques brandis comme des preuves pour étayer cette approche – l'enseignement, la consultation du psychanalyste, la surveillance policière – ont trouvé depuis des substituts techniques grâce à l'audiovisuel et l'informatique, voire à leur couplage (*via* Internet, essentiellement).

Ces trois typologies, exemplaires, méritaient d'être citées car, en dépit des limites mentionnées, elles présentent des apports certains, pour la compréhension des processus de production ou la mise en œuvre d'actions marketing élémentaires. Toutefois, **dans une perspective stratégique**, les diverses classifications proposées au fil des travaux sur les services s'avèrent peu probantes. Et, somme toute, aucun argument ne plaide en faveur d'un outil spécifique. Aussi, pour le propos qui est le nôtre, une autre variable peut s'avérer déterminante, aussi classique soit-elle au regard de l'économie industrielle : **la structure des marchés**, c'est-à-dire non pas simplement la démographie sectorielle (effectifs en présence) mais surtout le rapport de taille qui caractérise les acteurs (parts de marché respectives). Retenir cette caractéristique permet de discerner aisément deux groupes d'activités, avec des enjeux managériaux et des perspectives d'évolutions très contrastés. Cette distinction renoue bien sûr avec l'acception traditionnelle du terme « secteur » (celle des économistes industriels ou des gestionnaires), au détriment de son usage en comptabilité nationale (le tertiaire).

La première famille est constituée d'activités pour lesquelles on compte de très nombreux acteurs en présence – entreprises, organismes publics, artisans – avec des parts de marchés respectives extrêmement faibles. La plupart des professions libérales intègrent cet ensemble, tout comme les 130 000 restaurants et assimilés dénombrés en France. La distribution du prêt-à-porter participe également de cette logique : selon

Secodip, les acteurs dominants atteignent péniblement des parts de marché de 3 ou 4 % (Kiabi, La Redoute, Leclerc, Carrefour) tandis que des enseignes parmi les plus connues captent entre 0,2 % et 0,9 % des ventes (Zara, Benetton, Promod, Etam).

Le second ensemble englobe les secteurs pour lesquels, au plan national, la situation est oligopolistique, voire monopolistique. Il peut s'agir de monopoles naturels ou publics (désormais souvent en voie de privatisation partielle), de la résultante de l'existence de barrières à l'entrée rédhibitoires, du terme d'un processus de concentration ou encore de la conséquence de la politique du « champion national », caractéristique de la France pompidolienne. Les télécommunications, la distribution du courrier, la grande distribution ou la location automobile peuvent être citées.

Une telle opposition secteurs atomisés/oligopoles serait de peu de portée si elle n'était mise en perspective pour en déduire des logiques d'actions et des entraves aux choix stratégiques. La typologie des systèmes concurrentiels proposée par le Boston Consulting Group en 1982 offre une grille à la fois simple et convaincante pour situer les différents secteurs de services et mesurer les marges de manœuvres des acteurs (Tableau 1).

Tableau 1

Les différentes configurations sectorielles

Sources de différenciation	Importance de l'avantage concurrentiel	
	Faible	Grande
Nombreuses	<i>Secteur fragmenté</i>	<i>Secteur de spécialisation</i>
Rares	<i>Impasse concurrentielle</i>	<i>Secteur de volume</i>

Source : Boston Consulting Group, 1982.

Dans cette approche, désormais familière, les dimensions structurantes sont :

– l'ampleur de l'avantage qui peut être obtenu aux dépens des concurrents, étant entendu que, dans certains secteurs, les sources de cet avantage sont difficilement accessibles, il ne peut être imité ou ne connaît pas de substituts ;

– le nombre de moyens pour acquérir cette supériorité, en d'autres termes, l'étendue des possibilités de se différencier, sachant que, s'il existe de multiples sources de différenciation, les chances de se développer de façon profitable abondent et beaucoup d'entreprises peuvent coexister. Au contraire, si les prestations sont banalisées, la lutte se fait par les prix et, le cas échéant, par les volumes.

Avec cet outil d'analyse stratégique, prolongation directe du travail de Porter (1980) et sa relecture de l'économie industrielle, on assiste à un revirement sensible de la part du cabinet de conseil américain. Longtemps vantés comme seuls indices de succès, les mérites de la grande taille sont relativisés et il est admis que la domination par les coûts n'est pas la seule voie de succès. Plus remarquable, le rôle de l'acteur sur son environnement est reconnu, on passe à l'idée (encore sous-jacente) d'univers stratégique partiellement construit par les organisations. La vision déterministe héritée des partisans de la planification est abandonnée, il n'y a pas de parcours mécanique et irréversible allant d'un quadrant à l'autre (par exemple, d'un secteur fragmenté vers une situation d'impasse). D'ailleurs, en toute rigueur, **il s'agit bel et bien de secteurs, non d'activités**. L'analyse est relative à un espace et un temps précis, elle n'est pas absolue. Aucun métier n'est définitivement attaché à une configuration, il peut toujours changer de régime concurrentiel. L'appartenance catégorielle d'une activité donnée (fragmentée, impasse, etc.) ne lui est pas consubstantielle mais reflète un état, susceptible d'évoluer ou d'être modifié.

Parmi les branches du tertiaire, la première famille que nous avons distinguée répond à la définition des activités fragmentées où les interdépendances entre les nombreux acteurs sont réduites. Les possibilités de différenciation sont nombreuses, la chance d'obtenir un avantage concurrentiel décisif faible. En outre, la taille n'est pas un avantage et peut être pénalisante, les performances et les marges sont très variées et fluctuantes. Combinée à la déficience des barrières à l'entrée et à la sortie, cette instabilité rend les positions acquises vulnérables. En résumé, une multiplicité d'entreprises coexistent sur des créneaux précis ; le spectre des sources de différenciation semble intégralement et constamment exploité. Cela a longtemps été le cas pour des services tels que la blanchisserie ou les soins de beauté.

Le second groupe, de nature oligopolistique, renvoie aux secteurs spécialisés ou à ceux de volume. Soit il existe plusieurs possibilités de se différencier, soit la maîtrise des coûts est la source de l'avantage concurrentiel mais, dans un cas comme dans l'autre, la rente obtenue est durable, la position solide. Dans le cas des activités de volume, il n'existe aucune possibilité de se démarquer, l'entente ou l'affrontement par les prix sont les seules issues. La concurrence est donc frontale, on cherche à croître plus vite que ses concurrents pour améliorer sa position. À terme, deux options seulement : dominer ou périr. C'est le cas pour les services aux collectivités (ramassage des ordures, par exemple) où, les années passant, Vivendi et Suez-Lyonnaise des eaux se trouvent en tête-à-tête, à peine contrariées par Bouygues. Depuis la fusion du Suisse Adia et d'Ecco, de Bis et de Védior, il en va de même pour le travail temporaire. La location de véhicules industriels, la distribution de films cinématographiques, la restauration collective incorporent dorénavant cette famille.

Les secteurs sont éminemment dynamiques, l'histoire d'une activité peut passer par plusieurs stades, sans ordre préétabli. Leurs métamorphoses résultent de la conjugaison de transformations délibérées et d'évolutions naturelles.

D'un côté, consciemment ou non, les acteurs vont s'efforcer de résister et de modifier les règles du jeu concurrentiel en leur faveur. Dans les faits, cela signifie avant tout rompre avec la logique des secteurs fragmentés ou en impasse pour aller vers des systèmes spécialisés ou de volume, plus séduisants (Encadré 1).

Encadré 1

Les fleurs sortent de l'impasse : une évolution provoquée... par hasard

Au début des années quatre-vingts, les fleuristes parisiens proposaient des produits étroitement substituables (des bouquets conventionnels) et luttaient essentiellement par les prix. L'absence de barrière à l'entrée incitait les grandes surfaces à proposer des prestations identiques, au risque de voir le secteur sombrer. Et c'eut été le cas sans l'initiative d'un commerçant, Christian Tortu. Délaissant les assortiments standardisés sous cellophane, il offre des compositions à base de feuillages ou de fruits. La demande

suit et une véritable mode surgit : le marché se renouvelle complètement, les sources de différenciation se multiplient au gré de l'imaginaire des professionnels. Quittant l'impasse et la fatale guerre des prix, l'activité a regagné une configuration fragmentée (l'imitation y reste très facile), plus confortable, assimilable à celle que connaît la restauration. L'impulsion involontaire d'un artisan isolé y aura suffi.

D'après *Le Figaro Économie*, 25 mai 1999 ; *Télérama*, 26 mai 1999.

De l'autre côté, les activités qui répondent à l'une ou l'autre des définitions précédentes subissent un double mouvement mécanique, sous la pression combinée des transferts d'expérience (qui tient à la diffusion des savoir-faire et des technologies – encadré 2) et de l'homogénéisation des prestations (liée à la sensibilité accrue de la clientèle au prix, à la disparition des barrières géographiques ou encore à la flexibilité des techniques de production). Ces forces conduisent droit à l'impasse (Boston Consulting Group, 1985).

Encadré 2

L'imitation, une recette pour réussir de bons sandwiches

« Les Compagnons du terroir » est une nouvelle enseigne qui propose une offre de restauration rapide sur les lieux de travail et dont la première implantation à Paris remonte à octobre 1997. Étoffée par deux autres sites, l'entreprise emploie 20 personnes (livreurs et cuisiniers) et réalise un chiffre d'affaires de 4,5 millions de francs. Un succès rapide dû, bien sûr, à la rigueur des études de marché préalables et au dynamisme des fondateurs... Mais pas seulement. Avant de concrétiser leur projet, les deux créateurs, sous couvert d'une embauche comme stagiaires chez une chaîne de 30 magasins au concept voisin, en profitent pour analyser les processus de production, disséquer la liste des fournisseurs ou étudier les comptes. Un « transfert d'expérience » mûrement réfléchi... et hautement préjudiciable pour la firme déjà en place.

D'après *Le Nouvel Observateur*, 11-17 novembre 1999.

Appréhender les secteurs de services par le biais de cette matrice permet donc de comprendre l'essentiel des mouvements stratégiques qui s'y déroulent aujourd'hui.

Aussi, avant de poursuivre, il convient de vérifier que la concentration est effective dans les différents métiers du tertiaire.

1.3. L'irrésistible élan de la concentration

C'est un fait avéré, le nombre de groupes d'envergure nationale ou européenne dans les services va croissant, d'autant plus si l'on retient, non pas une acception juridique du terme, mais un sens plus proche d'une logique de gestion et assimilable à l'idée d'enseigne. Dans ce cas, au delà des groupes en tant que tels, difficilement repérables et, semble-t-il, moins présents dans le tertiaire que dans l'industrie, il faut prendre en compte la franchise et tous les autres types de réseaux commerciaux : sur les 640 000 entreprises que comptent les services marchands en France, 20 000 sont concernées (franchisées ou membres de réseaux). Mais, plus que leur dimension absolue, ce qui importe c'est la tendance qui porte simultanément au premier plan ces deux formes organisationnelles que sont groupes et réseaux.

En termes purement quantitatifs, le tertiaire demeure une branche profondément dispersée, fédérant des centaines de milliers d'entreprises. Cette réalité n'est qu'apparente et reflète le résultat d'un décompte à partir du répertoire des entreprises, sans discernement. Deux remarques viennent nuancer l'impression d'atomisation extrême. En premier lieu, la valeur ajoutée du tertiaire est le fait de personnes morales à hauteur de 84 %, cette proportion connaissant une croissance tendancielle. Ensuite, certains secteurs, par leur nature même, introduisent un biais statistique fort et contribuent à surestimer la population qui nous intéresse. Il en est ainsi, par exemple, des activités culturelles, récréatives et sportives où l'on compte des milliers d'associations selon la Loi de 1901. De même, les services personnels (coiffure, soins de beauté, etc.) regroupent quantité d'entreprises individuelles du fait du caractère artisanal des professions concernées : sur l'ensemble des entreprises de services marchands, 54 % sont des entreprises individuelles. Les professions libérales contribuent encore à l'éparpillement avec 460 000 professionnels en exercice sur le territoire français (Cases, 1999). Ces précisions et nuances soulignent que l'effectif global annoncé pour le tertiaire est passablement disparate. En outre, un grand nombre

d'intervenants n'implique nullement qu'ils soient de même taille ou disposent de la même importance sur le marché. C'est sur ce point que les groupes et réseaux font la différence, y compris pour les professions libérales (Encadré 3).

Encadré 3

Les comptables se concentrent grâce aux réseaux

On assiste dans les activités comptables et de conseil à l'apparition rapide et massive d'une logique de réseaux. Les adhérents se fédèrent au sein d'une structure associative, d'un GIE ou d'un GEIE, voire d'un *partnership* (société de personnes de droit américain, proche de la SNC). Les données disponibles montrent que 7 % des cabinets de conseil sont membres de telles structures, ce qui représente 16 % du chiffre d'affaires du secteur ; dans la comptabilité, ces chiffres sont, respectivement, de 8 % et 33 %, ce qui révèle indéniablement une concentration progressive. Le nombre moyen de partenaires au sein du réseau est de 140 pour le conseil, 70 pour la comptabilité, l'aire géographique d'influence étant directement corrélée à cet indicateur. Les cotisations versées (1 à 2 % des revenus) ont pour contrepartie la mise en commun de ressources (documentation, technologie, etc.), de méthodes (contrôle qualité, normes, etc.) ainsi que l'apport de clientèle et la mutualisation des risques.

D'après *INSEE Première*, juillet 1997.

Les groupes sont moins nombreux dans le tertiaire que dans le secondaire et la concentration économique y est pour l'instant moins flagrante. Alors qu'en 1997 les 500 premières entreprises industrielles représentent 32,3 % des effectifs et 48,9 % du chiffre d'affaires, les données équivalentes pour les services sont, respectivement, de 27,1 % et 28,9 % (Cluzeau et Dubeaux, 1999). Il n'empêche, ces groupes réalisent d'ores et déjà 72,2 % du chiffre d'affaires des services aux entreprises et 35,8 % de celui des services aux particuliers (Cases, 1999), sans même tenir compte du biais correspondant à la relative importance des franchises et réseaux qui, dans les faits, accentuent la concentration. Les innombrables fusions-acquisitions qui ont caractérisé le secteur au cours des années récentes n'ont fait qu'amplifier ce score. Les opérations sont plus

fréquentes que par le passé et portent sur des sommes plus conséquentes : Langedard (1999) parle de montant « record » et signale qu'en 1997, sur les 30 plus importantes fusions en Europe, 24 portaient sur des entreprises de services. Les exemples récents peuvent être multipliés : téléphonie (Deutsche Telekom, One 2 One, Mannesmann, etc.), banque (le duel BNP-Société Générale a défrayé la chronique), grande distribution (Carrefour et Promodès)... Globalement, le résultat est sans équivoque. Dans beaucoup de secteurs, se dessinent des ensembles de firmes, peu nombreuses, qui captent l'essentiel du marché ; autour, éventuellement (mais non systématiquement), une nuée de petites entreprises, toujours plus vulnérables, doit se contenter de peu.

La franchise et les réseaux connexes (partenariat, concession, chaîne volontaire, etc.) se fondent sur des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. Toutefois, l'étroite coopération qui résulte de ces contrats, l'obligation pour le franchisé de respecter scrupuleusement les procédures et concepts du franchiseur, en font, pour notre analyse, des formes organisationnelles assimilables à des groupes. Ce mode de distribution a pris son essor au cours des années quatre-vingts et, en 1998, hors commerce, sont recensés 127 franchiseurs et 90 réseaux qui, respectivement, regroupent 8 500 franchisés et 11 400 adhérents. Sur la scène étrangère, les franchises françaises figurent en bonne place (112 d'entre elles représentent 5 600 membres). Inversement, 57 réseaux d'autres pays disposent, en France, de 3 500 points de vente (Cases, 1999).

L'addition des groupes et des réseaux de franchises donne toute son ampleur au vaste mouvement de concentration qui touche les services depuis quelques années. Visiblement, les acteurs du tertiaire ont fait, de gré ou de force, le choix de la croissance. Parmi d'autres vertus, réelles ou supposées, une taille importante permet de scinder coûts locaux et centraux pour rationaliser les dépenses. Il n'est sans doute pas déraisonnable de voir là, de la part des concurrents en lice, l'expression d'un désir de **dégager des avantages concurrentiels moins éphémères que par le passé** et donc une tentative d'influer sur l'univers où ils exercent leur activité.

2. Le choix de la croissance pour infléchir les règles du jeu concurrentiel

Parmi les différentes options stratégiques qui s'offraient à elles, des entreprises de services ont fait le pari du développement au sein de leur secteur d'origine. Cette initiative reflète une prise de conscience du risque – potentiel parfois, avéré le plus souvent – de sombrer dans une situation d'impasse concurrentielle. La réaction qui s'est alors imposée traduit une volonté de modifier le cadre stratégique pour transformer la configuration sectorielle en un système de volume ou, mieux encore, de spécialisation. Cette logique volontariste est primordiale au regard de l'évolution européenne. L'harmonisation réglementaire contribue à rompre des barrières et à redéfinir l'aire d'analyse pertinente pour la réflexion stratégique – y compris pour les monopoles et autres champions nationaux, amenés à lutter avec leurs pairs étrangers.

2.1. Le risque de l'impasse stratégique et la tentation de franchir le seuil du licite

Nous l'avons dit, **la majorité des secteurs de services renvoie à une situation caractéristique des systèmes fragmentés**. Composée essentiellement de concurrents de petite taille (entreprises individuelles, artisans, etc.), leur population est vaste, sans être figée cependant car la faiblesse des coûts d'entrée et de sortie favorise l'apparition d'un flux incessant de créations et de retraits, par défaillance ou abandon. Le caractère à la fois inégal (en termes de répartition) et erratique (en termes de fluctuation) des marges explique ces disparitions et déceptions ; il éclaire aussi des réussites spectaculaires bien qu'éphémères. Comment peut-on comprendre cet état de fait ?

L'argument principal tient à **la très grande facilité d'imitation des facteurs clé de succès**. Aucune innovation ne garantit un avantage concurrentiel durable car elles sont toutes copiables à brève échéance, quelle qu'en soit la nature (technique, commerciale, etc.) et l'intensité (différenciation effective ou simplement perceptuelle). Les restrictions à l'imitation en vigueur pour les produits sont soit inexistantes (brevets, etc.), soit moins contraignantes (économies liées à la taille). Ce deuxième point est inhérent à la visibilité des processus de production : les transferts d'expérience sont d'autant plus aisés que les prestations se déroulent au vu et au su de tout un chacun (Encadré 4). *A*

fortiori, la part prépondérante de la main d'œuvre accroît cette qualité, les savoir-faire circulant avec le personnel. Utilisé comme simple variable technique d'ajustement, le *turn-over* se révèle plus périlleux qu'il n'y paraît.

Encadré 4

Tous différents, tous pareils : la coiffure ou l'art d'imiter

L'essor rapide des Jean-Louis David (470 salons en France, 900 en tout), Gérard Glémain (450 franchisés, notamment sous l'enseigne Saint-Algue), Jean-Claude Biguine (300) et autres Franck Provost (225) ne doit pas masquer que le secteur de la coiffure, en France, demeure fortement éparpillé : les 52 000 salons qui parsèment le territoire français sont pour 49 000 d'entre eux des coiffeurs de quartiers.

Mais la caractéristique essentielle du secteur réside ailleurs et alimente les récriminations des uns et des autres. Pas une innovation technique, pas une manœuvre commerciale, un produit dérivé qui ne soit aussitôt imité, copié, répété par les confrères. « *Je n'en peux plus. Dès que j'ai une idée, il me la pique* » déclare Jean-Claude Biguine à propos de Franck Provost. Et ce dernier de rétorquer : « *Biguine n'a pas le monopole des fauteuils noirs* ». Tout est dit. Et, finalement, le consommateur peine à différencier les enseignes et les indépendants. L'affrontement concurrentiel se ramène aux seules armes qui valent dans de telles conditions : le prix et le procès. Tarifs agressifs, plaintes pour plagiat de décor, ripostes à l'identique ponctuent la lutte pour devenir numéro 1 d'un secteur qui, bon an, mal an, génère 26 milliards de francs de chiffre d'affaires. Le plus étonnant reste que tous les acteurs semblent avoir adopté cet avis définitif de l'un d'entre eux : « *Dans la coiffure, il n'existe qu'un seul créneau. On propose tous les mêmes prestations* ». Est-ce si sûr ?

D'après *Challenges*, janvier 2000.

Plus qu'une menace à venir, la diffusion des innovations est donc une réalité, fort pénalisante au demeurant. Il s'ensuit que, perpétuellement, **les prestations ont tendance à devenir homogènes**. La gamme des possibilités de différenciation s'en ressent, qui tend à se réduire à un élément unique, le prix. Insensiblement mais

irréremédiablement, les activités concernées glissent d'une situation fragmentée à une situation d'impasse. Et, le cas échéant, les entreprises sont confrontées à une situation autrement délicate. Les compétiteurs ne parviennent toujours pas à s'imposer mais, en plus, sous le jeu de l'inévitable guerre des prix, ils perdent tous de l'argent. Car chaque prestation vendue génère un déficit (le coût marginal est supérieur au gain). Et, phénomène effrayant pourtant relevé bien des fois, de nouveaux venus apparaissent constamment, bénéficiant de barrières à l'entrée toujours aussi négligeables. Le transport routier de marchandises, la photocopie en libre service, l'imprimerie ou le développement photographique ont, à un moment ou l'autre de leur histoire, connu de tels déboires.

À ce stade, on comprend que, pour éviter une asphyxie financière hautement prévisible à moyen terme, les entreprises de services n'ont d'autres choix que de tenter d'**infléchir les règles du jeu concurrentiel**. L'action sur l'environnement est la seule issue, dans deux directions :

- faire en sorte que **la taille** procure un avantage pour réduire les coûts ;
- chercher une **innovation** qui confère un avantage concurrentiel soutenable.

Les deux termes de l'alternative se ramènent de fait à un changement de paradigme stratégique pour l'entreprise qui prend l'initiative.

C'est peut être là que le bât blesse car, prisonniers de schémas caducs, les dirigeants risquent de refuser inconsciemment ces solutions (pourtant accessibles) au profit d'hasardeuses tactiques d'évitement. Souvent, **on tente de pallier l'inefficience organisationnelle par un recours au droit comme instrument de gestion**.

Dans les activités de services comme ailleurs, certaines entreprises n'hésitent plus aujourd'hui à mettre en œuvre des stratégies qui visent à tirer profit de la sphère juridique. Dans le cas qui nous préoccupe – sortir d'une impasse concurrentielle – la règle est mobilisée dans deux directions.

1) **Gêner les concurrents**. Cette démarche se fonde très largement sur des actions en justice qui visent à contester les pratiques de tel ou tel concurrent. Les recours de ce type sont d'autant plus nombreux que le compétiteur est redouté, qu'il soit puissant (un groupe public, par exemple) ou mal connu (un acteur étranger). C'est ainsi que les

artisans photographes de l'Essonne ont, en décembre 1999, engagé un procès à l'encontre des groupes européens qui captent le marché scolaire en pratiquant une concurrence jugée déloyale. On cherchera également à se constituer des situations protégées (contingemment, etc.) en tentant d'influencer la prise de décision législative. Le lobbying des banques pour contrer l'entrée en lice de La Poste ou des grandes enseignes de la distribution entre dans cette catégorie.

2) **Limiter les charges d'exploitation.** De nouveau, le lobbying prend tout son sens, par le biais des innombrables instances de représentations, aussi bien au plan national qu'international (syndicats professionnels, fédérations, etc.). Ces pratiques visent régulièrement à atténuer la pression réglementaire et fiscale. Pour le même dessein mais dans un autre ordre d'idée, on peut citer les pratiques frauduleuses, inavouées et inavouables, excessivement fréquentes. Toutes ces décisions ont un seul et même but : réduire les charges d'exploitation, soit directement (les taxes plus ou moins élevées, etc.), soit indirectement (transformer des coûts fixes en coûts variables). Le transport routier illustre malheureusement cette tendance à franchir le seuil du licite, avec toutes les externalités négatives qui en découlent : accidents de la circulation, travailleurs non déclarés, usure des infrastructures, etc.

2.2. L'opportunité de la spécialisation et la tentation du monopole

L'impasse concurrentielle qui menace à terme les secteurs fragmentés ne saurait être durablement contournée par les manœuvres articulées autour du droit. L'avantage obtenu est mince, les sanctions sociales plus redoutables encore que les condamnations des tribunaux. De façon plus saine – mais aussi plus rationnelle d'un point de vue économique – des entreprises s'essayeront à **renouveler leur vision de l'univers stratégique** au sein duquel elles évoluent. Cette relecture, jamais évidente, porte ses fruits lorsqu'elle permet l'adoption de politiques de ruptures qui, adossées à des innovations techniques, organisationnelles ou commerciales, octroient aux firmes initiatrices des avantages durables sur leurs concurrents. Ainsi redéfinie, l'activité change de catégorie sectorielle pour incorporer la classe des secteurs de spécialisation

(que l'on ne confondra pas avec la spécialisation en tant que stratégie d'ensemble, rivale de la diversification ou de l'intégration).

Un secteur est dit « spécialisé » si quelques entreprises dominent des niches bien délimitées qui seront consolidées par l'accroissement de la dimension de ces firmes en situation d'être rentables. Les économies liées à la taille viennent alors s'ajouter au facteur clé de succès initial. La question de l'imitation qui pose problème en environnement fragmenté n'est plus d'actualité car, ici, la source de la différenciation est peu accessible tandis que les économies d'échelle contribuent à ériger de solides barrières à l'entrée. La divergence fondamentale avec les secteurs de volume (où les prestations sont banalisées) réside dans la multiplicité des positions disponibles, les voies de différenciation étant nombreuses.

À ce stade, apparaît une problématique cruciale pour les entreprises de services puisqu'au regard de cette volonté de démarcation, l'obtention d'un avantage concurrentiel suppose le déploiement d'un système de ressources particulier. Guerre des prix ou turbulences sectorielles, les difficultés évoquées plus haut sont clairement la rançon de l'inaptitude des entreprises rivales à se prémunir contre l'imitation et la banalisation des prestations qui en résulte. Comme le rappelle Koenig (1999), une véritable distinction repose nécessairement sur un ensemble de ressources dissemblables. Rareté, faible substituabilité et résistance à l'imitation : tels sont les attributs que doit posséder une ressource pour assurer à la firme qui la détient un avantage soutenable. De quoi s'agit-il dans le cas présent ? De l'histoire de l'entreprise, des sites qu'elle occupe grâce à ses agences locales et du maillage particulier qui en résulte, par exemple. Mais aussi (surtout ?) des compétences qu'elle abrite, stimule et exploite (*cf.* chapitre 3).

Les acteurs des services qui sont parvenus à intégrer la logique de spécialisation sectorielle dans leur démarche stratégique sont ceux qui, aujourd'hui, forment des groupes majeurs de l'économie française ou européenne. Il va de soi que ce mouvement peut avoir été souhaité dès la formulation de la stratégie ou, au contraire, réalisé chemin faisant. On sait, au moins depuis la contribution décisive de Mintzberg et Waters (1985), que la stratégie admet une part délibérée et une part émergente. Nous ne

postulerons pas que les choses sont différentes dans le cas présent et le résultat, aussi judicieux soit-il, mêle nécessairement la chance à l'intuition. Toujours est-il que le succès acquis laisse affleurer d'autres ambitions. La volonté de puissance économique entraîne irrésistiblement vers des situations de monopoles semblables par bien des aspects à ceux que contribue à éliminer la déréglementation européenne – la mission de service public en moins (qu'on la juge intention louable ou alibi contestable). En définitive, **la spécialisation menée à son terme conduit à des positions où le client subit des coûts de transferts démesurés**. La spécialisation transforme la relation initiale de marché en relation de quasi-monopole ; le client n'a plus la faculté de changer de prestataire sans coût et sans délai.

2.3. L'avènement de l'Europe : changer d'envergure, de gré ou de force

Les entreprises de services qui ont fait le choix de la croissance dans leur secteur d'activité initial pour se positionner comme des acteurs de référence dans un créneau précis atteignent pour la plupart une taille significative à l'échelle européenne. Cette qualité n'est pas accessoire mais cruciale car, plus que jamais, la stratégie d'entreprise s'appréhende désormais à la mesure de l'Union. Les indicateurs macroéconomiques le soulignent, l'interpénétration des économies des 15 pays membres est un fait, non une promesse (Cluzeau et Dubeaux, 1999). L'extension de leur aire géographique d'exercice, confronte les entreprises à de nouveaux concurrents. Dès lors, l'accroissement de la taille, rendu possible dans le cadre des stratégies de spécialisation, n'en est que plus pertinent. Ce changement de référent tient pour partie aux choix politiques qui, dans un but d'harmonisation, ont enclenché des vagues de déréglementation. Conjuguées à l'effacement des frontières et à la naissance d'une monnaie unique, ces décisions ont rendu tangible l'idée d'un marché européen (Encadré 5).

Encadré 5

Les entreprises de services face à l'Europe économique

Avec l'entrée en vigueur du traité de Maastricht en 1993, l'Europe est entrée dans une nouvelle ère : l'unicité du marché est achevée ; la convergence économique et monétaire amorcée. Cette dynamique génère des mouvements structurants pour les entreprises. En premier lieu, les écarts de prix s'amenuisent sous le double jeu de la disparition des barrières à l'échange et de la naissance de l'euro (disparition des coûts de conversion, baisse des taux d'intérêt, etc.). Ensuite, la mise en concurrence de certains acteurs les encourage à revoir leur organisation et tend à accroître leur productivité. La taille du marché permet également de rentabiliser des activités qui engagent des coûts fixes initiaux élevés. Ce point, en particulier, n'est pas sans incidence pour des prestataires de services dont la structure de coût est déséquilibrée (la part des coûts variables est relativement faible). Ces effets positifs sont contrebalancés par le constat récurrent de la tendance au renforcement des oligopoles et à l'apparition de pratiques collusives, avec leur cortège d'effets pervers (prix supérieurs, innovation restreinte, barrière à l'entrée artificielle, etc.). Ces remarques justifient la vigilance des instances européennes quant aux ententes et abus de position dominante. Les monopoles publics n'échappent pas à cette surveillance : les activités commerciales sont de plus en plus soumises au droit commun de la concurrence. De nombreux secteurs sont soumis à une déréglementation progressive : transports aériens, postes et télécommunications, énergie, etc.

Au delà de cette harmonisation, divers points de divergences persistent. Ainsi, la fiscalité constitue un outil de concurrence interétatique et non de coopération. Certains territoires (pays, régions, villes) s'avèrent plus attractifs que d'autres pour les entreprises. Mais, pour les groupes, ce jeu ne concerne quasiment que les implantations des sièges sociaux et ne restreint nullement leur champ d'activité. Par contre, les écarts en termes de législation sociale ont un impact significatif sur les entreprises de services, très consommatrices de main d'œuvre. Le Royaume-Uni, l'Irlande, la péninsule ibérique, entre autres, attirent les fonctions administratives des groupes d'assurance ou les compagnies spécialisées dans l'assistance téléphonique (autant de dimensions qui renvoient à des coûts centralisés)

Enfin, la liberté d'établissement, la libre prestation de services, la reconnaissance de la plupart des professions libérales et l'uniformisation juridique et fiscale ouvrent aux groupes du tertiaire un marché de plus de 370 millions d'habitants.

Les groupes de services doivent en déduire deux conséquences.

La première concerne les acteurs spécialisés. Si elle demeure judicieuse, leur option stratégique doit être néanmoins conduite à son terme, c'est-à-dire couplée à une réelle expansion géographique. Il ne s'agit pas de disposer de bureaux symboliques dans les capitales ou les métropoles d'importance : les économies liées à la taille, nécessaires pour consolider la position au cœur de la niche retenue, passent par une stature continentale sous peine de voir la rente si difficilement acquise perdre son caractère durable. En effet, en opposant des acteurs jusqu'alors isolés, la nouvelle ampleur géographique du marché risque de ramener les configurations spécialisées, établies au plan national, vers des systèmes fragmentés (dont les inconvénients ont été évoqués).

Le second enseignement que l'on peut tirer de l'avènement du marché européen concerne les monopoles, qu'ils soient encore dans le giron de l'État ou non. L'ouverture des frontières, la réalisation de la déréglementation renversent des barrières à l'entrée historiques. Les champions nationaux français, allemands ou britanniques rencontrent leurs *alter ego* et découvrent toute l'étendue du registre relationnel, de l'affrontement à la coopération. Concrètement, ils intègrent, dans le meilleur des cas, des environnements de volume. L'impasse concurrentielle n'est jamais loin car la similarité des prestations et l'absence de culture de différenciation portent au premier plan la guerre des prix – contre-productive par nature, chacun imitant l'autre jusqu'à ce que mort s'ensuive (sauf entente ou arrangement tacite survenu à temps). Il faut impérativement trouver une façon de se démarquer. L'exemple de La Poste qui clôt le chapitre illustre ce point.

3. Les voies de la croissance pour conquérir une stature européenne

Au fil des ans, on a vu émerger progressivement de grands groupes de services dont les politiques de spécialisation à l'échelle européenne s'avèrent désormais payantes tandis que les industries traditionnelles marquent le pas. Vérifiés dans les faits, ces choix de développement sont légitimes d'un point de vue stratégique. Leur mise en œuvre opérationnelle appelle toutefois quelques commentaires, aussi bien par ses modalités que par son financement.

3.1. La croissance externe, solution de prédilection

Trois modalités d'acquisition ou de mobilisation de ressources permettent aux entreprises de renforcer leur position au sein du secteur ou d'étendre leur aire d'influence au delà des frontières sectorielles ou géographiques qui sont les leurs jusqu'à présent. La croissance patrimoniale interne est la plus classique. La firme crée des actifs et augmente ainsi progressivement ses capacités. Ce processus de multiplication des ressources est presque insensible et semble naturel : on évite les chocs culturels et les bouleversements de structure, on limite les besoins de financement – au risque d'avancer lentement et de voir des savoir-faire extérieurs s'échapper. L'achat d'éléments déjà structurés par des tiers relève de la croissance patrimoniale externe. Fusion, absorption, apport partiel d'actifs sont à l'ordre du jour et autorisent la récupération rapide de ressources et de parts de marché. On s'en doute, cela ne se passe pas toujours sans douleur : coûts élevés, aussi bien pour l'acquisition que la réorganisation de ces actifs. Enfin, depuis la constitution d'une alliance jusqu'à l'appartenance à un réseau, la croissance contractuelle constitue une autre forme de développement. Les actifs ne sont plus achetés mais mobilisés et la croissance se fait de façon concertée avec une ou plusieurs entreprises.

Ces options, autonomes ou concertées, ne sont pas exclusives et s'articulent souvent pour le plus grand profit des groupes qui cumulent dès lors des atouts essentiels face à leurs concurrents : célérité (la vitesse qu'autorisent les rachats), efficacité (l'économie

des investissements progressifs), flexibilité (la souplesse que confèrent partenariats ou structures en réseaux).

Parmi les différentes modalités de développement disponibles, on constate, dans le domaine des services comme ailleurs, un essor tout particulier des opérations de fusions-acquisitions. Ce choix peut se comprendre de plusieurs manières mais mérite sans doute que l'on s'attarde sur les écueils qu'il dissimule.

La croissance externe procure à l'entreprise offensive des avantages immédiats et incontestables. En premier lieu, à potentiel équivalent, la vitesse de réalisation de ces pratiques excède très largement celle de l'investissement interne. En outre, certaines ressources rares, déjà possédées par des concurrents, ne peuvent être obtenues que par le rachat d'une firme : vouloir croître en interne reviendrait à se priver d'éventuels facteurs clé de succès, qu'il s'agisse de savoir-faire, de contrats ou d'accès à un marché étranger. Autre aspect notable, les fusions-acquisitions sont supposées octroyer à l'acheteur le plein contrôle de sa cible, à la différence de la croissance contractuelle qui requiert un partage de pouvoir, même inéquitable. Enfin, dans la perspective de spécialisation sur une niche, la domination sans partage est le but ultime. L'acquisition est alors un moyen d'éliminer vite et bien un concurrent gênant pour, à terme, constituer un oligopole, voire un monopole à l'échelle européenne ou mondiale (Encadré 6).

Encadré 6

Les leaders (trop ?) gourmands de la restauration collective

La restauration destinée aux entreprises, administrations, écoles et hôpitaux est passée en très peu de temps du statut de secteur fragmenté à celui de secteur de volume, avec la domination de Sodexho Alliance, Avenance (groupe Élior) et Compass qui, à eux trois, captent les trois quarts du marché français, 70 % en Grande-Bretagne et 41 % aux États-Unis. Cette configuration oligopolistique résulte d'un processus, aussi récent que massif, de rachats successifs. En 1995, Sodexho a acquis le numéro 1 britannique Gardner Merchant et le suédois Partena. Le groupe de Pierre Bellon a ensuite repris les activités de restauration collective de l'américain Marriott (1997). Compass a racheté Eurest au groupe Accor et a absorbé SHRM, respectivement en 1996 et 1997. Né en

1998 de la réunion d'Orly Restauration, la Générale de Restauration, Elitair et HRC, Élior s'affirme comme un challenger notable qui profite à plein des synergies entre restaurations concédée (Avenance) et commerciale (Éliance, avec les enseignes L'Arche, Pomme de Pain, etc.). L'objectif avoué de ces entreprises est identique : acquérir une taille critique suffisante pour réaliser des économies d'échelles, séduire les investisseurs et rémunérer les actionnaires (Sodexo est cotée, Élior prépare son introduction au Règlement mensuel). Logiquement, l'expansion internationale est la règle, le trio devenant incontournable en Europe où il représente d'ores et déjà plus de 45 % d'un marché estimé à 110 milliards de francs.

D'après *Enjeux*, mars 1999 ; *Le Figaro Économie*, 28 juin 1999.

Ces atouts semblent à portée de main et les acteurs s'efforcent d'en profiter, quitte à oublier le revers de la médaille, à savoir les difficultés postérieures au rachat. L'aboutissement de l'opération est-il la prise de propriété d'une organisation ou la capacité à articuler de nouvelles compétences aux anciennes de façon profitable et pérenne ? L'erreur tient certainement à l'aspect tangible de la victoire dans le premier cas (la « bataille » boursière ou procédurale s'achève avec un vaincu, nécessairement) et à son caractère flou sinon ambivalent dans le second cas (que mesurer ? et comment ?). Les problèmes culturels, techniques ou juridiques sont trop souvent tus lors du lancement de ce genre de manœuvre spectaculaire.

3.2. Le recours aux marchés financiers : à quel prix ?

Un dernier fait marquant caractérise l'essor des entreprises de services ces dernières années. À l'instar de ce qui se constate pour l'industrie, nombre d'acteurs du tertiaire – chaînes de restaurants, transporteurs routiers, spécialistes de l'assainissement, etc. – ont pris le parti d'une introduction en bourse. L'expansion de leurs réseaux de distribution à travers la France ou l'Europe, la volonté d'absorber un concurrent ou de financer des investissements coûteux pourraient passer par de l'autofinancement ou des emprunts. La solution boursière est pourtant retenue pour lever des capitaux et paraît même s'imposer comme une évidence pour certains dirigeants (Encadré 6). À y regarder de plus près, la

raison officiellement invoquée en dissimule fréquemment d'autres, moins prestigieuses. L'effet de notoriété et d'image tout d'abord. On estime que le grand public, les fournisseurs, les banquiers le cas échéant, seront agréablement surpris ou impressionnés tandis que les médias donneront plus de place aux commentaires concernant l'entreprise. Ensuite, l'envie de réaliser tout ou partie du capital tarabuste parfois des créateurs récompensés par des plus-values considérables. Notamment lorsqu'ils ont conscience que leur stratégie arrive à son apogée et que, dans peu de temps, des difficultés surviendront. L'asymétrie d'information est ici une réalité. Le dirigeant-fondateur profite du contraste entre un succès présent, éclatant, et un péril à venir. L'échec qui semble bien improbable tant la réussite est généralement répercutée, amplifiée par les médias, sans recul (Encadré 7).

Encadré 7

Quand Léon de Bruxelles présente l'addition...

Les groupes de restauration ont marqué la Bourse de Paris ces dernières années. Bernard Loiseau, Buffalo Grill, le Groupe Flo ont tenté leur chance, à la suite de Léon de Bruxelles dont la croissance exponentielle a attiré les investisseurs : l'action a connu près de 400 % de hausse en un an. Le second semestre 1999 ramène les actionnaires à une dure réalité, le titre s'effondrant avec les résultats. La conjoncture, favorable, ne peut être invoquée. Restent des raisons plus prosaïques mais symptomatiques. Le doublement du nombre de restaurants en deux ans a conduit à délaissé la gestion opérationnelle ; le service s'est détérioré, les clients sont déçus, l'image de l'enseigne s'est ternie, désormais fustigée par les critiques gastronomiques. Mais, dans le même temps, l'un des fondateurs, Stéphane Lang-Willar, a préféré l'hospitalité suisse pour mieux gérer les plus-values réalisées lors de l'introduction en Bourse, en avril 1997. Sa fortune est estimée à 300 millions de francs.

D'après *Le Revenu*, 25 juin 1999, 22 octobre 1999.

Quand bien même elle est conduite de bonne foi, l'introduction en bourse présente de réels dangers. Le premier handicap est foncièrement terre à terre : l'entrée sur les

marchés est longue et coûteuse. Études préalables, publicités, conseil, dossiers officiels, procédures préliminaires pour l'obtention du visa de la COB, soutien éventuel des cours après le lancement, pendant les premiers mois de cotation, autant de charges et de délais qui, additionnés, sont loin d'être négligeables. Une estimation courante établit à 10 millions de francs le coût minimum pour une entrée à la Bourse de New York, hors commissions bancaires (2 à 7 % des montants levés) et frais de mise aux normes comptables américaines. Or, Wall Street séduit les entreprises de services européennes, comme France Telecom ou la Poste néerlandaise.

L'autre difficulté survient *ex post*. Très naturellement, l'actionnariat est composé d'investisseurs individuels ou institutionnels susceptibles de demander des dividendes, l'exercice arrivé à son terme. Toutefois, leur exigence est à la mesure de leur investissement et peut s'avérer très contraignante. Le niveau de rentabilité requis pour satisfaire cette soif de création de valeur oblige à une restructuration des entreprises. Il faut croître en affichant un taux de productivité toujours plus important, en réalisant des économies toujours plus conséquentes, en attirant toujours plus de clients. L'originalité peut être mal comprise et sanctionnée par les marchés : la déconvenue de Surcouf suite à son introduction boursière tient pour une large part au caractère iconoclaste de cette « foire informatique ». Par ricochet, les requêtes de l'actionnariat dictent les choix organisationnels et commerciaux :

- rationaliser le rapport entre le volume de la production et les moyens mis en œuvre conduit à standardiser et automatiser tout ou partie du processus de production ;
- réduire les coûts d'approvisionnement suppose une intégration des étapes en amont ;
- capter des parts de marché supplémentaires oblige à séduire et fidéliser un consommateur de moins en moins disposé à l'être.

Cas de synthèse

Pour se bâtir un destin européen, La Poste met le paquet

En décembre 1997, la Commission européenne a adopté une directive qui définit les principes de la concurrence sur le marché de la poste et de la messagerie afin d'harmoniser les pratiques au niveau de l'Union. Traditionnellement, les postes

interviennent dans l'acheminement du courrier et le transport de colis, caractérisés par des situations radicalement différentes : monopole et logique de service public pour l'un, concurrence et quête de rentabilité pour l'autre. Les procédures de déréglementation vont, à terme ouvrir entièrement à la concurrence le marché du courrier, à l'instar de celui des paquets. Dès lors, quelle est la stratégie de l'opérateur français, sachant que La Poste, premier employeur après l'Éducation nationale, réalisait en 1998 près de 94 milliards de francs de chiffre d'affaires dont 72 pour le courrier et les colis ? En dépit de cette taille et de son histoire, le groupe est l'exemple même d'un prestataire de service confronté à de nouvelles problématiques de gestion. Il s'agit clairement d'éviter de sombrer dans la situation d'impasse qui pourrait succéder à celle de monopole protégé. Concrètement, cela se traduit par la volonté de se hisser vers une configuration de spécialisation, en conjuguant les atouts de la différenciation et du volume.

La différenciation résulte d'innovations techniques ou commerciales, comme les « prêt-à-poster ». Mais celles-ci sont éphémères et d'ores et déjà largement imitées. Un avantage plus durable réside par contre dans le contact privilégié avec le client assuré grâce aux 17 000 bureaux qui parsèment l'Hexagone. Ce maillage, dont le coût est très élevé, devient une carte décisive au regard de l'essor du commerce électronique : les achats par Internet doivent être livrés, à domicile ou dans un dépôt local, et La Poste dispose de toutes les ressources pour ce faire.

L'effet volume s'obtient de deux façons.

1. Modernisation de la distribution du courrier : rationalisation et massification des flux, automatisation des processus, formation et motivation du personnel... La quête d'économies d'échelle est une priorité, contrariée par des résistances organisationnelles assez vives et l'influence erratique du Ministère de tutelle.

2. Développement par croissance externe et contractuelle : acquisitions de firmes du secteur, en France et à l'étranger (rachat de Jet Worldwide par Chronopost et reprise de firmes allemandes), partenariats (avec la poste espagnole, par exemple) et consolidation du réseau pour le courrier et les colis (participation majoritaire dans le réseau européen DPD).

Le néerlandais TNT Post Group, redoutable concurrent qui a repris Jet Services, numéro 2 français de l'envoi express, est coté à Londres, New York et Francfort. La Deutsche Post, autre compétiteur particulièrement offensif qui a racheté Danzas, Ducros Services Rapides et pris une participation de 25 % dans DHL, prépare sa propre introduction pour fin 2000.

Nous retrouvons tous les ingrédients qui caractérisent les activités de service aujourd'hui : vague de fusions-acquisitions, redéfinition du secteur et concentration à l'échelle de l'Europe, nécessité de se différencier malgré la fugacité des innovations, rôle essentiel des économies liées à la taille et, enfin, recours aux marchés financiers, étape aussi stratégique que symbolique.

Chapitre 2

La standardisation des services : un atout pour le développement

L'évolution du secteur tertiaire et les politiques de déréglementation en Europe (transports aériens, télécommunications, etc.) sont des éléments qui contribuent à l'établissement d'un marché des services éclaté tant au niveau des clients (individualisation de la demande) que des producteurs (coexistence d'artisans et de multinationales pour une même prestation).

Dans ce contexte émergent des tentatives de structuration du marché par des dispositifs de standardisation des prestations. Pour offrir toujours le même niveau de qualité dans le temps et l'espace, des entreprises normalisent tout ou partie de leur processus de production de services qu'elles dupliquent en créant des réseaux de distribution. Ces entreprises voient dans la standardisation une opportunité de positionnement mais également de spécialisation (*cf.* chapitre 1). La constitution d'une chaîne de distribution leur permet d'atteindre une taille critique à partir de laquelle elles intègrent, en amont, des unités logistiques et productives.

De ce processus de croissance découlent des configurations organisationnelles « centre/périphérie » plus ou moins centralisées qui tendent à remettre en cause la traditionnelle dichotomie « production/distribution ». La gestion de telles organisations, fondées sur une articulation entre un « *Front* » marché et un « *Back* » production et logistique, nécessite des pratiques qui soient moins axées sur la protection du patrimoine et davantage sur le rendement des actifs.

1. Standardiser pour répondre à un marché de demande

L'expansion des échanges internationaux, la maturité du consommateur et l'évolution de l'appareil productif sont quelques uns des moteurs de la transition d'un marché d'offre, poussé par les producteurs, vers un marché de demande, tiré par les clients. La traditionnelle opposition « industrie/services » s'estompe alors au profit d'un couple « marché/production » où les entreprises industrielles proposent des services autour des produits et les entreprises de services industrialisent leurs procédés. Par la manifestation de ses besoins, le client devient l'événement stimulant des processus de production des biens et services. Il n'y a plus, d'un côté, la fabrication et, de l'autre, la distribution mais un continuum « marché/production » où l'interface clients, caractérisée par des services, est le lieu de compréhension de la demande. Avec l'objectif d'offrir toujours le même niveau de qualité, les entreprises de services déploient des dispositifs de standardisation plus ou moins évolués selon les prestations.

1.1. Passage d'un marché d'offre à un marché de demande

La croissance des cinquante dernières années, l'essor des télécommunications, la globalisation de l'économie et la satisfaction des besoins primaires des individus caractérisent le passage d'un marché d'offre à un marché de demande. Un marché d'offre est une situation où les producteurs créent le marché en proposant leurs productions à des clients qui ont peu de choix. Un marché de demande est caractérisé par le fait que les clients ont le choix et que les producteurs, pour se garantir un avantage concurrentiel, doivent leur présenter des produits qui répondent à leurs besoins spécifiques.

L'évolution du PIB dans l'ensemble des pays européens s'est accompagné d'une hausse du pouvoir d'achat des ménages permettant à ces derniers d'accéder à la consommation de masse et de revendiquer des possibilités d'arbitrage en fonction de leurs aspirations personnelles. Ce développement du choix du consommateur a également été accentué par la multiplication de l'offre due à la globalisation de l'économie.

La performance d'une entreprise ne réside plus seulement dans sa capacité à produire moins cher. Elle doit également tenir compte de la demande et de la capacité de ses produits à y répondre (Kostecki, 1994). « *La concurrence ne porte plus sur la technologie et la qualité du matériel, mais sur l'utilité réelle pour l'utilisateur* » (Furer, 1997, p. 98). L'avantage concurrentiel de l'entreprise, dans un marché tiré par la demande, réside dans son aptitude à créer de la valeur aux différents stades de fabrication (Porter, 1985). Cette création de valeur consiste à rapprocher le coût d'une activité de sa capacité à doter le produit final de caractéristiques qui donneront satisfaction aux clients. Les attentes des clients tendent de plus en plus à s'exprimer en termes de solutions. Ce n'est pas tant un produit matériel qui les intéressent mais un ensemble de biens et de services agencés en solutions (Levitt, 1980) vendues de manière intégrée ou sous la forme d'options (Guilitans, 1987). IBM fait ainsi la promotion de ses solutions informatiques dans lesquelles l'entreprise intègre des produits matériels (ordinateurs), immatériels (logiciels) et des prestations d'ingénierie (conseil). La plupart des fabricants d'ordinateurs offrent des prestations de *hot line* en plus de la fourniture d'ordinateurs. Les fabricants automobiles, *via* leur réseau de distribution, développent des offres qui préconisent la livraison de l'objet automobile, ainsi que le service après-vente, le dépannage 24 heures sur 24 et, dans certains cas, l'assurance et l'essence.

« *L'entreprise contribue à la chaîne de valeur du client par un système composé des services, des biens matériels et des symboles qui optimisent la performance... Le service se place au centre de l'économie moderne comme l'industrie était au centre de l'économie industrielle* » (Kostecki, 1994). Certains auteurs comme Mathé (1989) définissent le service comme le centre de gravité d'une économie de la demande. Défini comme une variable de différenciation, il permet de conquérir de nouveaux consommateurs, de faire varier les prix, de fidéliser les clients (Dornier, 1990) et de protéger certains secteurs contre des intrusions concurrentielles (Vandemerwe et Rada, 1988). **Le client ne vient plus acheter un produit proposé mais des solutions** qui intègrent des biens matériels et des services dans un contexte de « servuction ».

1.2. La servuction : le rôle actif du client dans les services

Dans le schéma industriel traditionnel, le client était considéré comme une donnée exogène au système de production. Dans un contexte de marché de demande, les services de proximité (exigeant un réseau de distribution) supposent un contact direct entre le prestataire et le client qui s'effectue lorsque le client va chercher un produit (distribution) ou bien lorsqu'il bénéficie d'un service à part entière (une coupe de cheveux, par exemple). Lorsqu'un client va dans un grand magasin d'électroménager pour un achat, il participe au processus de production du service « distribution » en s'y rendant et en emportant la marchandise. Désireux d'identifier avec précision la place du client dans le processus de production des services, Chase (1981) définit deux sphères de production, le « *back office* » et le « *front office* ». Le « *back office* » correspond à l'ensemble des opérations réalisées sans la présence du client. Le « *front office* » représente toutes les activités réalisées par des employés en contact avec le client ou par le client lui-même. Eiglier et Langeard (1987, p. 102) ont formalisé une approche d'ensemble du système de production d'un service intitulée « **servuction** ». Ce néologisme désigne « *l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* ». La servuction modélise le processus de production des services par les quatre éléments suivants :

- le client ;
- le support physique nécessaire à la production du service ;
- le personnel en contact avec les clients ;
- le système d'organisation interne de l'entreprise.

Une telle logique est stimulée par l'interaction entre le client et le prestataire qui prend la forme d'un « *moment de vérité* » selon Normann (1991). Calculé à partir du nombre de clients et de contacts moyens par client, le moment de vérité est un instant où l'entreprise met en jeu sa crédibilité vis-à-vis des clients. Cette interaction est également caractérisée par le temps moyen des contacts. Une entreprise qui a 10 clients nécessitant trois contacts de cinq minutes aura 30 moments de vérité (10 x 3) de 5

minutes au cours desquels elle devra analyser les besoins des clients et satisfaire leurs attentes. Cette approche, centrée sur la participation du client au processus de production amène de nombreuses entreprises à standardiser des activités pour limiter la prise de risque du client. « *L'entreprise doit jouer sur la croyance et l'espérance pour que le client accepte la prise de risques que constitue sa demande de service* » (Tannery, 1997, p. 66). Les prestations de services doivent lui apparaître suffisamment fiables pour ne pas qu'il ait à les remettre en question à chaque fois qu'il les consomme.

1.3. La standardisation pour garantir un service homogène

Levitt (1973, 1986) a été l'un des premiers auteurs à soutenir la thèse de l'industrialisation des services. Selon lui, l'amélioration de la performance des entreprises de services passe obligatoirement par le déploiement de dispositifs industriels soutenus par la technologie. L'approche industrielle de Levitt (1973) est caractérisée par la division du travail, une définition précise des tâches pour le personnel et une standardisation des services proposés afin de garantir l'homogénéité de la qualité des prestations dans le temps. Un des exemples les plus connus d'industrialisation des services est celui de McDonald's (Encadré 8).

Encadré 8

McDonald's, un spécialiste de la restauration... toujours plus rapide !

1. La commande du client passe aux cuisines *via* un écran vidéo
2. En 11 secondes, le pain est toasté.
3. En 20 secondes, le sandwich est garni. Les condiments sont à la température ambiante pour ne pas refroidir le pain.
4. En 14 secondes, il est complété d'un steak haché maintenu au chaud sous un grilloir, puis emballé.
5. Au bout de 45 secondes, le client est servi.

D'après *Challenges*, décembre 1998.

La standardisation mécanique préconisée par Levitt (1973) est plus appropriée à la réalisation de services pour lesquels les tâches sont facilement automatisables et l'objet transformé toujours le même. Cela nous amène à nous interroger sur les niveaux de standardisation des services en fonction du degré d'automatisation de leur processus de production et de la nature de l'objet transformé. Prolongeant les travaux de Woodward (1965), Fitzimmons et Sullivan (1982) ont montré les limites des organisations industrielles dans les services qui, selon eux, recouvrent des réalités différentes. Leur réalisation est parfois trop complexe pour être réduite à une chaîne de montage automatisée. En tenant compte du volume, de la répétitivité, de la longueur du cycle et du niveau de standardisation des processus de production des services, ces auteurs différencient un processus de production pour les services en projet, en lot, en ligne et en process. Les services en projet, réalisés de manière unique, ont un niveau de standardisation faible. Ils concernent le travail d'un artisan voire d'un artiste. Les services en lot nécessitent différentes séquences d'opérations pour proposer une prestation individualisée. Leur standardisation est partielle et dépend du degré d'automatisation de certaines séquences. Les services en ligne sont toujours composés des mêmes opérations. Ils offrent un niveau de standardisation élevé en raison du caractère répétitif des opérations. La standardisation maximale est réservée aux services en processus qui représentent des opérations identiques et une accessibilité garantie 24 heures sur 24 par une utilisation massive de la technologie (Tableau 2).

Cette typologie corrobore celle d'Eiglier et Langeard (1987), elle-même réalisée à partir de celle de Schemmer (1986). Pour cet auteur, la standardisation d'un service est fonction de son degré d'adaptation (adaptation nécessaire à son utilisation par le client), de son degré d'intensité de travail (la part de main d'œuvre par rapport aux investissements matériels nécessaires à sa réalisation) et de son degré de personnalisation (l'importance du contact avec le client sur le lieu de production/distribution). Ces critères ont été appliqués aux quatre types de services développés dans les travaux de Schemmer (1986) pour aboutir à quatre niveaux de standardisation.

Tableau 2

Types de services et niveaux de standardisation

Types	Définition	Niveaux de standardisation
Services en projet	La réalisation se fait dans un contexte unique pour une seule personne, sur mesure et ne sera pas répétée à l'identique (ex. : prestation d'architecte).	Standardisation faible en raison du caractère non reproductible du service.
Services en lot (batch)	Ils sont individualisés et résultent de l'enchaînement de plusieurs séquences d'opérations (ex. : réparation automobile).	Standardisation partielle sur les séquences automatisables.
Services en ligne	Les séquences d'opérations sont toujours les mêmes (ex. : restauration rapide).	Standardisation élevée avec intervention humaine.
Services en process	Les séquences d'opération sont toujours les mêmes pour des services accessibles en continu (ex. : lavage automobile).	Standardisation maximale avec substitution de la variable humaine par la variable technologique.

1. **Les services à la carte qui ont un faible niveau de standardisation** du fait de leur important degré de personnalisation, d'adaptation et d'intensité de travail.

Exemple : les cabinets de consultants.

2. **Les services de détail qui ont un niveau de standardisation partiel** du fait de leur degré moyen de personnalisation, d'adaptation et d'intensité de travail.

Exemple : les salons de coiffures.

3. **Les services de masse qui ont un niveau de standardisation élevé** en raison de leur faible degré d'adaptation et de personnalisation et de leur degré moyen voire élevé d'intensité du travail.

Exemple : les prestations bancaires.

4. **Les services d'usines qui ont un niveau de standardisation maximale** du fait de leur faible niveau d'adaptation, de personnalisation et d'intensité de travail.
Exemple : la distribution automatique d'essence.

Pour Lovelock et Lapert (1999, p. 209), « *les services étant intangibles et éphémères, ils sont essayés sans être véritablement possédés* ». Leur standardisation dépend du caractère répétitif des opérations qui les composent et de la tangibilité des objets mobilisés. Plus les opérations sont répétitives et les objets tangibles, plus le service peut être standardisé. Les opérations de *hot line* sont consignées dans des registres de réponses qui correspondent aux principales questions posées. Dans un repas au restaurant il y a une part tangible (les aliments) et une part intangible (le confort, l'ambiance, la qualité de service, l'expertise, etc.) plus difficile à normaliser.

La standardisation est un moyen, pour les services, d'offrir une qualité constante et d'instaurer une relation de confiance avec les clients. Elle **ne doit cependant pas être assimilée à une simple mécanisation d'opérations successives mais envisagée en fonction des caractéristiques des services.**

2. Se développer par duplication des standards et intégration

Parce qu'elles sont en relation directe avec le client, les entreprises de services de proximité ont intégré très rapidement les caractéristiques du marché de la demande et procédé à des actions de standardisation de leurs prestations. Compte tenu du fait que les lieux de diffusion et de consommation des services sont liés, les entreprises de services bâtissent leur croissance en créant des réseaux de distribution. Ce maillage leur permet de dupliquer leurs standards et de constituer des chaînes dont la taille critique sert à des opérations d'intégration des activités de logistique et de production en amont. De cette dynamique émergent des configurations « centre /périphérie » où le pilotage oscille entre centralisation et décentralisation.

2.1. Croissance par duplication des standards : constitution de réseau de distribution

Le service de proximité est une prestation qui consiste à répondre à des besoins en fournissant une solution composée d'éléments tangibles et intangibles et d'opérations plus ou moins standardisables. Pour être réalisé, il doit être activé par le client. Que serait un restaurant sans la venue de clients ou une compagnie aérienne sans les demandes des voyageurs ? Ces sollicitations se concrétisent dans des lieux de distribution qui sont également les lieux de production. Par conséquent, les capacités de production d'une entreprise de services sont conditionnées par ses capacités de distribution qui dépendent de ses infrastructures et du potentiel de la zone de chalandise couverte.

La zone de chalandise correspond à l'ensemble des clients susceptibles de s'adresser à l'entreprise pour satisfaire leurs besoins compte tenu du coût de déplacement et de l'environnement légal et concurrentiel. Dans le cas d'un restaurant, la zone de chalandise peut être constituée de l'ensemble des personnes domiciliées à moins d'un quart d'heure en voiture recherchant un repas de moyenne gamme. Cette dépendance avec la zone de chalandise oblige les entreprises de services à ouvrir différents lieux de « production/distribution » avec la difficulté de fournir la même qualité de service partout. Pour croître, les entreprises de services sont obligées de multiplier les lieux de distribution dans lesquels les prestations sont standardisées pour être identifiées et limiter la prise de risque du client. Pour réaliser ce développement par duplication des standards, les entreprises disposent de plusieurs techniques parmi lesquelles nous retiendrons plus particulièrement la franchise, le développement de réseaux de partenaires et l'achat de magasins en nom propre.

La franchise : un moyen pour grossir rapidement à un faible coût.

La franchise consiste à concéder un droit d'exploitation sur un savoir-faire, des produits et une enseigne à un commerçant indépendant selon un cahier des charges précis en contrepartie de redevances pour une période donnée. En général, les franchisés payent un droit d'entrée dans le réseau qui leur donne la possibilité d'exploiter une enseigne.

Cela permet au franchiseur de financer sa croissance sans fonds propres et de créer rapidement un réseau de distribution pour ses prestations. Les franchisés sont, en général, tenus de s'approvisionner chez le franchiseur et de verser des redevances à ce dernier sur le chiffre d'affaires réalisé. Les redevances ainsi obtenues constituent pour le franchiseur une source de revenus qui lui permet de se constituer des fonds propres pour son développement. Cependant, la franchise exige que les relations entre franchisés et franchiseurs soient explicites et que les contraintes qui pèsent sur les franchisés (redevance, obligation d'approvisionnement) soient compensées par la qualité des produits et l'image de l'enseigne.

Un réseau de revendeurs agréés pour distribuer des produits nécessitant une installation.

Lorsque le produit distribué nécessite l'intervention d'un technicien spécialisé (pose de fenêtres, par exemple) pour son installation et son utilisation, l'appréciation du produit par les consommateurs dépend autant de ses propriétés intrinsèques que des prestations qui l'accompagnent. Par conséquent, il est important de veiller à la qualité du réseau de distribution de telle manière que ce dernier soit en mesure de valoriser au mieux le produit. Pour cela, il est possible de constituer des réseaux de revendeurs agréés choisis pour leurs compétences professionnelles. Moins engageant contractuellement que la franchise, les réseaux de revendeurs agréés permettent de se constituer une organisation commerciale locale avec un label de qualité et de professionnalisme.

Créer ses propres magasins : un développement long et coûteux.

Une autre solution, envisageable en substitution ou en complément des deux autres possibilités précédentes, consiste à ouvrir des magasins en nom propre et à les exploiter comme des succursales de distribution. Ce mode de développement cumule les marges de la production et de la distribution et permet une politique commerciale centralisée plus facile à unifier. Une des difficultés de ce mode de développement est l'obtention de moyens nécessaires aux investissements pour lesquels il y a un coût du capital. Pour financer un réseau de distribution intégré, il faut soit disposer de ressources importantes soit faire appel à des financements externes pour lesquels il y a un coût de la dette.

Harmonia Mundi, l'éditeur de musique classique, qui a fait le choix de développer des magasins en propre, investit entre 100 000 et 150 000 euros par boutique. En 1996, l'entreprise comptait, après 38 ans d'existence 1 514 magasins dont seulement 387 franchisés. Même s'il est coûteux, ce mode de développement permet de s'assurer des débouchés pour des productions en amont. Saint-Gobain a racheté le groupe Poliet pour disposer de ses deux enseignes Point P et Lapeyre afin d'avoir un accès direct aux clients et de garantir l'écoulement de ses produits (*L'entreprise*, septembre 1996).

La diffusion des standards, *via* un réseau de distribution en franchise, en nom propre ou mixte (Cliquet, 1999), permet aux entreprises de services de se développer tout en maîtrisant la qualité des prestations proposées. La constitution d'un réseau de distribution fait basculer les entreprises du stade de boutiques au stade de chaînes constituées d'une périphérie commerciale et d'un centre décisionnel, fonctionnel et d'expertise.

2.2. Intégration de la logistique et de la production pour valoriser les activités en amont

À partir d'une innovation qui vise à répondre à des attentes non ou mal satisfaites des clients, les entreprises qui délivrent un service de proximité créent un premier magasin où elles testent la robustesse de l'idée. Une fois le concept validé et bien défini, elles engagent une standardisation des activités qu'elles dupliquent dans de nombreux points de ventes. Après avoir constitué une périphérie de distribution, les entreprises peuvent s'intéresser aux phases en amont telles que la logistique et la production des biens et services distribués par le réseau comme le montre le cas de synthèse « Point cadres ». Elles s'y intéressent en procédant à deux phases d'intégration. Tout d'abord, elles créent ou absorbent les structures en charge de la logistique du réseau de distribution. Ensuite, elles intègrent, pour des raisons financières et stratégiques, les unités de production des biens et des services proposés. Ces deux phases sont conditionnées par le fait que les entreprises doivent atteindre une taille critique au niveau du nombre

d'établissements pour être rentables. Il est inutile d'intégrer une centrale d'achats si les coûts de cette dernière ne sont pas supportés par un nombre suffisant de magasins.

Le premier niveau, nommé « intégration logistique », a pour objectif de centraliser les achats pour obtenir de meilleures conditions d'approvisionnement. Buffalo Grill a créé en 1990 une centrale d'achats lui permettant de négocier dans les meilleures conditions 17 millions de bouteilles de Coca Cola, 3 500 tonnes de frites et 75 tonnes de Ketchup par an (*cf.* cas de synthèse du chapitre 3). Ce premier niveau peut également se matérialiser par l'intégration de fonctions indispensables à la construction ou à l'exploitation du réseau. Il s'agit en général de fonctions d'expertise dont le coût s'amortit avec le nombre d'unités de distribution. Cela permet à l'entreprise de se doter de compétences supplémentaires sans altérer la rentabilité. Buffalo Grill est la seule chaîne de restauration à avoir intégré un architecte pour la construction de ses restaurants. Cette intégration a permis à l'entreprise d'éviter les malfaçons pour un coût (le salaire de l'architecte) qui s'amortit sur le nombre d'ouvertures de restaurants.

Le second niveau, intitulé « intégration de production », a pour objectif de maîtriser qualitativement et quantitativement les approvisionnements en produisant soi-même. L'intégration des unités de production répond à un autre objectif qui consiste à vouloir posséder tous les maillons de la chaîne de valeur qui permettent d'optimiser les marges de distribution. L'entreprise Point Cadres, dont la stratégie est décrite dans le cas de synthèse présenté à la fin de ce chapitre, a intégré une fabrique de cadres pour maîtriser ses approvisionnements et vendre, à ses franchisés, des produits 25 à 40 % moins chers que la concurrence pour garantir un certain niveau de rentabilité des magasins.

Ce processus de développement comporte quelques difficultés, qu'il importe de souligner pour les entreprises qui voudraient s'y engager. Premièrement **le développement du réseau de distribution ne doit pas se faire aux dépens de la rentabilité.** Les ouvertures de magasins doivent être analysées en termes de part de marché, de constitution d'une taille critique et de résultats. Deuxièmement, **l'intégration d'unités logistiques et de production doit être envisagée en fonction de la valeur que ces dernières apportent au métier de base.** Une entreprise ne doit

intégrer que des unités dont la production constitue une part importante de la valeur du produit distribué comme le prouve le contre exemple de Speed Rabbit Pizza (Encadré 9).

Encadré 9

Le coût de la centralisation chez Speed Rabbit Pizza

« En 1996 et 1997, le groupe a cumulé les pertes : 7 millions en 1996 et 3 millions de francs en 1997. Déboires dus à deux facteurs : d'abord, un gros investissement avec l'acquisition d'une centrale d'achats, après son entrée en bourse ; ensuite une diversification ratée dans les plats chinois. L'investissement de la centrale d'achats est aujourd'hui digéré (elle sera bénéficiaire l'an prochain). Et l'activité « chinoise » a été cédée le mois dernier au groupe Mondo Express (spécialisé dans la cuisine ethnique). Speed Rabbit Pizza a perdu environ 5 millions dans cette diversification. »

Extrait de *Les Échos*, 27-28 novembre 1998.

Les entreprises de services se développent en dupliquant leurs standards dans différents lieux de distribution créant ainsi une périphérie commerciale coordonnée par un centre fonctionnel, décisionnel et d'expertise. Ce type de configuration, différent des organisations pyramidales classiques, exige que les relations entre la périphérie et le centre fassent l'objet de réflexions en terme d'organisation et de management.

2.3. Vers des configurations « centre/périphérie » pour des organisations réactives et efficaces

Dans ce processus « d'industrialisation par la distribution », il n'y a plus d'un côté la production (industrie) et de l'autre la distribution (les services) mais des configurations « centre/périphérie » qui proposent des solutions composées de biens et services dont les unités de production sont intégrées totalement ou partiellement. Ce constat s'impose tout aussi bien pour des situations où les services distribuent un produit (magasins d'électroménager) que lorsqu'ils sont constitués par une prestation mobilisant peu ou

pas de biens matériels (salon de coiffure). Le développement des entreprises de services soulève des problématiques d'organisation. Quelles sont les fonctions respectives du centre et de la périphérie ? Quelles sont leurs relations de coordination, de subordination, de synergie, de complémentarité etc. ? Autant de questions que l'on retrouve actuellement en sciences de gestion avec l'émergence des entreprises en réseau (Thorelli, 1986, Paché et Paraponaris, 1993). L'analyse de l'organisation d'entreprises de services nous a permis d'illustrer trois configurations « centre/périphérie » que nous présentons ci-dessous après avoir défini les termes de centre et de périphérie.

Des configurations « centre/périphérie » ou comment coordonner globalement des unités locales.

Un service distribué par une chaîne peut être considéré comme un processus dont l'événement stimulant est la demande du client et le résultat la satisfaction de celui-ci. Les opérations de service peuvent être classées en deux rubriques, celles qui participent à sa réalisation et celles qui participent à sa distribution.

La distribution est réalisée dans les lieux de vente et la réalisation peut être faite soit de manière décentralisée sur ces mêmes lieux, soit dans des unités centralisées alimentant les unités de commercialisation. Pour illustrer ces deux niveaux d'organisation que nous avons nommés Centre et Périphérie, d'autres auteurs utilisent les notions de « *back office* » (l'atelier de préparation) et de « *front office* » (le guichet de distribution) ou des termes issus du monde théâtral, « *front stage* » (la scène) et « *back stage* » (les coulisses) (Bitner, 1992).

Les relations « centre/périphérie » peuvent être comprises comme un ensemble de liens « étroits ou lâches » (Kœnig, 1999) établis entre des îlots de ressources (*front et back*). Nous retiendrons plus particulièrement trois configurations types dont les variantes constituent autant de réalités d'entreprises. Ces trois configurations sont la forme centralisée, bilatérale et synergique.

La configuration centralisée : le centre donneur d'ordres.

La première configuration est nommée « centralisation » en raison du caractère unilatéral des relations qui existent entre le centre et la périphérie. Le centre décide,

produit, fournit, expédie aux unités périphériques qui exécutent les prestations de services de manière standard avec une marge de manœuvre restreinte (Schéma 1).

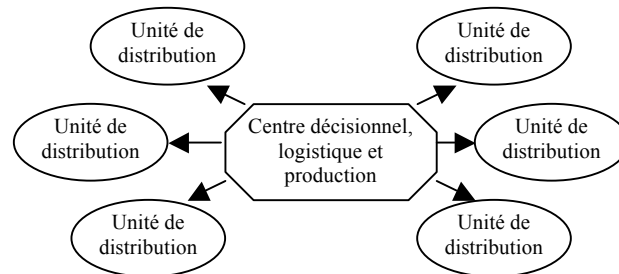


Schéma 1 : configuration centralisée

Dans un contexte d'externalisation et de sous-traitance, ce mode d'organisation, fondé sur l'intégration organisationnelle peut apparaître anachronique. Cette configuration peut être rapprochée des modes d'intégration recherchés dans les organisations en projet. Selon Boboroff *et al.* (1993), les modes projets développent trois types d'intégration organisationnelle :

- l'intégration des ressources pour les rendre communes et permettre leur partage ;
- l'intégration des besoins pour faire des économies d'échelle et diminuer les coûts.
- l'intégration des lignes hiérarchiques pour limiter les modes de coordinations et accélérer la réactivité.

Cette centralisation présente l'avantage de maîtriser pleinement la réalisation standardisée des prestations et de permettre une réactivité rapide sur l'ensemble des unités de ventes suite à des évolutions de l'environnement. Buffalo Grill a pu, grâce à son atelier de découpe de viande centralisé, répondre à la crise de la vache folle en proposant des steaks de bisons dans tous ses restaurants en quinze jours (*cf.* cas de synthèse dans le chapitre 3).

Ce mode de fonctionnement réactif présente des risques de perte de contact avec le marché local. Sans remontées d'informations, les unités centralisées peuvent être amenées à prendre des décisions contraires aux attentes du marché. Pour éviter de tels écueils des entreprises mettent en place des configurations bilatérales.

La configuration bilatérale : des échanges croisés entre centre et périphérie.

Dans la configuration bilatérale les liens entre centre et périphérie sont très développés et toutes les décisions du centre sont étayées par des remontées d'informations. On retrouve des caractéristiques de la centralisation dans le sens où le noyau réalise un certain nombre d'opérations (décision d'investissement, achats, promotion, etc.) pour la périphérie. Mais ces décisions font l'objet, au préalable, d'une consultation (Schéma 2) régulière (remontée du chiffre d'affaires, des dysfonctionnements, etc.) ou ponctuelle (groupe de travail sur la conception d'un nouveau produit ou à propos de l'évolution du système d'information, etc.). Dans le cas de l'entreprise Seven Eleven (Encadré 10), les données commerciales sont adressées quotidiennement au siège qui les utilise pour effectuer les achats et procède à des analyses commerciales restituées ensuite aux différents magasins.

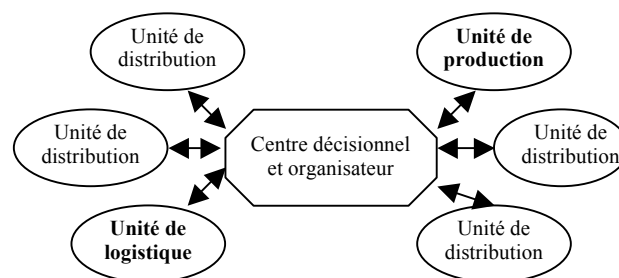


Schéma 2 : la configuration bilatérale

Dans les organisations bilatérales, le centre peut se séparer de certaines de ses fonctions logistiques et de production pour les positionner dans sa périphérie au même titre que les unités de distribution. Cette décentralisation des unités de production et de logistique s'explique par le fait que leurs infrastructures peuvent être utilisées pour d'autres clients et que c'est un moyen de les faire passer du statut de centre de coûts à celui de centre de profits. Ce mode de fonctionnement nécessite des procédures de remontée d'informations efficaces pour que le coût et le temps de cette collecte n'affectent pas la réactivité de l'entreprise dans son ensemble.

Encadré 10

L'organisation bilatérale de Seven-Eleven Japan

Seven-Eleven Japan est une chaîne de magasins de proximité japonaise avec 7 300 points de vente. Pour répondre à la concurrence, l'entreprise a centralisé les achats et les analyses de ventes au siège par l'installation d'un réseau numérique à intégration de service (RNIS). Ce réseau est composé d'un site multimédia et d'une base de données de trois téras octets qui permettent d'analyser les données de chaque magasin à partir du siège. Les données de vente en provenance des magasins sont collectées tous les jours *via* le réseau (jusqu'à 4 millions de transactions quotidiennes). Les trois gigas octets d'informations en provenance des magasins sont traités en 30 minutes par un serveur qui effectue les commandes chez les fournisseurs et établit un diagnostic du chiffre d'affaires pour le siège et les magasins.

D'après *L'Expansion Management Review*, mars 1999.

Avec la configuration bilatérale, on est très proche de la notion de réseaux centrés (Larson, 1991). Selon Kœnig (1999, p. 212), « les réseaux centrés sur une firme pivot (hub) sont des systèmes de ressources organisées pour réaliser et porter l'offre de la firme centrale ». L'entreprise devient une sorte d'échangeur où les ressources sont collectées et affectées selon des modes de fonctionnement intégrés et décentralisés. Cette configuration permet d'instaurer des échanges entre le centre et la périphérie sans pour cela inciter les unités déconcentrées à travailler entre elles sans l'intervention du centre.

La configuration synergique : des échanges entre les unités périphériques.

Avec l'objectif d'optimiser leurs performances (financières, qualitatives, commerciales, etc.), certaines entreprises développent des relations entre les unités périphériques. Ces relations consistent en l'échange de savoir-faire, de partage de capacité de production et de main d'œuvre de telle manière que les capacités des unités périphériques soient optimisées (Encadré 11).

Encadré 11

La soif de synergies du groupe Élior

« Les restaurants d'entreprises et les cantines scolaires se vident, les restaurants d'autoroute, de gares ou de musée en profitent. Plus gourmande en capitaux, la restauration concédée offre des marges confortables et compense celles de la restauration collective. Sur le plan marketing, les transferts de connaissance s'accélèrent. « À la cantine ou dans un restaurant d'autoroute, les enfants ont des goûts similaires, explique Cécile Biton, directeur marketing du groupe Elior. Nous organisons des échanges aussi bien sur les techniques d'encaissement que sur les procédures opérationnelles, les concepts, le merchandising. Ainsi, le chef du Toupary, restaurant perché en haut de la Samaritaine à Paris cherche son inspiration dans les cuisines de Drouant et l'enseigne TJ's se développe aussi bien en restauration collective que dans les aéroports ». Ces synergies se poursuivent en matière d'achats ou de ressources humaines. En été, les employés des cantines scolaires viennent en renfort dans les musées et les autoroutes. »

Extrait de *Enjeux-Les Échos*, mars 1999.

Dans cette configuration, les unités périphériques disposent de plus d'autonomie et le centre a pour objectif de mettre en place les conditions de mise en commun de leurs éléments matériels ou immatériels (Schéma 3).

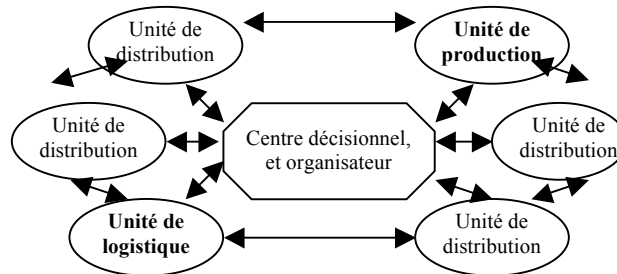


Schéma 3 : la configuration synergique

Le centre devient alors plus un élément de coordination par la stratégie et l'organisation qu'un centre de commandement autoritaire. Ce mode de fonctionnement, fondé sur la recherche de synergie, ne doit cependant pas se faire au détriment de l'image globale de l'entreprise et de sa capacité à offrir la même qualité de service dans le temps et dans l'espace. Le centre se révèle être un initiateur qui maîtrise globalement une prestation vendue dans des lieux de distribution autonomes et décentralisés.

La définition de ces trois types de configurations organisationnelles (centralisée, bilatérale et synergique) montre que les entreprises de services en réseau sont au cœur d'une problématique centre/périphérie. Dans le cadre de leur développement, elles standardisent des prestations qu'elles dupliquent dans des unités périphériques et intègrent les structures logistiques et de production dans un centre ou, parfois, sous la forme d'entités indépendantes. Alors que de nombreuses organisations entreprennent des programmes d'externalisation, les entreprises de services font, *a priori*, l'inverse, en intégrant les activités amont après la mise en place d'un réseau de distribution. Ces modes d'organisation, basés sur une articulation « front/back » sont-ils les formes **de nouvelles configurations d'entreprises dont le centre de gravité se déplace de la production vers la coordination des relations « centre/périphérie » ?**

Les modes de pilotage pour ce type d'entreprise, caractérisé par d'importants coûts fixes et la gestion d'une demande fluctuante, tendent à s'orienter davantage vers des pratiques de *yield management* que de gestion des coûts décontextualisée.

Cas de synthèse

Point Cadres : un développement centre/périphérie pour un concept novateur

1992 : création de Point Cadres, une SARL au capital de 50 000 francs, avec un magasin à Dunkerque dont le concept de distribution est de « *fournir une décoration entièrement en prêt à poser, adaptée au style de chaque pièce de la maison* ». L'entreprise propose des tableaux, affiches et reproductions déjà encadrées et produit des encadrements sur mesures. Point Cadres a réalisé un chiffre d'affaires de 500 000 francs la première année et de 3 millions la deuxième. Ayant éprouvé la robustesse de

son concept sur un magasin, l'entreprise s'est alors trouvée confrontée à sa première problématique d'organisation : **comment augmenter le chiffre d'affaires ?** Pour cela, il lui fallait multiplier les lieux de vente, soit en investissant massivement par l'achat de nouveaux magasins, soit en développant un réseau de franchises.

1994 : compte tenu de ses faibles moyens de financement, **Point Cadres a développé un réseau de franchises** dont elle perçoit 6 % de redevances sur un chiffre d'affaires moyen de 2 millions par boutique. Elle a ainsi obtenu 10 millions en 1994 et 20 millions en 1995. En contrepartie de l'obligation de s'approvisionner chez Point Cadres, les franchisés réalisent une marge de 15 %. Après deux ans d'activité, les revenus issus de la franchise ont permis à Point Cadres de passer du stade « boutique » au stade « réseau de distribution ». Ce changement de statut a donné un pouvoir de marché à l'entreprise lui permettant de négocier ses achats et ses besoins de financement.

1995 : dans le cadre du développement de son réseau, Point Cadres s'est rendu compte de l'importance de l'emplacement des points de vente dans la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette préoccupation s'est traduite par une deuxième problématique de management : **comment se doter de compétences parallèles aux métiers de base qui améliorent la rentabilité de ce dernier ?** Point Cadres a créé une agence immobilière agréée Fnaim pour se doter d'une infrastructure afin de collecter des informations sur le marché de l'immobilier et d'acheter les meilleurs emplacements.

1996 : à la suite d'une défaillance financière de son unique producteur de cadres, dont elle détenait déjà une participation, l'entreprise Point Cadres a été confrontée à une troisième problématique de gestion : **comment maîtriser ses approvisionnements en termes de coûts et de qualité ?** La réponse à cette question a été d'intégrer le fournisseur et de développer les capacités de production de celui-ci. Cela a permis à l'entreprise de maîtriser ses approvisionnements et d'offrir à ses magasins des cadres 25 à 40 % moins chers que la concurrence.

1998/1999 : en 1998, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 103 millions. Toujours dans une optique d'intégration, Point Cadres s'est intéressée à l'amont et a lancé une maison d'édition dont la mission est de sélectionner les peintures, affiches et photographies et de négocier les droits avec les artistes. En mai 1999, l'entreprise a

ouvert son capital à des investisseurs privés et s'est organisée avec un holding central en charge de coordonner l'activité de l'usine de cadres, de la maison d'édition, des succursales et des franchises. Il était temps de s'interroger sur les risques d'une politique mono-produit : **quels produits complémentaires aux cadres peuvent être vendus chez Point Cadres ?** L'entreprise envisage d'étendre sa gamme de produits en proposant des kits pour construire ses propres cadres, des miroirs et des présentoirs de cartes dans un nouveau type de magasin de 150 m² contre 50 m² actuellement.
D'après *L'essentiel du management*, juillet 1999.

3. Un pilotage fondé sur la recherche d'économies et de rendements

Le pilotage des entreprises de services oscille entre une recherche de qualité en relation avec les attentes du marché et une recherche de productivité fondée sur la maîtrise des coûts. La recherche de productivité fondée sur la maîtrise des coûts sera abordée par des politiques d'économies et d'utilisation optimale des capacités de production au travers des pratiques de *yield management*. Les attentes du marché, la segmentation et la définition d'un mix pour les services feront l'objet de développements dans le chapitre suivant.

3.1. Des recherches d'économies en environnement contraint

Les entreprises de services qui nécessitent des réseaux de distribution se caractérisent par des coûts fixes importants qui proviennent essentiellement des immobilisations et de la main d'œuvre. Par exemple, l'ouverture d'un restaurant dans la chaîne Buffalo Grill entraîne un investissement entre 8 et 10 millions de francs. À la différence d'une usine de fabrication de biens industriels, l'activité d'un restaurant ou d'un magasin dépend du rythme de consommation des clients. Un restaurant est saturé le midi et relativement peu fréquenté en plein après-midi. La couverture des coûts fixes ne peut donc se faire de manière permanente mais à l'occasion des moments de consommation plus ou moins variables selon les types de prestations. La rentabilité de ces entreprises

est fonction de leur capacité à limiter les coûts de leurs infrastructures tout en s'assurant de leur utilisation optimale.

Une première source de réduction des coûts s'opère grâce à la centralisation de certaines opérations pour bénéficier d'économies d'échelle. La plupart des chaînes de services ont créé des centrales d'achats disposant d'un pouvoir de négociation important du fait des quantités traitées. Une seconde voie, liée à la centralisation d'opérations logistiques réside dans la possibilité que les chaînes ont d'optimiser les livraisons dans les différents lieux de distribution et de diminuer les coûts d'approvisionnement et de stockage. Dans une optique d'analyse de la valeur, une autre solution consiste à (*cf.* cas de synthèse chapitre 3) supprimer tous les objets et actions qui n'ont pas ou peu d'importance pour la satisfaction du client. On peut citer le cas des vols aériens domestiques pour lesquels les prestations offertes ont été ramenées à leur plus simple expression. Tout l'enjeu pour les compagnies aériennes réside dans leur capacité à faire accepter aux clients ces économies non comme des sanctions mais comme un moyen de leur offrir des prestations à des prix intéressants.

3.2. Le *yield management* pour optimiser les capacités d'accueil

Dans les services, la part des coûts fixes est relativement importante, voire majoritaire (bâtiments, matériel, personnel, etc.). La rentabilité dépend de la capacité à générer une marge sur coûts variables suffisante pour couvrir ces coûts fixes et dégager un bénéfice. La couverture des coûts fixes par la marge sur coûts variables est fonction du nombre de prestations vendues. Du fait de la variabilité de la demande, les entreprises de services enregistrent des écarts de fréquentation qu'elles doivent maîtriser pour ne pas créer des situations de rupture (demande supérieure à l'offre) et de vide (l'offre supérieure à la demande). En 1996, les 49 restaurants de la chaîne Taverne Maître Kanter servaient en moyenne 269 couverts quotidiens avec des extrêmes allant de 82 à 699 clients par jour (*Revue des hôtels, restaurants et collectivités*, avril-mai 1997). Pour remplir leurs capacités d'accueil, les entreprises de services pratiquent des prix compris entre les coûts spécifiques occasionnés pour satisfaire les clients et le prix de la

concurrence directe ou de substitution. Afin de définir le bon prix au bon moment, les entreprises privilégient des techniques de gestion fondées sur une recherche de rendement optimal des actifs.

Le *yield management* : agir simultanément sur la demande et les capacités.

Entre contrôle de gestion et marketing, le « *yield management* » vise à pratiquer des prix de vente différents dans le temps en fonction des segments de marché et des variations de demande. Avec l'objectif d'optimiser les capacités de production/distribution des services, le *yield management* (management du rendement) se définit comme une pratique de gestion qui cherche le meilleur rendement possible pour chaque unité de capacité disponible.

Ainsi, lorsque des cinémas proposent des formules du type « 18 heures 18 francs », ils font du *yield management* en cherchant à attirer des clients à une heure où leur capacité d'accueil est supérieure à la demande. Il s'agit d'assurer un équilibre entre les prix et le taux d'occupation. Pour Mathé (1997, p. 196), cela consiste à agir simultanément sur la demande (en proposant des systèmes de réservation, des incitations économiques et qualitatives, des services complémentaires) et les capacités de production. Selon Dubois et Frenco (1995) « *le yield management répond à une problématique de type industriel : l'optimisation et l'agencement des ressources...Pour toute entreprise ayant des capacités fixes à gérer et devant faire face à une demande fluctuante, ce système permet l'optimisation du revenu global en utilisant au mieux les capacités par ajustement en temps réel de l'offre et de la demande* ». Ces techniques sont plus particulièrement appliquées aux productions qui se détruisent si elles ne sont pas vendues. L'objet du *yield management* est de segmenter le marché pour être en mesure de proposer des prix différents tout en s'assurant de remplir les capacités de production et d'obtenir des profits optimisés. Pour maximiser le revenu en vendant le bon siège à la bonne personne au bon moment, American Airlines a mis en place le système Dinamo (Mathé *et al.*, 1992), fondé sur trois principes :

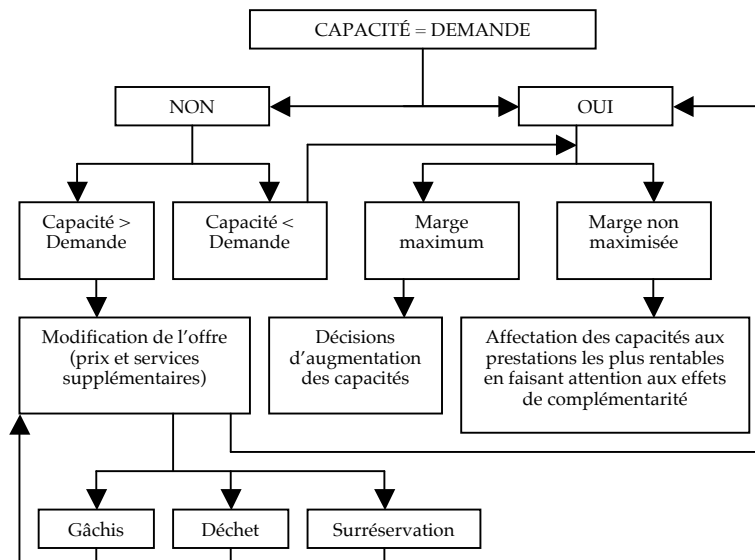
- la surréservation (le nombre de réservation est supérieur aux capacités réelles) ;
- l'allocation de tarifs préférentiels (pour capter certaines clientèles et les amener à réserver à l'avance, des tarifs sont proposés à des prix inférieurs) ;

- les simulations de gestion de trafic (des algorithmes sont utilisés pour simuler les variations de la demande).

À partir d'une capacité et d'une demande, le *yield management*, en tenant compte des coûts et des informations marketing sur les segments de marché, joue essentiellement sur deux variables qui sont le prix et le taux de remplissage. Après avoir distingué les différentes catégories de clients et les éléments auxquels ils sont sensibles, il s'agit de leur proposer des offres préférentielles (prix inférieurs et services supplémentaires) en privilégiant les prestations pour lesquelles les marges sont les plus avantageuses. Cela nécessite un pré-requis qui est la connaissance de la demande et son élasticité au prix. Le point de départ est la relation entre la capacité et la demande. **Si la capacité est égale ou inférieure à la demande** (cf. schéma 4), l'entreprise est dans une situation de pleine utilisation de ses infrastructures. Elle doit alors s'interroger sur la rentabilité des prestations vendues et envisager des décisions d'investissement pour augmenter ses capacités. Elle peut également décider d'allouer ses immobilisations aux prestations les plus rentables tout en tenant compte des effets de complémentarité entre ces dernières.

Si la demande est inférieure à la capacité (cf. schéma 4), l'importance des coûts fixes obère la rentabilité et les choix s'orientent vers des redéfinitions de l'offre en terme de prix et de services supplémentaires.

Schéma 4 : la démarche de pilotage du *yield management*



En fonction des caractéristiques de la nouvelle offre, la situation peut revenir à l'équilibre ou bien générer de nouveaux dysfonctionnements illustrés par les risques de gâchis, de déchet et de surréservation (Dubois et *al*, 1995). La surréservation résulte du fait que l'entreprise n'est plus en mesure d'honorer les réservations qu'elle a accordées à ses clients. Une situation de déchet survient lorsque les prestations qui n'ont pas trouvé preneur sont perdues. L'état de gâchis est une perte financière ou d'image car la pratique d'un prix inférieur peut être comprise comme une baisse de qualité et engendrer des pertes si les coûts variables sont importants.

Le *yield management* a pour objectif d'adapter des structures de « production/distribution » à une demande flexible avec l'objectif d'améliorer la rentabilité globale de ces mêmes structures. Les systèmes de réservations, les *happy hours*, les tarifs préférentiels sont autant de tentatives pour canaliser une demande sur des périodes différentes de celles qui la caractérisent normalement. Mais cela exige deux choses :

- tout d'abord, le contrôle de gestion devra intégrer dans ses productions des données marketing et non plus uniquement financières ;
- ensuite, le marketing, par la communication, permettra aux clients de prendre conscience du rapport « période/prix » pour déterminer, en fonction de leur besoin, le prix qu'ils sont prêts à payer.

À ce stade, on mesure combien l'interface contrôle de gestion/marketing est cruciale pour le développement optimal des entreprises de services.

Chapitre 3

Séduire localement et durablement : un défi pour le marketing

Le passage à une économie de services et le développement des grands groupes s'appuyant sur une stratégie de standardisation se traduit par la recherche d'une maximisation de l'utilité et un poids de plus en plus important du marketing. Cette nouvelle orientation a conduit les petites entreprises, dans des secteurs très fragmentés comme la réparation automobile ou l'immobilier, à se regrouper et à intégrer des réseaux nationaux ou internationaux. Ainsi, en 1998, 5 000 magasins en réseau se sont ouverts et témoignent d'un grand dynamisme (cf. chapitre 1). Cette concentration assure une meilleure maîtrise de la gestion et de la logistique mais aussi, facilite la mise en œuvre de politiques marketing renforcées. La stratégie marketing vise alors à concilier **standardisation** et **personnalisation** des services tout comme pour les produits industriels. Elle doit convaincre les consommateurs de la capacité des entreprises à tenir leurs engagements sur les prestations proposées.

La garantie de résultats induit la gestion de l'équilibre entre la standardisation et les contraintes des spécificités locales. La position concurrentielle doit être défendue en permanence par l'innovation et le marketing. La création de réseaux et donc l'essor d'offres globales et standardisées est l'une des solutions adoptées par les entreprises pour faciliter l'évaluation des alternatives de services par les consommateurs. Cela permet de rassurer les clients potentiels sur le niveau de performance offert et la relation

proposée. Cette prise en compte des attentes vise bien entendu à créer la préférence pour sa marque.

Dans ce contexte, les grands groupes doivent se positionner de façon unique et spécifique pour construire une image de marque. Le choix stratégique doit s'orienter vers la recherche d'une position globale adaptable au niveau local. De façon classique, le *marketing mix* permet d'opérationnaliser la stratégie de ciblage pour développer l'image de marque au travers de la communication, de la signalétique et mettre en avant les spécificités de l'offre. Le marketing transactionnel facilite ainsi la mise en œuvre de la standardisation de l'offre. Pour pallier les limites de l'uniformisation, le marketing relationnel, ou la capacité à valoriser les relations entretenues avec la clientèle, est source d'avantage concurrentiel. La gestion de la relation permet aux marques de se différencier et de se protéger des stratégies d'imitation. Il est indispensable de créer une valeur supplémentaire de nature psychologique pour éviter le risque de banalisation de son service. Ainsi, grâce aux avancées technologiques dans le traitement des informations clients et la communication, un « sur-mesure de masse » tend à se développer, aussi paradoxale puisse paraître une telle association.

1. Les enjeux du positionnement : convaincre pour durer

L'objectif de la stratégie de positionnement est de conférer à la marque une image claire et distinctive, c'est-à-dire de la rendre unique dans l'esprit des consommateurs. Dans cette visée, la personnalisation doit se faire par rapport aux attentes des consommateurs, aux caractéristiques de l'offre des principaux concurrents et aux spécificités de l'entreprise. Les règles sont bien entendues identiques pour les services et les produits. L'une des difficultés que doivent surmonter les entreprises est l'intégration des attentes des consommateurs. On parle désormais du « consommateur entrepreneur » qui participe de plus en plus activement et d'une façon qui se veut plus rationnelle à sa consommation. Les nouveaux champs de recherche en comportement du consommateur s'intéressent à la prise en compte de son expertise croissante dans l'évaluation des

produits et services, à son apprentissage des techniques publicitaires et promotionnelles, au rôle des sources d'information différentes de celles des producteurs. Le consommateur est étudié en tant qu'acteur social dans ses achats, expert des stratégies marketing des entreprises (Dubois, 1999).

Une autre contrainte tient à la nature du phénomène de concentration observé dans les services. Le positionnement doit être à la fois universel tout en s'adaptant aux contraintes locales. À cette fin, l'instauration d'une relation de confiance semble efficiente.

1.1. Une image globale contrainte par les attentes locales

A l'heure où la globalisation des marchés est une nécessité économique, les individus continuent de consommer de façon spécifique. Il est donc primordial de gérer la contrainte globale tout en s'adaptant au niveau local. Les entreprises doivent tendre vers une organisation centrée sur le client tout en s'appuyant sur une logique centrée sur la qualité. Chaque agent doit se sentir personnellement impliqué dans la satisfaction du client. Cet enjeu est d'autant plus important que la société de consommation passe d'une logique d'accumulation à une logique d'arbitrage. La stagnation des revenus et l'apprentissage des consommateurs des techniques publicitaires et promotionnelles ont fait évoluer le comportement d'achat. Ils sont devenus exigeants, rationnels et volatils. Ils recherchent le meilleur rapport qualité/prix et comparent les offres des marques et des enseignes pour optimiser la répartition de leurs ressources dans les différentes catégories d'achat (Amine, 1999).

Le développement des activités sous forme de chaînes s'appuie sur des logiques de marketing de masse. L'enjeu est de mieux comprendre ses différentes cibles de clientèles et savoir les satisfaire dans la durée. La difficulté est d'obtenir un avantage concurrentiel défendable dans un univers où les activités sont difficiles à protéger. **Il est alors indispensable de créer une différenciation dans la relation établie avec le client au travers des éléments tangibles et intangibles de l'offre pour se protéger de la concurrence.** Dans ce but, les variables du *marketing mix* vont permettre à la fois de standardiser l'offre et de la personnaliser. Le développement des chaînes de service est

une réponse visant ainsi à réduire l'incertitude inhérente à ces activités en proposant un service normalisé et en affichant à travers la communication grand public des engagements de résultats. Quelle que soit la ville fréquentée, les consommateurs peuvent ainsi retrouver les mêmes salons de coiffure, agences immobilières, etc. Cela suppose l'implantation de points de distribution identiques dans tous les emplacements, avec le même décor, la même ambiance, le même environnement physique et une formation du personnel pour inculquer une culture maison et induire des comportements identiques d'une agence à l'autre (*cf.* chapitre 2). Toutefois, ceci n'exclut pas l'adaptation des chaînes au niveau local, comme en témoigne les différents styles de restaurants McDonald's selon les quartiers ou les villes. Le succès des chaînes de franchise et des centres commerciaux (dont le développement se fonde sur une recherche d'optimisation et de domination par les coûts) témoigne de l'engouement des consommateurs pour ces formules standardisées.

1.2. Instaurer une relation de confiance

La confiance est l'une des variables les plus importantes dans les échanges et est au cœur du développement du marketing relationnel dans l'industrie et les services. Toutefois il ne semble pas y avoir de véritable consensus quant à la définition de ce concept. Nous retiendrons ici celle proposée par Guibert (1999), qui appelle confiance dans l'échange « *un état psychologique plus ou moins prégnant, assimilable à un sentiment de sécurité, soit individuel, soit perceptible globalement dans un climat organisationnel et ressenti, consciemment ou non, vis-à-vis d'un partenaire (individu, organisation ou marque) dans une situation d'échange (de savoirs, de savoir-faire, de biens ou de services) en dépit des risques actuels et potentiels susceptibles d'en découler* ». La confiance est dorénavant considérée en marketing comme le fondement de l'établissement de toute relation d'échange durable.

Établir une telle relation est d'autant plus important que le consommateur est devenu versatile, voire paradoxal. Il suit, selon les situations d'achat, une logique de différenciation et d'imitation, affichant un goût pour la nouveauté ou le changement. Par le choix des marques ou des produits/services achetés, le consommateur peut

chercher à exprimer sa personnalité ou sa différence. Les clients sont plus mûrs, plus experts, moins fidèles, ce qui se traduit par l'exigence renforcée du meilleur rapport qualité/prix et la recherche du choix optimal. Ceci n'exclut pas la tendance à des achats plaisirs, impulsifs ou de produits personnalisés, implicants et chers (Pras, 1997).

La difficulté est alors de convaincre durablement les consommateurs sur ces deux plans et plus particulièrement dans les services, compte tenu de leur caractère intangible. Le service ne peut être réellement estimé qu'après l'expérience de consommation. En achetant les services d'une chaîne, le consommateur espère trouver un niveau de qualité constant et, pour cela, accepte une offre standard (mais fiable) plutôt que de risquer une mauvaise expérience. À l'opposé, le choix d'un service artisanal peut paraître plus risqué mais apporter une plus grande satisfaction liée à une prestation sur mesure. La formation des attentes est difficile à évaluer car elle se fonde sur des éléments intangibles et la comparaison des alternatives semble plus difficile que dans le cas des produits. Cette différence s'observe si l'on retient une catégorisation des éléments du produit fondée sur les attributs intrinsèques et extrinsèques. Par contre, une classification établie sur les attributs d'évaluation de la qualité permet une approche plus générale. On distingue alors les **attributs d'expérience**, qui ne peuvent être évalués qu'au cours ou après la consommation, et les **attributs de recherche** qui peuvent être touchés, vus et donc jugés avant l'achat (Nelson, 1970). Darby et Karni (1973), proposent par ailleurs un troisième **attribut de croyance**, pour les biens et services dont la qualité ne peut être estimée par le client même après expérience faute de connaissances et compétence. Dans ce cas, la confiance dans l'entreprise devient déterminante. Les entreprises se focalisent alors sur les dimensions physiques du service délivré avec des risques d'imitation accrus. **Dans le cas des services, la formation des attentes est plus largement influencée par les croyances et l'expérience des autres consommateurs.** En effet, l'expertise des autres est perçue comme crédible et fiable. Les clients ayant déjà essayé un service sont dans ce cadre une source de recommandation forte. Ces croyances sur ce que l'on va recevoir et la façon dont on va l'obtenir influencent directement la perception de la qualité et, au-delà, la satisfaction. Si le décalage entre les croyances et la prestation est trop important, la déception qui s'en suit portera préjudice à la relation de confiance quels

que soient les efforts de l'entreprise. À l'inverse, une satisfaction élevée sera à la base d'une relation durable. Dans le cadre du suivi de la satisfaction et de la fidélité, il est alors préférable de partir du niveau de qualité (ou de variété) attendu par les clients.

L'émergence chez les consommateurs d'un besoin de personnalisation et de marques d'attention qui soient spécifiques conduit les prestataires à combattre l'uniformisation et à proposer un avantage que les clients sauront apprécier. Les principales attentes portent sur l'utilisation, l'achat de solutions ou de systèmes personnalisés (*cf.* chapitre 2), le respect du temps de livraison, la transparence du processus de production et les contacts relationnels (Encadré 12). Gagner la confiance des consommateurs oblige à leur offrir un sentiment de sécurité qui découle, en partie, de la standardisation. Cette confiance se justifie d'autant plus que la comparaison dans les offres des fournisseurs uniquement à partir des prix est difficile. Toutefois, on peut remarquer ici que même pour des biens tangibles, la connaissance des prix par les consommateurs est très faible et qu'ils jugent essentiellement par rapport à un prix de référence. Le prix de référence (attendu) est lié entre autres, à la familiarité de l'individu avec le point de vente, à la catégorie de produit et à l'étendue des prix pratiqués. La théorie de l'assimilation-contraste peut alors aider à expliquer la formation des prix de référence et leur évolution dans un environnement commercial fluctuant. Il y a effet d'assimilation lorsque l'écart perçu entre deux prix est tellement faible qu'il est annulé par le consommateur et effet de contraste quand l'écart entre deux prix est amplifié (Amine, 1999). Pour les services c'est ce prix de référence qui est difficile à établir. C'est pourquoi certains acteurs du marché centrent leur communication sur des prix d'appel liés à un service de base ou sur la mise en avant du lien entre le résultat offert et l'engagement sur le prix. Il s'agit alors d'aider les consommateurs à établir des références pour utiliser la notion de rapport qualité/prix comme critère de choix.

Encadré 12

Proximité et qualité, Laforêt Immobilier vante ses valeurs

Ce réseau de 210 agences, deuxième groupe de franchise immobilière en France, s'est positionné sur le marché de « proximité » pour apporter des offres en habitat, petit

commerce ou location de bureau, en s'appuyant sur le slogan « *Laforêt Immobilier : Un réseau proche de vous* ». La vocation de toutes les agences est d'établir des liens durables de convivialité avec chaque client dans son environnement professionnel et familial. La stratégie produit s'appuie sur l'abondance d'offres d'un réseau, la diversité et la qualité des propositions. Le groupe tente d'avoir une nouvelle approche du métier d'agent immobilier en s'appuyant sur les valeurs de convivialité. L'entreprise vise à tenir ses engagements sur la qualité d'accueil, la capacité d'écoute, la transparence dans les négociations, la rigueur de gestion, et la défense des intérêts de chacun de ses clients. De plus, la résolution des problèmes ne se limite pas à trouver le produit ou l'acheteur qui convient. Dans chaque agence, les collaborateurs peuvent aider les clients afin de régler les formalités juridiques, fiscales, financières liées à l'acte, sans compter une palette de services pratiques.

D'après le site www.laforet.com.

1.3. Se protéger des concurrents

Le choix d'une position, suppose aussi de mettre en avant une ou plusieurs caractéristiques différentes de celles proposées par les concurrents. L'absence relative de protection des concepts est encore plus prégnante dans les services que dans l'industrie ; toute nouvelle idée est susceptible d'être copiée et reprise. Afin de se protéger et d'obtenir un avantage concurrentiel soutenable, il est indispensable :

- de créer des services supplémentaires du service de base standard et de personnaliser la relation ;
- d'être le premier à développer un service novateur pour devenir la référence ;
- de construire un système de ressources spécifique.

L'orientation stratégique fondée sur des ressources rares ou difficilement accessibles permet d'adosser un système d'offres et des innovations pour être inimitable (*cf.* chapitre 1). Le Club Méditerranée a ainsi relancé son activité pour retrouver sa place de leader en s'appuyant sur les valeurs d'origine et ses ressources distinctives. Les responsables peuvent compter comme actifs une très forte notoriété dans quarante pays et un capital humain, les G.O. (Gentils Organisateurs) ; qui rendent le concept unique.

Pour les dirigeants, cette ressource est inimitable compte tenu de la présence de cette culture depuis la création (*Marketing Magazine*, n° 48, mars 2000).

L'enjeu est ici d'établir des coûts de transfert liés à une relation personnalisée et durable, pour retenir les clients. Les options stratégiques en terme de positionnement par rapport à la concurrence sont semblables aux stratégies produit. Elles sont liées aux caractéristiques du métier et à la stratégie de segmentation et de ciblage. Les entreprises peuvent jouer sur les signes tangibles, comme le design, l'emplacement ou de façon plus générale sur tout ce qui communique autour du service de base. Au delà, il s'agit d'offrir « un petit plus » qui permette au consommateur de se sentir un client connu et reconnu, c'est-à-dire dans un « climat de service » (Munos, 1999) perceptible à travers des signes, des symboles, des réactions, des comportements, de l'atmosphère et des processus.

Ce travail sur le positionnement relationnel ne doit pas masquer combien le choix d'une position est lié à la stratégie de ciblage retenue par l'entreprise. **Faut-il se centrer sur une position de spécialiste, de généraliste ou encore de multispécialiste ?** La problématique est celle de l'étendue du territoire de la marque de services ou de produits. Plus la marque est positionnée sur un thème clair, plus le territoire est précis, mais aussi plus les possibilités d'extension sont limitées. La performance reste possible en veillant à maintenir un niveau de qualité supérieur garantissant des marges suffisantes, qui compensent une taille de marché restreinte. Plus la marque a un territoire large, moins son image est claire pour les consommateurs, mais, plus les extensions sont *a priori* possibles, sous réserve de ne pas diluer le capital de la marque. Cette dualité existe aussi bien pour les produits que pour les services. Le choix d'une stratégie de niche comme celle suivie par Léon de Bruxelles assure une situation de monopole et limite l'arrivée de concurrents. Cependant, la contrepartie d'une image de spécialiste est la difficulté d'extension du marché, la saturation étant atteinte plus rapidement. Les difficultés qu'a rencontré de Léon de Bruxelles en 2000 illustrent le risque des effets de mode et des difficultés d'extension dans le cas d'une stratégie de niche (Encadré 7). Une stratégie de positionnement plus généraliste à l'instar de celle adoptée par Buffalo Grill permet de développer plus facilement le marché mais présente le risque d'être copiée. Il s'agit alors d'être le premier pour bénéficier de l'avantage du

pionnier, devenir la référence du marché et atteindre une taille critique. L'objectif est de modifier les caractéristiques typiques du secteur d'activité afin de s'octroyer un avantage concurrentiel.

Les stratégies de marketing différenciées, en se caractérisant par une marque et un service spécifique pour chaque segment de consommateurs, peuvent être des options stratégiques pour les entreprises de services. Le groupe Accor a ainsi segmenté le marché hôtelier en proposant sept marques différentes avec des niveaux de prestations spécifiques (Sofitel positionnée sur le haut de gamme, Novotel, marque phare en classe affaire, Mercure, sur la tradition, Ibis en classe économique offrant des services, Etap'Hotel en classe économique et services limités, Formule 1 en classe très économique et services restreints).

Dans le cas du lancement d'une innovation, l'entreprise est amenée à opter pour une stratégie de marque nouvelle ou ombrelle. Ce choix est bien entendu dépendant du positionnement d'origine et des possibilités d'extension du territoire. Dans les services, on observe plutôt une tendance à développer de nouvelles activités sous des marques différentes. La gestion des marques dans les services suit la même tendance que celle observée dans les produits. Les grands groupes industriels et de services, après avoir élargit leur portefeuille, le restructurent et se centrent sur les marques leaders et les plus rentables. Tout comme Danone qui, depuis mars 2000, compte seulement trois grandes marques, La Société du Louvre réorganise son activité hôtellerie au sein d'Envergure. Pour atteindre une taille critique suffisante en vue d'un développement international, Envergure garde deux marques sur huit, celles bénéficiant de la plus forte notoriété et assurant la meilleure rentabilité, soit Campanil et Première Classe. Une nouvelle marque devrait être créée pour le segment 2 étoiles (*Le Figaro Économie*, 2 décembre 1999).

2. L'héritage du marketing transactionnel : le *marketing mix* à l'épreuve des services

Comme dans les activités manufacturières, le *marketing mix* décliné traditionnellement en une stratégie coordonnée d'actions sur le produit, le prix, la distribution et la communication est au cœur du développement des services. Les entreprises doivent faire face à des dualités inhérentes à la volonté d'appréhender simultanément standardisation et différenciation.

2.1. Proposer des produits standards pour une offre spécifique

En recherche, le marketing des services est largement considéré comme un champs spécifique, avec une attention particulière sur la mesure de la qualité et de la satisfaction. Grönroos (1990) **définit le service** comme une activité (ou un ensemble d'activités) de nature plus ou moins intangible qui, normalement (mais pas nécessairement), s'inscrit dans une interaction entre le consommateur et le personnel du prestataire (et/ou des ressources physiques) et qui est fournie comme un bénéfice pour les consommateurs.

Les **caractéristiques essentielles** des services sont :

1. *L'intangibilité* : les perceptions avant le choix sont subjectives, la performance n'est évaluée qu'après expérience.
2. *L'hétérogénéité* : le résultat est donné en temps réel et peut être spécifique à chaque interaction.
3. *L'inséparabilité* (insécabilité) : chaque expérience pouvant être différente, le service est adaptable et personnalisable.
4. *La périssabilité* : la production et la consommation ont lieu simultanément en temps réel. Les services ne peuvent être stockés, seul le temps de consommation peut être choisi.
5. *La non propriété* : lors de la consommation d'un service, il n'y a aucune acquisition de propriété, seul le bénéfice du service est acquis.

D'un point de vue managérial ces spécificités des services s'appliquent de plus en plus aux produits conçus comme une offre globale. La performance de certains produits ne peut être estimée qu'après expérience. Le développement du sur-mesure de « masse » rend hétérogène l'offre produit. La volonté de personnaliser les offres est d'actualité aussi bien dans les produits comme l'automobile que dans les services.

La stratégie de produit dans les services est à la fois source de standardisation (offre de base) et de personnalisation (offre modulaire). Elle suppose la définition des bénéfices à offrir aux clients, les coûts et les conditions de livraison. Tout comme pour les produits, la stratégie d'offre de service est développée à **plusieurs niveaux** (cf. chapitre 2). Le **service de base** (produit central) est l'offre qui correspond au plancher attendu par le consommateur et à son besoin central. Autour du service de base, le **service/produit tangible**, c'est-à-dire ce qui permet de rendre le service attractif et perceptible (décors, ambiance, atmosphère, tenue du personnel...) est construit. Enfin, la différenciation se situe au niveau du **service/produit global**, à savoir le service de base augmenté d'un ensemble de services complémentaires et modulables qui personnalisent chaque solution (Encadré 13). Plusieurs modèles ont été proposés pour représenter ces possibilités, comme le modèle moléculaire de Shostack (1977), le modèle du service central et périphérique d'Eiglier et Langeard (1987), le modèle de l'offre de service augmenté (service de base plus services de soutien plus services facilitants) de Grönroos (1990) ou encore « la fleur des services » de Lovelock et Lapert (1999). Quelle que soit l'appellation retenue, il s'agit de développer une stratégie de marque et un portefeuille d'activités de prestations adaptées à chaque segment de clientèle en fonction du positionnement retenu. Les services offerts autour du service de base concernent la gestion des informations, les conseils, l'hospitalité, la sécurité, la gestion des exceptions et des réclamations, la proposition de conseils efficaces ou l'aptitude à comprendre la situation de chaque client.

Encadré 13

Sodexo Alliance et le concept de service global

« Après le rachat de Gardner Merchant en Grande Bretagne et son mariage en Amérique avec le pôle restauration de Marriott, Sodexo Alliance a multiplié par 5 son chiffre d'affaires, par 9 son résultat d'exploitation et par 4,5 ses effectifs. Sodexo Alliance est devenu, par la restauration collective, un interlocuteur privilégié des entreprises. L'entreprise gère désormais l'entretien des locaux, la maintenance des espaces verts, les services de blanchisserie, la sécurité et le traitement des déchets. Dans les hôpitaux, Sodexo Alliance assure le service en chambre et le transport des malades. Dans les prisons, l'entreprise prend en charge les soins médicaux et dentaires ainsi que les programmes de réinsertion des détenus. Sodexo Alliance a élargi ses compétences à d'autres activités que celles de la restauration collective pour appréhender un nouveau marché, celui du service global. Dans leurs plans de réduction des frais généraux et des frais fixes, les entreprises sous-traitent tout ou partie de leurs activités de soutien à la production. Ce marché estimé à 1 015 milliards de francs au niveau mondial est trois fois supérieur à celui de la restauration collective. Les concurrents de Sodexo Alliance tels que Compass et Rentokil se positionnent également sur ce marché. »

Extrait du *Revenu*, 5 mars 1999.

La **standardisation** des services est le **fondement même du développement des chaînes**. Il s'agit de proposer une offre globale ou une solution qui soit toujours identique quel que soit le point de vente fréquenté. **Le service est global dans la solution proposée mais aussi dans la façon dont il est produit et délivré**. L'objectif est de rassurer les clients potentiels sur la qualité et donc sur la garantie de résultats toujours identiques et le respect des engagements. Cette standardisation, qui passe également par l'homogénéité de tous les signes tangibles du service, ne correspond toutefois qu'au **minimum indispensable** pour être considérée comme une alternative conforme aux objectifs de consommation des individus.

La standardisation, condition nécessaire à l'homogénéisation des services et des biens, **nécessite des prestations personnalisées** pour obtenir un avantage concurrentiel. La personnalisation permet de dépasser les limites de l'uniformisation et d'établir une nouvelle relation. Ceci suppose une capacité de différenciation et la proposition de services spécifiques en fonction des attentes rencontrées. Cette double logique est similaire à celle retenue par les fabricants de produits tangibles qui cherchent à réduire leurs coûts et les prix par des fabrications à grande échelle tout en essayant de donner une personnalité à leur marque à partir des relations qu'ils entretiennent avec leurs clients.

Compte tenu de l'évolution des attentes des consommateurs et de leur désir de variété, les entreprises de services doivent innover pour maintenir l'attrait de leur offre. Cette **logique d'innovation** est également poussée par le jeu concurrentiel et par les risques d'imitation. La proposition de nouveaux services ou de services améliorés doit permettre de répondre au besoin d'être étonné et de vivre de nouvelles expériences. Un suivi personnalisé des clients peut faciliter l'innovation qui permet à son tour d'enrichir la relation. L'innovation repose aussi sur une logique de recherche de nouvelles opportunités par l'exploitation de segments inoccupés. Elle est au cœur du succès des hôtels Formule 1 qui, à partir d'une analyse concurrentielle du marché de l'hôtellerie, a permis de faire émerger le segment des hôtels 1 étoile. La démarche s'est ensuite appuyée sur une analyse des attentes et sur un test de la formule en grandeur réelle (Bourgeois et Jallat, 1994).

La création de nouveautés et d'animations de la vente est à l'origine du succès d'enseignes comme Du Pareil Au Même ou H&M qui ont su modifier les habitudes d'achat. Par une stratégie marketing de rupture, elles ont appris à leurs clients que l'offre est renouvelée tous les mois et qu'un produit non acheté ne peut être retrouvé par la suite. Cet apprentissage s'est traduit par une augmentation de la fréquence des visites et par l'adoption d'un réflexe d'achat d'impulsion.

La stratégie d'innovation et de différenciation mise en place par les nouveaux complexes de cinéma a ainsi permis de relancer l'activité de l'ensemble du secteur et de dynamiser les stratégies marketing des autres salles (Encadré 14).

Encadré 14

Un nouveau regard sur le cinéma

Fauteuils profonds et très espacés, garderie d'enfants gratuite, parking surveillé, service VIP avec hôtesse d'accueil, possibilité de réservation, vente de confiseries, espaces de détente : les multiplexes bouleversent la façon d'aller au cinéma et relancent la fréquentation des salles françaises (entre 1996 et 1998, le nombre de spectateurs est passé de 136 à 175 millions, rien qu'en 1998 121 salles de multiplexes ont été ouvertes). Les cinémas d'Art et d'Essais ont alors réagi en offrant des avantages spécifiques. Ils se différencient par des débats avec réalisateurs ou critiques, des projections d'intégrales, de rétrospectives et de cycles thématiques. Ces services supplémentaires apparaissent comme une source de fidélisation novatrice.

D'après les données du CNC.

2.2. Concilier prix d'appel et tarifs individuels

Le développement des chaînes se traduit bien entendu sur une **standardisation des prix**, notamment pour offrir un meilleur rapport qualité/prix et pratiquer une stratégie de prix d'appel. Le prix affiché permet dans ce cas de rassurer le consommateur et donc d'initier la consommation ou l'essai du service. Une stratégie de prix bas est aussi exploitée pour inciter à fréquenter plus souvent le service. Le prix d'appel devient un argument afin de garantir l'obtention du même service pour le même coût. C'est alors un engagement sur la constance de la nature du service délivré.

Le prix est également au cœur de la stratégie de **personnalisation** des services. Tout d'abord la pratique de tarifs distincts est indissociable de l'offre de services complémentaires ou de niveaux de qualité différents. La question est de savoir déterminer au plus juste les coûts additionnels engendrés par la personnalisation de l'offre et de fixer ensuite le surplus à payer par le client. Le problème peut aussi s'analyser à partir du prix acceptable par les consommateurs pour ajuster les coûts (*cf.* chapitre 2). La personnalisation des tarifs est donc liée à une individualisation du service et peut induire l'augmentation du ticket moyen. Cette pratique est risquée dans

le cas où l'effet du discours rassurant sur la stabilité et la justesse des prix peut être annulé.

La différenciation par les prix est également au cœur de la stratégie de promotion. Les stratégies de promotion sont largement utilisées dans les services tout comme pour les produits tangibles. Elles reposent sur une modification temporaire de l'offre. La promotion peut servir un objectif de lancement ou de soutien des ventes. Ainsi, il n'est pas rare de voir, lors de la création d'un nouveau restaurant des prix « spécial ouverture » afin de favoriser l'essai. Quelques techniques de promotion sont utilisées (pour les produits et les services) comme l'offre de réduction immédiate ou différée, l'offre de cadeaux, etc. Toutefois, compte tenu des spécificités des services, d'autres, comme les lots du type « 3 pour le prix de 2 » sont impossibles.

Au delà, l'enjeu plus spécifique d'une tarification variable dans les services est de mieux répartir la demande au cours du temps et de l'accroître dans les périodes ou les heures creuses. Il s'agit des principaux objectifs du *yield management* (cf. chapitre 2).

2.3. Construire une identité d'enseigne pour une distribution de proximité

Le positionnement doit s'exprimer au niveau de la distribution par le choix de la signalétique, de l'ambiance, des emplacements et des conditions d'accès.

La stratégie de distribution standardise la présentation du service. En effet, c'est au niveau des points de commercialisation ou de délivrance du service que s'affirme l'appartenance à une chaîne et donc l'adoption d'une signalétique commune. L'enjeu de cette standardisation de la distribution est de développer la fidélité à l'enseigne, notamment lorsque l'enseigne et la marque se confondent. Le déploiement des entreprises sous forme de franchise, de réseau en propre ou de structure mixte crée une symbolique forte pour la marque. Les enjeux du management d'un réseau de points de vente portent sur la gestion de la croissance par ajout de nouveaux points de distribution, le respect de l'uniformité du concept, la capacité de réaction aux conditions locales et d'adaptation permanente du système pour faire face à la pression de la concurrence (Cliquet, 1999). **Les points de contact avec la clientèle doivent jouer un rôle d'image et permettre au consommateur de reconnaître immédiatement la**

marque. Dans tous les points d'un réseau ou d'une chaîne, on devra retrouver le même décor, les mêmes matériaux, couleurs, disposition, la même ambiance et le même design intérieur et extérieur. Cette importance du design et de la signalétique est un élément majeur dans toute la distribution. Le design permet d'exprimer l'identité et les valeurs de l'enseigne par un système d'éléments visuels et symboliques. Son utilisation permet alors d'imposer un code et d'acquérir une légitimité (Bauhain-Roux et Lacœuilhe, 1999).

Au delà, plusieurs auteurs ont montré que **l'environnement des services influence les perceptions des consommateurs** (Bitner, 1992 ; Zeithaml et Bitner, 1996 ; Bateson, 1995). Pour cela, trois éléments sont généralement mobilisés : **l'architecture** (agencement des différentes zones commerciales et du mobilier...) **l'ambiance** (couleur, odeurs, lumière, température, musique...) et le **design** des équipements (taille, couleur, matériaux et forme des fournitures). Donovan *et al.* (1994) ont montré que l'atmosphère d'un point de vente influence l'état émotionnel des clients indépendamment des caractéristiques de qualité et de perception des prix. Ainsi, plus l'atmosphère stimule le plaisir, plus les envies de passer du temps, d'y retourner et de dépenser plus que prévu augmentent.

Les magasins sont également des supports de communication et des vitrines. À cet effet, l'architecture intérieure et extérieure doit correspondre à l'image véhiculée par la marque. « Chez Clément », qui a choisi une cuisine traditionnelle et la proposition de plats du terroir, a conçu tous ses restaurants autour de ce concept avec la mise en scène de casseroles en cuivre et la recherche d'une ambiance conviviale. Le décor est axé sur l'authenticité. Toutefois, les différents restaurants sont personnalisés pour tenir compte des spécificités de chaque quartier. Ainsi, le restaurant de la porte de Versailles à Paris, rappelle par ses petites pièces les salons qui se succèdent au parc des expositions.

Le choix des emplacements est également déterminant dans la réussite des chaînes et doit traduire le positionnement. Les grandes avenues les plus fréquentées des capitales européennes sont très recherchées pour implanter des points de vente vitrine. Cette recherche des meilleurs lieux, conduit par ailleurs à un renchérissement des acquisitions. Le choix de la localisation et des facilités d'accès est également un

élément clé du succès. L'implantation actuelle des « cinés cités » en périphérie et à proximité des centres commerciaux a ainsi relancé l'activité des salles de cinéma.

En terme de distribution, la gestion des conditions d'accès et donc de la disponibilité du service peut être une opportunité ou une nécessité. La recherche de la meilleure adéquation possible du service proposé suppose un choix des plages horaires et des jours d'ouverture en fonction de la zone de chalandise. Le développement technologique facilite la proposition des services 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 notamment avec les distributeurs automatiques. Ces améliorations ne sont possibles que si les clients acceptent et souhaitent réaliser entièrement par eux-mêmes la production du service.

Toutefois, avec le développement des nouvelles bases de données en géomarketing, il devient possible de personnaliser la distribution au niveau de chaque zone de chalandise en terme d'horaires d'ouverture, de merchandising ou autres services liés aux caractéristiques de la clientèle. Il s'agit donc d'allier la stratégie globale avec l'intégration des spécificités locales.

2.4. Paraître inimitable grâce à la communication

Les objectifs de la stratégie de communication dans les services sont similaires à ceux fixés pour les produits. Il s'agit en premier lieu de véhiculer le positionnement choisi et de développer une identité forte et cohérente de la marque. **La communication doit permettre d'attirer les clients tout en donnant une dimension affective à la marque.** Elle doit véhiculer une image globale de l'enseigne, commune à tout le réseau. Les principaux outils de communication restent la publicité, la promotion, les actions directes, le design et la communication institutionnelle. Cependant, on peut noter une différence dans les thèmes abordés et dans le choix des médias. L'une des difficultés rencontrée dans les services est la préférence dans le choix des informations pour les sources de recommandation fortes comme les amis ou l'entourage des consommateurs (Gabbott et Hogg, 1998). Cet élément, lié à l'intangibilité, rend difficile toute démonstration de performance. Les principaux thèmes publicitaires développés dans les services sont dès lors, la garantie de performance et de résultats pour diminuer le risque

perçu par les consommateurs potentiels ou encore sur les valeurs et les signes de la société. La communication porte essentiellement sur le type de relation proposé ou sur le résultat plutôt que sur la façon de se procurer le dit service. Pour renseigner les consommateurs sur les caractéristiques de mise en œuvre et d'accessibilité, un numéro d'appel gratuit est régulièrement inscrit dans les campagnes publicitaires (Abernethy et Butler, 1992).

Les stratégies peuvent également s'appuyer sur la communication des valeurs, comme il a été vu pour le réseau Laforêt Immobilier ou comme l'illustre le repositionnement, opéré en 1999, des Mutuelles du Mans devenues les MMA. Le nouvel axe publicitaire repose sur des assurances « sociétales » et des « services bonheur » qui facilitent la vie. Le discours sur des produits pour assurer l'impondérable doit rassurer les clients.

Alors que les grandes sociétés de service ont atteint une taille suffisante pour accéder au média télévision, on constate une préférence pour l'affichage, média de proximité. Seules les sociétés de réseau les plus anciennes s'appuient sur une communication de masse *via* la télévision, comme Le Club Med, Havas, Air France, McDonald's ou encore les services publics (SNCF, La Poste, France Telecom).

Le choix privilégié de l'affichage permet d'allier une image globale avec une sélectivité géographique dans la diffusion des messages. Cet atout en terme de possibilité de ciblage s'est renforcé avec le développement des bases de données géomarketing intégrées dans les offres des afficheurs. Les messages publicitaires sont ainsi diffusés au cœur de la zone de chalandise. Par ailleurs, cette utilisation de médias de proximité comme l'affichage et dans une moindre mesure le cinéma, traduit sans doute l'héritage de pratiques typiques d'un secteur à l'origine fragmenté (*cf.* chapitre 1).

On peut également constater l'utilisation de supports spécifiques, remis lors de la fréquentation du service, comme les petits cadeaux ou encore le marketing direct. Les outils du marketing direct sont les mieux adaptés à une stratégie de ciblage et à une personnalisation des relations proposées. Par ces moyens l'entreprise incite alors ses clients à reconduire les contrats ou à consommer des services supplémentaires adaptés à l'évolution de leurs besoins.

La communication s'appuie également sur l'identité visuelle de l'entreprise et le design. L'ensemble des signes visibles doit supporter l'image et les valeurs. Une cohérence

entre l'architecture et le design des points de distribution est indispensable tout comme la cohérence de l'identité visuelle véhiculée par les couleurs, la typographie et les logos. Dans des chaînes de restaurants ou des salons de coiffure, cette identité est assurée par la tenue vestimentaire des employés, laquelle reprend les codes couleur de l'entreprise. Les nouvelles technologies de communication sont une opportunité pour personnaliser les messages transmis aux clients. Livres, voyages, fromages, ordinateurs...se vendent déjà sur Internet. En 2005, le cabinet ActivMedia prévoit que les achats en ligne de produits périssables représenteront 120 milliards de dollars. En 1999, on dénote cinq millions d'Internautes en France et un chiffre d'affaires de 500 millions de francs (*e-commerce magazine*, avril 2000). Ainsi, Internet est un nouveau canal de distribution mais aussi une opportunité pour repenser les métiers en assurant une relation de coproduction et de personnalisation. Les communications sont spécifiques pour chaque client et s'adaptent à leurs besoins.

3. Les vertus du marketing relationnel : les individus au service de la performance

Les éléments du *marketing mix* présentés ci-dessus sont importants mais ne suffisent pas. Deux éléments spécifiques doivent être développés et sont à la source des stratégies de différenciation dans les activités de service. Le premier atout est la gestion des rapports humains entre les employés et les clients et le second, l'instauration d'une relation de confiance réciproque.

3.1. Le personnel en contact, acteur majeur de la stratégie

Les employés peuvent être considérés comme des responsables marketing à temps partiel. De leur volonté d'implication et d'engagement dépend en grande partie la réussite de la relation. Le personnel en contact est l'un des facteurs clé de succès. Le premier objectif de la stratégie marketing est de convaincre le personnel en contact avec les clients. L'importance de l'adhésion du personnel aux valeurs de la société pour assurer la crédibilité du positionnement a déjà été montrée dans le cadre des entreprises

de commerce (Pontier, 1988). La cohérence entre l'image interne et externe est indispensable pour convaincre les consommateurs.

Le rôle de ces nouveaux « marketers » est également déterminant pour la qualité du service délivré. La gestion de la qualité suppose de définir exactement les critères de jugement des clients sur la qualité attendue et reçue lors du service. La qualité est en effet liée au service lui-même, mais aussi au personnel en contact et aux autres clients.

La relation peut être affectée par l'humeur des participants et des autres clients présents. Les autres sont en effet déterminants dans la perception de l'environnement et de l'ambiance du lieu. Au niveau de la gestion du personnel, ceci suppose une implication forte et constante de la part de chacun. Une politique de formation sur la façon d'écouter, de parler, de se tenir est indispensable. La sélection et la formation du personnel en contact ont un impact direct sur l'expérience vécue au cours du service (Zeithaml et Bitner, 1996). Dans ce cadre, les composantes visuelles et verbales sont déterminantes pour établir une compétence, de l'intérêt et du respect. La perception d'une relation satisfaisante se réalise à partir de trois caractéristiques essentielles du comportement des employés (Czepiel *et al.*, 1985).

1. L'expertise perçue par les consommateurs : aptitude à être créatif, flexible et répondre aux attentes du consommateur.

2. L'attitude ou traits du caractère de l'employé : ouverture, gentillesse, empathie... Cette caractéristique est appelée par Hochschild (1983) la dimension émotionnelle du travail et par Ashforth et Humphrey (1993) les règles du jeu.

3. Les caractéristiques démographiques : âge, sexe, niveau d'éducation.

La capacité de persuasion des employés est généralement étudiée à travers deux champs théoriques, l'interaction symbolique et la théorie des rôles (Gabbott et Hogg, 1998). Dans la théorie de l'interaction symbolique, les consommateurs sont considérés comme dynamiques du fait des interactions entre consommateurs et entre le client et l'employé. La façon d'agir est alors influencée par les activités cognitives en temps réel. L'environnement qui se manifeste par les signes et les symboles devient un critère d'information et participe à la construction de la relation sociale. La seconde approche, développée entre autres par Fisk, Grove et Bitner (1992), s'appuie sur les règles qui définissent les relations sociales. Dans ce cadre les individus sont considérés comme

des acteurs apprenant des rôles en fonction de la situation sociale. Dans cette théorie, quatre éléments sont à prendre en compte, les acteurs (employés), l'audience (les consommateurs), l'arrangement (le décor) et la performance.

Pour aller plus loin, Bowen et Lawler (1992) recommandent de donner aux employés la capacité et l'autorité pour adapter le service et prendre des décisions en temps réel sans en référer à la direction. Ce management d'équipe qui s'appuie sur la responsabilisation et la motivation permet d'améliorer la gestion des relations et donc la satisfaction des clients.

Selon Grönroos (1994), le marketing doit établir, maintenir, renforcer des relations avec les consommateurs et les autres partenaires dans un but de profit, tout en permettant aux parties impliquées d'atteindre leurs objectifs. Ceci est possible par un échange mutuel et le respect des promesses et des engagements. Les relations de confiance ainsi établies construisent des rapports à long terme et établissent par la même des barrières à l'entrée.

Le personnel en contact doit être perçu comme compétent, empathique, à l'écoute des problèmes, aimable, crédible... sans subir la « tyrannie du client roi ». Les écoles de formation du personnel en contact facilitent l'apprentissage de telles conduites et favorisent l'adoption de comportements communs dans l'ensemble des points de distribution. Plusieurs sociétés organisent des séminaires de formation annuels pour maintenir un esprit d'équipe et encourager le développement de comportements semblables (Encadré 15).

Encadré 15

Les droits du client chez GrandVision

GrandVision qui regroupe plusieurs enseignes (GrandOptical, Solaris, Photo Service, La Générale D'optique) change de positionnement et s'appuie sur le personnel. Nous ne vendons pas des produits, mais des services. L'une des recettes du succès du groupe est la formation du personnel (6 % du CA). Chaque salarié suit au moins une semaine de formation par an. La culture maison, déclinée en trois livrets : « Nos valeurs clés », « Les droits de nos Clients » et « Les Droits et les Devoirs de nos collaborateurs » est

ainsi transmise. Laissons parler notre cœur et servons nos Clients avec plaisir. Partons du principe que le Client est sincère et simplifions-nous la vie (en cas d'échange ou de problème, le ticket de caisse n'est pas demandé).

D'après *Entreprendre*, 14-20 octobre 1999.

Cette formation s'appuie sur une sélection préalable du personnel en contact cohérente avec les objectifs de l'entreprise. Par exemple, Décathlon qui se positionne comme le premier spécialiste des articles de sport, s'efforce de recruter des vendeurs pratiquant le sport du rayon auquel ils seront affectés. Au-delà, les vendeurs et l'ensemble du personnel en contact avec la clientèle reçoivent une formation sur chaque nouvelle collection.

La capacité d'écoute améliore la qualité de l'échange et témoigne des marques d'attention et de reconnaissance auxquelles les clients seront sensibles. Ces relations personnalisées offrent la différence qui attachera et fidélisera de façon plus rentable les clients. L'enjeu est de manager cette compétence des vendeurs et de les motiver pour susciter et encourager cet engagement dans la relation. Pour Reichheld (1993), la fidélité des employés est la clé de la fidélité des clients car c'est avec eux que les liens sont tissés. Lorsque l'interlocuteur quitte le lieu de distribution, la relation est rompue. Dans une approche fondée sur les ressources, il est admis que la mobilité professionnelle des salariés constitue une menace pour les entreprises dont la réussite repose sur des individus (Koenig, 1999). Comment gérer la progression des carrières dans ce contexte ? Buffalo Grill semble avoir trouvé une solution intéressante en sélectionnant les nouveaux franchisés parmi ses meilleurs vendeurs ou personnels en contact (*cf.* étude de cas). Cette solution assure un fort engagement sur les valeurs de la société et est source de motivation.

Malgré cette importance du personnel en contact, on constate un recours élevé à du personnel intérimaire ou à temps partiel et notamment des étudiants. Ceci pose quelques problèmes, car il est beaucoup plus **difficile de motiver et de responsabiliser ces catégories de personnel, par essence éphémères** dans l'entreprise. Une logique de coûts poussée à l'extrême risque alors de remettre en cause l'édifice relationnel. Cette difficulté est sans doute une opportunité, pour les artisans traditionnels, de résister à la

croissance des chaînes de distribution en offrant une réelle relation personnalisée et inimitable facilitée par un véritable pouvoir de décision et d'adaptation.

3.2. La relation de proximité, gage de fidélité

La gestion de la relation avec ses clients est inhérente au métier des services. Pour qu'une relation soit durable, il faut tout d'abord qu'elle soit réussie dès le premier contact. Par ailleurs, il faut que le client et l'entreprise perçoivent un intérêt à instaurer une relation durable, pour obtenir une assurance de qualité meilleure, une garantie de résultat ou un signe social d'identification et d'appartenance.

La prise en compte de cette dimension sociale et de sa pérennité passe par le développement de différents supports (Remy, 1999), comme les cartes de fidélité, les bulletins d'informations, les mailing et au delà, la constitution de bases de données. Chez Bouygues Telecom, toutes les informations nourrissent le profil des clients pour que le commercial en contact ait à l'écran tout l'historique de la relation. Pour être efficaces et rentables à long terme, les programmes de fidélisation doivent relever d'une démarche stratégique (Lehu, 1999) et être gérés comme source de différenciation afin d'établir un lien affectif ou émotionnel avec la marque. La pertinence de ces programmes suppose l'offre de véritables privilèges et non pas uniquement d'avantages monétaires. Toutefois, il s'agit d'éviter le risque de lassitude et de perception d'une intrusion dans la vie privée des clients. En complément, l'entreprise peut s'inscrire socialement dans son environnement (fondations, engagements citoyens...) ou encore organiser des rencontres et manifestations entre clients (Décathlon : parc à sport ; Nature et Découverte : conférences et ateliers).

L'enjeu de ce capital client s'explique par le poids de l'expérience et de l'ancienneté de la relation (Bolton, 1998). Un désagrément ou une défaillance dans le service, seront jugés moins sévèrement par les anciens que par les nouveaux clients. Cette valeur des informations les plus anciennes montre également que la fidélité est liée à l'intensité de la relation et aux coûts de transfert d'un changement de marque.

Les services sont évalués d'après l'écart entre le service attendu et la façon dont il a été obtenu. Il est important ici de bien définir tous les éléments qui entrent dans

l'évaluation de la qualité du point de vue des consommateurs tout au long de l'expérience. Le suivi de la qualité passe par la gestion des réclamations et par la mise en place de programmes ou d'outils d'évaluation de la satisfaction. La pratique des visites de clients mystères (personnes chargées d'observer le comportement et la qualité du service en tant que « vrai-faux » client), réservée jusqu'à présent à l'hôtellerie et à la restauration se généralise à toutes les activités où l'accueil et la relation avec le client sont essentiels. Cette méthode permet de pallier les limites des questionnaires de satisfaction le plus souvent remplis par des clients mécontents. Le recours à des clients mystères nécessite une grande rigueur et l'intégration du personnel en contact (information préalable sur les objectifs de ces enquêtes, garantir des résultats anonymes, afficher les taux de satisfaction sur chaque critère...) pour limiter les effets négatifs de toute méthode de contrôle. Grâce à ces enquêtes, il est possible d'évaluer la satisfaction sur soixante à cent cinquante points comme la tenue des employés, la précision des renseignements, l'amabilité, la disponibilité, la propreté...

Cas de synthèse

Standardisation et personnalisation : les ingrédients du succès de Buffalo Grill

Depuis l'ouverture du premier Buffalo Grill en 1980, les 175 établissements sont devenus leaders du segment viande (52 % de parts de marché en valeur) sur le marché de la restauration à thème. Ce succès se fonde sur une maîtrise des coûts de production, de distribution et sur une image forte et cohérente.

La maîtrise des coûts s'appuie sur le choix des emplacements d'une part et le contrôle strict de tous les postes d'autre part. L'implantation en périphérie a permis de réduire les frais d'installation et d'attirer une clientèle captive. Les nappes sont remplacées par des sets sur lesquels sont inscrites les cartes, la cuisine est simplifiée à l'extrême. Le personnel en contact est limité mais très impliqué. La motivation est stimulée par la sélection des meilleurs serveurs comme futurs franchisés. Pour garantir une qualité constante, la chaîne dispose de son atelier de découpe, Districoupe. Les steaks sont exactement identiques : même poids, même présentation. Grâce à cet atelier la chaîne réagit plus rapidement que la concurrence. Dès que les premiers cas d'encéphalite

spongiforme bovine se sont déclarés, les steaks de bœufs ont été remplacés par de la viande de bison. Au-delà, cela permet de maîtriser l'approvisionnement et de négocier avec les fournisseurs.

La **notoriété** de la marque (83 % en assisté) s'est développée grâce à une signalétique forte, deux cornes blanches sur un grand toit rouge, importée des États-Unis, sans investissement publicitaire. Le succès tient au choix d'un thème fortement signifiant : le Western et le steak house. Ce choix est clairement exprimé par l'architecture, représentant un saloon typique de l'Ouest américain où cohabitent totems, indiens, cow-boys et scènes du Far West. Son arrivée précoce lui a permis de bénéficier de l'avantage du pionnier et de devenir la référence du segment. Désormais, Buffalo Grill part à la conquête des centres villes, des villes moyennes et des métropoles européennes, notamment par le rachat des restaurants Batifol.

La **fidélisation** d'une clientèle diverse peut être favorisée par une politique d'animation (anniversaires pour enfants), de promotion (« les petits, c'est gratuit », salade offerte en entrée, deuxième café gratuit), un service attentif, une offre de grillades et de spécialités variées, avec un bon rapport qualité/prix et un renouvellement régulier de la carte.

Depuis quelques années, Buffalo Grill a élargi son portefeuille de marques en optant pour une **stratégie de diversification** avec deux enseignes, Victoria Pub et les Bistro d'Augustin. Ces deux restaurants s'inscrivent dans la stratégie de la marque mère avec un choix d'implantation en périphérie pour les premiers lancements.

Victoria Pub : le vidéo restaurant. Les 8 restaurants proposent une cuisine internationale (tapas, pizzas, hamburgers...) dans un décor de pub inspiré de l'époque victorienne. La clientèle visée est plutôt jeune, le concept se veut original (service drive in, écran géant et écrans vidéos à chaque table pour suivre les événements sportifs et musicaux) et modéré sur les prix.

Bistro d'Augustin : la tradition revisitée. Le charme d'un bistro est allié au confort et à l'organisation d'un restaurant de chaîne. Les 16 Bistro d'Augustin offrent une formule « bar à vin », avec une cuisine du terroir pour une clientèle plus aisée en quête de goûts authentiques.

D'après *L'Essentiel du Management*, Juillet 1999 ; www.buffalo-grill.fr.

Conclusion

Pris en tenailles entre le risque de sombrer dans une impasse stratégique et l'ouverture du marché européen, certains acteurs de ce que l'on nomme hâtivement le tertiaire, ont pris le parti de la croissance. Nombreuses sont les activités de services qui perdent progressivement leur caractère artisanal. Aucun secteur ne semble échapper à une rationalisation de la concurrence, principalement par voie de concentration. Cette évolution connaît depuis peu une ampleur inégalée et l'on a pu constater l'émergence de grands groupes dans le commerce, le transport et tous les services marchands.

À voir ainsi autant de métiers, longtemps contenus aux marges de l'appareil productif, s'affirmer et soutenir l'économie dans son ensemble, certains ont conclu à l'industrialisation des services. D'autres, plus favorables à ces activités, ont parlé de l'entrée dans une ère post-industrielle. Les deux positions pèchent sans doute par excès en voulant à tout prix réduire la réalité à une catégorie préexistante. Peut-être faut-il appréhender ce formidable essor autrement et envisager de dépasser la traditionnelle dichotomie entre produits et services.

Que veulent les clients, consommateurs ou professionnels ? Ni bien industriel *stricto sensu*, ni prestations intangibles toujours délicates à évaluer, mais plutôt des solutions adaptées à leurs problèmes spécifiques. En d'autres termes, on achète un produit pour le service qu'il procure comme on cherche à garder une trace du service. Les entreprises doivent donc définir des agencements complexes où les biens et les services se confondent. À la logique d'opposition qui prédominait succède une logique de composition. Il faut désormais proposer une palette d'offres à une clientèle à la fois rassurée par les gages de qualité de la normalisation mais avide d'égards particuliers. C'est pour concilier standardisation et personnalisation que l'offre s'appuie sur un

assemblage toujours distinct d'éléments identiques. Au regard des tensions concurrentielles, cette conception modulaire doit être compétitive pour satisfaire l'acheteur au moindre coût.

Soumis à l'exigence de rentabilité de leurs actionnaires et à des compétiteurs offensifs, les groupes « de services » doivent répondre à ces nouvelles attentes commerciales. Cette nécessité porte sur deux dimensions qu'il faut prendre en compte simultanément. En premier lieu, c'est l'organisation des firmes qui est transformée. Les processus sont uniformisés, les structures de production centralisées, et l'ensemble s'articule autour d'une périphérie commerciale. Le maillage territorial – agence locale, centre de livraison à domicile, etc. – est consolidé par un contrôle émanant du centre.

En second lieu, le marketing relationnel s'est naturellement développé dans les métiers où la relation personnalisée est au cœur même de l'activité. Ces actions n'ont de sens que si elles apportent un véritable plus aux consommateurs, à savoir une reconnaissance réelle des individus, des avantages monétaires significatifs et des cadeaux valorisants. Compte tenu du caractère habituellement éphémère de leur avantage concurrentiel (imitation aisée, homogénéisation des prestations...), les entreprises de services doivent impérativement inscrire leur offre dans une logique relationnelle. L'individualisation de la relation client passe par le personnel en contact, source majeure de différenciation et de fidélisation. Au delà de ses fonctions purement opérationnelles, le personnel d'accueil et de vente assure un rôle décisif dans la quête d'une rente durable pour le groupe auquel il appartient. Concentration et standardisation n'ont de sens que s'il y a personnalisation.

L'avantage concurrentiel des entreprises de services ne réside plus dans l'exploitation d'une position dominante et protégée ni dans la pratique excessive de la guerre des prix mais dans une recherche de valorisation de leurs ressources de personnel, de marque et d'actifs. La mobilisation de ces ressources se réalise par le biais de processus organisationnels cadrés autour de l'articulation « centre/périphérie » où le système d'offre vient à la rencontre du système d'usage. Raisonner en termes de ressources modifie conjointement les logiques stratégiques, de gestion des ressources humaines et de relations commerciales. L'approche stratégique « produit/marché » doit évoluer vers

une appréhension dynamique et réciproque de la relation « offre/usage » en mobilisant le personnel comme une ressource et non plus comme une variable d'ajustement économique.

Bibliographie

- Abernathy A.M., Butler D.D. (1992), « Advertising Information : Services *versus* Products », *Journal of Retailing*, vol. 68, n° 4, p. 398-419.
- Amine A. (1999), *Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Caen, Éditions Management et Société.
- Bateson J. (1995), *Managing Services Marketing*, Orlando, Dryden Press.
- Bauhain-Roux D., Lacoeylle J. (1999), « Politiques de design et stratégies de positionnement dans les enseignes de distribution », *Décisions Marketing*, n° 17, p. 17-27.
- Bitner M.J. (1992), « Serviscapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees », *Journal of Marketing*, n° 56, p. 57-71.
- Boboroff J., Caro C., Divry C., Midler C. (1991), « Les formes d'organisation des projets », in *Pilotages de projet et Entreprises. Diversité et convergences*, Giard V., Midler C. (dir.), Paris, Economica.
- Bolton R.N. (1998), « A Dynamic Model of the Duration of the Consumer's Relationship with a Continuous Service Provider : The Role of Satisfaction », *Marketing Science*, vol. 17, n° 1, p. 45-65.
- Boston Consulting Group (1982), *Les Systèmes concurrentiels*, Perspectives et Stratégies, n° 121.
- Boston Consulting Group (1985), *L'évolution des systèmes concurrentiels*, Perspectives et Stratégies, n° 126.
- Bourgeois J.-F., Jallat F. (1994), « Histoire d'une innovation de service réussie : le lancement de Formule 1 », *Décisions Marketing*, n° 2, p. 31-35.

- Bowen D., Lawler E. (1992), « The Empowerment of Service Workers : What, Why, How and When », *Sloan Management Review*, p. 31-39.
- Cases C. (dir.) (1999), *La France des services*, Paris, Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Castel M. (1998), *La société en réseaux*, Paris, Fayard.
- Chase R.B. (1981), « The Customer Contact Approach to Service : Theoretical Bases and Practical Extensions », *Operation Research*, n° 29, p. 698-706.
- Cliquet G. (1999), « Les réseaux mixtes franchises/succursalisme : nouveaux apports théoriques et implications pour le marketing du point de vente », *Actes du XV^e congrès de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, tome 1, p. 397-415.
- Cluzeau C., Dubeaux D. (dir.) (1999), *Tableaux de l'économie française*, Paris, Institut National de la Statistique et des Études Économiques.
- Czepeil J., Solomon M., Surpreant C. (1985), *The Service Encounter*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Darby M.R., Karni E. (1973), « Free Competition and the Optimal Amount of Fraud », *Journal of the Law and Economics*, n° 16, p. 67-68.
- Delaunay J.-C., Gadrey J. (1987), *Les Enjeux de la société de service*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Donovan R.J., Rossiter J.R., Marcoolyn G., Nesdale A. (1994), « Store Atmosphere and Purchasing Behavior », *Journal of Retailing*, vol. 70, n° 3, p. 283-294.
- Dornier P.H. (1990), « Emergence d'un management de l'après-vente », *Revue Française de Gestion*, n° 79, p. 12-18.
- Dubois P.L., Fredo C. (1995), « Yield management et marketing des services », *Décisions Marketing*, n° 4, p. 47-54.
- Dubois P.L. (1999), « La double problématique de l'extension du champ (théorie, objets d'analyse, méthodes) et du recentrage indispensable », in *Faire de la recherche en marketing ?*, Pras B. (dir.), Cahors, Vuibert, p. 313-334.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.

- Fisk R., Grove S., Bitner M.J. (1992), « Dramatizing the Service Experience : A Managerial Approach », *Advances in Services Marketing and Management*, n° 1, p. 91-121.
- Fitzimmons J.A., Sullivan R.S. (1982), *Services Operations Management*, New York, McGraw Hill.
- Furrer O. (1996), Les services autour des produits informatiques : une analyse empirique, *Cahier de recherche en marketing et management CR-MM-96-03*, Université de Neuchâtel.
- Gabbott M., Hogg G. (1998), *Consumers and Services*, Chichester, England, Wiley.
- Gadrey J. (1992), *L'Économie des services*, Paris, La Découverte.
- Gershuny J. (1978), *After Industrial Society ? The Emerging Self-Service Economy*, Londres, Mac Millan.
- Grönroos C. (1990), *Service Marketing and Management*, Lexington, MA, Lexington Books.
- Grönroos C. (1994), « From Marketing Mix to Relationship Marketing : Towards a Paradigm Shift in Marketing », *Management Decision*, vol. 32, n° 2, p. 4-20.
- Guibert N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 1, p. 1-19.
- Guiltinan J.P. (1987), « The Price Bundling of Services : a Normative Framework », *Journal of Marketing*, vol. 51, p. 74-85.
- Hochschild A. (1983), *The Managed Heart : Commercialisation of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Hui M.K., Thakor M.V., Gill R. (1998), « The Effect of Delay Type and Service Stage on Consumers' Reactions to Waiting », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, p. 469-479.
- Jallat F. (1994), « L'innovation dans les services : les facteurs de succès », *Décisions Marketing*, n° 2, p. 23-30.
- Kœnig G. (1999), « Les Ressources au principe de la stratégie », in *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Kœnig G. (dir.), Paris, Economica, p. 198-239.

- Kostecki M. (1994), « Nouvelles tendances du marketing des services », *Revue Française du Marketing*, vol. 149, n° 4, p. 25-31.
- Langeard E. (1999), « La place des services de qualité dans une économie mondiale », *Décisions Marketing*, n° 16, p. 53-56.
- Larson A. (1991), « Partner Networks : Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance », *Journal of Business Venturing*, vol. 6, p. 173-188.
- Lehu J.M. (1999), *La fidélisation client*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Levitt T. (1973), « What's your Product and what's your Business ? », in *Marketing for Business Growth*, Mc Graw-Hill, New York.
- Levitt T. (1980), « Marketing Success Through Differentiation of Anything », *Harvard Business Review*, vol. 58, n° 1, p. 83-91.
- Levitt T. (1986), *The Marketing Imagination*, The Free Press, New York.
- Lovelock C. (1983), « Classifying Services to Gain Strategic Market Insight », *Journal of Marketing*, vol. 46, p. 9-20.
- Lovelock C. (1996), *Services Marketing*, NJ, Prentice Hall.
- Lovelock C., Lapert D. (1999), *Marketing des services*, Paris, Publi Union.
- Maruani M., Reynaud E. (1993), *Sociologie de l'emploi*, Paris, La Découverte.
- Mathé H. (1989), *Le service après-vente*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mathé H. (1997), *Le service global*, Paris, Maxima.
- Mathé H., Smith P. (1992), « La logique des services », *Arts et Manufactures-centraliens*, n° 1433, p. 15-37.
- Mintzberg H., Waters J. A. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, n° 3, p. 257-272.
- Munos A. (1999), « Technologies et métier de service », *Décisions Marketing*, n° 17, p. 55-65.
- Norman R. (1991), *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*, Wiley & Sons.
- Paché G., Paraponaris C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Pontier S. (1988), « Image du point de vente : pour une prise en compte de l'image interne », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 3, n° 3, p. 3-19.

- Porter M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Pras B. (1997), « Qu'est-ce que le marketing ? », *Encyclopédie de Gestion*, Simon Y., Joffre P. (dir.), Tome III, Paris, Economica, p. 2757-2759.
- Remy E. (1999), « La notion de services de lien : éléments de socialisation des activités de services », *Actes du XV^e congrès de l'Association Française du Marketing*, Strasbourg, tome 2, p. 745-764.
- Schemmer R.W. (1986), « How can Service Business Survive and Prosper ? », *Sloan Management Review*, p. 21-32.
- Shostack G.L. (1977), « Breaking Free From Product Marketing », *Journal of Marketing*, p. 73-80.
- Tannery F. (1997), « Les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service », *Revue Française de Gestion*, n° 113, p. 62-70.
- Thorelli H.B. (1986), « Networks : Between markets and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, p. 37-51.
- Vandemerwe S., Rada J.F. (1988), « Servitization of Business : Adding Value by Adding Services », *European Management Journal*, vol. 6, n° 4, p. 314-324.
- Zeithaml V., Bitner M. (1996), *Services Management*, New York, McGraw-Hill.

Glossaire

Assimilation/contraste (théorie de l’-): appliquée à la perception des prix, cette théorie permet d’interpréter l’évaluation et le traitement des écarts tarifaires. Il y a **assimilation** lorsque le changement de prix n’est pas ressenti comme significatif (la différence est gommée et le nouveau prix assimilé à l’ancien). Il y a **contraste** lorsque la variation de prix est perçue comme significative (entraînant éventuellement une actualisation du prix de référence).

Asymétrie d’information : déséquilibre propre aux situations d’échanges sachant qu’il est rare que des acteurs en relation disposent d’une information de même nature ou de même qualité.

Avantage du pionnier : en cas de succès, l’entreprise qui arrive en premier sur un marché bénéficie d’un atout en devenant la référence de ce marché. Les offres concurrentes seront ensuite comparées à celle de ce pionnier.

Centre/périphérie (configuration -) : forme organisationnelle qui consiste à articuler des unités de distribution locales autour d’un centre décisionnel et fonctionnel.

Coûts de transfert : coûts induits, pour une entreprise donnée, par le changement de fournisseur. Leur origine peut être technique, organisationnelle, contractuelle ou commerciale.

Externalisation : modalité de développement qui consiste, pour une entreprise, à confier à d’autres certaines fonctions jusqu’alors réalisées en interne. Les opérations ainsi déléguées sont généralement jugées non stratégiques.

Marque ombrelle : marque utilisée pour couvrir un ensemble de produits hétérogènes. L’exploitation d’une marque ombrelle facilite le lancement de produits nouveaux et

enrichit le territoire d'une marque. L'objectif est de faire bénéficier l'ensemble des produits de l'image de marque et de la notoriété.

Moment de vérité : instant de la relation avec le prestataire au cours duquel le client émet un jugement sur la qualité de service.

Offre modulaire : offre dont la conception repose sur l'agencement de modules pré-assemblés (produits ou services), en fonction des attentes de la clientèle. L'objectif est de proposer une offre de masse ayant l'apparence du sur-mesure, c'est-à-dire de concilier la standardisation (les modules) et la personnalisation (l'agencement).

Positionnement : processus visant à donner une place unique à la marque dans l'esprit des consommateurs. Pour ce faire, l'offre doit être positionnée sur une caractéristique distinctive attendue par les consommateurs et différente de celles proposées par les concurrents. De ce travail résulte le positionnement perçu par les consommateurs.

Prix d'appel : prix utilisé comme argument publicitaire pour attirer les acheteurs potentiels (le prix d'appel est en général un prix bas).

Servuction : néologisme forgé par Eiglier et Langeard (1987) pour qualifier le processus de production des services et en souligner les particularités (comme la simultanéité de la production et de la consommation ou la participation des clients).

Standardisation : production d'une prestation de service selon des procédures normalisées, indépendantes du lieu et du moment de la servuction, pour l'obtention d'un niveau de qualité toujours identique.

Territoire de marque : ensemble des offres perçues comme appartenant à la marque par les consommateurs. Cette vision est associée à des croyances et/ou des connaissances sur les valeurs, la qualité, les caractéristiques, les spécificités des produits ou des services de la marque.

Yield management : techniques de gestion qui consistent à pratiquer différents tarifs en fonction des segments de marché et des rythmes de consommation, afin d'optimiser l'exploitation des infrastructures de production.

Table des matières

Introduction	3
Chapitre 1 - L'émergence des groupes de services	7
1. Au cœur de l'économie des services, les grandes entreprises s'imposent	8
1.1. L'essor ininterrompu du tertiaire	8
1.2. La réalité dynamique des services	11
1.3. L'irrésistible élan de la concentration	18
2. Le choix de la croissance pour infléchir les règles du jeu concurrentiel	21
2.1. Le risque de l'impasse stratégique et la tentation de franchir le seuil du licite	21
2.2. L'opportunité de la spécialisation et la tentation du monopole	24
2.3. L'avènement de l'Europe : changer d'envergure, de gré ou de force	26
3. Les voies de la croissance pour conquérir une stature européenne	29
3.1. La croissance externe, solution de prédilection	29
3.2. Le recours aux marchés financiers : à quel prix ?	31
Chapitre 2 - La standardisation des services : un atout pour le développement	36
1. Standardiser pour répondre à un marché de demande	37
1.1. Passage d'un marché d'offre à un marché de demande	37
1.2. La servuction : le rôle actif du client dans les services	39
1.3. La standardisation pour garantir un service homogène	40
2. Se développer par duplication des standards et intégration	43
2.1. Croissance par duplication des standards : constitution de	

réseau de distribution	44
2.2. Intégration de la logistique et de la production pour valoriser les activités en amont	46
2.3. Vers des configurations « centre/périphérie » pour des organisations réactives et efficaces	48
3. Un pilotage fondé sur la recherche d'économies et de rendements	56
3.1. Des recherches d'économies en environnement contraint	56
3.2. Le <i>yield management</i> pour optimiser les capacités d'accueil	57
Chapitre 3 - Séduire localement et durablement : un défi pour le marketing	61
1. Les enjeux du positionnement : convaincre pour durer	62
1.1. Une image globale contrainte par les attentes locales	63
1.2. Instaurer une relation de confiance	64
1.3. Se protéger des concurrents	67
2. L'héritage du marketing transactionnel : le <i>marketing mix</i> à l'épreuve des services	70
2.1. Proposer des produits standards pour une offre spécifique	70
2.2. Concilier prix d'appel et tarifs individuels	74
2.3. Construire une identité d'enseigne pour une distribution de proximité	75
2.4. Paraître inimitable grâce à la communication	77
3. Les vertus du marketing relationnel : les individus au service de la performance	79
3.1. Le personnel en contact, acteur majeur de la stratégie	79
3.2. La relation de proximité, gage de fidélité	83
Conclusion	86
Bibliographie	89
Glossaire	94