



# Servuction, marketing des services et technologies

Annie Munos

► **To cite this version:**

Annie Munos. Servuction, marketing des services et technologies. Working paper serie RMT (WPS 00-04), 25 p. 2000. <hal-00460757>

**HAL Id: hal-00460757**

**<http://hal.grenoble-em.com/hal-00460757>**

Submitted on 2 Mar 2010

**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.

# **PAPIERS DE RECHERCHE**

## **WORKING PAPERS**

« Servuction, marketing des services et  
technologies »

Annie MUNOS

Département de Marketing  
Groupe ESC Grenoble

**SPR / WPS 00-04**

Pour plus d'informations :  
For further information:

Georgina HAJDU  
Groupe ESC Grenoble  
12 Rue Pierre Sépard  
38003 Grenoble Cedex 01  
[georgina.hajdu@esc-grenoble.fr](mailto:georgina.hajdu@esc-grenoble.fr)

**Servuction, marketing des services et technologies.**  
**Annie MUNOS**  
**Professeur de marketing des services**  
**Groupe ESC Grenoble**  
**Janvier 2000**

**Lundi 31 janvier 2000**

**Résumé :**

Cet article a pour but de faire le point sur les impacts structurels, organisationnels, conceptuels et marketing qu'ont les technologies sur le système de fabrication du service, la servuction, tel qu'originellement conçu par P. Eiglier et E. Langeard en 1987. L'intérêt de cette recherche est de montrer que l'apparition massive des NTIC dans les entreprises de services remet en cause l'existence d'un modèle de fabrication du service unique et universel et engendre de fait d'autres modélisations, principes de gestion et une conceptualisation nouvelle, voire, complémentaire au système de servuction actuel. Ainsi, les NTIC stigmatisent et préfigurent de nouvelles organisations de délivrance du service, une extension des principes de base du marketing des services et de la relation prestataire-client.

**Mots Clés :**

NTIC, technologies, servuction, mutation, innovation, marketing des services

**Abstract :**

The aim of this article is to establish the current position concerning the structural, organisational, conceptual and marketing concepts which use technologies in service manufacturing and delivery systems, such as were originally conceived by P. Eiglier and E. Langeard in 1987. The idea of this research is to show that the sudden appearance of so many NTIC in service companies once again questions the existence of a model of unique and universal service manufacturing and gives rise to other models, management principles and new, even complementary, concepts for the current delivery system. In addition, the NTIC brand and foreshadow new ways of organising service delivery, an extension of the basic principles of services marketing and the relationship with the client.

**Key Words :**

NTIC, technologies, delivery system, mutation, innovation, services marketing

## **Servuction, marketing des services et technologies**

**Annie MUNOS**

*« On n'imité pas les saints en répétant leurs gestes, mais en s'inspirant de leur esprit »*  
*Saint Bernard.*

### **Introduction.**

L'engouement pour les autoroutes de l'information et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ne suscite plus uniquement l'intérêt des entreprises de services mais aussi celui des individus. En effet, peu d'entre eux ne veulent plus être « hors circuit », déconnectés, démodés, bref, en dehors de leur temps. Ainsi, jour après jour, les autoroutes de l'information font de plus en plus d'adeptes, reléguant les « accros » des chemins vicinaux au rang de marginaux. Mais si les technologies mènent les entreprises de services sur la voie de la modernité et de l'efficacité en leur permettant « d'électroniser » leur système de fabrication du service, et les clients sur le chemin de l'autonomie et du meilleur choix, là ne s'arrêtent pas les effets de ces technologies. En effet, avant l'avènement des technologies, il y avait bien un schéma directeur, « une vie », « quelque chose » que les entités de services et les clients s'accordaient à considérer comme la voie de l'équilibre : la servuction (Eiglier P. et Langeard E., 1987) et le marketing des services. L'objet de cet article est de montrer les effets à la fois structurels, organisationnels, conceptuels et marketing qu'ont les NTIC sur le concept de servuction et sur les fondements d'origine du marketing des services. Il n'est point question de remettre en cause les travaux des fondateurs du marketing des services que sont Eiglier P. et Langeard E, mais de montrer et de légitimer les changements fondamentaux qu'occasionnent les nouvelles technologies de l'information et ce à plusieurs niveaux : la place du back office dans l'entité de service, l'équilibre de la relation client/prestataire, la configuration originelle de la servuction et son fonctionnement spatio-temporel. Elargir et repousser les frontières du marketing des services, telles sont les ambitions majeures de cette recherche.

## **1. Contextes sociologique, économique, managérial et marketing de l'usage des technologies.**

Si les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont envahi bon nombre d'entités de services, elles ont aussi largement pénétré l'univers des clients, leur espace privé, leur cellule familiale. Pour les uns, elles sont devenues un outil à la fois ludique, professionnel et personnel, pour les autres, un outil de travail indispensable et incontournable. Il n'est point trop exagéré de penser qu'à terme, ni la cellule entreprise ni la cellule familiale ne pourront fonctionner sans l'outil technologique. Phénomène de société ? Sûrement. Impératif économique ? Certainement. L'outil de demain pour un meilleur confort de vie ? Sans doute.

Quoi qu'il en soit, pour l'organisation de service, elles sont devenues un outil indispensable, à la fois source d'économie d'échelle, de rationalisation des tâches et de développement d'expertise. Ainsi, le transfert de la réalisation de tâches courantes du personnel en contact vers le client a permis à beaucoup d'entités de services de professionnaliser certains métiers et de renforcer certaines compétences insuffisamment exploitées jusqu'alors. Exemple : pour les banques, faire plus de conseils et de suivi de clientèle. Ces nouvelles technologies ont également permis à des organisations de service de proposer certains services non encore proposés à leurs clients et pourtant complémentaires à leur métier de base. Exemple : la banque peut faire de l'assurance grâce à l'acquisition de bases de données et à la maîtrise de l'information. Pour beaucoup, elles ont aussi permis une meilleure compétitivité, une rationalisation des coûts de production et une différenciation marketing déterminante. Exemple : pour la grande distribution, automatiser la gestion des stocks, « dénicher » les clients prioritaires –géomarketing- et ainsi mieux travailler les zones de chalandise.

Pour les clients, les technologies vont être l'outil qui va leur permettre d'être moins dépendant des heures d'ouverture de leur prestataire de service, d'être plus actif et plus impliqués dans la réalisation de la prestation demandée et de gagner du temps en ne se rendant plus sur le lieu de service (et faire éventuellement la queue), mais réaliser la prestation de son domicile et/ou de son lieu de travail. Elles doivent avoir comme objectifs majeurs de rendre les clients plus libres, moins dépendants de leur prestataire, plus impliqués, plus autonomes et d'améliorer la qualité de service rendu (rapidité, systématisation de la prestation, feed back et contrôle). Les technologies doivent aussi permettre aux clients

d'avoir plus de choix, de connaître plus rapidement et plus facilement les tendances et les différentes offres concurrentes sur le marché et de simuler des prestations pour avoir une meilleure connaissance et maîtrise des process proposés par d'autres entités de service.

Mais l'introduction massive de ces technologies à la fois dans l'univers du client et dans celui de l'entreprise a modifié le paysage et l'organisation de l'entité de service, la nature et l'équilibre de la relation qui la lie avec ses clients, tout comme les responsabilités inhérentes à chaque partie impliquée dans l'acte de service. De fait, le modèle de la servuction tel que conçu par Eiglier P. et Langeard E. (1987) va être modifié à la fois dans sa conceptualisation mais aussi dans son organisation spatio-temporelle.

Voyons dans un premier temps quelles sont les raisons de ce changement et/ou évolution pour simultanément dresser les nouvelles configurations de servuctions et les expliquer. Nous dégagerons ensuite les implications marketing inhérentes à la nouvelle servuction : servuction électronique ou servuction à distance (Brégeard H., 1996).

## **2. Technologies et servuctions.**

Si pour simplifier «outrageusement », nous devons sous tendre les fondements de la servuction en quelques grands principes, nous dirions ceci :

- Le service s'envisage dans un face-à-face physique entre un personnel en contact, employé par l'organisation de service et les clients.
- Deux des trois inputs qui constituent la servuction sont « propriétés » de l'entité de service (support physique et personnel en contact) gérés et organisés par elle-même.
- Les éléments qui constituent la servuction sont intégrés à l'entité de service (support physique, personnel en contact, client et service).
  - Le back office est physiquement intégré à l'entité de service.
  - Le back office n'est pas utilisé par le client.
  - La servuction est compacte et intégrée dans un champ spatial unique relevant de la responsabilité du prestataire.
  - La servuction est spécialisée, dédiée à un service bien particulier.

Or, l'introduction des NTIC au sein de la servuction a fait considérablement évoluer le schéma originel. Nous avons aujourd'hui trois servuctions aux contours et configurations différentes et chacune d'elle répond à des exigences marketing différentes.

**1<sup>ère</sup> génération : la servuction traditionnelle : intégration totale et contrôle direct de tous les inputs par le prestataire de service.**

- La servuction est composée : d'un support physique, d'un personnel en contact, de clients et délivre un service. Le back office fournit les ressources nécessaires au fonctionnement du front office (la servuction).
- La servuction est compacte (les 4 éléments sont sur le même site).
- La servuction est intégrée et contrôlée en direct par l'entité de service.
- Le service se rend dans les locaux de l'entité de service pendant les heures d'ouverture : concentration spatio-temporelle.
- Le service se rend grâce à l'interaction des 4 éléments qui composent la servuction.
- Le support physique est propriété de l'entité de service et le personnel en contact employé est formé par l'entité de service

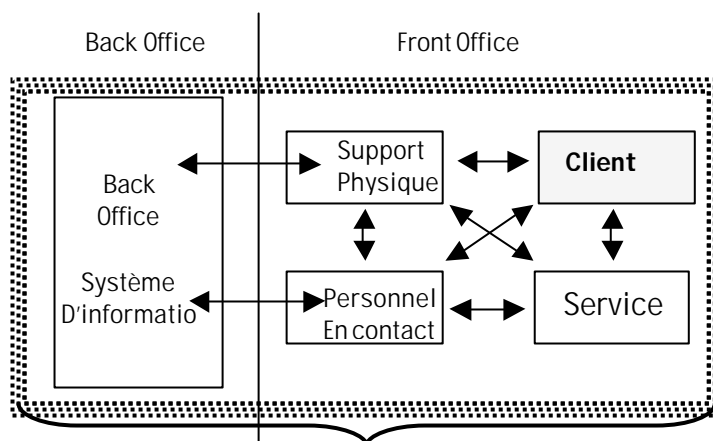


Figure 1 : la servuction traditionnelle.

Eiglier P. et Langeard E., 1987.

**2<sup>ème</sup> génération : la servuction automatisée : intégration totale ou partielle de la servuction et contrôle direct ou partiel des inputs par le prestataire de service.**

- La servuction ne comporte que 3 éléments : le support physique, le client et le service
- Il n'y a pas de personnel en contact. L'interface se fait directement avec le support physique.
- La servuction peut être intégrée ou non à l'entité de service (site ou hors site). Le contrôle sera d'autant plus facile que la servuction automatisée sera située à l'intérieur de l'entité de service.
- Le service peut se rendre dans les locaux pendant les heures d'ouverture dans le cas où la servuction serait intégrée à l'entité de service.
- Le service peut se rendre hors du lieu de l'entité de service dans le cas où la servuction ne serait pas intégrée à l'entité de service.
- Le support physique est propriété de l'entité de service.

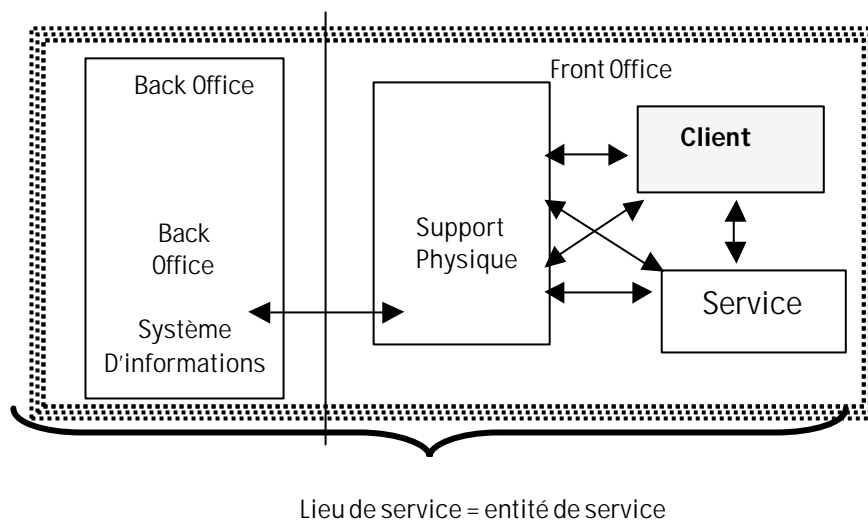


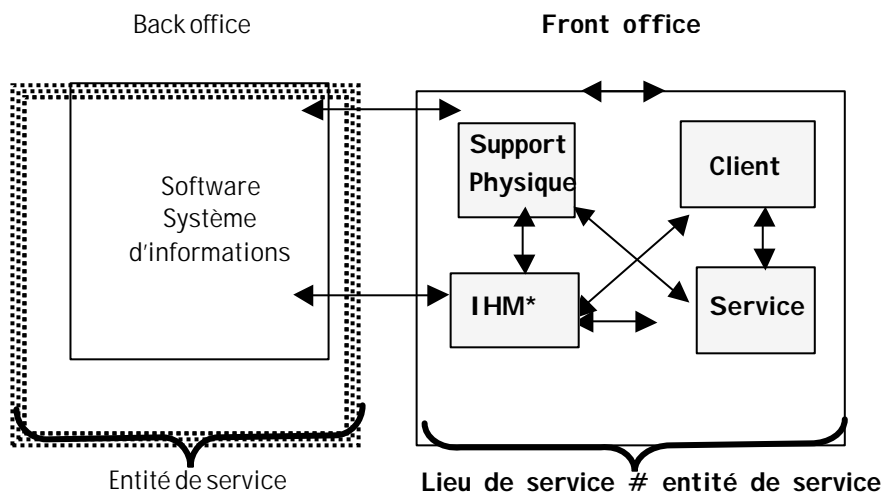
Figure 2 : la servuction automatisée.

**3<sup>ème</sup> et dernière génération : la servuction électronique : pas d'intégration et pas de contrôle des inputs de la part du prestataire de service.**

- La servuction ne comporte que 3 éléments : le support physique, le client et le service.



- Il n'y a pas de personnel en contact. L'interface se fait directement avec le support physique
- La servuction n'est pas intégrée à l'entité de service mais au domicile du client ou sur son lieu de travail.
- L'entité de service ne contrôle aucun des éléments de la servuction.
- Le service se rend hors du lieu de l'entité de service.
- Le support physique est propriété du client et non de l'entité de service.



\*IHM = Interface Homme Machine.

Figure 3 : la servuction électronique ou à distance.

Voyons dans le tableau suivant, un état récapitulatif des caractéristiques des 3 servuctions schématisées ci-dessus.

**Tableau récapitulatif :**

	<b>Servuction traditionnelle.</b>	<b>Servuction automatisée</b>	<b>Servuction électronique</b>
<b>Servuction et niveau de contrôle exercé par le prestataire.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégrée</li> <li>• Contrôlée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partiellement intégrée</li> <li>• Partiellement contrôlée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eclatée</li> <li>• Non contrôlée</li> </ul>
<p>-----</p> <p><b>Back office</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Support physique (support matériel du back office)</i></li> <li>• <i>Système d'informations</i></li> </ul>	<p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégré</li> <li>• Propriété du prestataire</li> <li>• Non utilisé par les clients</li> <li>• Non visible par le client</li> <li>• A usage exclusif du personnel en contact et du personnel de back office.</li> </ul>	<p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partiellement intégré</li> <li>• Propriété du prestataire</li> <li>• Partiellement utilisé par les clients</li> <li>• Non visible par les clients</li> <li>• A usage du client.</li> </ul>	<p>-----</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eclatée</li> <li>• Propriété du client</li> <li>• Utilisé par les clients</li> <li>• Non visible par le client</li> <li>• A usage du personnel en contact et du client.</li> </ul>
<b>Personnel en contact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Physiquement présent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas ou peu de personnel en contact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de personnel en contact</li> </ul>
<b>Support physique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégré à l'entité de service</li> <li>• Contrôlé par le prestataire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors site ou intégré à l'entité de service</li> <li>• Partiellement contrôlé par le prestataire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non intégré et chez le client</li> <li>• Non contrôlé par le prestataire.</li> </ul>
<b>Client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'entité de service</li> <li>• Contrôlé par le prestataire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans ou hors de l'entité de service</li> <li>• Partiellement ou non contrôlé par le prestataire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors de l'entité de service et au domicile du client.</li> <li>• Non contrôlé par le prestataire</li> </ul>
<b>Service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivré dans l'entité de service</li> <li>• Coproduction entre personnel en contact, support physique et client (3 inputs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivré dans l'entité de service et/ou hors site</li> <li>• Coproduction entre un support physique appartenant au prestataire (hard et/ou soft) et le client (2 inputs).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délivré hors site chez le client</li> <li>• Coproduction entre le support physique appartenant au client, non contrôlé par le prestataire et le système d'informations.(2 inputs).</li> </ul>

Voyons à présent les implications marketing de l'introduction de nouvelles technologies de l'information au sein du système de servuction.

### 3. **Implications marketing**

En 1996, Brégeard H. avait listé 6 conséquences ressenties par les clients lors de l'utilisation de servuction électronique (à distance).

- Un accroissement de la participation du client à la servuction.
- Une augmentation de l'autonomie perçue par les clients.
- Une modification du contrôle perçu par la situation de service.
- Une modification de la perception du risque perçu.
- Une perte de socialisation.
- Une "rigidification" de l'interaction avec l'entreprise de service.

Ainsi, sur la base des travaux de Brégeard H. complété par les données du tableau ci-dessus, la présence de technologies dans le système de fabrication du service joue sur 3 aspects essentiels :

- Perte du contrôle par le prestataire des éléments constituant le système de fabrication du service,
- l'utilisation des éléments du back office par le client
- une "despatialisation" de la servuction (site du client et non plus site du prestataire).

Ces 3 éléments vont impacter sur :

- Le niveau et la forme de participation du client.
- Le concept même du back office.
- Les conditions de fabrication du service et donc le niveau de responsabilité de la qualité et de la satisfaction globale du client dédié au prestataire de service.

Voyons à présent dans le détail les conséquences organisationnelles et marketing que l'entité de service doit prendre en compte pour maintenir une prestation de service équilibrée, partagée, responsable et professionnelle.

#### • **Technologie et niveau de contrôle du prestataire sur le service rendu.**

Parmi les actions et attributions qui relèvent de la responsabilité du prestataire de service, il en est une qui la met à l'abri de bien des inconvenances : le contrôle du

déroulement de la prestation de service. En effet, pour toujours garder une meilleure « prise » et connaissance du comportement, attitudes, sentiments et besoins du client, l'entité de service doit veiller à maintenir un niveau de contrôle suffisant et adapté sur le déroulement de ses prestations afin de prévenir les dysfonctionnements, insatisfactions, conflits et les stigmates de l'infidélité du client. De plus, maintenir le contrôle des prestations signifie pour l'entité de service, une meilleure connaissance des besoins, une meilleure maîtrise et analyse des réactions du client pour toujours garder la possibilité de «réajuster le tir », de s'adapter au client et d'épouser au mieux la teneur qu'il souhaite donner à la prestation de service.

Or, les clients qui réalisent leurs prestations de service de leur domicile ou de leur lieu de travail (servuction électronique) sont physiquement coupés du lieu de service, lieu où siègent, que nous le voulions ou non, les gardiens, observateurs, capteurs et récepteurs des réactions et attitudes des clients : le personnel en contact, les caméras de sécurité, le 1<sup>er</sup> niveau de management ainsi que les autres clients. Le client est ainsi « livré à lui-même » dans « sa servuction ». Où est posé son ordinateur ? Dans un endroit calme et feutré ? Dans la chambre des enfants ? Dans la cave ? Dans un cagibi ? A côté de la télévision et des jeux vidéo ? Qui sait ? Le client le sait mais pas le prestataire de service. Et pourtant, en « temps normal », le prestataire de service n'est-il pas responsable des conditions de délivrance de ses prestations ? Et bien dans le cas d'une servuction électronique, il se trouve que non. Le niveau de contrôle est quasi inexistant, voire nul. Comme nous le montre la figure 4, si tel est le cas, le niveau de risque est élevé dans la mesure où les caractéristiques de la servuction électronique ne permettent pas au prestataire de service de contrôler l'environnement dans lequel se réalise la prestation ni de contrôler les conditions de réalisation du service et de son effective réalisation dans le cadre des attentes du client.

### **Quelle est la teneur de ce risque :**

#### **• *Dans la servuction électronique ?***

- Client en difficulté et sans aide.

- Client «râlant » et pestant sans oreilles extérieures ni personne pour l'écouter.
- Client remettant en cause l'architecture et l'ergonomie du site sans pouvoir le dire ni pouvoir faire quelque chose.
- Client utilisant la prestation plus «obligé » que consentant (heures d'ouverture, localisation du lieu de service etc.)
- Client « mal installé », contraint et forcé.

• *Dans la servuction automatisée ?*

- Client en insécurité (localisation, heure, ambiance)
- Support physique mal entretenu, voire malsain.
- Conversationnel du software (interface homme machine) complexe.
- Lenteur d'exécution.
- Pas de reçu ou justificatif reçu bien que demandé.
- Bruits divers et variés.

Il serait inconvenant et faux de dire que tous ces effets ne concernent pas l'entité de service dans la mesure où celle-ci est bien à l'origine de l'instauration de ces servuctions et de l'architecture du cadre de délivrance des prestations qui y sont délivrées.

En perdant le contrôle de »ses « servuctions, l'entité de service perd le contrôle du comportement et du vécu de ses clients. En extériorisant le client, en le coupant physiquement du personnel en contact, le prestataire se défait de son client et donc de la richesse des informations que celui-ci est en mesure de lui procurer pour améliorer son service et par-là même, les performances de l'entreprise. Voyons dans la figure 4 ci-dessous, les zones de risques liées au non contrôle de la servuction par le prestataire.

Niveau De Contrôle Du prestataire Sur Les inputs	Niveau de contrôle du prestataire sur l'output	
	E L E V E	FAIBLE
	Servuction traditionnelle <b>Contrôle</b>	Servuction Automatique in situ <b>Contrôle</b>
F A I B L E	Servuction Automatique hors site <b>Risque</b>	Servuction électronique <b>Risque</b>

Figure 4 : Technologies et contrôle de la prestation de service.

- **Technologies et niveau et forme de participation.**

Les niveaux et les formes de participation du client sont décidés et organisés par le prestataire de service (coopération, participation physique, participation intellectuelle, participation affective, Eiglier P. et Langeard E., 1987). La forme de la participation requise par le prestataire s'inscrit dans le cadre d'une relation de service pré-définie par le prestataire (Munos A., 1997). Le client devra comprendre et accepter les processus de fabrication du service s'il veut effectivement être servi. Exemple : accepter une participation à la fois physique et intellectuelle dans le cadre de l'hypermarché ou accepter une très faible participation dans le cadre de prestations hospitalières de haut niveau, etc. Or, si une entité de service diversifie ses servuctions au sein de son système d'offre en mettant en place des servuctions électroniques (exemples : la banque électronique conjointement ou pas avec la banque au guichet, ou l'achat de marchandises que certaines entreprises proposent à leurs clients sur le Net –la Fnac, Casino, Lip-) ou en ajoutant massivement des technologies entre le personnel en contact et le client (Philippe J., 1996), l'autonomie du client va varier selon que ces technologies seront massivement présentes entre le personnel en contact et le client. La figure 5 nous décrit les situations dans lesquelles le client peut se trouver si :

- Il comprend ou pas le processus et le déroulement de la prestation de service : sait-il et comprend-il ce qu'on lui demande et

pourquoi on lui demande ? Comprend-il les signaux, messages, affiches, symboles ? Comprend-il les séquences et l'ordonnancement des questionnements ou interrogations du personnel en contact ou de la machine ?

- Une technologie est présente entre lui et le personnel en contact : le personnel en contact utilise-t-il une technologie (ordinateur, haut-parleur, microphone, portable ou autre) ?

<b>Compréhension et maîtrise du processus de fabrication du service par le client</b>	<b>Présence d'une technologie entre le client et le personnel en contact</b>	
	<b>F A I B L E</b>	<b>FAIBLE</b>
		<b>ELEVE</b>
	<b>E L E V E</b>	
	<b>Passif Dominé</b>	<b>Passif – <i>Actif</i> Dominé</b>
	<b>Actif/Passif Dominant</b>	<b>Actif/Passif Dominant</b>

Figure 5 : Technologies et niveaux de participation.

Comme nous pouvons le voir, la technologie peut être un facteur de domination du client si celui-ci est dépendant de cette technologie : le client ne comprend pas les raisons pour lesquelles le personnel en contact réclame telle ou telle information ; le client ne voit pas l'information saisie ni la forme qu'elle prend. Le client téléguidé, dépendant et dirigé par la technologie peut manifester des mécontentements audibles (impatience, souffles, paroles) ou silencieux (frustration). Comme le dit fort justement Philippe J. (1996), le client doit comprendre ce qui se passe entre lui, le personnel en contact et la technologie sous peine de voir sa domination augmenter en voulant faire ou dire quelque chose sans en avoir la possibilité (Actif/dominé). Si le client comprend le pourquoi de la présence de cette technologie, sa légitimité et l'ordonnancement de

la prestation, la perception du risque sera moindre et la sensation de domination amenuisée (Philippe J. 1996). En effet, n'oublions pas que l'élément fondamental et moteur du phénomène de la domination reste la maîtrise du processus et la latitude d'action qu'a le client dans une situation de service (Eiglier P. et Langeard E., 1987).

L'augmentation de la présence de technologie dans le processus de fabrication du service va nécessairement impacté sur les niveaux de participation du client mais aussi sur la nature de la relation que le client a avec l'entité de service. Par exemple, peser ses légumes (actif) ou se les faire peser (passif) impacte sur l'implication du client dans la prestation de service, tout comme interroger son compte ou faire des versements ou des virements sur son compte de son ordinateur personnel (actif/dominant/participation intellectuelle) plutôt que de les faire par l'intermédiaire d'un employé au guichet, professionnel et averti (passif/dominé/coopération).

Si l'entité de service interpose une technologie entre le client et le personnel en contact ou si le client utilise seul la technologie (servuction électronique), elle devra veiller à expliquer aux clients le pourquoi des questions, des opérations et de leur séquence, informer et former.

En revanche, la technologie permet aussi au client d'être plus autonome, plus impliqué, plus actif et donc plus responsable de la fabrication du service. En effet, si le client maîtrise parfaitement les technologies utilisées dans le cadre de servuctions électroniques, il sera plus dominant dans la prestation de service et plus actif en raison de son implication intellectuelle et de la bonne compréhension des tâches qui lui sont assignées.

Mais cette domination du client n'est pas neutre pour l'entité de service. Donner plus de pouvoir au client revient à accepter que l'entité de service en perde. En effet, le client ne sort pas simplement de la servuction, mais il en prend le contrôle. Ceci nous amène à étudier l'impact des technologies sur le personnel en contact.

- **Technologies et personnel en contact.**



Les travaux de Schneider B. portant sur la gestion du personnel en contact (1990), nous montrent (entre autre) une figure emblématique qui décrit la corrélation qui existe entre les perceptions de la qualité du service rendue par le personnel en contact et reçue par le client.



Figure 6 : L'évaluation du service  
Schneider B., 1990

Cette figure met en évidence que les employés et les clients ont la même évaluation du service que les uns ont rendu aux clients (personnel en contact) et que les autres ont reçu (clients). Un employé satisfait de sa prestation verra son client également être satisfait et inversement. Les servuctions automatisées et les servuctions électroniques ne permettent pas de mesurer la qualité de cette interface en raison de l'absence de personnel en contact. Et pourtant, qui n'a pas décidé de se perfectionner suite à une prestation biaisée, voire « manquée » ? Le client est un contributeur majeur à l'amélioration du service rendu. Le client est un formateur actif et l'indicateur presque exclusif de la qualité du service rendu. Dans le cas de servuctions électroniques, le client « fait dans son coin », heureux, malheureux. Il est le seul à évaluer les performances de la prestation. En parlera-t-il ? Pas sûr. Les technologies apportent de l'information d'un côté (systèmes d'informations, fichiers, "traçabilité") mais en enlèvent de l'autre car le personnel en contact et l'entité de service en général se trouvent amputés d'une information précieuse : le feed back du client, ses réactions face à une opération, face à un argumentaire, face à des explications, ses mimiques, sa gestuelle, son étonnement,

sa satisfaction. L'information technologique parle peut-être mais quid de l'information corporelle, la « vraie », la vivante, l'ultime ? Et pourtant ...

- **Technologies et back office.**

L'intérêt de ce paragraphe réside dans le fait de montrer la « dilution » du concept de back office dans le cadre de servuctions électroniques. En effet, dans les servuctions traditionnelles, le back office est clairement dissocié du front office de la servuction. Exemples : les cuisines d'un restaurant, les réserves de stockage des hypermarchés, les arrières boutiques, les stocks, les systèmes d'informations utilisés par le personnel en contact et par le personnel employé en back office, les entrepôts, les salles de projection, les salles de machines diverses et variées, etc. Dans le cadre de servuctions automatisées, le back office est intégré au support physique. Exemples, dans le cadre de distributeurs automatiques divers ( billets de banques, billets de trains, de cassettes vidéos etc.), la matière délivrée est intégrée au support physique. Mais il peut aussi s'agir d'un système d'informations, interactif ou pas (exemples, la machine Socrate de la SNCF).

Il faut remarquer que plus il y a de distance entre le prestataire de service et le client, plus le client est autonome et « en prise directe avec la servuction », plus le back office se rapproche du client et est, de fait, utilisé par lui.

Doit-on en conclure que le back office mute en front office ? Ou au contraire, que le front office mute en back office ? En tout état de cause, ce que nous pouvons affirmer sans nul doute, c'est que dans le cadre de servuctions automatisées ou électroniques, les clients utilisent massivement et complètement les éléments du back office de l'entité de service (système d'informations, base de données, transmission d'informations). Il en a une parfaite visibilité lorsqu'il n'en a pas une parfaite compréhension. Ceci pose néanmoins une question de fond que les entités de service ne doivent pas négliger : le back office doit-il avoir la configuration et les caractéristiques d'un front office ? Si oui, comment arriver à recréer via le canal automatique ou électronique, « la magie » ou la configuration d'une servuction vivante, subjective et représentative de l'activité différenciatrice de l'entité de service ? Ainsi, les concepteurs de site ne doivent plus seulement être des technologues, informaticiens, mais bien des "marketeurs" au fait de la relation

commerciale et marchande. En d'autres termes, dans le cas de la vente de denrées alimentaires sur le net, ne pas prendre le client pour un chef de rayon ou un manutentionnaire ou dans le cadre de prestations bancaires, ne pas prendre le client pour un employé de banque ou un financier averti.

Ainsi, contrairement aux servuctions traditionnelles, une proximité plus forte se crée entre le client et les éléments du back office. Il devient le lien ombilical et existentiel entre l'entité de service et le client. L'architecture originelle de la servuction évolue, mute, pour adopter d'autres formes, d'autres configurations qui modifient profondément le schéma originel et la place de chaque « corps » dans la structure d'ensemble.

- **Technologie et support physique.**

Dans le cas de servuctions électroniques, l'un des éléments pivots de la servuction, le support physique, se trouve largement modifié et amputé dans la mesure où il se « résume » à un ordinateur, un minitel, un téléphone, portable ou pas ou toute autre technologie qui met en liaison le client avec son prestataire de service. Le support physique « est » les équipements ainsi que le lieu où ils se trouvent. Comme le dit très justement Cova B. (1994), le support physique joue un rôle primordial car les relations et interactions ne relèvent pas simplement de l'utilitaire mais peuvent combler un besoin d'appartenance chez les clients. Il remplit également une fonction de sociabilité qui aurait un impact important sur la satisfaction du client. Le prestataire doit donc veiller à faire vivre ce support physique, le « coller » à la prestation, pour qu'il fasse « voyager » les clients, les sortent de leur univers pour les emmener là où le prestataire souhaite les guider. Le support physique développe et titille l'imaginaire des clients (Munos A., 1999) et raconte l'histoire que le prestataire a envie de conter à ses clients et que les clients ont envie d'entendre. Or, dans le cas de servuctions électroniques, si nous considérons que le support physique est composé des équipements technologiques et du lieu dans lequel ils se trouvent, le support physique n'appartient pas à l'entité de service mais au client : la servuction se « divise », explose, se disloque et mute. Ainsi, le support physique ne reflète plus du tout l'image du service mais l'image du quotidien du client (son bureau, sa chambre, son salon etc.). Il n'est pas du tout « contrôlé » par l'entité de service ni agencé par ses soins pour

optimiser la réalisation de la prestation mais agencé selon les goûts du client : l'ordinateur a-t-il un grand écran ? Est-il portable, maniable ? De bonne qualité ? Puissant ? rapide ? Les interactions existent toujours entre le client et la machine à la différence, et elle est de taille : le support physique est entièrement « formaté », organisé et agencé par le client et non plus par le prestataire. Ainsi, le client peut parfaitement « pâtir » de nuisances extérieures (bruits, installation, confort) sans que le prestataire puisse agir et faire ce qu'il faut pour améliorer les conditions de fabrication du service qui relèvent de l'agencement du support physique. Que devient alors le support physique comme facteur socialisant, facilitateur, subjectif, sensoriel ? Il se trouve réduit en une peau de chagrin, bien triste, ou tout du moins, sans beaucoup de rapport avec la prestation et l'univers du service rendu.

Mais si nous incluons également l'architecture des sites dans le cas de sites virtuels comme faisant partie du support physique, il s'agit ici d'un support physique virtuel que le client ne teste pas réellement mais « imagine » tester, sentir, toucher, utiliser, mais l'insertion réelle ne se produit pas puisqu'il n'interagit pas au sens propre du terme ni ne teste pas réellement sa fonctionnalité, sa sensorialité et sa subjectivité. Le client ressent peut-être quelque chose mais la question est de savoir si ce qu'il imagine est vraiment ce que l'entité veut lui faire imaginer. Nous frisons la servuction virtuelle, digitale (Lehu J. M., 1997) la « folie » imaginative car sortie presque exclusivement des fantasmes du client. A bannir ? Non, pas forcément. A gérer dirons-nous plus simplement, tant qu'il ne sera pas permis au client de « simuler le hold up du magasin » ou d'en faire ce qu'il a envie d'en faire.

Voyons à présent dans le tableau qui suit, les recommandations que l'entité de service devrait prendre en compte si elle ne veut pas créer trois mondes différents et sans commune mesure les uns avec les autres : celui de la servuction traditionnelle, celui de la servuction automatisée et celui de la servuction électronique (à distance).

L'intérêt de tableau récapitulatif est de montrer quels sont les champs et les domaines du marketing des services qui mériteraient d'être explorés de nouveau et « re-travaillés » compte tenu des effets induits et provoqués par l'apparition de nouvelles technologies de l'information et de la communication à la fois dans la servuction traditionnelle mais également au domicile du client.

Piliers fondamentaux du marketing des services.	Actions marketing	Servuctions électroniques (à distance).	Objectifs
<b>Fidélité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repérer,</li> <li>Connaître,</li> <li>Maîtriser et</li> <li>Maintenir les composantes de la fidélité des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaître les raisons majeures de l'utilisation des technologies par les clients de l'entité de service.</li> <li>Vérifier qu'il s'agit d'un réel besoin et non d'une désaffection ou d'un désintérêt latent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivre l'évolution des critères de choix et d'appartenance à l'entité de service en dépit de l'éloignement.</li> <li>Fonctionner avec le client compte tenu de ses vrais attentes sur le Net.</li> </ul>
<b>Réseaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter les canaux de distribution en fonction de l'offre et des niveaux et formes de participation des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir via les servuctions électroniques des offres qui restent : simples et à la hauteur des capacités de chaque client.</li> <li>Connaître les clients qui utilisent le réseau électronique et vérifier leurs niveaux de satisfaction et de connaissance de l'outil pour les opérations qu'ils souhaitent réaliser.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimiser, organiser et répartir les réseaux de distribution en fonction des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ offres</li> <li>✓ segments de clientèles</li> <li>✓ comportements des clients face aux technologies</li> <li>✓ De leur niveau et forme de participation.</li> <li>✓ De la complexité et de l'importance de l'offre détenue par le client dans l'entité de service.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Qualité De service</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système efficace de suivi de la qualité et de la satisfaction des clients.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trouver d'autres systèmes de contrôle de la qualité du service rendu à l'intérieur de la configuration du software : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ repérer les retours,</li> <li>✓ les annulations,</li> <li>✓ les demandes d'aides,</li> <li>✓ les temps d'attente,</li> <li>✓ d'hésitation etc.)</li> </ul> </li> <li>Pouvoir transmettre ces informations à l'agence ou à l'entité de service prestataire du client.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ne pas « copier /coller » les principes et méthodes de suivi de qualité des servuctions traditionnelles et automatisées, mais les adapter aux spécificités des servuctions électroniques, de leur mode de fonctionnement, de leur configuration, de leur organisation et de leur utilisation par les clients.</li> </ul> <p>Concevoir des outils qui tracent véritablement le client et aller vers le virtuel ou le réel (à distance visible).</p>

<p><b>Relation de service</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifier,</li> <li>• Communiquer,</li> <li>• Maintenir et</li> <li>• Faire adhérer dans le temps la relation de service originelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retranscrire dans <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ le séquentiel,</li> <li>✓ le langage,</li> <li>✓ l'architecture,</li> <li>✓ les étapes,</li> <li>✓ l'ergonomie du site,</li> <li>✓ le travail et</li> <li>✓ les tâches demandées</li> </ul> dans le cadre d'une relation à distance mais qui reste chaleureuse, impliquée, sécurisante et sans dissonance avec le positionnement et le clima de service originel de l'entité de service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redimensionner et requalifier les piliers d'une relation de service dite technologique.</li> <li>• Redéfinir les tenants et les aboutissants d'une telle relation au regard des avis des clients et de leurs attentes.</li> </ul>
<p><b>Support physique</b></p>	<p>Rendre le support physique</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sensoriel,</li> <li>• subjectif,</li> <li>• qualifiant et</li> <li>• facilitateur de la réalisation du service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insérer dans les logiciels, sites divers, tous les ingrédients nécessaires à la requalification et à la retransmission via le canal électronique de toutes les caractéristiques distinctives du support de l'offre.</li> <li>• Redéfinir l'entité de service en dehors de normes physiques mais à l'intérieur d'un espace virtuel et/ou conversationnel et/ou interactif mais ergonomique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir une unicité de servuctions à l'intérieur du système d'offre de l'entreprise (servuctions traditionnelles, servuctions automatisées et servuctions électroniques).</li> <li>• Ne pas « tuer » les piliers du concept de service propres au support physique et qui ont fait le succès de l'entité de service mais les requalifier d'une façon différente.</li> </ul>
<p><b>Personnel en contact</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Former et sélectionner : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ à l'empathie,</li> <li>✓ à l'écoute,</li> <li>✓ au professionnalisme</li> <li>✓ à l'interaction</li> <li>✓ au retour d'information.</li> </ul> </li> <li>✓ Sécuriser, conforter, orienter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entité de servie doit travailler en étroite collaboration avec les professionnels de la conception de site et garder le leadership de l'organisation du dialogue et de l'architecture des pages (IHM).</li> <li>• Ne pas mettre des couleurs ou des menus pour le « fun » mais bien organisés et conçus selon une séquence proche d'une servuction traditionnelle ou d'une relation de service traditionnelle : intérêt du « flowchart » ou « blue print ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas « déhumaniser » le contact avec l'entité de service.</li> <li>• Ne pas marginaliser les clients utilisateurs de technologies.</li> <li>• Ne pas perdre le contact « humain » avec les clients en dépit de l'outil technologique.</li> <li>• Replacer et calibrer la relation dans le cadre d'une relation technologique.</li> <li>• Ne pas perdre le dialogue et le lien avec le client.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplifier les process.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir et architecturer des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliter et</li> </ul>

<p><b>Process et modes opératoires</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bannir la relation de domination.</li> <li>• Bannir le vocabulaire technique.</li> <li>• Faire simple, fractionné et séquentiel.</li> <li>• Garder une suite logique de fabrication</li> </ul>	<p>modes d'accès au service qui soient proches de ceux employés dans le cadre d'une servuction traditionnelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Donner la certitude aux clients (et non l'illusion) qu'ils maîtrisent l'intégralité du déroulement et des séquences de la prestation de service électronique.</li> </ul>	<p>encourager les réfractaires aux technologies à utiliser les servuctions électroniques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas créer 2 voire, 3 types de clients : les « sous doués »(servuctions traditionnelles), les frileux (servuctions automatiques) et les « modernes » (servuctions électroniques).</li> <li>• Capitaliser sur les « participatifs intellectuels » sans exclure les « autres ».</li> </ul>
<p><b>Back office</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puissant,</li> <li>• réactif,</li> <li>• convivial,</li> <li>• adapté au personnel au contact,</li> <li>• aux clients et</li> <li>• à l'organisation de l'entité de service.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformer un back office (système d'informations) anciennement dédié au personnel en contact, à la servuction et au back office, en un back office « marketing », c'est à dire, orienté et fait à l'usage des clients.</li> <li>• Considérer et prendre en compte le degré de prégnance et d'acceptabilité des technologies de la part des clients au travers de l'architecture global du site et son design.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintenir la population personnel en contact et client dans une osmose commerciale permanente et fédératrice.</li> <li>• Ne pas marginaliser et séparer intellectuellement et commercialement les acteurs de la servuction : personnel en contact et client.</li> <li>• Permettre au client de garder le contrôle des prestations de service que lui propose son prestataire de service.</li> </ul>

Ainsi, si les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent à l'entreprise d'optimiser sa productivité en rationalisant ses circuits de distribution et de réception de l'information (Monnoyer M. C., 1997, Aubert B., 1997), elle doit néanmoins considérer la mise en place de ces nouveaux circuits (servuctions électroniques) avec parcimonie, justesse et lucidité, sous peine

d'imposer à ses clients un mode de fabrication de service qu'ils ne souhaitent pas, où qu'ils ne trouvent « pas à leurs goûts » ou pas adaptés à leur conception du « service électronique ». En revanche, si les clients considèrent la servuction électronique comme génératrice d'un rapport de valeur (Lovelock C. et Lapert D., 1999), au contraire, le prestataire de service capitalise sa relation de service en lui conférant des attributs innovants (De Bandt J. J. et Gadrey J. 1994). Mais sans la connaissance des véritables facteurs d'acceptabilité des technologies par les clients, l'entreprise devra reconsidérer les cercles vertueux du management de ses évidences (Berry L. L. et Parasuraman A., 1991). Quel environnement physique ? Quelle communication ? Quel prix ? Dans le cadre de servuctions électroniques, ces trois éléments doivent être repensés puisque tous trois ne s'envisagent plus au travers des canaux de distribution traditionnels, du savoir-faire originel et d'une sensibilité connue des clients, mais dans un espace et un univers nouveau, naissant, sans grand rapport avec les fondements traditionnels connus jusqu'alors. Si le Net ne génère pas encore suffisamment de trafic, est-ce bien à cause du sous équipement des individus en ordinateur ou en technologies ?

## **Conclusion**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication n'ont pas fini de révolutionner le secteur des activités de service. Où est la frontière entre l'acceptable par le client et le possible pour le prestataire ? Nul ne le sait à l'heure d'aujourd'hui. En revanche, la marche de l'avancée et de la ruée vers l'or doit se faire de concert entre le prestataire et le client à la manière d'une course de traîneaux. Mais qui, du musher (l'entreprise de service) ou de la meute (les clients) garderont le leadership de l'opération ? Les animaux courront-ils plus vite que ne le souhaite le musher ou inversement ? Ou au contraire, le traîneau, le musher et la meute suivront-ils la même cadence, le même rythme pour sillonner de concert la trace de la piste blanche ? Pourquoi une métaphore « expéditionnaire » et animale ? Car à l'instar de ce que permettent les nouvelles technologies de l'information et de la communication, le grand Nord ne souffre pas de nuit : l'intemporalité est parfaite. Pas de point final, pas de temps rythmé par la nuit, par un point final, par un recommencement, par une phase de répit et de renaissance. Le temps est continu sans début et sans fin. Et c'est pour cela que



là bas, plus que partout ailleurs, la sécurité et la maîtrise du risque reposent sur la maîtrise de l'intégralité du corps d'expédition : avancer en rang serré, en marche rapprochée, puisque rien ne rapproche ni ne rythme les énergies et le travail si ce n'est qu'une communication simple, audible, une homogénéisation et un respect des énergies et des rythmes des expéditionnaires et un seul et même but partagé : pour le musher, garder sa meute et pour la meute, ne pas perdre le guide. Car, attention, avec l'avènement des nouvelles technologies, la maladie du service est consommée : plus de clients dans l'entité de service (enfin, la paix !). Plus de repos ni pour le client ni pour le personnel en contact. Mais à l'instar des membres d'un raid dans le grand Nord, le client détient plus que jamais les stigmates de l'insurrection, tout comme la meute polaire, le désir profond de l'appel de la forêt : en dépit de tout, aller voir ailleurs si cela n'est pas mieux et fuir le convoi.

### **Bibliographie :**

1. AUBERT B., 1997, Les technologies de l'information et l'organisation, Editions Gaétan Morin.
2. BANCEL-CHARENSOL L., 1999, Nouvelles technologies de l'information et de la communication et systèmes de production dans les services, Economies et Sociétés, Tome XXXIII, n° 5, mai, Série Economie et gestion des services, EGS, n° 1.
3. BERRY L.L. et PARASURAMAN A., 1991, Marketing services competing through quality, Free Press.
4. BREGEARD H., 1996, Servuctions en face à face, servuctions à distance et servuctions automatisés le processus de choix des clients, 4<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de service, IAE Aix-en-Provence, Lalonde les Maures, pages 91-110.
5. COVA B., 1994, Conception des lieux de service : une perspective ethnosociologique, 3<sup>ème</sup> séminaire international de recherche en management des activités de services, IAE Aix-en-Provence, Lalonde les Maures, pages 178-199.
6. DE BANDT J. et GADREY J., 1994, Relations de service, marchés de services, Editions, CNRS Editions.
7. EIGLEIR P. et LANGEARD E., 1987, Servuction, le marketing des services, Editions Mac Graw Hill.
8. LEHU J. M., 1996, Le marketing interactif, Editions d'Organisation.
9. LOVELOCK C et LAPERT D., 1999, Marketing des services, Editions Publi Union.
10. MONNOYER M. C., 1997, L'entreprise et l'outil informationnel, Editions l'Harmattan, collection Communication.
11. MUNOS A., 1997, Servuction, modes opératoires, coopération et technologies, Décisions Marketing, n° 10, janvier-avril, pages 57-65.
12. MUNOS A., 1999, Technologies et métier de service, Décisions Marketing, n° 17, mai-août, pages 55-65.
13. PHILIPPE J. 1996, Satisfaction du client et qualité des interactions de service : l'ordinateur au guichet, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence.
14. SCHNEIDER B., 1990, Organizational climate and culture, Jossey Bass Inc., Publishers.