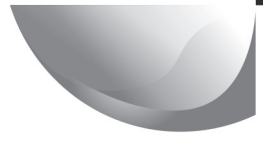


FONCTIONS de



marketing
communication

L'ENTREPRISE

Du Management au marketing des services



**> Développez la culture de service
de votre entreprise**

Benoît MEYRONIN
Charles DITANDY

3^e édition

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion/Graphir Design

Photos couverture : JHMatten-fotolia.com

Mise en pages : Nord Compo

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2015

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-072105-4

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

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

Remerciements

Benoît MEYRONIN

Ce livre est d'abord une affaire de goût, celui des livres et de l'écriture, puis une affaire de rencontre et d'amitié, une envie commune de partager des partis pris en matière de management des services.

Merci donc à Charles, mon complice depuis plus de cinq ans maintenant.

Merci à Annie Munos pour sa passion communicative sur le marketing des services et ses « leçons inaugurales ».

Merci à Grenoble École de Management, qui est un lieu exceptionnel pour y exercer le métier d'enseignant-chercheur.

Merci à l'Académie du Service pour le formidable laboratoire qu'elle m'offre pour confronter les concepts à la réalité en tant que directeur R&D.

Merci à l'Université du Service de la SNCF et à son équipe, avec qui j'ai le plaisir de travailler depuis trois ans, pour la qualité de nos échanges et de notre relation.

Merci enfin à tous les membres du Club de la Relation Client que j'ai le plaisir d'animer et qui constitue une source d'enrichissement continue.

Je dédis ce livre à Aurélien et Colin, ainsi qu'à la mémoire de Jean Fourastié, éternel éclaircur...

Charles DITANDY

Cette réédition pour continuer à donner envie et aider le management des entreprises à se préoccuper du « sensible », autrement dit de l'humain au sein de leurs organisations.

Merci à tous les clients qui font confiance à l'Académie du Service et qui, en cinq ans, m'ont conforté dans la nécessité de mettre en œuvre une ingénierie des services qui intègre de façon forte les pratiques développées par les sciences humaines.

Merci à l'équipe de l'Académie du Service pour cette passion sans cesse partagée autour de cette merveilleuse idée qui est celle de la valorisation des métiers de service et de ceux qui servent.

Merci de ton amitié fidèle Benoît et de la qualité de nos rencontres.

À Esther, Robinson et Tom.

Pour contacter les auteurs de cet ouvrage :
benoit.meyronin@grenoble-em.com
charles.ditandy@accor.com

Table des matières

Préface	IX
Introduction	1
Partie I Des concepts clés de la servuction au « référentiel de service »	19
Chapitre 1 ■ Retour sur quelques concepts clés	21
La notion de « servuction »	22
La servuction, ou l'intérêt d'une vision systémique : le modèle « 3D »	25
L'importance de la segmentation dans les services et la notion de segment prioritaire	28
L'offre de services	30
La notion de « promesse »	31
Chapitre 2 ■ Enjeux et modalités de déploiement d'un référentiel de service	35
Qu'est-ce qu'un référentiel de service ?	36
La notion de parcours client	37
La notion de « script de service » : manager l'équilibre entre prévisibilité et surprise	40
Partie II Un référentiel au service du management des équipes opérationnelles	47
Chapitre 3 ■ Mettre en œuvre le référentiel de service : retour sur le management des équipes	49
Enjeux et spécificités du management des équipes opérationnelles dans les services	50
Travail émotionnel et sentiment d'aliénation : « servir sans s'aliéner »	51
Redonner du sens aux métiers de service	56

Retour sur quelques notions clés	64
Les moments de vérité du service	64
Les rituels du service	66
Les indices, ou les preuves matérielles	73
Les actes commerçants ou la générosité retrouvée des métiers	74
Le rôle clé du premier niveau de management	76
Promouvoir la polyvalence	76
Responsabiliser en développant la solidarité au sein d'une équipe... et d'un parcours client	77
Développer le sens du détail chez ses collaborateurs	79
Fidéliser les collaborateurs	81
Manager la diversité, tenir compte des « fragilités » de ses collaborateurs et de ses clients	85
Manager son exemplarité et valoriser celle de ses collaborateurs	87
Le management des services ou la symétrie des attentions	89
Vers un manager-coach	101
La grille d'élaboration d'un parcours client	103
Chapitre 4 ■ Des outils pour déployer le référentiel	107
Le « pseudo-achat », un outil pédagogique pour mettre en pratique le référentiel	108
De la pédagogie au management : changer les regards des collaborateurs de première ligne	108
Le déroulement du pseudo-achat	108
Les bénéfices du pseudo-achat	109
Les outils de <i>check-list</i> d'un lieu de service	111
Définir une semaine type : quantifier les flux pour mettre en place une organisation cible	112
Diagnostiquer ses leviers d'action (ses moyens de production)	113
Diagnostiquer une journée type ou une semaine : découpage et flux	114
Définir les périodes exceptionnelles	115
Définir les niveaux de flux et leur répartition	116
Définir les niveaux de réponse : l'organisation cible	117

Partie III De la qualité du service à la qualité de l'expérience client	121
Chapitre 5 ■ De la qualité du service aux engagements consommateurs	123
Les spécificités de la qualité du service	124
Le client comme arbitre ultime et l'importance de la segmentation	124
Qualité du service versus satisfaction : l'importance du vécu	125
Consommation de résultat <i>versus</i> de processus et la règle des 99/100	127
Clients experts-clients novices, ou comment tirer parti de la formation du consommateur en matière de qualité de service	134
Zéro défaut ou 100 % de clients satisfaits ?	136
Les engagements consommateurs : une promesse renforcée au service de l'expérience client	144
Pourquoi mettre en place un engagement consommateur ?	145
Garantie ou engagement ?	147
Coproduire la qualité de service avec le client : les conditions de réussite d'un engagement	151
Définir et mettre en œuvre un engagement	157
Chapitre 6 ■ Le marketing expérientiel, ou comment réenchanter les lieux de services	165
Les lieux de services : vers une théorie urbaine de la consommation	166
Les lieux de services aujourd'hui : tour d'horizon	168
Comment créer de la différenciation et de la valeur par l'espace-temps	168
Les lieux de services : quelques tendances contemporaines	171
La consommation à l'heure de la postmodernité : vers une « économie de l'expérience »	174
Expérience et esthétique des lieux de services	176
Proposer des récits et des actes de service « ancrés » dans un espace-temps	177

Développer les composantes identitaires et mémorielles du lieu de services	184
Comment construire une « expérience » de consommation ? Les apports de la sociologie de la consommation	187
Comment construire une « expérience » de consommation ? Le travail de Pine et Gilmore	194
Partie IV Services et développement durable	199
Chapitre 7 ■ Vers des services « durables »	201
Qu'est-ce que le développement durable ?	203
L'économie de la « fonctionnalité » et le développement durable	204
Des produits aux services, ou comment développer des offres durables	205
De la préoccupation environnementale au développement durable : responsabiliser l'ensemble des acteurs, consommateurs compris	206
Qu'est-ce qu'un « service durable » ?	207
<i>In fine</i> , un changement de culture à l'échelle de notre société	207
Conclusion	215
Postface	237
Bibliographie	239
Index	243

Préface

La troisième réédition de l'ouvrage de Benoît Meyronin et Charles Ditandy témoigne de la richesse du marketing des services, domaine en construction qui évolue très rapidement dans un environnement mouvant marqué par l'arrivée des nouvelles technologies. L'une des forces de ce livre est de donner des outils très opérationnels aux managers en même temps que des pistes de réflexion sur leurs pratiques professionnelles quotidiennes.

Dans l'entreprise publique SNCF dont l'ancrage industriel est fort, la culture du service s'est installée progressivement et durablement. Si la sécurité des circulations est notre enjeu de chaque jour, les services aux clients sont désormais au cœur de nos métiers. L'Université du Service SNCF existe depuis 2006 et a pour ambition dans un contexte de profonde évolution de la relation client, d'offrir une formation à la hauteur des changements en cours à tous les collaborateurs en contact avec nos clients.

L'ouvrage que vous vous apprêtez à lire fait écho aux pratiques mises en place à la SNCF et à mes convictions profondes de manager : symétrie des attentions, marge d'initiative, satisfaction client, moments de vérité, polyvalence, transversalité, sens des métiers et droit à l'erreur. Je m'arrêterai sur quelques exemples.

La symétrie des attentions est un engagement fort à la SNCF : nous savons tous que la satisfaction des personnels au travail a une influence positive sur la satisfaction des clients. Un client satisfait, c'est un client fidèle qui consomme davantage et apporte du chiffre d'affaires supplémentaire ! Ce cercle vertueux est incarné à la SNCF par une enquête annuelle auprès de l'ensemble des personnels, *Tempo*, qui permet aux managers d'identifier les sources d'insatisfaction des collaborateurs et d'élaborer des plans d'actions. Ainsi, depuis les 4 ans qu'existe cette enquête, des progrès ont été réalisés en matière de conditions de travail, de reconnaissance des personnels et de formation.

En regard, nous avons mis en place des enquêtes de satisfaction client. Véritable thermomètre de l'appréciation du service par nos clients, les résultats de ces enquêtes nous permettent d'orienter nos efforts vers davantage de satisfaction client.

La nécessité d'améliorer la coopération est souvent citée par les personnels. Une des principales manifestations, les ruptures dans les processus de travail entre les différents corps de métier en contact avec les clients – vendeurs, agents d'escale, chefs de bord – peut avoir pour conséquence une relation client fragmentée et peu lisible. C'est pourquoi nous travaillons tous les jours à « rassembler les morceaux » du puzzle en développant le partage d'information entre nos personnels grâce à des outils d'information partagés, des points de rencontre (contact sol-bord) et des échanges intermétiers.

Nos clients, en demande croissante de mobilité, expriment eux aussi le souhait d'un voyage fluide. En réponse, les équipes marketing de la SNCF construisent une offre de bout en bout pour permettre un parcours sans couture. Notre révolution, c'est le porte-à-porte et notre ambition est de proposer un service du 1^{er} au dernier kilomètre en intégrant tous les modes de transports, le train bien sûr mais aussi la voiture (autopartage et covoiturage), le vélo et le bus.

La relation client a fondamentalement changé de forme : elle est beaucoup plus digitalisée et dématérialisée (vente, information voyageurs). Néanmoins nos clients continuent d'exprimer un besoin fort de personnalisation dans leurs liens avec l'entreprise et des relations de qualité par les personnels en contact. Pour la SNCF, cela signifie à la fois de plus en plus de vente de billets sur Internet, billets largement dématérialisés, et du personnel présent en gare en cas de situation perturbée pour prendre en charge, informer et orienter le mieux possible les voyageurs. « Les moments de vérité », que les auteurs développent dans leur livre, sont d'autant plus incontournables et décisifs dans la relation client.

Cet ouvrage, alternant outils de réflexion et cas concrets, permettra aux professionnels comme aux étudiants d'appréhender avec un regard nouveau et complet le marketing des services, sujet fondamental des entreprises d'aujourd'hui.

Je me réjouis, enfin, de la présence de la SNCF comme un exemple souvent repris, et de façon positive ! Les auteurs sont restés fidèles aux apports de notre entreprise à leurs réflexions, lorsqu'ils ont pu travailler sur TGV Est, auprès de l'Université du Service ou encore sur le chantier des « Nouveaux Espaces de Vente ».

Bonne lecture !

Barbara Dalibard
Directrice Générale SNCF Voyageurs

Introduction

Pourquoi cette nouvelle édition ?

Nous avons le sentiment de vivre une époque charnière, un temps où la « culture de service » devient primordiale pour toutes les organisations, publiques et privées, marchandes ou non marchandes, industrielles ou tertiaires. Une culture qui nécessite, notamment, de mieux s'approprier les concepts et les méthodes du marketing des services. C'est l'objet de ce livre que d'y contribuer.

Huit ans après une première édition, il nous semblait essentiel d'enrichir cette troisième édition de nouveaux cas d'entreprise : aux côtés des cas déjà présents, nous avons donc ajouté ceux d'Aéroports de Paris, de Pullman, de Kuka (pour avoir le témoignage d'une entreprise industrielle), de BNP Paribas Fortis – pour avoir un cas bancaire et hors hexagone – et enfin de Keolis, ce dernier étant centré sur la « symétrie des attentions », un thème qui a pris une réelle importance dans le champ du management des métiers de service¹.

Pourquoi cet ouvrage : motivations et partis pris

Cet ouvrage est le fruit du rapprochement d'un praticien et d'un enseignant-chercheur² qui développent ensemble, depuis dix ans, des pédagogies, des méthodologies et des prestations de conseil auprès de grandes entreprises de service. Si le terme de « recherche appliquée » a un sens, nous souhaitons partager ici tout à la fois une expérience, une méthodologie, mais aussi une vision de ce que sont les métiers de service aujourd'hui. Nous voulons apporter aux managers des entreprises de service, et plus généralement à tous ceux qui managent une organisation

¹ Nous y avons d'ailleurs consacré un article dans le numéro spécial de l'*Expansion Management Review* paru en septembre 2014 (n° 154).

² Depuis, nous sommes devenus, l'un et l'autre, associés fondateurs de l'Académie du Service lorsque ce cabinet de conseil a quitté le giron du Groupe Accor en 2011.

délivrant une forme ou une autre de service (administration, hôpital, etc.), un ouvrage accessible proposant des outils opératoires destinés à les aider à professionnaliser leurs pratiques. Dans les points qui suivent, nous développons les postulats qui sont les nôtres et qui nous ont guidés dans la rédaction de cet ouvrage.

Une transversalité entre métiers de plus en plus forte

Un principe clé qui a guidé la rédaction de cet ouvrage est celui de la transversalité : une pratique mise en œuvre dans un domaine d'activité donné peut en effet inspirer d'autres secteurs d'activité. À titre d'exemple, le travail que nous avons réalisé sur le cas du « contrat 15¹ », l'engagement consommateur mis en œuvre par les hôtels Ibis, a nourri les réflexions d'entreprises aussi éloignées de l'hôtellerie qu'un constructeur automobile, un exploitant de salles de cinéma, une banque, un assureur ou encore un groupe pétrolier.

Certes, on a coutume de dire que les HCR, les services informatiques, la grande distribution ou les activités bancaires n'ont que peu de choses en commun, et cela est vrai pour un certain nombre d'éléments (les modèles économiques, le degré d'internationalisation, etc.). Mais les activités de service partagent le plus important : d'abord, la place des hommes et des femmes dans le processus de production et de livraison du service (ou « servuction ») ; ensuite, elles sont très souvent « invisibles ». Du fait – notamment – de leur relative immatérialité, elles ont en effet en commun de ne pas être perçues à leur juste valeur par nombre de consommateurs. Ce que l'on dit là est vrai des services B to C comme des services B to B : on sait les difficultés qu'éprouvent les entreprises industrielles à valoriser auprès de leurs clients les services qu'elles associent au produit². L'un des grands enjeux, dans nombre de métiers, est alors de donner à voir, à toucher au client, les efforts que l'on déploie pour le satisfaire, de mieux « scénariser », en somme, l'expérience client.

Par transversalité, nous entendons donc ici le fait de pouvoir transférer d'une activité tertiaire à l'autre, des services vers l'industrie, et du secteur privé vers les services publics (marchands ou non), la majeure partie de ce qui sera formulé dans ce livre.

1 « La garantie de service chez Ibis, pratiques et enseignements », in *Décision marketing* (2007), n° 46.

2 Sur ce sujet, cf. notamment G. Baglin et V. Malleret (2004), *Le Développement d'une offre de services dans les PMI*, Cahier de recherche du Groupe HEC, ainsi que le rapport d'Ernst & Young pour le MINEFI : *Orientation service des entreprises industrielles*, DIGIITIP, 2002.

Afin d'illustrer notre propos, nous introduisons ici un nouveau cas, celui d'un fabricant d'automatismes : Kuka France. Il est emblématique en effet des enjeux que rencontrent aujourd'hui les industriels et il permet de mettre en lumière toute la pertinence qu'il y a à appliquer dans le secteur industriel les concepts et méthodes du marketing des services¹.



Cas d'entreprise

Kuka, ou comment un fabricant de robots a le souci de développer une orientation service²

Parlez-nous de la société : son métier, ses chiffres clés...

Kuka Automatismes Robotique est la filiale française de Kuka Roboter, société qui appartient au groupe allemand Kuka dont le siège est situé à Augsburg. Kuka Roboter est considérée comme l'un des fournisseurs leaders de robots industriels sur le plan international. Les compétences clés de l'entreprise regroupent le développement et la production ainsi que la commercialisation de robots industriels, d'armoires de commande, de logiciels et d'unités linéaires.

L'entreprise est leader en Allemagne et en Europe et se positionne à la troisième place sur le plan mondial. Le Kuka Robot Group emploie environ 3 180 personnes dans le monde. En 2012, un chiffre d'affaires de 742,6 millions d'euros a été réalisé. L'entreprise est présente avec près de 30 filiales sur les marchés les plus importants d'Europe, des États-Unis et d'Asie³. Kuka a fabriqué 20 000 robots l'an passé, contre 1 000 il y a une vingtaine d'année...

La société est notamment présente sur les marchés de l'automobile et des camions (Audi, BMW, Daimler, Ford, Man, Renault, Peugeot Citroën, Ferrari, Volvo Trucks, Smart...), la chimie (BASF, Bayer, Agfa...), l'électroménager (Miele, AEG, Electrolux...) ou encore l'agroalimentaire (chocolats Frey, bières Carlsberg, Nestlé, Mars, Heineken et Coors, etc.), et elle travaille également pour des sociétés aussi diverses que Lego, Lufthansa, Bang & Olufsen, Adidas-Salomon ou IKEA. L'automobile représente encore 50 % de l'activité, mais la part de cette industrie tend à diminuer au profit de nouveaux marchés.

En France, l'entreprise compte une soixantaine de collaborateurs. >>>

1 Merci à notre associée, Claire Bonniol, pour avoir créé le lien avec le directeur général de l'entreprise.

2 Nous avons pu interviewer Jean-Luc Imhof, Directeur Général de Kuka France, société spécialisée dans la conception et la fabrication de robots industriels. Jean-Luc est ingénieur et il a un parcours industriel. Mais, sur le plan personnel, il a pu bénéficier d'une expérience du monde du commerce (il est le fils de commerçants-traiteurs) qui a laissé des traces... Nous avons jugé qu'il était important de donner la parole à un industriel qui, traditionnellement, délivre déjà du « service » autour des produits livrés au client. Mais pas toujours avec la même acuité.

3 Source : ces deux paragraphes sont extraits du site web officiel de l'entreprise.

» **Quelle est la genèse de votre réflexion sur le service et de votre projet « satisfaction client » ?**

La société est considérée comme un leader technologique. Mais la maîtrise de la technologie n'est plus aujourd'hui une condition suffisante pour réussir sur un marché qui voit diminuer d'année en année les prix des robots. Par ailleurs, l'évolution de notre marché vers des industries dont les acteurs sont de tailles moins importantes que dans l'automobile nous amène à développer assez naturellement cette offre d'accompagnement car ils ne sont pas outillés en interne (ils n'ont pas leur propre service de maintenance, par exemple).

Une réflexion a donc démarré il y a deux ans autour de notre offre de services. Il faut savoir que le robot est vendu à un intermédiaire « intégrateur » (une société qui équipe les boulangeries industrielles par exemple, et qui les intègre donc dans son offre), tandis qu'une autre partie (appelée « service ») de notre métier consiste en des interventions chez le client *final* (via de la formation, de la maintenance, des pièces de rechange...). Ces interventions sont réalisées par les équipes du service client.

Mais ce service a été créé plus en réaction, suite à des sollicitations de clients. Or il nous est apparu qu'il devenait urgent de mieux valoriser ce service vis-à-vis de nos clients pour créer de la différenciation. À l'issue d'une conférence donnée par l'Académie du Service¹, nous avons eu envie de travailler avec ce cabinet sur notre projet.

Comment cela s'est-il passé ?

À l'époque, j'étais directeur du service client. Nous avions comme enjeu de faire évoluer la satisfaction de nos clients. À travers cinq ateliers de travail mobilisant des collaborateurs issus de ce service et de l'équipe commerciale, la méthode de l'Académie du Service a été mise en œuvre : définition de notre ambition, de notre référentiel de service et de notre référentiel de management. En amont, les consultants ont passé du temps chez nous en immersion pour bien comprendre notre culture et notre métier.

De fait, nos clients et partenaires nous voient comme le leader technologique. Maintenant nous voulons qu'ils nous voient comme le leader de la qualité de service. Nos équipes sont très fières du robot et mon souhait c'est qu'elles deviennent tout aussi fières de la qualité de leur service.

Entre-temps, je suis devenu directeur général de l'entreprise et j'ai souhaité élargir le périmètre du projet en l'étendant à l'ensemble de l'entreprise : équipes commerciale et administrative comprises, donc. Nous avons pu sensibiliser l'ensemble du personnel et créer ensuite des formations « Managers » et « Collaborateurs » »

¹ Benoît Meyronin, co-auteur du livre, est l'un des cinq associés fondateurs de l'Académie du Service. Ce cas n'a pas été retenu pour mettre en valeur la société (il est d'ailleurs le seul du livre, avec Keolis, à être lié à l'intervention de ce cabinet) mais parce qu'il est intéressant en lui-même. D'autres cabinets ont accompagné les autres sociétés dont les cas sont exposés dans ce livre, comme par exemple le cabinet Kea Partners pour Aéroports de Paris.

» (deux jours par public) en mixant les cultures (commerciaux et service client par exemple), ce qui est essentiel pour moi. Ces formations se sont déroulées à l'automne 2013.

Et aujourd'hui ?

En 2014 nous allons travailler sur une dynamique d'ambassadeurs qui portera la mise en œuvre des « moments de vérité ». Nous allons également améliorer la communication interne en créant un événement centré sur la « symétrie des attentions »¹.

Le technicien qui intervient dans le domaine de la maintenance s'occupe traditionnellement bien du robot mais moins bien du client ! En l'aidant à mieux valoriser son intervention, en ritualisant la remise d'un flyer à l'issue de l'intervention, c'est aussi un métier que nous valorisons. Il faut savoir que nos techniciens sont seuls chez les clients, un peu comme les techniciens qui interviennent chez vous, dans votre immeuble, pour entretenir ou réparer votre ascenseur. La qualité de la relation qu'il va nouer chez nos clients va donc compter dans leur degré de fidélisation.

Chez Kuka, nous avons d'ailleurs une formule à ce propos : « Le premier robot est vendu par l'équipe commerciale et le second par le service client ». C'est vous dire combien je suis convaincu que cela compte. Nos clients doivent voir leurs robots bien fonctionner, les gains de productivité doivent être évidents pour eux. Or pour cela, nos interventions sont essentielles et elles doivent donc être bien valorisées.

Quel est le ROI (retour sur investissement) de cette démarche ?

Il est encore un peu tôt pour en mesurer tous les bénéfices mais je peux déjà partager avec vous quelques éléments. Ainsi, nous avons mis en place à l'automne des enquêtes de satisfaction : pour nous c'était nouveau et ce travail sur la culture de service a rendu cela évident à un moment donné. De plus, certains de nos managers ont déjà mis en œuvre, avec leurs équipes, certains moments de vérité. J'ai aussi le sentiment que le groupe est intéressé et nous sommes perçus comme un pays pilote sur ces questions. Là où nous avons bien progressé, c'est également dans le traitement des réclamations, nous avons maintenant un processus clair de gestion.

Pour finir, je vous dirais aussi que la symétrie des attentions a joué un rôle : un collaborateur m'a dit avoir vraiment vu évoluer sa relation avec son manager. Pour moi c'est important car je suis attaché à un mode de management participatif, dans lequel chacun se sent considéré.

Le projet « satisfaction client » a été simple à déployer ?

Le fait de travailler très vite sur des *Quick Wins*, de montrer que le projet était très concret, a permis à mon sens de lever la plupart des doutes ou des réticences. »

¹ Cf. le chapitre dédié au management.

» La notion d'ambassadeurs intervient aujourd'hui pour que les plus réticents, souvent des personnels très techniques, soient touchés par la démarche. À l'issue de la formation, les plus réticents ont compris que l'on n'en resterait pas à des slides mais que les choses allaient se mettre en œuvre, s'incarner dans nos processus métiers. Que tout ce travail, cette méthodologie, la présence de consultants dans l'entreprise, allaient conduire à des actions concrètes.

Et vos partenaires intégrateurs, sont-ils embarqués dans le projet ?

C'est sans doute un objectif à moyen terme. Mais il faut qu'ils aient atteint un certain niveau de maturité. Il va falloir leur donner envie, ne rien imposer.

C'est quoi, dans votre métier, un service de qualité ?

C'est déjà un service qui se voit ! Nos actions souvent ne se voient pas, c'est le cas par exemple pour la maintenance préventive. À la fin de la maintenance préventive, nous remettons un flyer qui explicite les actions qui ont été réalisées afin de rendre visible notre service, c'est un indice, une preuve tangible comme vous dites en marketing des services. Nous avons considéré en effet que ce moment était un moment de vérité et c'est pourquoi nous avons voulu ritualiser la fin de cette intervention en remettant systématiquement ce flyer.

Dans notre entreprise, nous avons défini l'insatisfaction comme cela : c'est quand on ne livre pas ce qui a été promis au départ. Nous avons donc différents niveaux de contrat et notre intervention est segmentée en fonction de cela.

Et la suite ?

Nous allons devoir faire évoluer notre offre, créer de nouveaux services. Culturellement, vous savez, nous sommes dans une posture d'industriel sûr de ses technologies : « ce sont les meilleures et donc les clients vont venir naturellement vers nous », si je caricature un peu. Il nous faut donc apprendre à mieux penser notre marketing stratégique afin de faire évoluer cette posture.

***« Pour le retour du bon sens »...
parfois pétri de paradoxes***

Le titre de ce paragraphe est emprunté à un ouvrage de J.-P. Le Goff, car nous rejoignons cet auteur lorsqu'il regrette « la dissolution d'un certain bon sens¹ ». Nous faisons aussi le pari d'éveiller, ou de réveiller, en chaque manager ce que nous appelons le « bon sens paradoxal ». Prenons un exemple. Si nous écrivons que *le meilleur moment pour fidéliser les*

¹ In *Les Illusions du management. Pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte, 2000. Citation extraite de la p. 13.

clients d'un hôtel, c'est lorsqu'il est complet, il y a de fortes chances pour que nous passions, au mieux, pour de dangereux gauchistes ! Et pourtant... N'est-ce pas là le meilleur moment pour « faire du service », une opportunité réelle d'apporter son aide à un client – ou *futur* client – embarrassé (il est peut-être tard et son voyage a été long...) ? Dès lors, plutôt que de mettre un panneau « complet » sur la porte d'entrée, mieux vaut laisser entrer les clients pour capitaliser sur cette occasion de leur rendre service (en leur indiquant l'adresse et le numéro de téléphone d'un confrère par exemple).

Ce bon sens que nous qualifions de « paradoxal » peut sembler quelque peu *trivial* au lecteur. Mais c'est souvent en repartant des évidences, de ce qui fait le sens profond, et parfois étymologique, d'un métier (soit, dans l'hôtellerie, le fait d'accueillir un hôte, *d'être dans l'hospitalité*), comme du *lieu* et donc du contexte (les *temporalités* du lieu) dans lesquels il s'exerce, que des démarches innovantes – voire des offres – peuvent être imaginées. Dans un monde sans cesse plus complexe, en accélération permanente et assourdissant (la quantité d'informations que nous avons à notre disposition), le fait de revenir à la « source » d'un métier et du lieu dans lequel on l'exerce peut être riche d'enseignements.

Redonner du sens aux métiers de service

De manière liée, il nous semble primordial de redonner le goût, le sens du métier à des collaborateurs souvent perdus, voire démobilisés, et donc infidèles¹. L'industrialisation de nombreux services et, de façon corrélée, l'omniprésence des technologies tertiaires (procédures, bornes automatiques, systèmes d'information...) destinées à les « rationaliser », tendent en effet à déstabiliser des métiers dont le sens même se perd. Comme l'écrit très justement J.-P. Le Goff, « la fuite en avant moderniste consiste à considérer que la notion même de métier n'a plus grand sens au regard des évolutions technologiques et productives. [...] C'est comme si on avait voulu faire savoir aux catégories ouvrières et techniciennes et au personnel dit de "bas niveau" que le métier qui structurait leur identité individuelle et collective était soudainement devenu "ringard" et qu'ils n'avaient d'autre choix que de se soumettre

¹ Ce dont témoignent notamment des taux élevés de turnover dans de nombreux métiers de service : hôtellerie-restauration, centres d'appels, etc. Il atteignait ainsi le chiffre de... 130 % chez Léon de Bruxelles il y a de cela quelques années, au moment de la reprise de la chaîne par Michel Morin (contre 37 % en 2007). Nous reviendrons plus loin sur le cas de cette entreprise.

aux nouveaux credo de la modernité managériale » (*ibid.*, p. 18). Dans certains métiers, la disparition de l'acte de vente au profit du Web et des lignes d'automates a laissé les professionnels qui assuraient cette mission dans un vrai désarroi, sans qu'un « vrai » métier leur soit proposé en lieu et place de la commercialisation.

Enfin, si l'on partage avec le même auteur l'idée selon laquelle « la dimension de l'œuvre n'a pas disparu » en dépit de l'industrialisation, et que le « bel ouvrage » procure « satisfaction et fierté¹ », force est de reconnaître que dans les services, là où le résultat est par nature, le plus souvent, non tangible, cette dimension est moins évidente. Mais si l'on considère que le résultat que l'on cherche à atteindre dans un métier de service est bien *le plaisir, la reconnaissance, l'élévation, le soulagement ou encore le bien-être d'un individu* (selon les cas), alors le bel ouvrage a aussi sa place dans les secteurs tertiaires.

Le retour des lieux de services : du marketing des services au marketing de l'expérience

Les « points de vente », et plus largement ce que nous appellerons, en référence à des travaux de nature anthropologique et marketing, les lieux de services², sont redevenus des leviers difficilement contournables pour, tout à la fois, matérialiser une ambition de service et proposer une expérience client originale, ou pour le moins qualitative. C'est, d'une certaine manière, *la revanche des lieux sur les flux*, pour reprendre – en l'inversant – l'analyse d'Olivier Mongin à propos des villes³ : au temps des flux et de leur gestion (les métiers des « transporteurs » que sont la SNCF et la RATP, mais aussi les fast-foods, etc.) se substitue – partiellement, car la problématique des flux ne s'efface pas pour autant – le temps des lieux⁴.

Les notions de « parcours client » et de « moment de vérité », que nous développerons dans cet ouvrage, permettent alors de disposer d'un outil simple et opératoire pour construire une « mise en scène » articulant les besoins du client et les réponses de l'entreprise à certains moments clés. À ce premier niveau, très opérationnel dans la

1 *Op. cit.*, p. 38.

2 Concernant cette notion, nous nous inspirons des travaux de M. Augé et, dans le domaine du marketing, de B. Cova, travaux déjà cités.

3 Cf. *La Condition urbaine*, Paris, Le Seuil, 2005.

4 La transformation des restaurants McDonald's en Europe, et le concept de Mc Café en particulier, en est un bon exemple.

manière dont il aide à structurer l'organisation du lieu de services et les tâches et attitudes des équipes, on peut adjoindre des préoccupations en matière de marketing « expérientiel¹ ». Ce dernier consiste à prendre en considération le comportement humain tout autant que le comportement du consommateur, son vécu dans le lieu de services et non plus seulement la transaction qui s'y opère. En effet, l'individu ou les groupes, dans un lieu de services, ne se comportent pas seulement comme des *Homo œconomicus*. Ils ont besoin de s'orienter, d'être à leur aise (température, niveau sonore...) dans un lieu à l'esthétique soignée, et de pouvoir interagir de façon relativement confortable avec le personnel en contact... comme entre eux. Ils peuvent, de surcroît, chercher à vivre un moment mémorable, être à la recherche d'une émotion particulière, individuelle autant que collective. L'élaboration et l'animation d'un lieu de services peuvent donc favoriser, ou non, ce type de dimensions. Chez Nature & Découvertes par exemple, l'ambiance sonore, la luminosité, les parfums diffusés, les animations proposées ou encore la manière dont sont mentionnés les horaires d'ouverture (« samedi, le soleil se lève à... ») sont autant d'éléments qui concourent à matérialiser le positionnement « nature », convivial et authentique de l'enseigne².

Enfin, si le lieu de services contribue fortement à définir le positionnement et le contenu expérientiel d'une enseigne, il joue aussi un rôle déterminant au niveau du sens de ce qui s'y joue. Nous y reviendrons longuement dans la troisième partie de ce livre.

Relire l'œuvre de Jean Fourastié

Mais que révèlent, plus profondément, ces différents signaux et le cas que nous venons de présenter ? Une chose très simple : ils nous rappellent que le processus de tertiarisation est un processus *long*, et que la dynamique des services est encore loin d'avoir atteint son apogée. C'était l'une des grandes leçons de Jean Fourastié, mais il semble que nous l'ayons un peu sous-estimée... Cet immense auteur³, économiste et ingénieur (centralien), est resté célèbre pour avoir – notamment – mis

1 Sur le marketing expérientiel, cf. notamment les contributions d'O. Badot, B. Cova, P. Hetzel et R. Ladwein, citées en bibliographie, ainsi que l'ouvrage de J.H. Gilmore et B.J. Pine sur « l'économie de l'expérience » (1999).

2 Sur cette enseigne, cf. notamment la contribution de P. Hetzel (2000), citée en bibliographie.

3 Saluons la publication d'un ouvrage collectif consacré à la modernité de ses travaux, sous la direction de J.-P. Chamoux (2008).

l'accent sur le « progrès technique » en vue d'expliquer la croissance des économies développées suite à la révolution industrielle et notamment dans la période de l'après-guerre. L'augmentation, sans précédent dans l'histoire, du « rendement du travail » (ou productivité), principalement due au progrès technique, a ainsi permis à une partie de l'humanité de s'extraire de la pauvreté, de s'éloigner de la production alimentaire (le secteur primaire) pour se concentrer sur celle des biens (le secondaire) et des services (le tertiaire) qui ont accompagné l'amélioration de ses conditions de vie. C'est à propos de ce dernier secteur, et plus précisément de son analyse du mécanisme de la *tertiarisation*, qu'il est entré dans notre postérité.

En effet, comme nous le rappelle avec un sens certain de la formule J. Fourastié, vient un temps où l'homme préfère « les spectacles sportifs au fer électrique », un temps où, pour le dire autrement, « les valeurs tertiaires envahissent la vie économique », et ce parce que « rien ne sera moins industriel que la civilisation née de la révolution industrielle ». Il écrivait cela en... 1949. Même remanié par la suite¹, cet ouvrage visionnaire annonçait l'avènement de cette économie des services dans laquelle nous sommes aujourd'hui. Ou plutôt, dans laquelle nous peignons à entrer *résolument*.

Car l'un des problèmes majeurs – sur le plan économique autant que social – de notre pays se situe bien là : accepter, *culturellement* (et nos élites ne sont pas les dernières à être frappées par le symptôme du virus industrialiste), que notre économie soit devenue, en quelques décennies, une économie *de services et de « serduits »* dans laquelle la production de biens a perdu, sur les vingt dernières années, près de 2 millions d'emplois.

Alors, oui, nous sommes encore sans doute un peu dans cette « période transitoire » que décrivait le grand économiste : ni plus vraiment industriels, ni tout à fait encore tertiaires, nostalgiques d'un âge d'or révolu où la Fabrique et l'Ingénieur régnaient sans partage sur la création de valeur et d'emplois. Pour notre auteur, cette période devait s'achever lorsque le secteur tertiaire aurait atteint 80 %, voire 85 % de la population active (soit encore près de 10 points en ce qui concerne la France), du fait de cet « inéluctable dégonflement du secteur secondaire » qu'il nous faudra bien devoir accepter un jour.

¹ L'édition définitive du livre *Le Grand Espoir du xx^e siècle* est celle de 1963, prolongée d'une postface rédigée par l'auteur dans l'édition de 1989 (Gallimard, coll. « Tel »).

De cette période, nous sortirons gagnants si nous voulons bien regarder l'avenir, forcément tourné vers des « écosystèmes serviciels¹ » intégrant de nouveaux types de biens, de nouveaux modèles économiques et de nouvelles compétences de service ; de cette période, nous sortirons victorieux si nous investissons davantage encore le champ de cette « ville tertiaire » dont il parle quand il développe la question du « genre de vie » et, notamment, celle des transports. Ainsi, lorsque le Grand Lyon « réinvente » le vélo (mais surtout l'écosystème qui va autour) avec JC Decaux, ou lorsqu'il tente de viabiliser une offre d'auto-partage (Autolib', nous y reviendrons), il innove et s'inscrit pleinement dans cette dynamique tertiaire qui aide, ce faisant, la production française de cycles (les Cycles Mercier, en l'occurrence, vieille maison stéphanoise...) à investir des marchés d'avenir, ceux des nouvelles mobilités urbaines et des « genres de vie » qui vont avec.

À propos de ces derniers, la sociologue américaine A.R. Hochschild² a conceptualisé, dans une perspective très différente, ce qu'elle a désigné comme étant la « frontière des commodités », soit l'élargissement des frontières du marché vers des sphères autrefois réservées au cercle familial et/ou communautaire (garde des enfants, des parents âgés, etc.). Cette dynamique joue, depuis cinquante ans maintenant, un rôle majeur dans la croissance de l'économie des services. Le sociologue américain G. Ritzer³ analyse lui aussi très bien cette mutation à travers le seul cas de la restauration rapide, ou comment une société – la société nord-américaine en l'occurrence – a très largement reporté vers la sphère marchande des activités auparavant considérées comme relevant de la cellule familiale (le fait de cuisiner au quotidien)⁴. Ces fonctions, autrefois non marchandes, sont ainsi entrées de plain-pied dans le champ transactionnel (et, parfois, « industriel »), et d'autres activités viendront probablement les rejoindre dans les décennies qui viennent.

1 Sur cette notion, cf. notamment J. Lauriol (in Heurgon et Landrieu, 2007, p. 257-271), qui insiste sur le fait que les offres reposent de façon croissante sur la mise en place « d'écosystèmes serviciels » complexes dans lesquels un opérateur « provideur » joue le rôle d'intégrateur global, de chef d'orchestre. « Il s'agit de mettre en place un système serviciel qui permettra d'intégrer biens et services pour délivrer des capacités d'usage » (p. 262). Pour illustrer son propos, J. Lauriol prend l'exemple de Michelin qui, « plutôt que des pneumatiques... propose maintenant la vente de solutions pneumatiques au kilomètre parcouru » (p. 260). L'offre Michelin On Way en est un bon exemple en B to C.

2 Cf. « The commodity frontier », in J. Alexander, G. Marx et C. Williams (éd.), *Self, Social Structure and Beliefs : Essays in Sociology*, UC Press, 2004.

3 G. Ritzer (1996), *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks, Pine Forge Press.

4 De fait, près d'un million de salariés sont employés aujourd'hui en France par des particuliers pour réaliser à domicile des tâches telles que le ménage ou la garde des enfants (source : FEPEM, fédération des particuliers employeurs), ce qui représente une contribution forte à la dynamique de tertiarisation.