

Université Abderrahmane Mira de Bejaïa
Faculté des Sciences économiques, commerciales et des
sciences de gestion
Département des Sciences Commerciales



Mémoire de fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master académique en

Sciences Commerciales

Option : Marketing des services.

Thème

**La gestion du personnel en contact dans
les entreprises de service**

Présenté par :

M. Amazigh KHENTICHE.

M. Athmane MAOUCHE

Encadré par :

Dr. Fahima TIAB

Octobre 2020

Dédicaces

Je dédie ce mémoire à mes chers parents qui m'ont toujours soutenus, à mes frères ainsi que toute la grande famille

Ce mémoire est aussi dédié

à tous nos enseignants et particulièrement Madame tiab fahima, sans oublier tout le personnel de département des sciences commercial

Je dédie ce mémoire à mon chère ami razik boumraou et à tous les autres : koussayla salah, yacine,, faycel, djamal, nassim, Sofiane, Etc.

Ainsi que tout mes amis de l'université, qui nous ont offert un grand soutien moral, et particulièrement tous mes camarades de groupe, sans oublier. lounis ait mengelat je termine par mon binôme amazigh qui a rempli pleinement son rôle.

MAOUCHE

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents,

A mes frères Yanis et Nassim,

Mes 3 Sœurs Linda, Anaïs et Kahina,

A toute ma famille,

A mon binome Athmane

Ainsi que à tous mes amis/es .

Khentiche AMAZIGH

Remerciements.

Nous tenons à exprimer nos vifs remerciements à notre promotrice Dr. F. TIAB, maître de conférences à l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia pour ses précieuses et judicieuses orientations, conseils et critiques tout au long de ce travail de recherche. Ainsi que sa pleine confiance pour l'élaboration et l'accomplissement du présent mémoire du master.

Nous tenons aussi à remercier le président et les membres du jury d'avoir accepté de lire et d'évaluer notre travail.

Nos derniers remerciements s'adressent à toutes les personnes, famille, enseignants et amis, qui ont contribué de près et de loin chacun à sa manière à la réussite de ce travail

Liste des figures.

Figure 01 : Les quatre caractéristiques des services.....	p14
Figure 02 : La courbe de vie du produit.....	p24
Figure 03 : Les différentes étapes dans la fixation d'un prix.....	p30
Figure 04 : Les courbes de demandes.....	p32

Liste des schémas.

Schéma 01 :La démarche marketing.....	p18
Schéma 02 : les différents types de produits	p22
Schéma 03 : Le processus de communication	p38
Schéma 04 : L'influence des stimuli environnementaux sur le comportement individuel	p43
Schéma 05 : Différence entre orientation marché et l'orientation client des vendeurs..	p55
Schéma 06 : chaine de profit dans les services.....	p62
Schéma 07: modèle de marketing interne du berry.....	p79
Schéma 08 : le modèle de marketing interne de Grönroos.....	p80
Schéma 09 : le marketing interne de rafiq et ahmad.....	p81
Schéma 10 : Le modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough...	p82
Schéma 11 : différents axes du marketing interne.....	p83

Liste des tableaux.

Tableau 01:La comparaison entre le marketing des produits et le marketing des services.....	p10
---	-----

Liste des abréviations.

INSEE : l'nstitut national de la statistique et des études économiques est chargé de la production, de l'analyse et de la publication des statistiques officielles en France.

OCDE : L'Organisation de coopération et de développement économiques.

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Le marketing dans les entreprises de services	4
Introduction	5
Section 01 : Les fondements du Marketing des services	5
Section 02 : Composantes du Mix marketing dans les services	20
Conclusion	46
Chapitre II : Le personnel en contact : un médiateur privilégié entre l'entreprise et le client	47
Introduction	48
Section 01 : l'orientation client et orientation marché	49
Section 02 : complexité des rôles du personnel en contact	55
Conclusion	65
Chapitre III : La prépondérance de la gestion du personnel en contact	66
Introduction	67
Section 01 : La gestion du personnel en contact	67
Section 02 : le marketing interne	75
Conclusion	85
Conclusion générale	86
Bibliographie	

Le monde a connu et continue à connaître des mutations dans plusieurs secteurs, notamment dans le secteur économique. Ce secteur, considéré comme le moteur qui fait tourner ce monde, ne cesse de se développer et continue à nous surprendre avec ses mutations parallèlement avec le développement de la science et de la technologie.

Depuis les trente glorieuses, l'industrie a été la pièce dominante de l'économie mondiale, et les recherches académiques étaient principalement focaliser sur l'industriel et son développement et sa bonne gestion. Avec l'apparition de pleins d'entreprises qui s'exercent dans ce secteur, l'offre a vite augmenté, et le client devient de plus en plus exigeant, chose qui a poussé les entreprise à appeler secours aux techniques marketing d'une part, et les chercheurs à développer cette discipline naissante d'une autre part.

Pendant ce temps, le service a été secondaire et très faiblement visible ou même presque inexistant, mais cela n'as pas duré une éternité, les exigences du client à exploser le marché de demandes, chose qui a écarté le monopole de l'industriel en faveur des services avec l'apparition de nouvelles entreprises qui délivrent ces derniers.

Aujourd'hui, les services dominant, comme jamais auparavant, cette économie en pleine expansion, cela grâce à la technologie et au marketing qui ne cesse d'évoluer à une vitesse incroyable pour permettre de venir à la satisfaction des besoins et exigences du client.

Cependant, les caractéristiques uniques des services ne permettent pas aux entreprises d'utiliser les techniques marketing avec leur aspect traditionnel (ou industriel) , pour cela plusieurs recherches académiques ont été faites par des spécialistes du domaine afin d'améliorer ces techniques et stratégies marketing et les rendre compatible avec les services.

Ce qui est intéressant à observer dans les caractéristiques des services, c'est que ils sont produit sur place, chose qui justement leur donne leur caractère unique, contrairement aux produits industriels. Ce qu'on veut dire par cela c'est que la production du service se déroule au moment de la rencontre entre le client et le personnel de l'entreprise, ce qui rend les deux parties contributeurs à la création du service.

En fait, ce personnel, qui est en contact direct avec les clients pour délivrer le service, est principalement un acteur majeur et indispensable dans le processus de création et de délivrance du service au client, cela veut dire que la qualité de ces derniers et la satisfaction du client dépendra de lui.

Dans ce mémoire, on va mettre en lumière cet important acteur, on va l'étudier d'un peu plus près pour comprendre ses principales fonctions, son utilité, son rôle et sa gestion au sein de l'entreprise d'un point de vue Marketing.

La question principale qui se pose ici et dont laquelle on va essayer de répondre tout au long de ce travail serait : pourquoi **le marketing des services traite le personnel en contact comme étant un pilier stratégique pour la stratégie marketing des entreprises et s'intéresse à la manière dont il est géré ?**

Une question qui nous ouvre la porte à beaucoup d'autres questions :

- Qu'est-ce qu'un service, et que veut dire le Marketing des services ?
- Qu'est-ce qu'un personnel en contact ? et quel est son rôle ?
- Qu'est-ce qu'une gestion du personnel en contact ?

A première vue, il semble que cet élément est très important et il est le médiateur stratégique qui relie les entreprises à leurs clients ! Mais pourquoi ?

Afin de réaliser ce travail sur ce sujet, et de répondre à ces questions, on a eu recours à plusieurs supports bibliographiques et documents : des mémoires, des articles, des thèses et plein différents ouvrages traitant ce sujet de près ou de loin.

Malheureusement, à cause de la situation exceptionnelle que vis le monde à cause de l'actuelle pandémie du COVID-19, on a malheureusement pas eu la chance de faire un stage sur le terrain afin de collecter les informations nécessaire pour appuyer nos propos et mieux les éclaircir.

On a structuré notre mémoire en 3 différents chapitres, une introduction générale et une conclusion générale.

Pour les chapitres, on s'est contenté de les divisé en deux sections pour chacun de ces 3 chapitres, encadré par une introduction et une conclusion pour chacun.

Chapitre I :

Le marketing dans les entreprises de services.

Introduction :

Dominateur d'économie moderne, le secteur tertiaire a explosé en un à rien de temps et devance l'industriel, la demande de services augmente et ne cesse de croître de jour en jour plus que la demande de biens de la part des clients (et consommateurs), ce qui a généré la naissances de plusieurs entreprises créatrices de tout genres de services afin d'assurer une offre répondant aux exigences de cette demande.

Créant un environnement plein de concurrence, ces entreprises ont appelé secours au Marketing afin d'avoir leur places dans les marché, assuré leur rentabilité, faire face aux concurrents et surtout satisfaire les besoins de leurs clientèle à la fois en appliquant une stratégie bien précise. Cependant, le marketing traditionnel était obsolète et ne pouvait gérer ce secteur à cause des caractéristiques unique qu'ont les services par rapports aux biens : « un service ne peut être analysé ni géré de la même façon qu'un bien » ce qui pose un problème !

Afin d'arriver à une solution, plusieurs recherches académiques ont été faites, les services ont été analysé, étudié et bien expliqué et ils ont arriver à développer et améliorer le marketing traditionnel afin qu'il soit opérationnel avec les services, c'est là où un nouveau Modèle Marketing est née : « Le Marketing des services ».

L'importante croissance de ce nouveau paradigme et l'étendue de ce qu'il recouvre nous incite à commencer notre travail en évoquant l'évolution du marketing des services en bref retracé.

Section I : Les fondements du Marketing des services.

Pour mieux comprendre cette discipline récente, on va parler des ses fondements et de ses racines, d'où et comment il est venu et née ? Comment a-t-il évolué à travers le temps et qu'elles sont les étapes clés qui ont marqué son évolution.

1.Le marketing des services :Historique et évolution :

L'émergence du marketing des services en tant que paradigme spécifique du marketing débute véritablement dans les années 1970, après un débat sur sa légitimité. Certes, il existe des travaux bien avant cette période parfois extrêmement visionnaires portant sur des activités de services. Ces analyses constituent très probablement une source d'inspiration importante pour la discipline naissante du marketing des services et elles aident au développement de ce nouveau modèle de Marketing.

Nous constatons que l'évolution et la légitimation du marketing des services en tant que discipline spécifique du marketing peut se caractériser par trois périodes clés :

1.1.La naissance et la légitimation du paradigme des services (avant 1980) :

Cette période est celle des preneurs de risques, comme le disent Brown, Fisk et Bitner¹. John Bateson, Leonard Berry, William George, Christian Grönroos, Eric Langeard, Christopher Lovelock ou encore Lynn Shostack contribuent durant cette période à donner au marketing des services ses lettres de noblesse et à le faire reconnaître comme discipline spécifique à part entière.

Avant la fin des années 70², les techniques marketings étaient largement dominées par une logique «produit», et aucune distinction ne semblait être faite entre le marketing des produits et celui des services. Pourtant, dès le milieu des années cinquante, des doctorants et de jeunes professeurs s'intéressent plus spécifiquement aux activités de services dans une perspective marketing et plaident pour la mise en place de démarches d'analyse et d'outils spécifiques. Ainsi, cette période marque le commencement des publications sur le marketing des services. Sans plaider en faveur d'un paradigme spécifique pour le marketing des services, en 1960, Lambin³ propose une réflexion sur la nature et le rôle de la fonction commerciale dans une entreprise de services. Dans cet article, il présente de manière visionnaire les enjeux et les spécificités des services par rapport aux produits.

En 1963, Regan publie un article où il décrit ce qu'il nomme la révolution des services, qui marque selon lui une évolution majeure de l'économie des Etats-Unis et du comportement des consommateurs. Ainsi, Judd (1964) discute de la définition d'un service, et Rathmell (1966) affirme que les gens du marketing doivent absolument accorder une plus grande importance au secteur des services. Même si ces articles sont descriptifs, ils marquent les esprits et constituent commencement de beaucoup de recherches⁴.

¹ Christophe SEMPELS, L'intangibilité d'une offre globale de services : conceptualisation, opérationnalisation, variables d'influence et impact sur le niveau de risque perçu, thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, le 15 avril 2005, p15.

² Ibid, p15

³ Stephen W.BROWN et autres, The development and emergence of services marketing thought, International Journal of Service Industry Management, Vol 5, N° 1, 1994, p24-25.

⁴ Ibid, p25

En 1969, Johnson soulève la question de la différence des services par rapport aux produits, et lance ainsi le débat sur les spécificités des services ¹. C'est véritablement dans les années 70 que la discipline marque son coup d'envoi, à travers un nombre croissant de recherches doctorales et de publications. Un premier ouvrage dédié au marketing des services est écrit par Rathmell en 1974 (*Marketing in the service sector*)². Ce dernier cherche à proposer une démarche marketing cohérente pour les activités de services, en se focalisant sur quatre secteurs particuliers : les services sportifs, les soins de santé, les services bancaires et les services professionnels. Les premiers séminaires sur les services se tiennent en France en 1975, réunissant des chercheurs européens et américains.

Des projets de recherche naissent sous l'égide du Marketing Science Institut, réunissant les français Eiglier et Langeard et les britanniques Lovelock et Bateson. Ces projets conduisent à la rédaction, en 1977, d'un recueil d'articles dédiés au marketing des services, qui va constituer une ressource essentielle pour les jeunes chercheurs dans la discipline naissante. Vers la fin des années 70, alors que la littérature sur le marketing des services croît, la question fondamentale de la légitimité du marketing des services en tant que discipline spécifique du marketing est posée. Même si peu d'attaques sont publiées dans la littérature, les chercheurs activant dans le marketing des services se font fréquemment critiquer verbalement. La critique est toujours la même : le marketing des services ne serait qu'un cas particulier du marketing, une application des principes de base du marketing parmi d'autres et il ne constituerait en aucun cas un paradigme spécifique.

En 1977³, Lynn Shostack, alors Vice-Présidente de Citibank adresse une question fondamentale à la communauté académique : le marketing deviendrait-il myope en échouant à développer un paradigme pertinent pour les activités de services ? Son expérience managériale marque les esprits lorsqu'elle affirme qu'une application pure et simple des règles de marketing des produits de consommation au domaine des services conduit souvent à l'échec.

Plus récemment, les faiblesses de l'approche marketing des produits ont été exposées dans un nombre croissant d'ouvrages sur le marketing des services. Les années 1978-1980 marquent un consensus croissant dans la littérature en marketing des services et différent en raison de la

¹ Robert JOHNSTON, *Service operations management : return to roots*, International Journal of Operations and Production Management, Vol19, N°2, 1999, p106-107.

² Ibid, p107.

³ Christophe SEMPELS, op cit, p16

nature des services par les chercheurs¹ Thomas (1978), Bateson (1979), Lovelock (1979) et encore Berry (1980). Ces auteurs font admettre que les services diffèrent des produits sur plusieurs caractéristiques (intangibilité, périssabilité inhérente, l'hétérogénéité et l'inséparabilité). Lovelock rappelle néanmoins en 1981 que l'intention n'est pas de faire croire que le marketing des services est unique et totalement différent de celui des produits, ce qui soulèverait de sérieuses questions sur la cohérence du marketing comme discipline du management, mais simplement que les services de par leurs spécificités méritent une démarche et des outils spécifiques.

1.1.2. Le décollage de la discipline (1980-1985) :

La période entre 1980 et 1985 a été le moment de "l'intérêt et d'enthousiasme"² pour les services. La littérature sur le marketing des services se dégage du débat sur sa légitimité, et un nombre croissant de recherches se penchent sur des problématiques spécifiques au marketing des services.

Lovelock (1983)³ propose ainsi plusieurs méthodes de classification des services selon qu'ils partagent des caractéristiques communes, en dépassant le cadre strict des secteurs de services. Il spécifie comment ces caractéristiques sont susceptibles d'influencer la définition des stratégies marketing. Des études empiriques cherchent également à mieux comprendre les problèmes marketing spécifiques auxquels sont confrontés les managers d'activités de services. Durant cette période, des courants de recherche aujourd'hui encore centraux sont initiés, avec notamment des premiers travaux sur la qualité de service, sur la satisfaction des clients, ou sur la gestion de la rencontre entre le client et le prestataire.

Cependant, Booms et Bitner⁴ suggèrent que non seulement les 4P traditionnels doivent être modifiés pour les services, mais ils doivent aussi être étendus pour les participants, aux preuves matérielles et aux processus.

En cette période, deux développements importants permettent d'expliquer partiellement l'engouement pour la discipline à cette période. D'une part, la dérégulation d'un grand nombre de secteurs de services aux Etats-Unis, et plus tard en Europe, qui modifie le climat concurrentiel au sein de ces secteurs : concurrence accrue, pression sur les prix, augmentation

¹ Mohammed RAFIQ and Ahmed K PERVAIZ, Using the 7Ps as a generic marketing mix : an exploratory survey of UK and European marketing academics, *Journal of Marketing Intelligence and Planning*, Vol 13, N°9, 1995, p5.

² Robert JOHNSTON, *op cit*, p108.

³ Christophe SEMPELS, *ibid*, p17.

⁴ Mohammed RAFIQ et Ahmed K PERVAIZ, *op cit*, p6.

des exigences des clients. A cela vient s'ajouter la création de nouvelles activités de services. Ce changement de climat a augmenté l'importance du marketing dans les entreprises de services. D'autre part, cette période coïncide avec l'apparition d'un nombre croissant de conférences dédiées au marketing des services.

1.1.3. L'explosion (a partir de 1986)¹ :

La période allant de 1986 à nos jours se traduit véritablement par une explosion des recherches en matière de services. Aux travaux théoriques viennent s'adjoindre un grand nombre de recherches empiriques. Le nombre de manuels sur le marketing des services décolle. Cette période marque aussi l'ouverture de plusieurs grands centres de recherche en matière de management de services, tant aux Etats-Unis qu'en Europe.

Si la période de décollage a permis de définir de grandes thématiques de recherche, cette période se traduit par un approfondissement, tant théorique qu'empirique, de ces thématiques. La gestion de la qualité ou de la satisfaction, la gestion des processus de services, la synchronisation de la demande et de l'offre de services, la gestion de la rencontre client prestataire souvent appelée le moment de vérité, la problématique de la rétention de la clientèle et les connexions avec le marketing relationnel, ... sont autant de domaines investis plus en profondeur. La discipline tend à s'ouvrir à d'autres fonctions du management, en particulier la gestion des opérations et des ressources humaines. En outre, les problématiques s'internationalisent.

La discipline du marketing des services s'est construite autour du constat que les services diffèrent des produits sur plusieurs caractéristiques, ce qui rend nécessaire la mise en place de stratégies et d'outils marketing spécifiques.

Après la brève présentation historique de l'émergence du marketing des services précédente, voyons dans le tableau suivant, en quoi le marketing des services se différencie du marketing des produits.

¹ Christophe SEMPELS, op cit, p18.

Tableau 01 : La comparaison entre le marketing des produits et le marketing des services

	Marketing des produits	Marketing des services
Il porte sur	Le produit, le prix, la communication et la distribution.	Le service, le prix, la communication et la distribution. Les éléments de la servuction : <ul style="list-style-type: none"> • Les participants (clients, personnel en contact), • Le support physique, L'interaction des éléments (la servuction)
Il gère	Une transaction (instant)	Une relation (durée)
La segmentation se fait par	Le besoin	Le besoin et le client
La qualité est	Importante	Essentielle
La différenciation se fait sur	Le produit	Les éléments de la servuction
Il est de nature	externe	Externe, interne et interactive.

Source: Jean-Claude DUFOUR et Stéphane MAISONNAS, Marketing et services : du transactionnel au relationnel, Presses Université Laval, Québec, Canada, 1997, p32.

Donc , le marketing ne couvre plus seulement le service et sa promotion (l'aspect externe) ; il doit aussi couvrir le personnel de contact et le client au sein de l'entreprise (aspect interne) et le rapport client-entreprise (aspect transactionnel). Ainsi, le terme de marketing des services est préférable à celui de marketing des entreprises des services¹.

¹ Jean-Claude DUFOUR et Stéphane MAISONNAS, Marketing et services : du transactionnel au relationnel, Presses Université Laval, Québec, Canada, 1997, p33.

1.1.4. La situation actuelle des services :

Le secteur des services représente aujourd'hui plus de 70 % de l'emploi total et de la valeur ajoutée dans les économies de l'OCDE. Il assure la quasi-totalité de la croissance de l'emploi dans la zone OCDE¹. L'OCDE parle de tertiairisation de l'économie dans la plupart des pays membres. Dans la majorité de ces pays, le développement de l'économie de services s'est appuyé au cours des vingt dernières années sur l'accroissement de la part des services aux producteurs, ainsi que sur celle des services sociaux et des services aux particuliers. Dans les pays en voie de développement, l'importance du secteur des services s'accroît également, l'emploi tertiaire est aujourd'hui largement majoritaire dans ces pays ; près de 3/4 aux États-Unis, 7/10 en France ou Royaume-Uni, plus de 6/10 en Allemagne ou au Japon dans les services². Un secteur qui produit plus de 50% de la valeur ajoutée dans le monde. Sa contribution à l'économie algérienne, reste en revanche faible et ne dépasse pas 25%³.

Après avoir fait un bref aperçu de l'évolution et l'historique du Marketing de services et donné un aperçu de la situation actuelle du secteur tertiaire notamment, dans les points suivants on va donner un aperçu général sur les concepts clés du Marketing des services.

2. Fondements et concepts clés de marketing des services :

Plusieurs concepts et principes ont fait les piliers du marketing des services, c'est ce qu'on va illustrer sur ce deuxième point.

2.1. Définition Marketing des services :

Selon Philippe CALLOT, « *le marketing des services est l'agrégat des éléments (humains et techniques) plus ou moins standardisés pour répondre le plus favorablement et de manière efficiente à la demande formulée, contingente et donc évolutive* »⁴.

On peut le définir aussi comme étant « la commercialisation qui ne concerne les services et qui accorde une grande place à la qualité perçue des services offerts »⁵.

¹ OCDE: Les services et la croissance économique – emploi, productivité et innovation, les éditions de l'OCDE 2, rue André-pascal, 75775 Paris cedex 16, imprimé en France, n°83116, 2005.

² Mohamed CHERCHEM, L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance (cas des banques et des assurances algériennes), la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°247-248, organisation, France, janvier-avril 2011, p 31.

⁴ Philippe CALLOT, Marketing des services, 2006, Document électronique (téléchargeable à l'adresse : <http://www.fichiersbox.com/documentsations/pdf/marketing%20des%20services>)

⁵ Gilbert Rock et Marie Josée Ledoux, le service à la clientèle, édition de Renouveau pédagogique INC, Canada, 2006, p3.

Le marketing des services est une branche importante du marketing. Elle regroupe un ensemble d'outils et d'atouts de spécialité autour de la dimension de services et de prestations. On trouve le marketing des services publics, le marketing des banques et des assurances, le marketing des activités culturelles ou encore le marketing politique.

Nous nous intéressons dans le point suivant aux Cinq grands principes de marketing des services.

2.2. La notion du services « bref aperçu » :

Avant d'aller aux principes, Il est primordiale de comprendre les services et leurs uniques spécificités afin de comprendre mieux le marketing des services.

D'ailleurs , Les services différent d'une entreprise à l'autre, selon leurs activités. Une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services regroupent un vaste champ d'activité.

2.2.1. Définition de service :

Le terme service découle de « servitium » qui signifie « esclavage » en latin classique. Cette racine donnera les mots « servage, servitude, serviteur, servile », etc.

KOTLER définit qu'un service soit : *«une activité ou une prestation soumise à un échange, essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou nom à un produit physique»*.¹

Selon l'INSEE, une activité de service est *«la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client.»*²

2.2.2. Spécificités des services :

Ce qui rends les services uniques par rapports aux bien, c'est à cause de leur caractéristiques très spécifiques que nous allons voir brièvement dans les prochaines phrases de ce point :

¹ Philip KOTLER et autres, Marketing management, 13^{ème} édition, Pearson Education, France, 2009, p452.

² Christopher LOVELOCK et autres, Marketing des services, 6^{ème} édition, Pearson Education, France, 2008, p12

A. L'intangibilité :

Les services ne sont pas des objets mais des processus ou des actes¹. Donc les services sont intangibles. On ne peut pas les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre avant de les acheter.

On remarque que la notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée sur le service et de l'imaginer).

Le risque perçu est donc plus élevé pour le client à cause de l'incapacité d'examiner et d'évaluer un achat planifié.

La conséquence importante pour le marketing est que, pour réduire l'incertitude, les consommateurs s'appuient sur les éléments tangibles pour juger la qualité du service. Ils se rattachent à tout ce qu'ils voient : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos et les prix. Les prestataires de services s'efforcent donc de favoriser la confiance du client en accroissant la tangibilité du service².

B. L'indivisibilité :

Un service qui n'est pas intangible ne peut être divisé en aucun cas, L'inséparabilité de la consommation et de la production dans les services signifie à la fois simultanéité et proximité physique. La simultanéité représente la durée de vie d'un service, soit le temps d'une performance. Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé. En conséquence, il est impossible de stocker un service. Cela signifie que les contraintes de temps sont plus importantes pour l'entreprise de service qui ne peut pas étaler sa production et la stocker pour faire face aux variations de la demande³.

L'inséparabilité met en évidence le rôle indissociable que doivent jouer le client et le prestataire de services dans le processus de "production" du service. Dans beaucoup de cas, le client doit être présent durant la production de service, alors l'interaction entre prestataire et client constitue un élément clé du marketing des services. C'est pourquoi le marketing des services intègre une dimension de marketing interne⁴.

¹ Béatrice Bréchnignac-ROUBAUD, Le marketing des services: du projet au plan marketing, édition d'organisation, France, 2004, p71

² Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG, Principe de marketing, 8^{ème} édition, Pearson Education, France, 2007, p 214

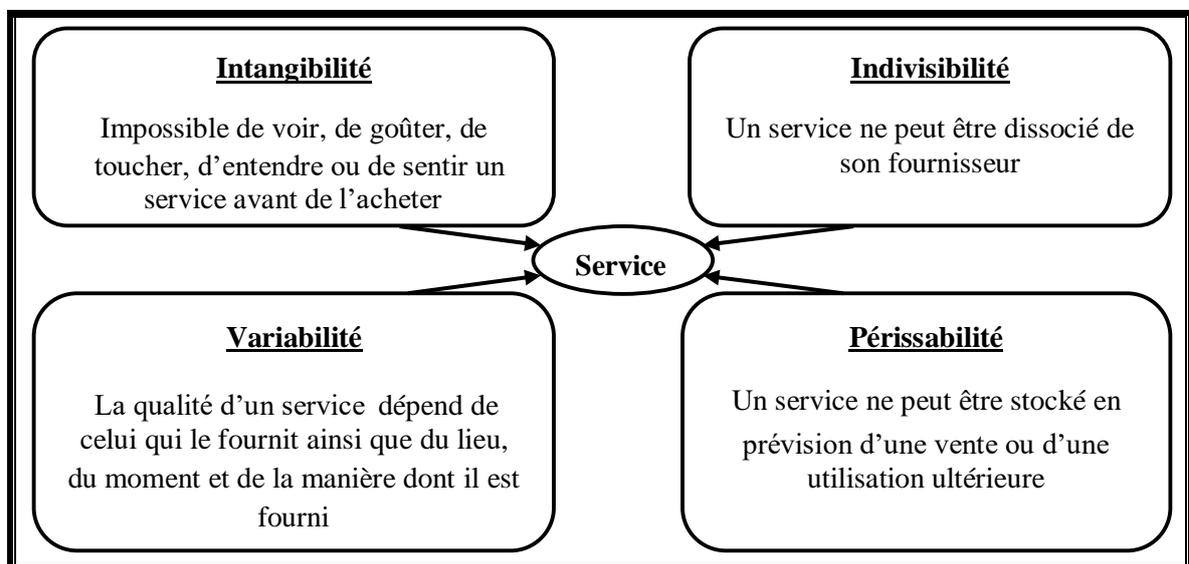
³ J-LENDREVIE et des autres, Mercator, op cit, p956

⁴ Philip KOTLER et autres, op cit, p459

- C. La variabilité** : La variabilité aussi définie par l'appellation hétérogénéité, ce caractère incertain de garantir une performance constante pour un prestataire. L'hétérogénéité fait référence à la difficulté de fournir un service dont le résultat est stable et uniforme. La performance d'un service varie d'une entreprise à l'autre, d'une agence à l'autre, surtout pour les services fondés en grande partie sur l'intervention humaine. Alors le client va disposer de très peu d'éléments avant l'achat pour comparer des offres de services. Et il sera très difficile pour le prestataire de fournir un service homogène dans le temps et l'espace, de s'assurer de la constance des personnes en contact avec le client, et donc de délivrer dans des lieux ou par des intermédiaires différents, plus le service repose sur le comportement des personnes et plus le risque de non-conformité est important¹.
- D. La périssabilité** : La périssabilité désigne le fait que les services ne peuvent en aucun cas être stockés en prévision d'une vente ou d'une utilisation ultérieure. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Dans le cas contraire, elle engendre de nombreuses difficultés d'infrastructure².

Ces quatre caractéristiques sont résumées brièvement sur la figure ci-dessous

Figure 01 : Les quatre caractéristiques des services



Source : Philip KOTLER et Gary ARMASTRONG, Principe de marketing, 8ème édition, Pearson Education, France, 2007, p 213.

¹ Béatrice Bréchnignac-Roubaud, opcit, p72

² Gary ARMASTRONG et Philip KOTLER, op cit, p 215

3. Les Cinq grands principes de marketing des services :

Pour une entreprise de services, le marketing des services repose principalement sur ces cinq principes importants qu'on va citer et résumé brièvement :

•Réguler l'offre et la demande :

Puisqu'on ne peut pas stocker les services, on risque d'être fréquemment en décalage avec la demande. La capacité de production de service peut être insuffisante aux moments de pointe. On perd des clients, donc de l'argent. À l'inverse, la capacité de production peut être trop importante. On perd de l'argent parce qu'il faut supporter des coûts fixes trop élevés. La régulation de l'offre et de la demande passe d'abord par une bonne connaissance du marché pour définir la capacité et la politique de prix convenables pour ne pas être systématiquement en sur ou en sous capacité. Une régulation très fine peut générer un supplément de revenu substantiel.

•Donner une image de compétence et de disponibilité :

L'intangibilité du service provoque l'incertitude du client. En conséquence, une marque forte qui génère de la confiance, joue un rôle majeur dans le marketing des services. La marque de service est portée par trois vecteurs :

- Les mass media pour faire exister et vivre la marque dans l'opinion publique et, plus précisément, auprès du marché potentiel de la marque.
- Les lieux de service. Ils ont deux fonctions principales. En premier lieu accueillir les clients et favoriser la prestation de service. En second lieu, matérialiser l'offre de service par nature intangible.
- Le personnel en contact avec les clients¹.

•Prendre en compte la participation du client dans la conception de service :

Pour être « délivrés », tous les services, quels qu'ils soient, requièrent la présence et la participation du client. Cette implication peut s'opérer grâce au libre-service (retirer de l'argent dans un distributeur automatique de billets, faire ses courses dans un hypermarché, acheter sur Internet, etc.) ou une interaction en face à face avec le personnel en contact du prestataire de services (coiffeurs, hôtels, hôpitaux, universités). C'est pourquoi, dans les services, les consommateurs sont considérés comme des employés ponctuels qu'on doit former pour, à

¹ Jacques Lendrevie, Mercator 11e édition , Tout le marketing à l'ère numérique.

l'instar de n'importe quelle ressource, les rendre compétents. Pour que le client puisse obtenir le service attendu, l'entreprise de service met au point un processus d'accès à destination de ses clients, et en changeant la nature modifie souvent les rôles qui lui sont affectés. En tant que consommateur de services, vous devez savoir que votre satisfaction dépend de la manière dont vous allez être traité durant la prestation (pertinence du processus qui est proposé) et que l'intérêt principal recherché est la performance. Ainsi, si vous comprenez ce que vous devez faire, vous obtiendrez ce que vous voudrez (et inversement) et la performance sera alors au rendez-vous. À ce titre, lorsque la présence des clients est nécessaire sur le site de prestation du service, ce dernier doit être situé dans un endroit facile d'accès et offrir des horaires pratiques pour que les clients aient envie de revenir¹

- Adapter son processus de production à un ou plusieurs types de clients.
- Assurer la qualité de service par la standardisation, la sensibilisation et le contrôle.

4. La démarche marketing dans les services :

En bref, la démarche marketing est une démarche de recherche, d'études, d'analyse, de diagnostic du marché et de son environnement dans le but de venir aux attentes des clients et consommateurs, de satisfaire leurs besoins, et d'adapter les produits et les services de l'entreprise à ses besoins.

On peut distinguer 3 trois principales phases pour cette démarche :

- **Le Marketing d'études** : étude, diagnostic et analyse des environnements de l'entreprise.
- **Le Marketing stratégique** : Définition des objectifs et des moyens pour les atteindre.
- **Le Marketing opérationnel** : La mise en place d'un plan marketing cohérent.

La première phase est celle de collecte d'informations sur les deux environnements de l'entreprise (interne et externe) et les analyser afin d'avoir les données nécessaires de définir les objectifs qu'elle veut atteindre.

La phase 2, consiste à définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre tout en définissant les moyens nécessaires pour le faire.

¹ Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert, Annie Munos, le marketing des services, 7e édition, p21

La dernière phase consiste enfin à mettre en place une stratégie un plan marketing efficace et cohérent permettant d'atteindre les objectifs fixés.

On pourrait un peu mieux comprendre cette démarche on la schématisant, puis en soulignant brièvement les points clé de cette dernière :

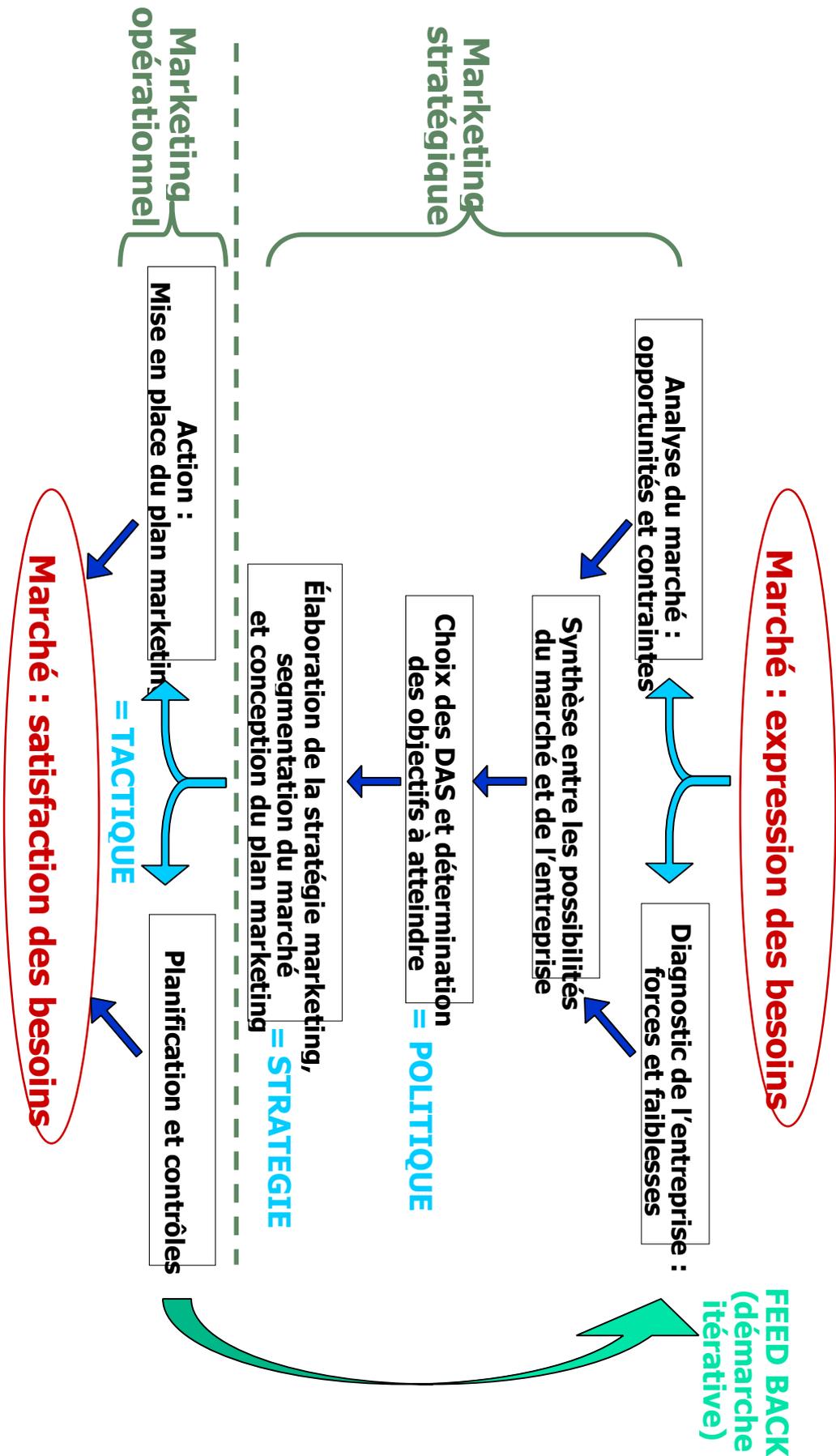


Schéma 01 : La démarche Marketing

Comme l'indique le schéma précédent, « le marketing stratégique » passe par 3 étapes essentielles, la première étape consiste à collecter toutes les données nécessaires sur l'environnement de l'entreprise (Externe et interne) et les analyser.

- Dans cette étape l'entreprise utilise généralement la matrice S.W.O.T pour l'analyse et le diagnostic des données collectées, elle permet de repérer les forces et les faiblesses qu'elle possède (environnement interne) : elle met donc en relief son potentiel, ses ressources et ses capacités, ainsi que ses opportunités et ses menaces sur le marché (environnement externe).
- L'étape suivante, après cette analyse, c'est au tour de la planification : grâce aux résultats et l'analyse stratégique fournis par la matrice S.W.O.T, l'entreprise peut donc choisir son DAS (Domaine d'activité stratégique) dont elle va exercer ses activités, pour ensuite définir les objectifs qu'elle veut atteindre à partir des éléments cohérents, concrets et réalisables.
- La dernière étape consiste à l'élaboration de la stratégie marketing : Segmentation, Positionnement et ciblage.
 1. **Segmentation** : en bref c'est l'action de découper le marché en plusieurs segments homogènes des clients et des concurrents, les organisant par différents critères de classification, ça permet à l'entreprise d'effectuer ses actions marketing sur ces segments.
 2. **Ciblage** : cette étape consiste à choisir et cibler une catégorie de clients et consommateurs sur lesquelles concentrer l'effort marketing en cohérence avec ses objectifs.
 3. **Positionnement** : le positionnement en sa définition la plus simple c'est la position qu'occupe le produit ou le service de l'entreprise dans les esprits des clients et consommateurs face à ses concurrents sur plusieurs critères (prix, marque...etc.) elle va donc prendre les décisions nécessaires afin de se positionner face à ses concurrents.

Après avoir élaboré la stratégie marketing, elle va modéliser son plan marketing qui va être mis en œuvre dans la dernière étape qui est « Le marketing opérationnel ».

En bref, le marketing opérationnel est la mise en place du plan marketing grâce aux techniques et les outils marketing qui vont lui permettre d'atteindre ses objectifs fixés dans le court et le long terme.

Section II : Composantes du Mix marketing dans les services

Père du marketing moderne, Neil H. Borden était le premier à proposer une mixture des techniques marketing, dans un article publié dans la Harvard Business School, Neil donne une première du mix marketing et le définit comme étant un ensemble d'ingrédients et de contraintes impliqués dans l'administration d'une politique de marketing efficace, mais cela a été juste comme hypothèse

Puis en 1960, JEROME MCCARTHY donnait une représentation claire et synthétique de la mixture imaginée par NEIL BORDEN : il inventait les quatre « P », les quatre piliers du marketing mix, Produit, Prix, Place, Promotion.

À partir de McCarthy, tout « Marketer » concevra la gestion marketing (marketing management) comme consistant à déterminer quel produit vendre, à quel prix, en quel lieu, et selon quels modes de promotion. Il propose un marketing-mix orienté complètement vers le consommateur. Il propose un concept marketing praticable et gérable. Dans les « 4P » figurent non seulement « Produit », qui renvoie au type pur du marketing, mais aussi « Promotion » (les produits existants peuvent faire l'objet de campagnes particulières visant à informer le marché, mais aussi à susciter l'adhésion antérieure du consommateur)¹.

Aujourd'hui, le marketing y compris le mix marketing et d'autres outils et techniques continue à évoluer jour après jour. Dans cette section on essaiera d'expliquer chaque composante du mix Marketing, on parlera du mix marketing dans les services et sa différence avec le modèle industriel².

1. Les composantes du mix marketing des services : Les 7 p.

On désigne habituellement les différents outils du marketing sous le terme de marketing-mix. Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé.

McCarthy avait regroupé ces variables en quatre catégories, appelées les « 4 P » : le produit, son prix, sa place (ou distribution) et sa promotion (ou communication).

¹ Franck Cochoy, une histoire du marketing, P 180.

² Franck Cochoy, une histoire du marketing, éd. La Découverte, 2010, P 180.

Après l'émergence du marketing des services, les spécialistes nous propose nous proposent « 3p » supplémentaires ajouté aux 4p de McCarthy : Le personnel, les supports physique et le Process.¹

1.1. Le Produit :

Comme composante principale du marketing mix, le produit est certainement la plus importante pour le consommateur, puisque elle représente ce qu'il désire acquérir, pour l'entreprise, elle est la matérialisation de la stratégie marketing et du travail effectué par les salariés.

1.1.1. Définition

« Le produit est un bien ou service offert sur le marché de façon à y'être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin »²

1.1.2. Classification du produit

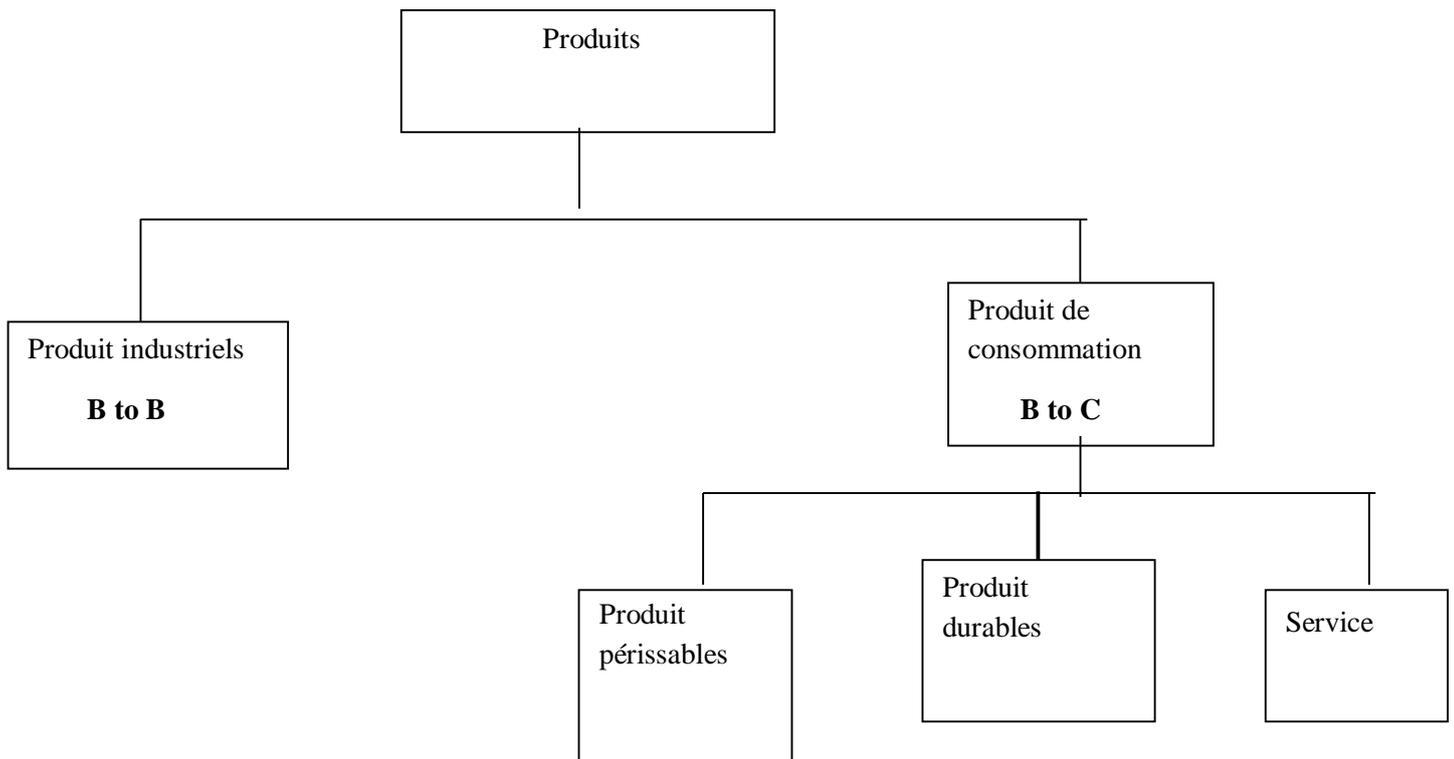
Ils existe plusieurs types de produit et peuvent être classés selon les différents critères suivant :

- Sur la nature des marchés auxquels le produit s'adressent,
- Sur leur durée de vie et leur tangibilité.

Pour mieux comprendre la typologie des produits on illustrer nos propos avec ce schéma ci-dessus :

¹ P.kotler et B.Dubois, Marketing, Management, 15e édition.

² Philip kotler et Bernad Dubois, Marketing, Management, 12e édition, Pearson Education, 2006.

Schéma 02 :les différents types de produits

Source : jean pierre et Helfer et Jacques Orsini éd. Vuibert, page 487.

D'après le schéma précédent , on constate que les produits se divisent principalement en deux catégories : « Les produits industriels » et « les produits de consommation »

« Les produits industriels » sont généralement destinés aux entreprises (B to B , comme les machines, matières premières....etc.) et sont généralement utilisés pour produire des autres produits finaux consommables destinés aux consommateurs : « Les produits de consommation »

D'autre part, les produits consommables se divisent en trois catégories :

1. **Produit périssables** : Ce sont les produits et les biens tangibles qui se consomment sur le court terme et qui sont périssables (produits alimentaires, médicaments....etc.)
2. **Produit durables** : Ce type de produits sont des produits qui se consomment et s'utilisent sur le long terme (on peut prendre exemple des voitures, smartphones, matériels informatiques, les électroménagers...etc)
3. **Les services** .

1.1.3. Les caractéristiques du produit :

Les produits sont généralement caractérisés par :

a. Caractéristiques physiques : sa nature, sa composition, sa formule, les matériaux qui le composent, son encombrement, sa couleur, sa forme....

b. Caractéristiques d'usage : peuvent regrouper tout ce qui a trait à la fonction du produit, mais on peut envisager aussi l'étendue de son usage, la durée de l'usage, la spécificité de cet usage....

c. Caractéristiques psychologiques : plus directement associé au positionnement

d. Caractéristiques associées : recouvre le prix, la marque, le conditionnement, le nom, les services

e. La qualité, c'est-à-dire la capacité à atteindre les performances attendues, (capacité du produit à répondre au besoin pour lequel il est consommé). La qualité est souvent associée au niveau de performance.

Si la qualité est un attribut du produit, elle dépend très fortement des autres variables du mix, qui influent sur l'image de qualité, et notamment du prix, et mode de distribution retenu.

Un bon produit c'est ensuite une caractéristique qui le distingue positivement des produits concurrents.

1.2. La politique produits :

La politique produit peut se regrouper sur l'ensemble des décisions stratégiques que l'entreprise prend et qui sont relatives aux produits,

Cette politique consiste à concevoir, gérer et renouveler ce que l'entreprise vend à ses clients, qu'il s'agisse d'un bien ou d'un service.

Le marketing ne doit pas seulement s'occuper de la commercialisation et de la communication d'une offre mais bien concevoir – ou aider à concevoir – une offre susceptible de satisfaire les attentes des clients.

On peut distinguer 4 principales pilier de cette politique :

- Gestion du produit selon les phases de son cycle de vie
- Gestion de la gamme
- Gestion de la marque
- Le packaging et le design

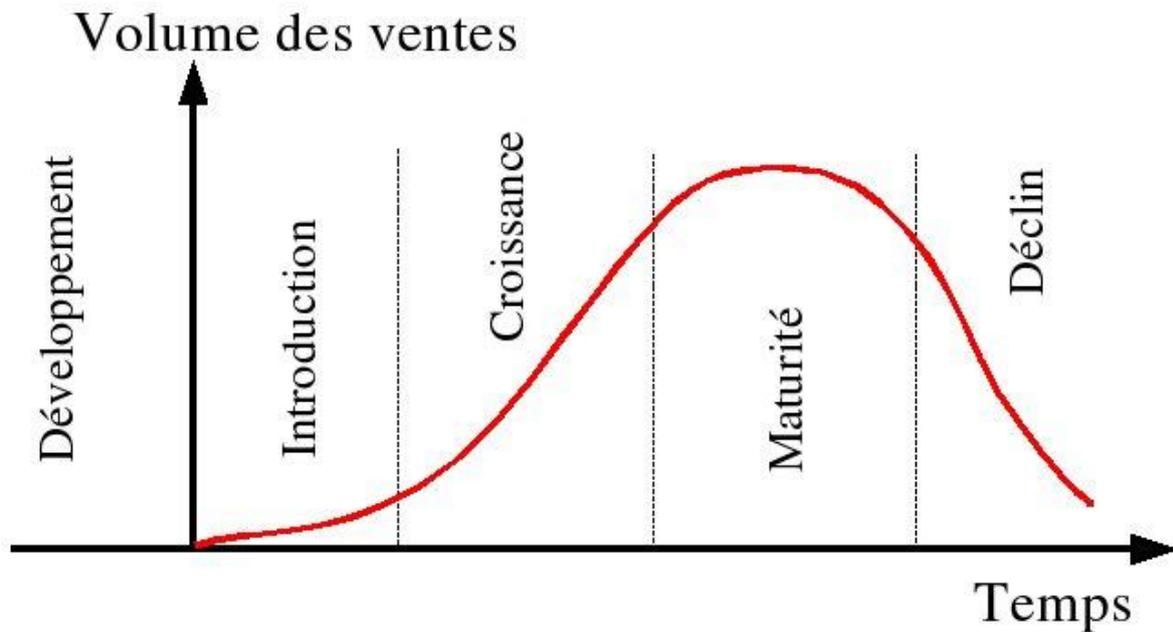
Pour mieux éclaircir , on va brièvement expliquer ces 4 principales politiques qui sont relatives au produits :

1.2.1 Gestion du produit selon les phases de son cycle de vie :

On peut définir le cycle de vie d'un produit comme étant « l'analyse des grandes étapes de sa vie, de la conception jusqu' à la décision finale de le retirer du marché »¹.

Ce cycle se matérialise généralement par une courbe nommée : « Courbe de vie », cette représentation graphique met en clair l'évolution de sa demande dans le temps.

Figure 02 : La courbe de vie du produit .



Source : lendrevie, D. Lindon, Levry.J.op.Cité, page 13

Explication des différentes phases de la courbe de vie :

- **Développement** : cette phase comporte la recherche et le développement du produit. Elle doit être menée en anticipant le lancement. Grâce à une étude de marché permettant de comprendre l'environnement du produit comme la concurrence existante, les consommateurs potentiels ou encore sa durée de vie prévisionnelle, l'entreprise pourra établir une stratégie de conquête et évaluer ses profits ainsi que son seuil de rentabilité.
- **Introduction (on phase du lancement)** : Cette phase intervient juste après le développement du produit et elle est caractérisée par un lent démarrage des ventes. Ceci est dû au temps de se faire connaître par les consommateurs. Les bénéfices sont alors faibles.

¹ Claude Demeure, aide mémoire marketing, 6e édition Dunod, paris 2008. Page 106

- **Croissance** : elle désigne la période d'accélération des ventes qui permet de rentabiliser les investissements réalisés plus tôt. C'est aussi dans cette phase de croissance que la concurrence se manifeste. Il est alors judicieux d'adapter sa méthodologie de conquête de parts de marché et son marketing mix pour améliorer son produit et conquérir de nouveaux segments de clientèle. La croissance est l'étape la plus stratégique du processus car c'est à ce moment qu'une entreprise peut réellement se démarquer de la concurrence à travers son image de marque, sa relation clients ou son positionnement.
- **Maturité** : Il s'agit de la phase pendant laquelle la demande et les profits sont les plus importants. Le taux d'utilisation du produit est à son maximum. Mais c'est aussi à ce stade que la concurrence est la plus exacerbée.
- **Déclin** : Cette étape arrive en fin de cycle du produit et se traduit par une diminution significative des ventes ou une stagnation à un niveau très bas.

Caractéristiques des différentes phases du cycle de vie d'un produit :

- Chaque phase se caractérise par son taux de croissance, ses ventes, sa rentabilité son endettement, le degré de mise au point du produit, la vitesse de développement d'un marché, les stratégies adoptées par chaque élément du mix...
- Chaque phase peut avoir une durée plus en moins longue selon le produit ou le service.
- Ne pas confondre produit et marque : le cycle de vie d'une marque est bien souvent différent de celui d'un produit qui la porte (exemple : en cas de stratégie multi-produits, une marque est portée par de nombreux produits différents, nés à des périodes différentes).

1.2.2. Gestion de la gamme :

A. Définition

« Une gamme est un ensemble de produit qui ont un lien entre eux car ils partagent les mêmes fonctions principales s'adressent aux mêmes clients au sont vendus par les mêmes canaux de distribution ou dans les mêmes zones de prix »¹

Les produits d'une même marque fonctionnent de manière similaire et sont souvent vendus dans les mêmes types de points de vente ou zones de prix. Elle se caractérise par :

¹ Lendrevie, J, Levy et lindon D, op. Cité, page 13

- Sa largeur, qui représente le nombre de types différents de produits,
- La profondeur, qui correspond au nombre de variétés dans chaque type de produit,
- La hauteur, qui correspond à la différence entre le prix le plus haut et le prix le plus bas de l'assortiment

B. Les orientations de la gestion de la gamme :

Deux aspects sont fondamentaux dans l'analyse de la gamme :

- La part du chiffre d'affaires et du bénéfice de chaque produits dans la gamme et ceux vulnérabilité par rapport aux produits leaders.

- Le profit de la gamme par rapport à celle des concurrents pour identifier les positionnements actuels et futurs.

C. La politique de gamme :

Le choix d'une politique de gamme (courte, étendue, situé plutôt en haut, milieu ou bas de gamme) est fonction de la politique générale de l'entreprise (produits situés en haut de gamme, en bas de gamme, couverture totale des gammes), de sa politique sur le marché considéré (volonté de prendre une part importante de marché ou non). Une entreprise désirant prendre rapidement une part significative d'un marché aura tendance à développer une gamme importante de produits. Un marché peu segmenté va être occupé par des gammes de produits assez courte et inversement.

1.2.3. La gestion de la marque :

A. Définition

D'après Kotler : « *La marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier de ses concurrents* ». ¹

D'après la définition de Kotler , on peut distinguer plusieurs fonctions de la marque pour l'entreprise ainsi que pour le consommateur :

¹ Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 12^e édition Pearson Education, 2006, page 250.

1. Les fonctions pour l'entreprise :

- Les fonctions d'une marque d'un produits ou un service dans une entreprise consiste à :
Distinguer les différents produits aux services,
- Segmenter un marché, proposer aux clients un signe de distinction pour favoriser la fidélité,
- Communiquer,
- Positionner le produit,
- Eliminer les contrefaçons en déposant la marque.
- Pour le fabricant : Différencier les produits des concurrents, protéger les caractéristiques d'un produit, communiquer une image au consommateur, assurer la vente en facilitant le repérage dans la grande distribution, favoriser la fidélité...

2. Pour le consommateur :

- La marque sert a identifier et repérer les produits (ou services),
- Communiquer à l'extrême, la marque devient un nom commun,
- C'est un support d'image.

Facteur de garantie par rapport à la qualité et à l'origine du produit

1.2.4. Le packaging :

La plupart des biens (de grande consommation par exemple) ne sont pas vendus nus (ou « en vrac ») mais conditionnés (ou emballés). Les termes d'emballage, de conditionnement et de packaging sont à peu près synonymes, mais ici on utilisera celui de packaging parce que, contrairement aux deux autres, il n'évoque pas seulement les aspects physiques et fonctionnels du « contenant » des produits mais aussi les aspects décoratifs qui sont importants.

Pour faire court, Le packaging est l'ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les clients.¹

A. L'importance du packaging :

L'importance du packaging tient principalement à deux raisons :

¹ Jacques Lendrevie, Mercator 11e édition , Tout le marketing à l'ère numérique,p744.

- La première est la généralisation de la vente en libre-service, notamment dans les grandes et moyennes surfaces (hypermarchés et supermarchés) : comme il ne bénéficie pas de la présence d'un vendeur, il doit « se vendre tout seul ». Cela signifie qu'il doit attirer le regard des clients, être reconnu ou identifié par eux et susciter leur désir d'achat. Le packaging joue, à cet égard, un rôle important de « vendeur silencieux ».
- La seconde est la contribution du packaging à différencier les offres. Quand les différences « intrinsèques » entre celles-ci sont faibles, une supériorité de packaging, sous l'aspect fonctionnel ou sous l'aspect visuel, peut faire la différence et entraîner la préférence pour une marque.¹

B. La composition du packaging :

Il renferme deux aspects, **le contenant**, qui sert à protéger, à conserver, à transporter et à stocker le produit ; et **le décor**, tous les éléments visuels du packaging tels que le graphisme, les couleurs, la forme de l'étiquette, le design de l'emballage etc...

C. Les fonctions du packaging :

- o **Fonction physique** : Relative à la protection, la conservation, la facilité d'utilisation, au transport, au stockage et à la protection de l'environnement.
- o **Fonction de communication** : Le packaging est le premier média au service du produit. En matière de communication l'emballage remplit les fonctions de repérage et d'identification du produit, la reconnaissance du produit, l'information et la séduction du consommateur.
- o **Design et emballage** :

La vente en libre-service a entraîné un développement considérable dans travaux de design concernant l'emballage (le terme anglo-saxon packaging très globalisant prend ici tout son sens) La création d'un emballage est un investissement relativement important, mais durable, par rapport au moment très élevé des investissements effectué en publicité, Le packaging et ainsi devenu un outil de communication à part entière, ainsi qu'un redoutable outil de vente, remplacent le vendeur pour mettre le produit en avant par rapport à la concurrence.²

¹ Ibid,p747.

² Claude Demeure, op. Cité page 16.

2. Le Prix :

Le prix est une variable spécifique du marketing-mix, la seule à apporter un revenu alors que les autres constituent une source de dépenses.

Le prix communique la valeur que l'entreprise souhaite conférer à sa marque et à ses produits. Bien conçu et de qualité, un produit peut donner lieu à un « prix premium » et générer une bonne rentabilité. Les nouvelles réalités économiques ont néanmoins conduit de nombreux consommateurs à réévaluer les prix qu'ils acceptent de payer, incitant les entreprises à revoir leurs stratégies de prix

Il peut être défini, du point de vue de l'acheteur, comme ce à quoi il renonce ou ce qu'il sacrifie pour obtenir un produit. Au-delà du sacrifice monétaire consenti, les efforts physiques et psychologiques ainsi que le risque perçu constituent des éléments non monétaires du prix à payer pour acheter ou consommer un produit.

Le **prix de référence** par exemple est défini comme tout prix qui sert de point de comparaison pour évaluer les autres.

Quant aux **prix acceptables**, ils reposent sur une marge de prix, c'est-à-dire un ensemble de prix que l'acheteur est prêt à payer. Le consentement à payer est le prix maximum qu'un acheteur consent à payer pour une quantité donnée d'un bien ou d'un service.

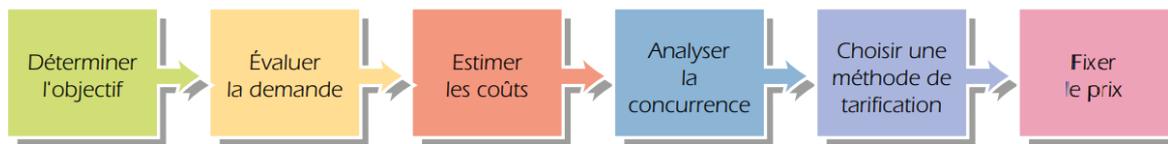
2.1. Fixation des prix :

Quand une entreprise lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché géographique ou un nouveau circuit de distribution, ou encore répond à un appel d'offres, elle est confrontée à un problème de fixation de prix.¹

Ce processus de fixation des prix passe par plusieurs étapes très précises qu'on va illustrer sur ce schéma et qui on expliquera brièvement chacune de ces étapes :

¹ Philip KOTLER et autres, Marketing management, 15^{ème} édition, Pearson Education, p521.

Figure 03 : Les différentes étapes dans la fixation d'un prix



Source : Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 15^e édition pearson Education, page 521

Étape 1 : Détermination de l'objectif :

L'entreprise doit avant tout sélectionner quel objectif qu'elle veut atteindre à travers sa tarification. Elle peut généralement viser cinq types d'objectifs :

1.La survie : Lorsque l'entreprise est en position de surcapacité dans un environnement concurrentiel défavorable, elle a tendance à baisser les prix pour écouler sa production et couvrir ses coûts variables. Les marges sont alors très faibles.

2.La maximisation du profit :

C'est l'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés. On utilise une fonction de demande, reliant prix et quantités vendues, et une fonction de coût identifiant coûts fixes et coûts variables. On calcule alors le prix qui maximise le profit défini comme le chiffre d'affaires moins les coûts totaux pour enfin avoir la combinaison optimale pour maximiser les profits. ¹

3.La maximisation de la part de marché :

Parce qu'un volume de vente supérieur abaisse les coûts grâce aux économies d'échelle, et donc augmente les profits, on peut fixer un prix bas pour stimuler les ventes. C'est l'essence d'un

¹ Philip kotler et Bernard Dubois, Marketing Management, 16^e édition pearson Education, page 460

prix de pénétration, largement pratiqué par des marques comme Acer ou Moulinex. Plusieurs conditions doivent être réunies pour que cette approche fonctionne :

1. Le marché doit être sensible au prix.
2. Les coûts de production et de distribution à l'unité doivent baisser fortement lorsque le volume s'accroît.
3. Un prix bas doit décourager la concurrence d'entrer ou de se maintenir sur le marché.

4. l'écrémage :

L'écrémage ou politique d'écrémage est une stratégie qui consiste à pratiquer un prix élevé au-dessus de la concurrence afin d'arriver à toucher un segment de clientèle bien précis à fort pouvoir d'achat.

Les entreprises qui proposent une innovation adoptent souvent cette politique. Elles privilégient alors les marges unitaires quitte à réduire les volumes vendus, en s'adressant à un segment de marché qui valorise fortement le produit. Elles baissent ensuite le prix progressivement pour élargir le marché de leur innovation et faire face à l'arrivée des concurrents.¹

5. l'image :

Certaines entreprises fixent leur prix en fonction de l'image qu'elles souhaitent donner à leurs produits; typiquement, un prix élevé confère une image de qualité. Bang & Olufsen ou BMW illustrent globalement cette approche.

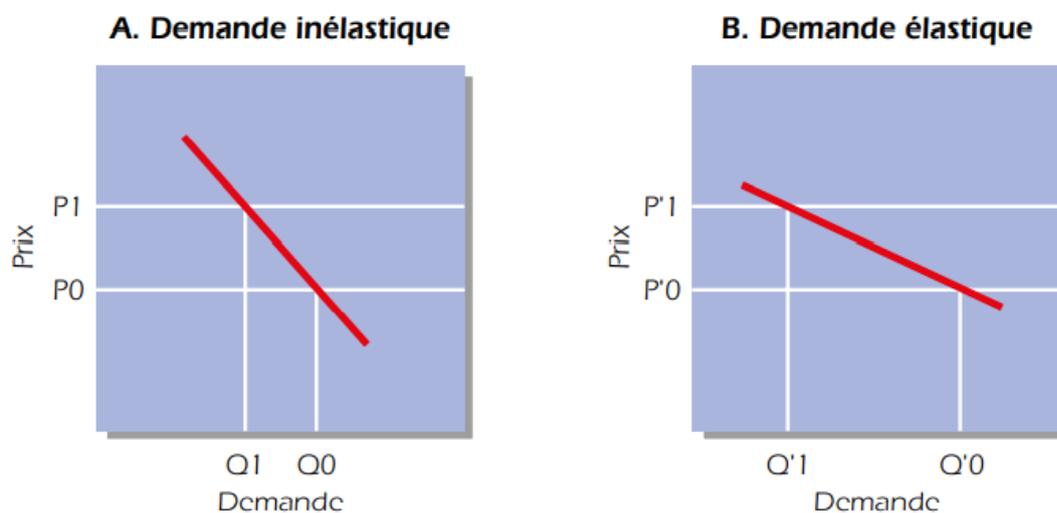
Les autres objectifs :

Les organismes publics et associations à but non lucratif poursuivent parfois d'autres objectifs qui les amènent à pratiquer un prix coûtant, subventionné ou social, afin de faciliter l'accès au produit.

Étape 2 : évaluer la demande :

Une fois l'objectif défini, il faut évaluer la demande pour le produit. Le prix a un impact sur le niveau de la demande, que l'on analyse à partir de courbes comme celles de la figure suivante. En principe, la courbe a une pente négative : plus le prix est bas, plus la demande pour le produit est élevée. Cependant, la relation peut s'inverser dans le cas des produits de prestige.

¹ Philip Kotler et Bernard Dubois, op cité, p461.

Figure 04 : Les courbes de demandes

Source : Philip kotler et Bernard Dubois,op cité,p462

Estimer une courbe de demande implique d'abord de déterminer ce qui affecte la sensibilité au prix. De manière générale, les clients sont plus sensibles au prix des produits qui coûtent cher ou qui sont achetés fréquemment.

Revenons-on au schéma précédent , dans le schéma de gauche (A) , un fort écart de prix se traduit par une faible modification de demande ; on dit alors que la demande est peu élastique (ou inélastique) au prix. Dans le cas contraire, schéma (B) , on dit qu'elle est très élastique.

Une demande inélastique (Quand elle est inférieure à 1) signifie que la demande diminue (ou augmente) dans la même proportion que le prix augmente (ou diminue).

Une demande élastique (Quand elle est supérieure à 1) exprime une modification de la demande plus que proportionnelle au changement de prix ; une faible hausse de prix provoque alors une chute plus que proportionnelle de la demande

Etape 03 : Estimer les couts :

Toute entreprise souhaite fixer un prix qui couvre les coûts de production, de distribution et de vente, et procure une juste rémunération de l'effort consenti et du risque encouru.

Elle doit donc estimer tout les couts qui ont mener a la production de ce produit ou service, ce qui va influencer de manière direct le prix qu'elle va fixer pour son produit ou service .

Etape 4 : Analyser la concurrence :

En complément des prix suggérés par l'analyse de la demande et par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un autre pôle de référence. Pour les connaître, il existe plusieurs méthodes : les relevés de prix effectués dans les points de vente, l'analyse des tarifs de la concurrence (sur Internet ou sur catalogue) et les enquêtes auprès des consommateurs destinées à apprécier le rapport qualité/prix perçu pour chaque concurrent important. Si le produit proposé contient des éléments de différenciation par rapport aux concurrents, l'entreprise doit estimer leur valeur pour les clients et l'ajouter au prix qu'ils pratiquent. La démarche inverse est appliquée si les produits concurrents offrent des attributs supplémentaires. En fait, le prix exprime le positionnement concurrentiel du produit.

Etape 5 : Choisir une méthode de tarification :

Après avoir achevé les étapes précédentes, l'entreprise doit maintenant choisir une méthode pour faire sa tarification. La tarification se fait généralement en se basant sur :

A. Les coûts :

- Prix de revient plus marge unitaire : le principe de cette première approche, désignée parfois par son appellation anglo-saxonne *cost plus*, consiste à ajouter au prix de revient unitaire du produit une marge que l'on juge raisonnable. Mais son application pose des problèmes difficiles, tant en ce qui concerne la définition du prix de revient qu'en ce qui concerne la fixation d'une marge raisonnable.
- Le calcul du point mort (point d'équilibre) : on cherche l'équilibre entre les recettes et les couts. Il faut donc atteindre une certaine quantité de produits vendus. Ce volume nécessaire pour atteindre le point mort ira néanmoins en diminuant (courbe d'expérience).
- La tarification au cout marginal : Une application particulière des méthodes de fixation du prix fondées sur les couts consiste à vendre à certains clients, à un prix égal(ou

également supérieur) à son couts marginal, c'est- a dire à son cout variable direct unitaire. Une telle décision peut se justifier dans le cas ou :

- D'une part, l'entreprise a une capacité de production excédentaire, par rapport à ses ventes actuelles.
- D'autre part, le fait de vendre le produit au cout marginal à certain client n'empêchera pas de le vendre aux autres clients à un prix supérieurs, incluant une image raisonnable

B. La demande :

L'élaboration d'un prix par rapport à la demande est la démarche la plus marketing et la plus simple. Il suffit de demander l'avis des consommateurs potentiels. Deux simples questions (posées à un échantillon d'acheteurs potentiels), vont permettre d'apprécier l'élasticité de la demande par rapport au prix, pour un produit précis :

- o « En dessous de quel prix jugeriez-vous ce produit de mauvaise qualité ? »,
- o « Au- dessus de quel prix jugeriez-vous ce produit trop cher ? »

C. Les concurrents :

Cette démarche est souvent pratiquée par les entreprises pour fixer les prix de leurs produits ou services et qui consiste à se référer essentiellement aux prix des produits concurrents. Elle peut prendre deux formes principales :

- L'alignement sur le prix des produits concurrents, sur certains marchés banalisés, ou l'élasticité de la demande au prix est très fort, les entreprises choisissent souvent de vendre leurs produits au même prix que leurs principaux concurrents, ce prix étant appelé le prix de marché.
- La détermination d'un écart de prix optimal par rapport aux concurrents : dans une deuxième variante, la démarche consiste non pas à s'aligner sur le prix des produits concurrents, mais d'estimer quel est l'écart optimal à établir par rapport à eux, compte tenu des caractéristiques du produit qu'on vend et de la position qu'il occupe sur le marché.

Dans certains cas, lorsque le produit qu'on vend est d'une qualité supérieure à celle des concurrents, ou encore l'ors qu'il jouit d'une notoriété et d'une image meilleure, il s'agira d'estimer quel est le supplément de prix maximal que l'on peut demander aux clients compte de ses avantages.

Etape 6 :Fixer le prix :

Après avoir pris la décision et avoir choisi une méthode compatible avec les objectifs et moyens de l'entreprise, vient la dernière étape qui consiste à appliquer une des méthodes de tarification et fixer ses prix à ses produits et services dans le marché.

Le prix final doit respecter les lignes directrices de la politique habituelle de l'entreprise en matière de tarification, en définissant ce qui est inclus dans le prix et ce qui est facturé à part. Les entreprises ont eu tendance ces dernières années à ajouter de nombreuses composantes afin de pouvoir augmenter leurs prix en le montrant le moins possible.¹

3.La distribution (Place):

La politique de distribution est un élément du marketing mix. Il s'agit de l'ensemble des moyens et opérations qui permettent de rendre un produit accessible au client final à l'endroit qu'il désire et dans un délai convenable.

Cette politique englobe le choix des canaux de distribution ainsi que les différentes actions marketing comme la communication, l'animation ou le merchandising mais aussi les actions commerciales destinées aux distributeurs. Il faut que cette politique soit en complète adéquation avec les autres composantes du mix marketing².

Pour créer de la valeur, il faut disposer de canaux de distribution performants afin que les produits et services soient à la portée des clients visés. L'analyse de ces réseaux ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval, depuis les matières premières et les composants jusqu'à la livraison aux clients finaux. Les clients achètent par des canaux très divers, et de plus en plus en ligne et sur mobile. Les entreprises doivent construire et piloter des systèmes de distribution de plus en plus complexes. Elles associent souvent différents canaux, en cohérence avec la segmentation du marché et le profil de leur cible.

Pour faire court, il existe trois (3) types de distribution :

- **Distribution direct (ou circuit direct)** : ce type de distribution ne dispose d'aucun intermédiaire entre le producteur (ou le prestataire de service) au clients final, exemple : la vente directe, la vente à domicile...etc.
- **Circuit court (Distribution avec un intermédiaire)** :
Producteur ➡ Détaillants ➡ Consommateur , ce type de circuit dispose d'un seul

¹ Philip kotler et Bernard Dubois,op cité,p471

² <https://www.expertinbox.com/2013/07/11/mix-distribution/>

intermédiaire avant que le produit arrive au client et consommateur final. Par exemple : les détaillants, les ventes sur les marchés, vente des services bancaires sur internetetc.

- **Circuit Long ou complexe (Plusieurs intermédiaires) :** Le produit va passer par plusieurs intermédiaires avant d'arriver au consommateur final. Producteur ➡ Grossiste ➡ Détaillant ➡ Consommateur.

Les canaux de distribution :

On appelle canal de distribution l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des clients.

Le choix d'un canal de distribution constitue une décision essentielle, et ce pour plusieurs raisons.

D'abord, la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing-mix. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera par l'intermédiaire de revendeurs exclusifs ou de la grande distribution. Elle doit intégrer à sa politique publicitaire et promotionnelle la collaboration éventuelle des distributeurs. Elle organise différemment sa force de vente selon qu'elle vend directement aux détaillants ou passe par l'intermédiaire de grossistes. Bien sûr, les choix opérés en matière de distribution se déterminent par la stratégie marketing définie en amont, en particulier la cible et le positionnement choisis.

On peut citer : Les détaillants, les grossistes, les grandes surfaces, les distributeurs exclusifs....etc.

Mais la question qui se pose, pourquoi il est si important de déléguer la vente de ses produits et services à des tiers, renonçant ainsi partiellement à contrôler à qui et comment ils sont commercialisés?

Le recours à des intermédiaires permet de gagner en efficacité car ceux-ci disposent des compétences et de l'échelle d'activités adaptées pour rendre les produits accessibles aux marchés visés. Une marque comme Haribo, par exemple, vend ses bonbons dans plusieurs

centaines de milliers de points de vente. Il serait évidemment impossible de tous les posséder ou les gérer¹.

4. Communication (Promotion) :

La communication est la « voix » de l'entreprise : elle permet d'établir le contact et le dialogue avec les clients. Elle leur montre comment, pourquoi, par qui, où et quand un produit ou un service est utilisé. Elle explique qui le fabrique, quelles sont les valeurs de l'entreprise, et encourage les clients à essayer ou à racheter le produit. Elle génère des associations mentales entre la marque et des personnalités, des lieux, des événements, des expériences, des sentiments, des objets et parfois d'autres marques.

La communication contribue au capital marque en construisant la notoriété, en nourrissant l'image de marque et en favorisant la fidélité des clients et le marketing relationnel. Elle stimule les ventes et la valeur boursière de l'entreprise.²

Définition :

Le terme de communication est assez vaste. Provenant du latin « communicare », qui signifie « mettre en commun », « partager », la communication signifie littéralement « l'action ou le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un ».

D'un point de vue marketing, la communication est l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

En définitive, la communication est un processus permanent de mise en commun d'informations aux moyens de signaux de tout genre et ce à travers un ou plusieurs canaux. Robert ESCARPIT (Escarpit, 1991) résumera en disant : « la communication est un acte et l'information est son produit ».

4.1. Les objectifs de la communication :

¹ Marketing Management 15e édition, op cité, p554.

² Marketing Management 15e édition, op cité, p624.

Les objectifs de la communication se déterminent en fonction des capacités spécifiques de cette variable du marketing mix ; ils peuvent être de trois natures différentes (cognitifs, affectifs et conatifs)¹.

- **Les objectifs cognitifs :**

Ils correspondent à la transmission d'une certaine connaissance (par exemple, l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque, d'une offre intéressante sur le prix de vente ou d'une promotion), d'une information que l'entreprise veut transmettre à l'acheteur, le prescripteur ou le consommateur.

- **Les objectifs affectifs :** Ils sont tournés vers la persuasion du consommateur ou de l'acheteur. Les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image du produit ou de la marque, la différenciation du produit, le développement des composantes psychologiques de l'entreprise.

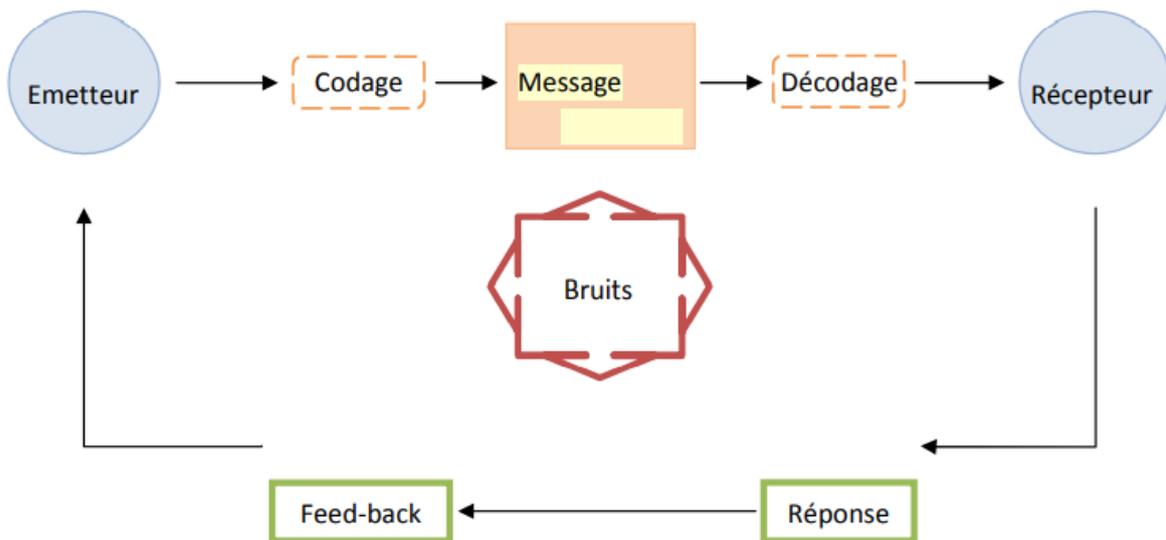
- **Les objectifs conatifs :** Ils sont parfois considérés comme possibles à atteindre par la communication marketing, pourtant, agir sur les comportements et les modifier est fondamental pour obtenir un accroissement des ventes du produit. Ces objectifs conatifs consistent à modifier les comportements, du public, en l'incitant par exemple à se rendre dans un magasin, à essayer un produit, à demander des informations.

4.2. Le processus de la communication :

Ce processus repose principalement sur un échange d'information entre deux ou plusieurs personnes utilisant un code formé de mots et d'expressions qui rendent une information compréhensible et transmise d'un émetteur à un récepteur. Selon les travaux de KOTLER et DUBOIS, toute transmission d'informations suit le processus suivant :

Schéma 03 : Le processus de communication

¹ J. D Helfer et Orsni « Marketing Vuibert » 1995 Page 219.



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Marketing management, Pearson Education, Twelfth edition, 2006, p 539.

Dans ce schéma, l'émetteur représente l'auteur du message à communiquer. Ce message doit être traduit en symboles ou en signes interprétables par la cible qui est le récepteur. Le codage est le véhicule utilisé pour faire parvenir le message aux destinataires ou récepteurs, ils reçoivent l'information et l'interprètent selon leur propre système de référence. Lors d'une phase de décodage au cours de ce processus, différents phénomènes ou bruits peuvent perturber la transmission du message, entraînant ainsi des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

- **L'émetteur** : est celui qui transmet ou émet un message ou un discours avec une intention.
- **Le message** : est l'information transmise par l'émetteur au moyen d'un canal pour parvenir à récepteur. Ce message peut être oral, visuel et audio visuel.
- **Le canal** : est le moyen ou l'outil qui véhicule l'information au récepteur. Il en découle donc qu'un bon choix du canal permettra une bonne transmission du message. Le canal peut être un support imprimé, la radio, la télévision...
- **Le récepteur** : est celui qui reçoit le message envoyé par l'émetteur ça peut être une personne ou un ensemble de personnes.
- **Le codage** : est l'opération par laquelle le contenu des messages (idées, informations,...) est traduit en signes ou symboles en vue de la communication.

- **Le décodage** : est l'opération par laquelle le récepteur comprend le message .La condition essentielle à la compréhension du message dépendra du code qui doit être commun à l'émetteur et au récepteur .Par exemple si l'émetteur s'exprime en anglais alors que le récepteur ne le comprend pas, la communication n'aura pas lieu ; le message ne passera pas.
- **Le feed-back** : c'est l'étape ultime du processus c'est la réaction du récepteur après avoir compris le message .Le « feed-back » est intéressant dans la communication, car il informe à la fois de la qualité du message et de celle de la perception du message par le récepteur. Si la réaction va dans le sens désiré par l'émetteur on peut déduire que la communication a atteint son objectif, mais cette réaction peut être inexistante ou négative, il convient alors d'identifier des causes d'échecs dans les étapes précédentes
- **Le bruit** : est tout obstacle à la transmission du message et à sa perception .Il peut être de nature très variable et perturber la transmission du message entraînant des problèmes de blocage de l'information ou des difficultés de compréhension.

4.3. La stratégie de communication :

Dans la 11^{ème} édition du Marketing Management, KOTLER et DUBOIS expliquent que la stratégie de communication est un ensemble de décisions interdépendantes portant sur les objectifs bien déterminés, les cibles à atteindre, les messages à transmettre et les moyens de diffusions. Puisque dans le domaine des affaires aucune position n'est définitivement acquise, la stratégie de communication est l'ensemble des moyens matériel, humain, financier et organisationnel permettant de contrer la concurrence en vue d'organiser le devenir de l'entreprise.

C'est également l'ensemble des choix essentiels effectués par les dirigeants dans le domaine de la communication. Etroitement liée à la stratégie marketing, la stratégie de communication constitue la base du plan de la communication. Elle définit les directions à prendre pour l'entreprise et ses marques/produits ou services et représente l'une des étapes les plus importantes dans le processus de mix marketing¹.

4 étapes fondamentales composent une stratégie de communication . Selon LENDRERIE et LINDON (2001) :

- **Le positionnement du produit/marque:** «Comment voulons-nous être perçu ?»

¹ Marketing Management, P.KOTLER, B.Dubois, D.Manceau, 11^{em} édition, 2003.

c'est la place que l'entreprise souhaiterait avoir dans l'esprit de sa cible ou la manière dont elle voudrait que la cible la perçoive dans l'univers concurrentiel.

- **La détermination de la cible :** «A qui va-t-on parler?» la cible de communication est un groupe de pensées que l'on souhaite toucher par le message.
- **Le choix du mix communication :** «Comment va-t-on communiquer?» le mix communication est le choix des différents moyens de communication que l'on va choisir dans le plan de communication. Pour chacune des cibles déterminées, on va sélectionner les moyens les plus adéquats pour atteindre les objectifs de communication.
- **La détermination du budget :** « Combien cela va-t-il coûter ? » l'élaboration du budget de communication va se faire en combinant différentes méthodes et en tenant compte de plusieurs paramètres : le cycle de vie du produit, les objectifs marketing/communication, l'analyse de la concurrence, l'analyse marketshare, la part relative du chiffre d'affaires, le coût par unité de vente...etc.

4.4. Les moyens de communication (Mix Communication) :

Selon B.BROCHARD et J.LENDREVIE le mix communication est défini comme étant « *l'ensemble des éléments émis par un produit, un service, une marque ou une institution et ayant un effet de communication sur l'ensemble des personnes concernées, que cette action soit directe ou indirecte, consciente ou inconsciente positive ou négative* »¹.

Il regroupe donc l'ensemble des actions sur lesquelles l'entreprise se base dans l'élaboration de sa stratégie de communication, ce dernier englobe les cinq principales actions suivantes :

1.La publicité : La publicité est l'un des outils permettant à une entreprise de transmettre des informations persuasives sur ses produits et prestation de service à destination de son marché dans le but de vendre et de promouvoir ces derniers.

2.la promotion des ventes : On peut définir la promotion de ventes comme étant « L'ensemble des techniques destinées à stimuler la demande à court terme en augmentant le rythme ou le niveau des achats d'un produit ou d'un service effectué par le consommateur, les intermédiaires commerciaux »².

Dans cette définition on peut dire que la promotion des ventes, au sens strict est un ensemble

¹ B.Brochard et J.Lendrevie « publicitor » Ed Dollaz 1993, Page 60

² P.Koltler « Le marketing de la théorie à la pratique » Ed publi union, page 309.

de techniques provoquant une augmentation rapide, mais provisoire, des ventes par l'attribution d'un avantage exceptionnel aux distributeurs ou au consommateur final d'un bien ou d'un service.

3.le marketing direct : « Le marketing direct est un marketing interactif qui utilise un ou plusieurs médias en vue d'obtenir réponse et, ou une transaction »¹

Le marketing direct est donc une forme particulière de la démarche marketing à l'intersection de la communication et de la distribution, ses caractéristiques sont l'absence d'intermédiaires entre l'entreprise et le client, une double fonction de communication et /ou de vente directe, et d'attente d'une réaction rapide du client. Les canaux utilisés incluent l'envoi de catalogues, le télémarketing, la TV interactive, l'envoi de message par fax, e-mail, SMS ...

4.les relations publiques : C'est un outil de communication majeur, en effet les relations publiques sont souvent aussi efficaces que la publicité et souvent même plus adaptées au budget et à la cible de l'entreprise.

Les relations publiques peuvent être définies comme une activité mise en place par une entreprise, un organisme public ou privé, un particulier ou un groupe, pour créer, établir ou améliorer d'une part la confiance, la compréhension et la sympathie et d'autre part, les relations avec un public qui est à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution conditionnent son développement.

5.la force de vente :

La force de vente est un outil de communication particulièrement efficace à la fin du processus d'achat pour construire la préférence, la conviction et l'achat. D'après PHILIPPE KOTLER, la force de vente «c'est l'ensemble de personnes aussi bien internes qu'externes qui ont pour mission de vendre des produits de l'entreprise » Ainsi la force de vente peut être considérée non seulement comme un moyen de vendre les produits mais aussi comme un moyen de communication A ce titre la politique menée dans le domaine de la force de vente doit être cohérente et complémentaire à celle qui est conduite pour la publicité, la promotion des ventes et les relations publiques.

5.Les support Physique :

¹ P.Kotler « Le marketing selon Kotler » Ed village mondial, Paris 1999 page 123.

La preuve physique occupe une place particulière parmi les sept leviers marketing : elle est la seule dont l'objet est de rendre tangible auprès du client l'offre de service et son positionnement. Le mobilier au sein d'un restaurant, l'aménagement des rayons dans un magasin, la façade d'un hôtel constituent une preuve physique d'une promesse de service.

Nous retiendrons comme définition de preuve physique les éléments tangibles, contrôlables par le prestataire, de l'espace de servuction visible aux clients (le front office). Ils sont alors présents dans l'environnement au sein duquel le prestataire et le client interagissent (l'espace de co-production de l'offre de service).

Bitner a donné un terme à ce dernier : « la serviscape » , selon lui, la serviscape est l'environnement dans lequel le service est assemblé et dans lequel le vendeur et le consommateur interagissent, combiné avec les éléments tangibles qui facilitent la performance et la communication du service.¹

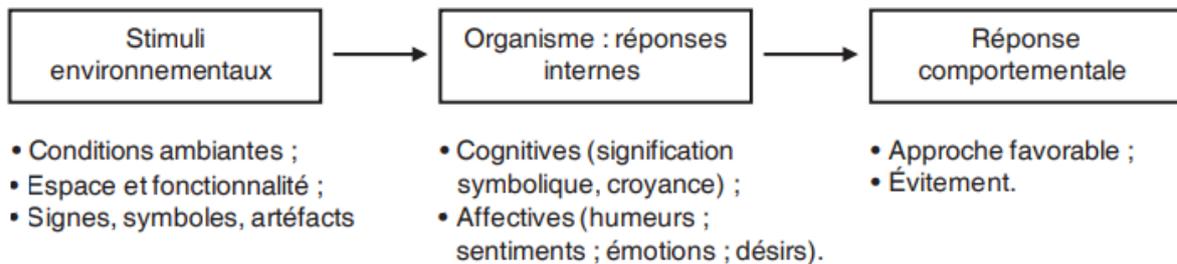
5.1.L'influence de la serviscape sur le comportement des clients :

L'influence décrite par Bitner repose sur le modèle cognitiviste stimulus-organisme -réponse : les stimuli environnementaux provoquent une réaction affective et/ou cognitive auprès des clients ou du personnel ; celle-ci se traduit ensuite en un comportement favorable ou, au contraire, défavorable . Par exemple, au cours de la visite d'un magasin, une musique perçue trop forte ou un espace perçu trop densément peuplé conduit le client à éprouver un mal-être, qui se traduit en une approche dite d'évitement : le client limite le temps passé dans les lieux. Bien entendu, plus un service repose sur une interaction directe entre le client et le personnel en contact (ex. service de conseil en assurance), et plus la combinaison des stimuli environnementaux doit avoir pour finalité de diminuer le stress auprès des deux parties.

Voilà un schéma pour mieux illustrer les propos de Bitner :

¹ Bitner, 1992, p. 58.

Schéma 04 : L'influence des stimuli environnementaux sur le comportement individuel



Source : Marketing des services, Patrick Gabriel, R.Divard, M. Le Gall-Ely, Isabelle Prim-Allaz, Dunod, 2014.

Quatre catégories d'influence de la serviscène ont été notées sur les comportements des clients et employés, en considérant l'approche favorable ou l'évitement de la réponse comportementale :

- **Des comportements liés au temps**, qu'il s'agisse du désir de rester ou de partir de l'environnement de servuction (ex. une musique avec un tempo rapide a tendance à accélérer le rythme de circulation des clients) ;
- **Des comportements exploratoires** : le souhait ou la volonté d'explorer ou de s'intéresser à son environnement, ou au contraire, la tendance à ne pas interagir avec les éléments ou les personnes de cet environnement (ex. une musique trop forte lors d'une soirée nuira à la possibilité de discuter avec d'autres personnes) ;
- **Des comportements de communication** : le désir ou la volonté de communiquer avec les autres personnes, opposé à la tendance à éviter ou à ignorer les tentatives de communication d'autrui ;
- **Des comportements de satisfaction** : la volonté de favoriser ou, au contraire, de constituer un obstacle à la bonne réalisation des tâches.

6.le Personnel en contact :

Le personnel en contact est le médiateur qui relie l'entreprise et ses clients , c'est lui qui produit le service et qui le délivres aux clients et il représente la majeure partie du personnel de l'entreprise.

Le personnel est crucial dans la prestation des services. Au restaurant, le meilleur plat peut ne pas sembler tout aussi acceptable si la serveuse est d'une humeur désagréable. Un sourire est toujours utile. Les entreprises forment de façon intensive et continue leurs personnels, sur la façon de gérer les clients et de faire face aux imprévus.

Il joue un rôle très important dans la qualité de service et de la satisfaction de la clientèle.

On va l'étaler dans les deux chapitres suivants.

7. Le processus (Process) :

Le processus pour les services représente les procédures, les mécanismes, les protocoles et les flux d'activités, contrôlables par l'entreprise, par lesquels le service est produit et délivré. Un processus de service fait traditionnellement référence à une suite logique d'étapes par lesquelles le prestataire prépare sa promesse de service et assure une rencontre avec le client afin de co-produire l'offre de service.

Concevoir le processus de service comme levier marketing, c'est admettre que la suite des étapes proposée par le prestataire pour réaliser le service et la manière dont le client est intégré à ces étapes influencent sa perception de l'offre de service. Se rendre chez le coiffeur ou faire venir le coiffeur à domicile ne correspond pas pour le client à la même expérience de service.

Les composantes du Processus de service :

Selon la définition précédant, le Processus de services se compose principalement de 4 composantes :

- **Les mécanismes** : représentent la combinaison des éléments qui assurent le fonctionnement de la servuction, en vue d'un résultat attendu de la part du prestataire. Le personnel en contact, l'environnement physique du lieu de rencontre, le système des opérations internes sont à intégrer dans les mécanismes. Ces éléments ont été détaillés dans ce chapitre ou les précédents.

- **Les flux d'activité** : la quantité d'activité, en termes de clients, qui transite d'une étape à l'autre constitue une dimension importante à gérer par le prestataire. Les co-clients peuvent influencer la perception de l'offre de service lorsqu'ils sont jugés trop nombreux ou pas assez (ex. dans un lieu commercial).

La variation de certains éléments de l'offre, tel que le prix, en fonction de l'importance de la demande, peut aider à gérer le flux d'activité.

• **Les procédures** : comprennent l'ensemble des formalités et des démarches à accomplir pour bénéficier d'une offre de service. Ces procédures sont perceptibles grâce à un outil de type blueprint. Elles influencent la perception d'une offre de service, en facilitant notamment le temps d'accès à celle-ci. Par exemple, la possibilité pour un voyageur d'imprimer par avance sa carte d'embarquement lui permet d'arriver à l'aéroport dans un état d'esprit apaisé¹.

• **Les protocoles** : font référence à l'ensemble des règles et des usages, officiels ou officieux, généralement conventionnels, à observer par le personnel au sein de l'espace de servuction. Dans les services dans lesquels la relation client est importante, le protocole peut remplir deux fonctions.

Conclusion

Pour conclure , après avoir donné une vision globale sur le marketing des services, et les services , on constate que le secteur des services est trop vaste et complexe a la fois, le client est donc la clé et le centre de toute cette science en matière de marketing , les entreprises sont obligé de mettre en œuvres ces outils marketing afin de survivre dans ce climat plein de compétition.

¹ Marketing des services, Patrick Gabriel, R.Divard, M. Le Gall-Ely, Isabelle Prim-Allaz, Dunod, 2014, p183.

Chapitre II :

Le personnel en contact : un médiateur privilégié entre
l'entreprise et le client.

Introduction :

Le personnel en contact est la pièce maitresse de chaque prestataire de services, il est celui qui est directement lié et impliqué dans la fabrication d'un service avec le client (Eiglier, 2002). Il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients.

De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les conflits, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise.

Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'entreprise (David et Huguet, 1998). Il y a quelques années, la rencontre client-vendeur prenait appui sur des scénarios purement comportementaux, mais cette voie a été abandonnée compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients et donc de la difficulté à proposer des scénarios réalistes. Surmonter la répétitivité et s'adapter à l'imprévu imposent l'adoption d'une flexibilité dans la gestion quotidienne de cette catégorie de personnel.

Les relations autoritaires et injonctives obèrent les possibilités de développement des compétences ; il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, puisque l'engagement et l'implication des salariés semblent devenir des facteurs de performance, mais d'intégrer, de convaincre et de responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1996).

Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voire une condition de pérennité de l'organisation. L'encadrement de l'entreprise est amené à rallier l'individuel à l'organisationnel en vue de construire un comportement orienté client chez le personnel en contact.

Section I : l'orientation client et orientation marché :

Deux approches s'offre aux entreprise de l'orientation de leur personnel, l'orientation client et l'orientation marché.

1.L'orientation client :

Afin de donner une explication très clair et détaillé de concept, Saxe et Weitz (1982) ont donnée une approche dans les année 80, et c'est jusqu'aux année 2000 que Brown et al. (2002) nous apporte une deuxième approche de l'orientation client.

1.1.L'approche de Saxe et Weitz :

Pour Saxe et Weitz (1982) l'orientation client des vendeurs correspond à « la pratique du concept marketing au niveau individuel client-vendeur ». Cette définition nous amène à décrire par voie de conséquence le concept marketing. Plusieurs autres auteurs nous ont livré une multitude de définitions. Pour Felton (1959) il l'a considéré comme un état d'esprit de l'organisation , tandis que Deng et Dart(1994) l'ont définit comme étant une philosophie d'analyse des besoins du client, tantôt comme une préoccupation interne (Konopa et Calabro, 1971) à laquelle toute catégorie du personnel doit adhérer, pour Kotler et Zaltman(1976) c'est un ensemble d'efforts organisationnels.

Ces définitions indiquent que l'instauration du concept marketing au sein de l'organisation repose sur la mise en place d'un ensemble de pratiques managériales et commerciales basées sur une considération continue des désirs des clients. Communément, le concept marketing accorde une place centrale au bien être du consommateur (Keith, 1960, Levitt, 1960) en adaptant l'offre à ses désirs latents ou exprimés. « De nos jours, ce concept est accepté avec prudence dans la pensée du management, (...) sa réutilisation dépend de la nécessité de le rafraîchir et de le revigorer » (Uncles, 2000, p. 2).

S'appuyant sur ces réflexions, Saxe et Weitz ont étendu la mise en œuvre du concept marketing au niveau client-vendeur. Leurs propos opposent deux pratiques : le concept marketing et le concept vente (selling concept). Pour eux, le premier requiert une organisation qui détermine les besoins d'une cible de clients et s'adapte à les satisfaire mieux que les concurrents. On cherche ainsi à générer la satisfaction du client qui est conçue comme objectif organisationnel. Le second concept reflète, en revanche, une organisation qui s'efforce à stimuler la demande et l'intérêt du client pour ses produits, plutôt que de produire en réponse à ses besoins. On cherche

à vendre au plus grand nombre de clients sans se soucier de leurs attentes et des chances de les retenir.

A partir d'une analyse de la littérature et de 25 entretiens avec des vendeurs et des managers commerciaux, Saxe et Weitz identifient six caractéristiques d'une vente orientée client (1982, p. 344) :

1. désirer d'aider les clients à prendre les décisions d'achat qui les satisferont ;
2. aider les clients à évaluer leurs besoins ;
3. proposer des produits qui vont satisfaire ces besoins ;
4. décrire les produits de façon exacte ;
5. éviter les tactiques déceptives ou manipulatrices ;
6. éviter d'utiliser la haute pression sur les clients.

Les auteurs expliquent qu'un vendeur hautement orienté client évite les actions pouvant sacrifier de l'intérêt du client au lieu de conclure une vente immédiate forcée. Ainsi, le processus de la perspective orientée client construit la rétention du client et son attachement à la consommation des produits de l'entreprise. Pour eux, bien qu'un vendeur orienté client bâtit un bénéfice à long terme, il supporte un coût d'opportunité. Ce dernier surgit dans le cas où les ventes immédiates sont sacrifiées en faveur du maintien de la satisfaction du client et l'accroissement de la probabilité de concrétiser de futurs achats satisfaisants pour celui-ci. Les vendeurs agissant en faveur du client dans le cadre de l'approche orientée client sont amenés à dépenser plus de temps dans la collecte d'informations sur ses besoins et démontrer comment leurs produits satisferont ces besoins. De même, le temps consacré à l'engagement dans ces activités peut conduire à une productivité accrue en tentant de persuader certains clients et approcher d'autres.

Saxe et Weitz ont également mis en évidence le lien entre les caractéristiques de la situation de vente et l'orientation client du vendeur. Ces quatre conditions commerciales génératrices de bénéfices à long-terme supérieurs aux coûts supportés (temps, collecte d'informations,...) et dans lesquelles l'approche orientée client serait soutenable. Ces conditions sont :

- le vendeur peut offrir une gamme de produits alternatifs et possède l'expertise pour déterminer lesquelles satisferont les besoins du client ;

- les clients sont typiquement engagés dans des tâches d'achat complexes ;
- le vendeur a typiquement une relation coopérative avec ses clients ;
- les ventes répétitives et les références représentent une importante source d'activités pour le vendeur.

1.2. L'approche de Brown et ses collègues :

Brown, Mowen, Donovan et Licata (2002) ,un groupe de chercheurs bâtisseurs de l'orientation client des vendeurs dans les services. Leur perspective dérivé des propos de Saxe et Weitz (1982) mais est appréhendée en fonction des caractéristiques des services et la particularité que revêt le personnel en contact pour l'entreprise de services. Ils la définissent comme étant : « la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail » (p. 111).

Deux dimensions forment cette approche dont le couplage est jugé nécessaire par les auteurs pour comprendre la motivation et la capacité de l'employé à satisfaire les clients :

1. croyances de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients ;
2. degré de plaisir (enjoyment) que trouve l'employé pendant son interaction avec le client.

La première dimension est dérivée l'approche fondamentale de Saxe et Weitz, et à travers la seconde, Brown et al. (2002) mettent le point sur le désir de l'employé d'interagir et de servir le client. Leur assertion se détache des réflexions antérieures liées au concept marketing. Elle soutient que les capacités individuelles et le désir d'interagir prédisposent l'employé à être orienté client. Brown et al. fournissent une approche à vocation attitudinale. Considérée en tant que prédisposition individuelle, l'orientation client des vendeurs s'inscrit résolument dans une optique attitudinale .

La littérature nous livre donc deux approches fondamentales : la première est de nature hybride et universelle (appliquée aux domaines des services et industriel), et la seconde est plus pointue et spécifique (appliquée aux services).

2.L'orientation de marché en deux approches :

1.L'approche comportementale de l'orientation marchée :

Une organisation orientée marché est celle dont les trois piliers, que sont une orientation client, un marketing coordonné et des objectifs de profitabilité, sont manifestes opérationnellement. L'orientation marché est la traduction de la « philosophie marketing » en pratique, autrement dit la mise en œuvre du concept marketing. Une confrontation avec le terrain :

L'orientation client est effectivement centrale, mais va au-delà d'une simple collecte des préférences des consommateurs. Il s'agit d'intelligence marketing au sens large, c'est-à-dire d'une connaissance du marché et des besoins actuels et futurs des clients. Le marketing coordonné est également considéré comme essentiel, c'est surtout l'action concertée qui est importante. Quant à la profitabilité, c'est visiblement une conséquence de l'orientation marché plus qu'une composante.¹

2. La définition de l'orientation de marché selon Kohli et Jawor ski :

L'orientation de marché est la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents Départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations.

- **La production d'information :**

C'est les besoins et préférences actuels et futurs des consommateurs auxquels s'ajoutent les facteurs exogènes qui influencent ces besoins et préférences (les régulations gouvernementales, la technologie, la concurrence et les autres forces environnementales).

- **La diffusion de l'information :**

Tient au fait que l'information marketing n'est pas l'apanage du département marketing, mais de toute l'organisation Une diffusion formelle de l'information est importante, mais se fait souvent de façon informelle.

¹ Catherine ANTELMi (épouse RAVIX), thèse doctorat : Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne 2015 page 45

- Enfin, la réaction aux informations s'explique par la nécessité d'utiliser cette Connaissance marketing. Produire de l'intelligence marketing et la diffuser dans l'organisation en effet ne suffit pas, il faut qu'elle soit exploitée.¹

3. L'approche culturelle de l'orientation marché :

A. La définition selon Narver et Slater :

Narver et Slater vont s'attacher à caractériser les composantes culturelles de l'orientation marché. A partir de la littérature, ils identifient trois composantes comportementales, qui sont:

- L'orientation consommateur fait référence à la nécessité d'avoir une vision exhaustive des consommateurs potentiels dans le présent et le futur, ainsi que de leurs besoins, actuels et futurs également.
- L'orientation concurrence postule qu'une entreprise doit connaître les forces et faiblesses de ses concurrents court terme, tout comme leur capacités et stratégies long terme.
- La coordination inter fonctionnelle fait référence à l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour créer de la valeur ajoutée pour le client cible.

Chaque point de la chaîne de valeur de l'entreprise peut être contributeur en termes de valeur ajoutée pour le client cible.

Créer de la valeur pour le client n'est donc pas réservé qu'à la seule fonction marketing. Ils proposent l'image pertinente de l'orchestre au sein duquel tous les musiciens (les fonctions de l'entreprise) contribuent, mais avec un indispensable chef d'orchestre (la fonction marketing) qui conduit et coordonne le tout.

Ils proposent l'image pertinente de l'orchestre au sein duquel tous les fonctions de l'entreprise contribuent, mais avec l'indispensabilité de la fonction marketing qui conduit et coordonne le tout. Pour Narver et Slater l'intégration coordonne de toutes les ressources de l'entreprise est forcément liée aux deux autres orientations, consommateur et concurrence, car tant donné la nature multi dimensionnelle de la création de valeur ajoutée pour le consommateur, l'interdépendance du marketing avec les autres fonctions doit très systématiquement incorporer dans la stratégie marketing²

¹ Catherine ANTEMI op cité page 45 /46

² Catherine ANTENI 2015 op cité page 49

Dans cette approche culturelle, le construit de l'orientation marché est donc unidimensionnel parce que les trois composantes comportementales sont conceptuellement liées pour maximiser les profits à long terme, il faut constamment créer de la valeur ajoutée pour la cible ; or pour créer de la valeur ajoutée pour le consommateur, il faut très orienter le consommateur, orienter la concurrence et faire que les fonctions de l'entreprise coordonnent leurs actions.

L'hypothèse basique derrière cette approche, à savoir que ces comportements sont bien le reflet d'une culture organisationnelle sous-jacente. C'est pourquoi la perspective culturelle a un effet plus important sur la définition que sur la conceptualisation et le développement de la mesure de l'orientation marché qu'ils proposent. Mais il n'en demeure pas moins qu'elle peut être qualifiée d'approche culturelle.

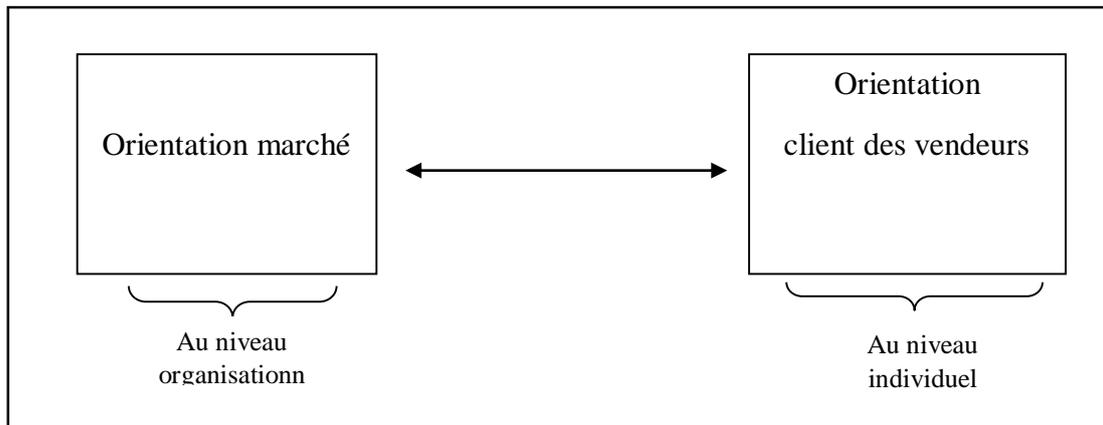
B. Les points importants qui ressortent des deux définitions :

le perspective long terme l'objectif de créer de la valeur ajoutée pour le consommateur doit être constant, donc s'inscrire dans la durée.

- La performance comme un objectif à atteindre de l'orientation marché, et non pas comme l'une de ses composantes. C'est l'objectif à atteindre de l'activité. Une organisation non marchande, par exemple, ne recherche pas la profitabilité mais veut pourtant atteindre une performance d'une nature qui fasse sens pour elle, telle que sa survie. ne restreignent pas l'application du marketing à la seule sphère marchande, ils veulent au contraire que l'orientation marché puisse être pertinente dans des environnements et contextes d'organisation différents. nous verrons plus loin que la question de la performance est un axe important de la littérature sur l'orientation marché.
- ne cherchent pas à normaliser un comportement orienté marché. L'intérêt, est avant tout de mesurer la magnitude de l'orientation marché sur la performance. Ce n'est pas la question de l'orientation marché en soi qui prévaut, mais plutôt ce qu'une entreprise perçoit comme étant son degré optimal d'orientation marché, selon l'état actuel et futur de son environnement de marché. ¹

Plus l'orientation marché est élevée, plus l'orientation client du personnel en contact des services augmente.

¹ Catherine ANTEMI 2015 op cité pages 51/52.

Schéma 05 : déférence entre l'orientation marché et l'orientation client des vendeurs*Schéma 05 : Différence entre orientation marché et l'orientation client des vendeurs***Section II : complexité des rôles du personnel en contact :****1. La complexité du rôle du personnel en contact**

Etant considéré comme la pièce maîtresse dans la production du service, le rôle du personnel en contact est très complexe à cause de plusieurs facteurs qu'on va citer ci-dessous, ils sont en permanence poussés à porter attention à la mise en œuvre de leurs actions : dans les activités de service, il est d'autant plus aisé de formuler des réclamations directes que le développement des démarches qualité et la volonté d'accroître la satisfaction des clients poussent les prestataires à mettre à disposition des clients de nombreux canaux d'expression de leur mécontentement, voire leur donnent la possibilité de désigner précisément les salariés incriminés (ex. n° vert, site Internet, boîte à idée à l'accueil).

La présence des clients peut introduire pour le personnel en contact une rupture temporelle, en termes d'activité et de rôle dans l'organisation ; un isolement du salarié qui se retrouve seul face à des injonctions contradictoires entre l'organisation et le client ; une difficulté à gérer la relation par méconnaissance de ce qu'il se passe dans les autres canaux de contacts avec les clients ; des situations où les clients peuvent adopter des comportements déviants qui font directement obstacle à l'efficacité du travail du salarié.

- **La rupture temporelle** : est liée, selon les moments de la journée, à la présence/absence du client dans le lieu de la prestation de service. Lorsque le client est absent,

les employés ont une plus grande latitude pour organiser leur travail et préparer l'arrivée des clients. Il est alors possible de tenir des cadences intenses et régulières ; une fois le client présent, le travail logistique, s'il existe, devient plus compliqué et haché par les demandes des clients (ex. de la mise en rayon dans un magasin).

- **L'isolement du salarié (du personnel)** : est à considérer en regard de l'importance donnée aux clients dans le discours des entreprises : les clients « roi » mettent ainsi une pression grandissante sur le personnel en contact. Ceux-ci conduisent le salarié à devoir désormais répondre à de nombreuses attentes.
- **La multiplication des canaux de contact** : Elle rend parfois difficile pour le personnel en contact l'accès à la totalité des informations relatives à un client. Comme en atteste Benedetto-Meyer¹ à propos d'une grande entreprise de télécommunication, « les données obtenues par différents canaux (web, centres d'appel et boutique) ne sont que partiellement interconnectées : si les informations concernant les « dossiers clients » (type de contrats ou montant des dernières factures) sont consultables par tous les vendeurs, en revanche les données plus fines comme l'historique de la relation client (contacts avec un des canaux pour une demande de renseignements par exemple) ne sont, pour l'instant du moins, pas partagées »

2. Les rôles du personnel en contact :

Le personnel en contact est l'élément le plus important de la servuction, il joue un rôle à la fois opérationnel, et ²relationnel car il réalise son travail pour et en présence du client.

A. Le rôle opérationnel :

Il représente toutes les opérations qui doivent être effectuées par le personnel en contact. Elles sont traduites par des instructions pertinentes données au personnel.

B. Le rôle relationnel :

Le personnel en contact réalise ses fonctions, la plupart du temps, en interaction avec le client. Aussi pour qu'il soit efficace et atteigne l'objective qualité, il doit veiller à avoir des relations cordiales et agréables avec les clients.

L'aspect relationnel est constitué de trois ensembles d'éléments :

¹ Benedetto-Meyer, 2011, p. 53.

² MAISONNAS(S) et DUFOUR(J-C), avec la collaboration de LEVESQUE (J) « Marketing et Services : du Transactionnel au Relationnel », 3ème Edition, p. 340.

1. Le visible :

Dans la règle des 3 fois 20, il constitue les 20 premiers pas, c'est-à-dire tout ce qui concerne l'apparence du personnel

. L'agrément du physique et la sympathie sont très importants. Une bonne présentation ne l'est pas moins : la propreté, la coiffure et aussi l'habillement : généralement le personnel en contact porte un uniforme afin d'être immédiatement reconnu par le client. Même dans le cas contraire, l'habillement demeure un signe d'une grande importance pour le client : Il doit être propre, net et de bon goût, car il représente l'état d'esprit de celui qui le porte et donc l'entreprise.

2. Le verbal :

Il correspond aux 20 premières paroles dans la règle 3 fois 20. Il concerne les expressions verbales que devraient utiliser le personnel .Il s'agit à la fois du fond et de la forme.

- Par le fond, on entend toutes les formules de politesse, expressions de bienvenue, la précision et concision des phrases et un vocabulaire adapté.

- Par la forme, c'est la netteté du timbre, le professionnalisme du ton et une voix enthousiaste et agréable

Enfin, il est à noter que le rôle relationnel est un rôle complexe à jouer, cette complexité découle des différentes dimensions qui le composent mais également du fait que l'interaction, si elle est unique pour le client, est par contre multiple et répétitive pour le personnel.

Par conséquent, l'ennui s'installe et le personnel devient automate dans son travail perdant de vue l'aspect relationnel avec le client

Pour remédier à cette situation, le management doit prendre conscience de la nécessité de maintenir une atmosphère chaleureuse et en récompensant les efforts accomplis. Les meilleures sociétés de service ont compris que la satisfaction des clients passe par celle du personnel. Elles mesurent régulièrement le niveau de satisfaction de leurs employés.

3. Le gestuel :

Il correspond aux 20 premiers centimètres du visage dans la règle 3*20. Il concerne le comportement, au sens strict du terme, du personnel en contact, par exemple, le personnel doit arrêter toute autre activité, sauf s'il est bien sûr occupé avec un client, pour se rendre immédiatement disponible, dès qu'un client se présente.

Un autre point tout aussi important est que le personnel possède une gestuelle précise, harmonieuse et un sourire sincère et chaleureux. Il faut donner au client l'impression qu'il est le bienvenu. Par exemple, si le client arrive alors que le réceptionniste d'hôtel est occupé au téléphone, il faut qu'il fasse un signe ou un sourire pour lui signaler qu'il a remarqué sa présence.

2.1. L'ambiguïté du rôle

Nous pourrions facilement affirmer que le personnel en contact d'une entreprise offre des services qui se trouvent bien souvent pris « entre l'arbre et l'écorce » qu'entre l'entreprise et le client, il joue un rôle de tampon, bien souvent « coincé » entre les deux, il doit à la fois ménager les intérêts de l'entreprise et satisfaire les exigences des clients, or, les intérêts de l'entreprise et les exigences des clients n'allant pas souvent de pair, il arrive que le rôle du personnel devienne ambigu.

D'un côté, l'entreprise souhaite retirer le maximum des revenus tout en engageant un investissement et des frais de fonctionnement minimaux. Cette politique se traduit souvent par des tentatives de standardisation de la « servuction ».

En effet, selon des principes manufacturiers, la standardisation de la production enchaîne une augmentation des unités produites (principe de travail à la chaîne) et une diminution des coûts (économie d'échelle). Ce principe doit cependant être tempéré pour les services, où la majeure partie des coûts de « servuction » provient de coûts variables.

Toujours est-il que le personnel en contact va devoir contrôler l'accès au service en faisant respecter, et en respectant lui-même, différentes normes de « servuction » qui conduisent à une certaine standardisation.

L'un de ces normes étant le prix de vente du service, le personnel en contact devient ainsi l'encaisseur du montant de la « servuction ».

Le rôle du personnel en contact est aussi de personnaliser le plus possible la servuction en l'adaptant aux exigences de chaque client, ce qui conduit à l'individualisation du service. L'une de ces exigences, souvent la plus importante aux yeux du consommateur, reste la diminution du prix de vente ou l'obtention sans frais, de services supplémentaires.

L'exigence de personnalisation de la servuction va bien entendu à l'encontre même de celle qui est associée à la standardisation, investi dans ce double fardeau le personnel en contact devient donc cette sorte d'arbitre : tantôt hué par les uns parce qu'il ne remplit pas les quotas de ventes,

tantôt conquis par les autres parce qu'il ne se plie pas à leur moindre désir. On imagine facilement l'ambiguïté de ce rôle, d'autant plus que, dans tout poste de vente, le personnel en contact doit fournir un service de grande qualité et surtout, de qualité égale dans le temps, etc., quel que soit le client ou le comportement de ce dernier.¹

3. L'importance de la tâche :

L'importance de la tâche est à la mesure de sa difficulté : pour employer une métaphore guerrière, nous pourrions dire que le personnel en contact est le porte-drapeau de l'entreprise.

En effet, c'est lui que l'entreprise met en avant lors de la servuction et, même si cette dernière est essentiellement automatisée, il représente encore le filet de protection en cas de problème. Cette situation ajoute naturellement à la pression que ressent le personnel en contact et qui peut l'empêcher de fournir un service de parfaite qualité

En tant que porte-drapeau de l'entreprise, le personnel en contact se doit avant tout de réaliser la servuction c'est-à-dire d'effectuer pour le client les tâches successives qui vont aboutir à l'obtention d'un service. A cela s'ajoutent souvent des tâches relevant du système d'organisation interne de l'entreprise, mais nécessaires au bon déroulement des futures servuctions (dresser une nouvelle table pour un serveur dans un restaurant, réapprovisionner des rayons pour un commis, gérer une caisse, etc..). Il est évident que plus la servuction est compliquée, plus la tâche du personnel en contact est difficile. Toutefois, une bonne définition de l'enchaînement des servuctions élémentaires permet d'aplanir les difficultés et de réduire l'inquiétude du personnel en contact.

La deuxième mission du personnel en contact est de personnaliser, si ce n'est le service, du moins l'entreprise.

Les services sont intangibles : le personnel en contact va devoir les incarner le service pour le client.

Enfin, en plus de la livraison du service « normal » (c'est-à-dire le service global que le client est venu chercher), le personnel en contact doit aussi essayer de vendre d'autres services.

¹ MAISONNAS (S) et DUFOUR(J-C) op.cit., p344.

4. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact :

4.1. Valoriser le rôle du personnel en contact :

Cet aspect nécessite de donner une valeur ou un statut à l'employé et à sa fonction au sein de la servuction et de l'entreprise. Cette valeur doit être différente du seul niveau de salaire. Il peut s'agir de la reconnaissance d'un statut, des responsabilités, d'un sentiment d'appartenance, etc. chaque employé doit être à sa place et doit trouver sa place au sein de l'entreprise.

4.2. Définir précisément les servuctions :

Pour limiter les risques d'erreur dans la servuction, il convient d'expliquer le but de celle-ci (attentes et besoins des consommateurs), de donner un rôle à l'employé (gestuel, verbal et visible) et une place dans la servuction, de préciser les objectifs qu'il doit atteindre ((en terme de qualité perçue par le consommateur ou de satisfaction) et qui deviendront aussi des outils de contrôle de ses performances.

4.3. Communiquer avec le personnel en contact :

La communication doit engendrer trois flux d'information dans l'entreprise. Tout d'abord, le marketing doit faire connaître ses politiques, les attentes et les besoins de la clientèle, et les moyens trouvés pour y répondre (le positionnement, les différents services, les promotions, les publicités, etc.)

Ensuite, le marketing doit aller chercher les connaissances et les solutions proposées par le personnel en contact (cercles de qualité, par exemple). Enfin, le marketing doit donner un retour sur l'impact des politiques mises en place(en termes de satisfaction de la clientèle ou de niveaux de ventes).

Les programmes d'encadrement visent en fait à satisfaire le personnel en contact pour qu'à son tour, il puisse satisfaire le consommateur. Dans cette optique, on peut dire que le marketing interne traite le personnel en contact comme un client à part entière (Langlois et Tocquer, 1992) et qu'il essaie de satisfaire le personnel en contact dans la limite de la satisfaction du consommateur.¹

¹ MAISONNAS(S) et DUFOUR(J-C), op.cit,p349.

La relation personnel-client :**1. La satisfaction :**

Il n'y a aujourd'hui pas réellement de définition toute faite de la satisfaction client : celle-ci va dépendre de nombreux facteurs. La notion de satisfaction correspond à un sentiment plaisant que l'on ressent lorsque l'on obtient ce que l'on espère. Le Larousse la définit ainsi : "contentement, joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait". Si l'on s'appuie sur cette définition, la satisfaction client serait finalement un sentiment agréable, conséquence d'une expérience positive du client par rapport à un service ou à un produit. Toutefois, dans le contexte d'une entreprise, lorsque l'on parle de satisfaction client - quand on dit "mesure de la satisfaction client" par exemple - celle-ci peut être positive ou négative, et inclut donc l'insatisfaction client.

2. La satisfaction au travail par le personnel :

La satisfaction au travail est un état émotionnel positif ou plaisant résultat de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail. Il s'agit d'une repense affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Par conséquent, l'individu peut éprouver des sentiments différents en fonction de multiples aspects de l'emploi.

2.1. La Satisfaction du client :

La satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). « La satisfaction/insatisfaction du consommateur est une émotion en réponse au processus de confirmation /non confirmation »¹. La dimension cognitive de la satisfaction a été démontrée depuis longtemps, notamment par le biais du paradigme de non-confirmation des attentes.

A. Confirmation :

Lorsque les attentes sont identiques à la performance perçue, nous constatons une confirmation des attentes et une satisfaction modérée.

B. Non -confirmation :

Les attentes sont supérieures au service perçu, alors le client sera insatisfait.

¹ Woodruf, Cadotte et Jenkins, « Définir la satisfaction du consommateur », Academy of Marketing, p24.

C. Non confirmation positive :

Lorsque les attentes sont inférieures au service reçu, le client sera satisfait. De plus, la satisfaction est influencée directement par les attentes et la performance perçue, il faut noter que les types d'éléments pris en compte lors de la comparaison par rapport à la performance perçue sont très variables. La comparaison entre les standards et la performance perçue peut s'effectuer à partir d'une évaluation globale du produit ou du service..

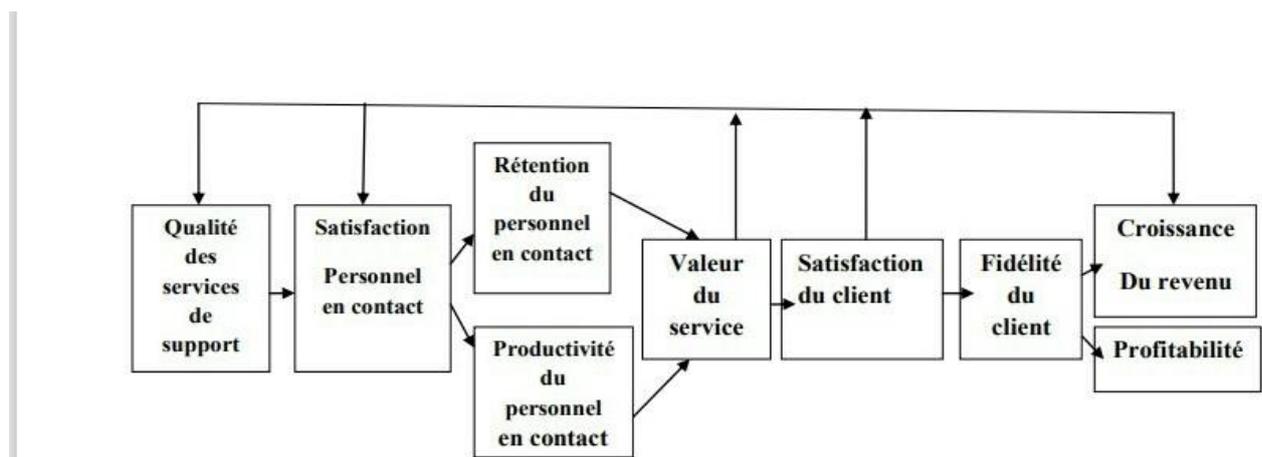
3. Le cycle de succès de Schlesinger et Heskett(1991) :

Dans de nombreux services aux particuliers, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main d'œuvre peu coûteuse capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation.

Cette progression des emplois précaires et peu qualifiés génère en effet, selon ces deux auteurs, un cycle d'échec ou l'insatisfaction du personnel va de pair avec l'insatisfaction de la clientèle. Le personnel en contact est la catégorie de personnel la moins valorisée dans ces entreprises de services privilégiant les emplois précaires. L'insatisfaction au travail et la faible motivation sont bien évidemment ressentis par la clientèle. ils créent ainsi un cycle d'échec : le service est de qualité médiocre et l'entreprise ne fidélise ni ses clients ni son personnel.¹

3.1. Le « service profit Chain » de Schlesinger et Heskett

Schéma 06 : chaîne de profit dans les services



Source :Mout Julie : « L'impact du personnel en contact sur la satisfaction du client »,Université Aix Marseille III ,2007.p.18

¹ SCHLESINGHER et HESKETT : « La chaîne du profit de service »édition Hardcover, 1991, p 87

D'après Schlesinger et Heskett, la satisfaction du personnel est l'un des éléments importants de l'enchaînement causal d'éléments qui aboutissent à développer le profit de l'entreprise de services, ainsi que l'illustre le schéma dans la figure, on y voit que la satisfaction du personnel aboutit à deux conséquences :

A. La loyauté de ce personnel :

C'est-à-dire sa stabilité et son ancienneté, et sa productivité. Il faut souligner ici que l'impact de la satisfaction du personnel sur celle du client passe par trois variables médiatrices :

- Son expérience qui le rend plus productif
- La valeur du service,
- La satisfaction des clients,

B. La fidélisation du client :

Il faut noter que la fidélité du client est le résultat de sa satisfaction du service ainsi que du personnel en contact.

La chaîne service-profit établit un lien très étroit entre la rentabilité, la loyauté des clients, la satisfaction des employés et leur productivité. Ainsi la croissance des ventes.

Il donne aussi le lien entre la motivation des collaborateurs et son impact sur le profit des entreprises.

4. L'importance du personnel en contact :

Le personnel en contact est central pour délivrer une prestation d'excellence et créer un avantage compétitif. Le personnel en contact passe la plupart de son temps à naviguer entre intérêts du client et intérêts de l'entreprise, cette dernière ne manquant pas de lui demander de travailler rapidement, d'être efficace, opérationnel, courtois, aidant, coopératif et apte à gérer et traiter des situations difficiles avec les clients.¹

4.1. Le personnel en contact comme une source de fidélité et d'avantage concurrentiel :

Les employés sont souvent à l'origine d'une réputation d'une expérience de service lamentable ou une très bonne interaction de service, le personnel est crucial, puisqu'il peut être un facteur

¹ Christopher Lovelock et ses collègues (marketing des services) 7 édition page 328.

déterminant dans la fidélité de la clientèle. Aussi joue-t-il un rôle important dans la chaîne de profit des services.

Du point de vue du client, la rencontre avec le personnel en contact est probablement l'aspect le plus important du service. Du point de vue de l'entreprise, les niveaux des services et la manière dont ils sont délivrés sont d'importantes sources de différenciation et d'avantages concurrentiels. De plus, la force du lien entre le client et le personnel en contact est souvent un facteur de fidélité, car il est :

- **Une partie essentielle de l'offre de services** : C'est souvent l'élément le plus visible du service et il détermine sa qualité.
- **L'entreprise de services**. Il représente l'entreprise et, du point de vue du client, il est l'entreprise.
- **La marque** : Le personnel et le service constituent souvent une partie essentielle de la marque. C'est le personnel qui détermine si la promesse de la marque est délivrée ou non.
- **L'élément qui agit sur les ventes**. Il est au centre du dispositif pour le développement et le maintien du chiffre d'affaires.
- L'élément qui détermine la productivité. C'est par lui que s'opère ou non la productivité des processus de front office.

De plus, le personnel en contact joue un rôle clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, la personnalisation de la livraison et la création et le maintien de liens avec les clients, ce qui, à terme, conduit à leur fidélité. Ce type d'employés faisant des efforts discrétionnaires est à la base de l'excellence du service. Ils sont de plus en plus une variable clé dans la création et le maintien d'un positionnement et d'un avantage concurrentiel.¹

¹Christopher Lovelock, op cité, P329.

Conclusion :

On peut en conclure de ce chapitre, que le personnel a des rôles très complexe et très important, et fait face à des situations très délicates face aux clients, cela le rend la clé du succès et la pièce maîtresse de chaque entreprise de service.

Recruter des gens axés sur le service, leur offrir une bonne formation, leur assurer de bonnes conditions de travail, les valoriser, alors ils apprécieront sans doute d'avantage leur travail et assureront par conséquent un service de qualité (la satisfaction des clients).

Le personnel en contact est donc l'élément qui personnifie l'entreprise qui reste, sans lui, abstraite aux yeux des clients, et c'est surtout de cet élément de la servuction que dépendra la satisfaction du client.

Chapitre III :

La prépondérance de la gestion du personnel en contact

Introduction :

Diriger est un art, comme le dis Sun Tzu dans son livre « l'art de la guerre », ce livre qui décrit explicitement les stratégies militaires de Sun Tzu qui utilisait pour gagner ses guerres, les techniques qui utilisait pour gérer et diriger ses soldats d'une manière stratégique ont inspiré beaucoup d'auteurs modernes dans plusieurs domaines, notamment dans le domaine de management et du marketing.

De nos jours, la concurrence dans le secteur de services ne cesse d'accroître, grâce aux techniques marketing et managériales, le leadership est devenu un atout indispensable et démarquant pour chaque dirigeant d'entreprise, puisque le personnel en contact est un atout décisif pour les entreprises de service pour se démarquer par rapport à ses concurrents, bien les gérer demande beaucoup d'efforts et des connaissances dans le leadership et le management qui donne des résultats assez impressionnants dans les performances de ces derniers au bénéfice de l'entreprise.

Dans ce chapitre on va traiter cette gestion, comment gérer son personnel ? que veut dire la gestion de personnel en contact ? et quels sont les facteurs clés pour bien gérer son personnel.

Section I : La gestion du personnel en contact :

Gérer son personnel nécessite une certaine connaissance en la matière.

1. Définition :

Le mot Gestion vient du latin « gestio » ce qui veut dire « l'action de gérer » et ou de piloter quelque chose pour atteindre un objectif ou une destination finale.

À l'origine, elle correspond à l'administration des organisations. Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction. La gestion renvoie à la conduite des organisations : c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de piloter et d'organiser quelque chose.

D'un point de vue commerciale (ou marketing), la gestion est l'ensemble des connaissances et stratégies qui permettant aux dirigeants de conduire leur entreprise.

Pour le cas des entreprises de services et comme on l'a cité dans le chapitre précédent, l'importance exceptionnelle du personnel en contact et son rôle essentiel dans l'entreprise incite les dirigeants à s'investir sur leur gestion afin d'atteindre les meilleures performances.

La gestion du personnel en contact regroupe l'ensemble des pratiques managériales et stratégiques qui permettent de gérer, diriger et piloter le personnel de l'entreprise d'une façon stratégique pour créer la performance optimale de leurs rendements dans le but d'atteindre les objectifs fixés tout en gardant une bonne relation avec sa clientèle.

2. Processus de gestion de personnel en contact :

Afin de réaliser sa gestion de son personnel les responsables de chaque entreprise en général et ceux des services en particulier doivent suivre quelques procédures :

2.1. le recrutement :

La satisfaction de l'employé est nécessaire mais pas suffisante pour accroître sa performance. Une étude récente montre que les efforts des employés sont une forte composante de la satisfaction de la clientèle, Jim Collins a dit : Les personnes sont l'atout le plus important est faux. Les bonnes personnes sont votre atout le plus important, Le succès commence dès l'embauche avec de bons professionnels. Une bonne embauche inclut la capacité à recevoir de bons dossiers émanant des meilleurs employés du secteur. Ensuite, il faut les sélectionner.

2.1.1. Être l'employeur préféré de la profession :

Pour pouvoir être embauchés, les meilleurs professionnels doivent d'abord postuler et ensuite accepter votre offre, ils sont souvent sélectionnés par plusieurs entreprises. Cela signifie qu'une entreprise doit d'abord être reconnue sur le marché, Pour une entreprise, être compétitive sur le marché du travail signifie avoir une valeur attractive pour ceux qui recherchent un emploi, et également des facteurs tels qu'une bonne image, une livraison de produits/ services de haute qualité, qui fait la fierté de ses employés. Évidemment, le salaire et les divers avantages ne peuvent être au-dessous de la moyenne du marché. D'expérience, il faut proposer un salaire se situant entre 65 et 80 % de la limite supérieure des offres pour attirer les meilleurs employés. Il ne faut pas nécessairement proposer le salaire le plus élevé du moment si d'autres aspects de la valeur de l'offre sont attractifs. Il faut comprendre les

besoins et motivations des employés ciblés pour ne pas se tromper dans la valeur de la proposition.

2.1.2.Sélectionner les bonnes personnes :

L'employé parfait n'existe pas. Les postes sont souvent mieux tenus par des personnes ayant des connaissances, styles et personnalités diverses. Par exemple, juge ses employés en fonction de leur potentiel à travailler en front office ou back office. Les employés en contact que l'on connaît sous le nom de cast members sont affectés à des rôles qui correspondent bien à leur apparence, leur personnalité et leurs aptitudes. Aussi, Les entreprises qui ont des personnalités fortes ont tendance à attirer et à repousser certains types d'individus

ce qui rend les employés de service exceptionnels si importants, Ce sont souvent les choses qui ne peuvent pas être enseignées, des qualités intrinsèques aux individus, qu'ils portent en eux et mettent à disposition de n'importe quel employeur. Une étude sur les profils des meilleurs employés a conclu :

L'énergie... ne peut être enseignée, elle doit être embauchée. La même chose est vraie pour le charme, pour le sens du détail, pour l'éthique et pour la propreté. Certains de ces éléments peuvent être améliorés avec des formations... des encouragements... mais en majeure partie, de telles qualités sont inculquées à l'individu très jeune

De plus, les responsables de DRH ont constaté que si certains aspects peuvent être enseignés, la chaleur humaine ne peut pas l'être. Il faut donc favoriser les candidats présentant cette qualité naturellement. Jim Collins met l'accent sur le fait que « Les bons profils sont ceux qui font preuve des comportements requis, en tant que prolongement naturel de leur caractère et de leur attitude, quel que soit le système d'encouragement et de contrôle. »

Les entreprises de services devraient porter beaucoup plus d'attention à l'embauche de bons candidats. L'encadré Meilleures pratiques.

2.2.Identifier les meilleurs candidats :

Il existe de nombreuses façons d'identifier les meilleurs candidats :

A. Faire passer plusieurs entretiens structurés :

Pour améliorer les décisions d'embauche, les recruteurs organisent des entretiens structurés autour des connaissances requises pour un poste, qui sont conduits par plusieurs

interviewers. L'avantage de procéder à plusieurs entretiens est d'optimiser le jugement et d'ouvrir les points de vue. Par ailleurs, on réduit le risque du biais

B.Observier le comportement :

Prendre la décision d'embaucher en fonction du comportement que vous observez et non des mots que vous entendez. Le comportement peut être directement ou indirectement observé en utilisant des simulations comportementales ou des tests d'évaluation. Cela permet d'identifier les candidats adaptés aux clients de l'entreprise. De plus, le comportement passé est la meilleure prévision du comportement futur : embaucher de préférence la personne qui est régulièrement élue, qui a reçu de nombreuses lettres de compliment, etc

C.passer des tests de personnalité :

Utiliser des tests de personnalité qui sont pertinents pour un poste en particulier : par exemple, aptitude à traiter les clients et collègues avec courtoisie, aptitude à percevoir de façon juste et pertinente ce que veulent les clients. Hormis les tests psychologiques, des programmes d'évaluation peu coûteux sont disponibles sur Internet. Dans ce cas, les candidats répondent à un questionnaire informatisé et l'employeur reçoit l'analyse, la valeur du candidat par rapport aux exigences de l'entreprise et une recommandation d'embauche. Les personnes ont des prédispositions à être positives et heureuses ou négatives et malheureuses. Il est préférable, pour être sûr de satisfaire les clients, d'embaucher des personnes réactives et heureuses.

D.Donner aux candidats une vision réaliste du poste à pourvoir :

Pendant le processus de recrutement, l'entreprise doit donner le plus d'informations possible sur la réalité de l'emploi. Cela permet au candidat de juger si le poste lui correspond ou non et, le cas échéant, de renoncer. En même temps, l'entreprise peut gérer plus facilement les attentes des nouveaux employés. Cette approche est de plus en plus souvent adoptée.

2.3. Former le personnel en contact :

Lorsqu'une entreprise possède de bons éléments, les investissements en formation peuvent générer des résultats extraordinaires.

Les meilleures entreprises de services valorisent la formation avec des mots, de l'argent et des actions. Les employés du service doivent apprendre :

- La culture organisationnelle : raison d'être et stratégie. Il faut faire en sorte que les nouveaux employés adhèrent émotionnellement à la stratégie de l'entreprise. Il faut également qu'ils mettent en avant les valeurs de la société que les managers doivent enseigner.
- Les compétences interpersonnelles et techniques. Les compétences interpersonnelles sont plutôt génériques et se rapportent à l'utilisation de la communication visuelle, l'écoute attentive, au langage corporel et même aux expressions faciales. Les compétences techniques englobent toutes les connaissances liées au processus de service, aux machines, et les règles liées au processus de service en rapport avec la clientèle.
- La connaissance des produits et des services. La connaissance des produits par le personnel est un aspect essentiel de la qualité de service.

Le personnel doit être en mesure d'expliquer les caractéristiques du produit et de le positionner convenablement par rapport aux produits concurrents. Bien sûr, une formation doit engendrer des changements tangibles dans le comportement. Si les membres du personnel n'appliquent pas ce qu'ils ont appris, l'investissement est perdu.

Apprendre doit leur permettre de changer de comportement et d'améliorer leur prise de décision. Pour réussir, ils doivent s'entraîner. Le rôle des superviseurs est de faire le suivi des objectifs d'apprentissage.

2.4. Responsabiliser le personnel en contact :

L'autonomie des employés s'accroît naturellement dans les entreprises de services lorsque le personnel en contact est livré à lui-même face au client. Cela complique la tâche des responsables qui doivent guider leur comportement. Les recherches montrent un lien fort entre délégation et responsabilité du personnel et satisfaction de la clientèle. Dans de nombreux cas, laisser davantage de pouvoir aux employés et les former à cela peut engendrer une meilleure livraison du service, puisqu'ils ne perdent pas de temps à demander l'autorisation à un supérieur hiérarchique. L'accroissement du pouvoir de décision leur permet de trouver des solutions aux problèmes et de prendre les mesures adéquates. La réussite dépend de ce que l'on appelle parfois l'habilitation, donnant aux employés la

formation, les outils et les ressources dont ils ont besoin pour assumer leurs nouvelles responsabilités.

Les niveaux d'implication du personnel en contact :

L'accroissement de pouvoir peut avoir lieu à plusieurs niveaux :

- L'encouragement des suggestions donne de l'autorité aux employés à travers des programmes formels. McDonald's, souvent considéré comme l'archétype de l'approche de contrôle, est à l'écoute de son personnel en contact, plusieurs innovations sont le fait d'employés.

- La participation dans la définition de l'emploi représente une ouverture sur l'ensemble des tâches à effectuer. Les emplois sont redéfinis de façon à permettre aux employés d'utiliser un plus grand nombre de connaissances. Dans les entreprises de services complexes, le travail participatif en équipes est souvent la réponse adéquate. Pour pouvoir s'adapter à cette nouvelle situation, les employés ont besoin d'être formés et le management doit être réorienté vers des actions de soutien du groupe.

- Une forte implication donne, même à l'employé en bas de l'échelle, un sentiment de responsabilité dans la performance de l'entreprise. L'information est partagée et les employés développent des aptitudes pour les travaux en équipe et, finalement, pour participer collectivement aux décisions managériales. Il y a un partage des profits, souvent accompagné d'une prise de participation dans l'entreprise sous la forme d'actions.

2.5. Constituer des équipes performantes :

Une équipe peut se définir comme un petit nombre de personnes aux compétences complémentaires engagées pour une cause commune, l'atteinte d'un objectif dont chaque membre se sent collectivement responsable. Beaucoup de services nécessitent de travailler en équipes polyvalentes, si l'entreprise veut offrir un service clients irréprochable. Traditionnellement, de nombreuses sociétés étaient organisées sous la forme de structures fonctionnelles, dans lesquelles chaque département était en charge d'une activité distincte

Ce contexte peut engendrer moins de travail en équipe, un service plus lent, davantage d'erreurs et lorsque les clients rencontrent des problèmes, ils ne savent à qui s'adresser. La recherche empirique a d'ailleurs confirmé que le personnel en contact considère le manque

de soutien et de solidarité entre départements comme un facteur qui aliène la satisfaction de leurs clients, d'où l'intérêt des équipes multifonctions.

La puissance du travail en équipe dans les services :

Travail d'équipe, formation et responsabilisation marchent ensemble. Le travail d'équipe facilite la communication au sein des membres de cette même équipe et la prise de responsabilités. En agissant comme une entité à part entière et indépendante, l'équipe prend plus de responsabilités et demande moins de contrôle. Cela n'est pas le cas dans les entreprises organisées par fonctions, et non par projets/équipes, obligées de contrôler et de superviser. De plus, les équipes atteignent souvent des niveaux de performance élevés.

la manière dont les individus travaillent en équipe est souvent aussi importante que leurs capacités individuelles, et que les stars peuvent être dépassées par les autres grâce à un meilleur travail d'équipe. Et pour s'assurer du bon fonctionnement d'une équipe :

- Chaque équipe a un propriétaire, une personne à qui appartiennent les problèmes de l'équipe.
- Chaque équipe a un leader qui surveille les progrès et les processus de l'équipe. Les leaders sont sélectionnés en fonction de leurs connaissances commerciales et de leurs capacités personnelles.
- Chaque équipe a un facilitateur, quelqu'un qui sait comment la faire fonctionner, qui l'aide à progresser et forme les autres à travailler efficacement.

2.6. Motiver et dynamiser les individus :

Une fois que l'entreprise a embauché les bons candidats, les a formés, leur a donné du pouvoir et les a placés dans des équipes efficaces la performance du personnel dépend prioritairement de ses capacités et de sa motivation. L'embauche, la formation, l'accroissement du pouvoir et le travail en équipe, produisent des employés capables, et les systèmes de gratification sont la clé de la motivation. Motiver et récompenser les bons employés fait partie des moyens les plus efficaces pour les retenir

Le contenu du travail, la reconnaissance, le feed-back et l'accomplissement des objectifs sont également des éléments de motivation sur le long terme.

a Le contenu du travail :

Les individus sont motivés et satisfaits s'ils savent qu'ils font du bon travail. Alors, leur estime augmente et ils aiment renforcer ce sentiment.

b Le feed-back et la reconnaissance :

Les employés transmettent un sentiment d'identité et d'appartenance à une entreprise, grâce au feed-back et à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leur entourage (clients, collègues, patron, etc.). Si on les reconnaît et qu'on les remercie pour l'excellence de leur travail,

c La réalisation des objectifs :

Des objectifs spécifiques, difficiles mais réalisables, et acceptés par le personnel sont de forts éléments de motivation et engendrent plus de performance que lorsqu'il n'y en a pas, sont vagues (« faites de votre mieux ») ou impossibles à réaliser.

Les objectifs sont des moteurs efficaces. Les points suivants sont primordiaux pour la mise en place d'objectifs efficaces :

- Atteindre un objectif considéré comme important est une récompense en soi.
- L'atteinte des objectifs peut être la base pour donner des récompenses (salaire, feedback, reconnaissance).
- Les objectifs spécifiques et difficiles assignés au personnel en contact doivent être connus de tous et être acceptés.

De plus, certains objectifs peuvent être intangibles, comme les améliorations des échelles d'évaluation de courtoisie.

- Il n'est généralement pas nécessaire de spécifier les moyens d'atteindre les objectifs. Le feed-back doit servir de fonction correctrice et aider à la progression, même en l'absence d'autres récompenses. ¹

¹ Christopher Lovelock et Jochen Wirtz, marketing des services 7^{em} édition 2011, pages de 340 à 353

Section II : le marketing interne :

L'image de marque du produit est le fruit d'un travail d'équipe à l'intérieur de l'entreprise, avant de cibler le client externe, l'entreprise doit au préalable s'intéresser à satisfaire le client interne, à savoir le personnel et l'impliquer pour satisfaire le client externe.

L'entreprise doit d'une part mettre en valeur le personnel en créant un environnement propice de travail, mettre en place tous les outils nécessaires pour développer leur compétence (système de formation) et l'inciter à adopter un comportement orienté-client. D'autre part, l'entreprise doit développer en interne un système de communication interne tout le long de la hiérarchie de l'entreprise et entre les différents services et surtout entre le service ressource humaine et le service marketing pour assurer l'adéquation entre la stratégie ressource humaine et du service marketing, la communication interne doit concerner également l'ensemble des personnels du même service.

1. Historique du marketing interne :

L'émergence du marketing interne résulte de la diversification du concept de marketing. Le marketing est pertinent dès qu'il concerne un public susceptible d'avoir une influence sur la performance d'une organisation. Les ressources humaines sont donc susceptibles de constituer une cible pertinente.

Dans les années 80, le marketing se centrait plus particulièrement sur l'organisation envisageant les divers protagonistes comme des partenaires à part entière. De façon plus précise, le marketing interne est issu de la littérature sur le marketing des services. Il ne se limite pas à une transaction ponctuelle mais s'inscrit dans la durée : « la confiance » est au centre de la relation. Selon Bitner « le marketing interne a été mis en exergue dans la littérature des services parce que le produit des services est en soi une performance et que les acteurs de cette performance sont les salariés.

Cette mise en œuvre d'une politique de marketing provient de la prise de conscience des managers qui disent qu'il est un préalable indispensable à un marketing externe performant.

Le marketing interne peut se substituer avec succès aux programmes d'amélioration de la qualité et qu'il, permet dans toute entreprise d'acquérir un avantage compétitif reste à savoir est ce que le marketing interne serait pertinent dans tout type d'organisation

Cette analogie pose toutefois un certain nombre d'interrogations qu'il convient de discuter. Bien que nous puissions retracer sur plusieurs siècles l'évolution de l'activité économique des entreprises, il on est tout autrement en ce qui concerne la question des employés.

En effet, c'est seulement à partir de la phase d'industrialisation et l'automatisation des processus de production qu'ils ont vraiment commencé à s'y intéresser.¹

2. Définition du marketing interne :

Nous pouvons néanmoins citer, la définition que propose Michon (1988, p.13) : « *Le marketing interne est une démarche de marketing à l'intérieur de l'entreprise permettant à celle-ci de concevoir et de promouvoir des idées, des projets ou des valeurs utiles à l'entreprise, de communiquer par le dialogue avec les salariés pour qu'ils puissent s'exprimer, choisir librement et au final favoriser leur implication dans l'entreprise* »². Selon Gronroos le marketing interne est utilisé depuis longtemps dans les organisations et ses différentes fonctions et activités sont intégrées autour d'un objectif commun. Le marketing interne est donc un concept "fourre-tout" c'est-à-dire un processus global de management car c'est une philosophie qui permet de gérer le personnel de façon systémique mais aussi de pratiques comme la communication et la formation.

Selon Varey le marketing interne devrait plus être considéré comme une philosophie de management afin de motiver et d'aider les salariés plutôt que comme une campagne d'exhortation à court terme pour capter l'attention des clients. Toutefois il est également un processus de vente. Pour d'autres auteurs tels que Frank le marketing interne est un processus de justification de la politique des ressources humaines ou de la fonction personnel³

3. Objectif d'analyse du marketing interne :

Le marketing interne a pour fonction de gérer les ressources humaines en leur donnant un éclairage marketing. Cette finalité s'accompagne d'objectifs plus précis qui diffèrent parfois

¹ <http://www.marketing-etudiant.fr/cours/c/communication-commerciale-entreprise.php>

² MICHON C. (1988), *Le Marketing interne, un système de marketing à part entière*, Revue Française en Marketing, n° 120, p.11-20.²

³ R, *Internal Marketing : a review and some Interdisciplinary Research Challenges*, *International Journal of Services Industry Management*, vol.6, N°1, p.40-63.³³³

selon les auteurs que nous allons à présent décliner et commenter en faisant apparaître les zones de convergence et de divergence entre diverses prises de position :

→ Pour Berry le marketing interne a pour objectif : de faire en sorte que les salariés soient heureux dans le travail et de vendre la notion de service

Selon Gronroos le marketing interne a pour objectif : d'accroître la compétence et la motivation du personnel, et de changer les représentations

Pitt et Foreman disent que le marketing interne a pour objectif : de réduire l'ambiguïté de la performance, et de renforcer la convergence des buts .

Piercy et Morgan quant à eux pensent que le marketing interne est une façon de promouvoir un changement de comportement au travail. Nous pouvons résumer en disant que le marketing interne a pour objectif d'amener les employés d'une entreprise à aimer ses marques et ses missions à tel point qu'ils n'auront aucun mal à convaincre ses clients. Autrement dit, faire de la communication interne un outil capable non seulement d'informer, mais de convaincre, mobiliser et fidéliser les personnels.¹

4. Logique du marketing interne :

A. La politique de « qualité du service interne » :

Selon cette approche une amélioration de la qualité du service interne, améliore la satisfaction des employés laquelle entraîne une plus grande fidélité et productivité du personnel. Les clients, sensibles à ces évolutions risquent à leur tour d'avoir un comportement plus favorable à l'entreprise. Cet enchaînement vertueux incite à avoir, comme en marketing externe et avec des outils similaires, une démarche active dans le domaine de la qualité, vis-à-vis du personnel.

B. Le développement de la notoriété interne :

La notoriété interne des produits ou des marques, de l'expertise et de l'appréciation des produits de l'entreprise par le personnel : Selon cette approche les outils marketing en particulier dans le domaine de la communication favorisant la connaissance et l'agrément

¹ Amélie Segneur, « thèse de doctorat : le marketing interne et communication interne: légitimité et pratique » sous la direction de Pierre Louis Dubois, l'université de Montpellier2

des produits doivent être utilisés en ciblant non seulement les clients mais également le personnel par des actions généralement spécifiques. Ce dernier sera ainsi plus à même de faire connaître et apprécier les produits de l'entreprise aux clients, au public en général. Cette politique est de nature à améliorer la cohérence interne de l'entreprise, son identité, sa culture.

C. La création de relations clients-fournisseurs internes :

Il s'agit ici d'adopter la logique concurrentielle et son efficacité à l'intérieur de l'entreprise. Cette logique née dans les grands groupes industriels cela a donné naissance à des outils spécifiques de contrôle de gestion : les prix de cessions internes, pouvant être comparés à ceux du marché et le client interne peut, en principe, choisir son fournisseur en interne ou sur le marché. Cette approche a été fréquemment critiquée car elle entraîne un certain morcellement de la politique de l'entreprise chaque client dispose d'une large autonomie qui peut devenir moins cohérente.

5. Les modèles de marketing interne :

Il existe plusieurs modèles du marketing interne selon plusieurs auteurs déferents, dans les lignes suivantes on va citer quelque uns de ces modèles.

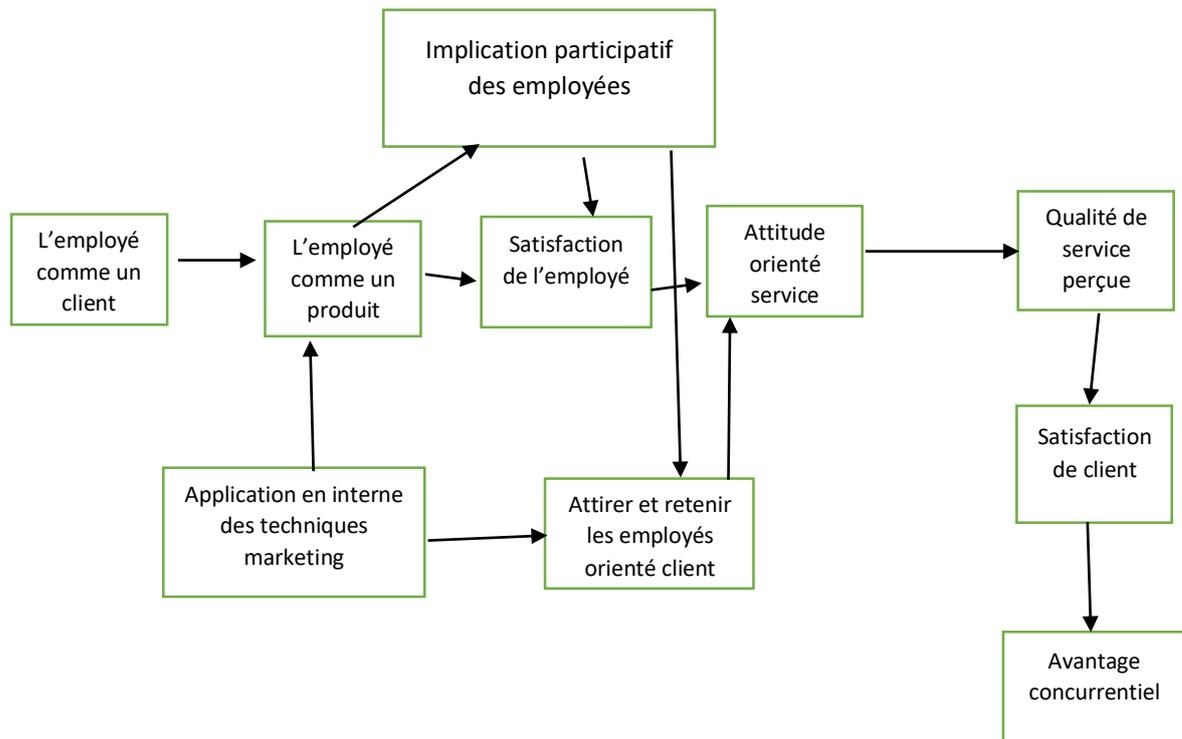
5.1. le modelé de berry : de marketing interne :

Le modèle de Berry commence par les fondements du marketing interne, qui reconnaît l'employé en tant que client et se développe en un avantage concurrentiel

Selon ce modèle, le fait d'avoir des employés satisfaits et de développer des attitudes orientées vers le client, va conduire à la qualité perçue et la satisfaction du client. Dans ce modèle, le fait de reconnaître l'emploi comme un produit nécessite une nouvelle dimension des ressources humaines et facilite l'application de techniques de marketing qui visent également à attirer et retenir les travailleurs dans l'entreprise.

Le schéma ci-dessous illustre le modèle de Berry :

Schéma 07: modèle de marketing interne du berry.



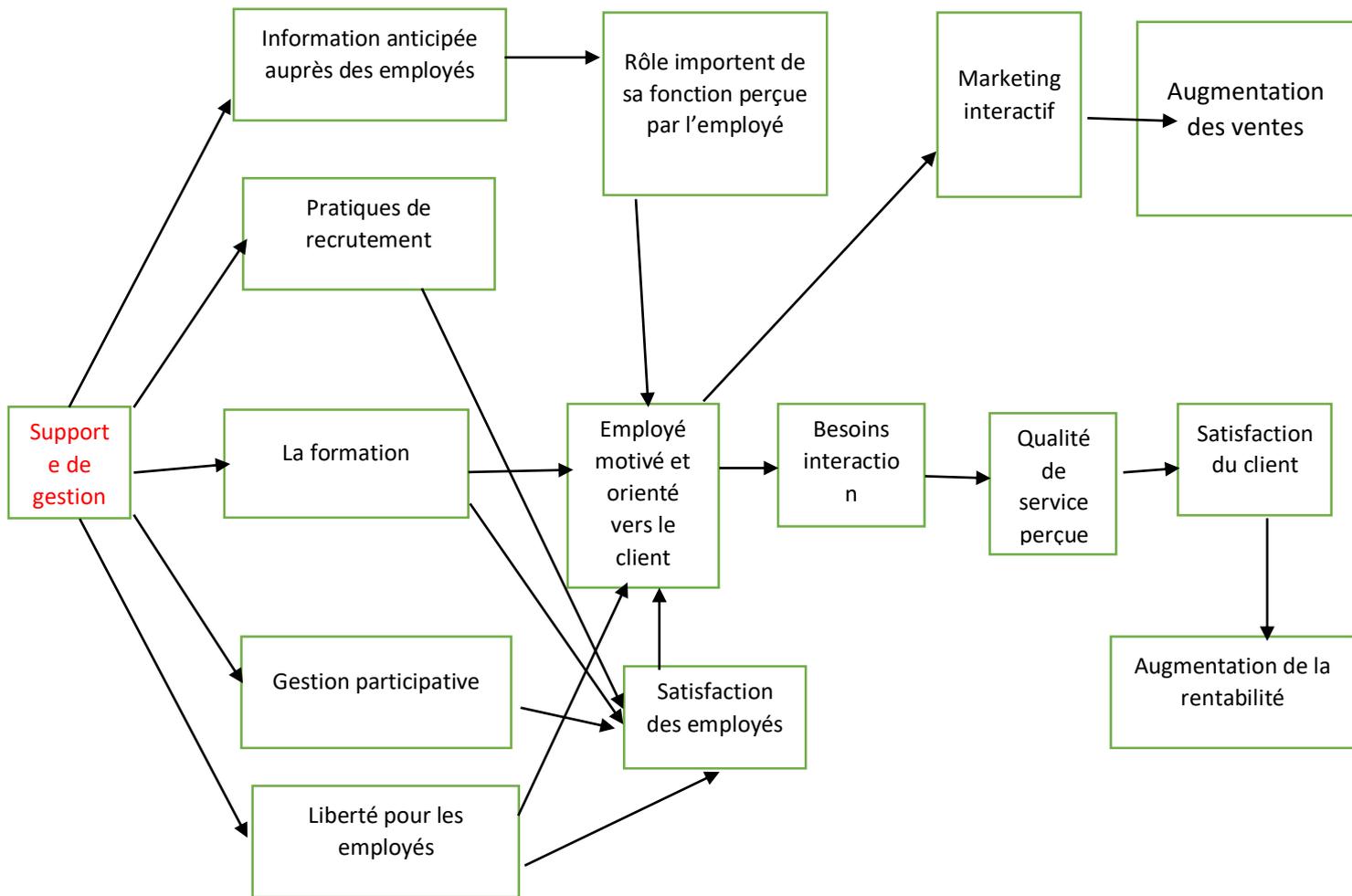
Source : Marketing Services: Competing Through Quality by Leonard L. Berry, A. Parasuraman.

5.2. Le modèle de marketing interne Grönroos :

Le modèle de Grönroos c'est orienté plus spécifiquement sur les techniques, telles que, la formation, les pratiques de recrutement, etc.

Mais ces deux modèles, restent proches, dans la mesure où l'on développe une séquence d'actions qui va conduire les entreprises à avoir non seulement de meilleurs résultats, mais obtenir également un avantage concurrentiel. La conceptualisation de Grönroos concentre son attention sur la création d'une orientation client des employés, par un processus d'influence, plutôt que de motiver et satisfaire les employés en soi.

Schéma 08 : le modèle de marketing interne de Grönroos .

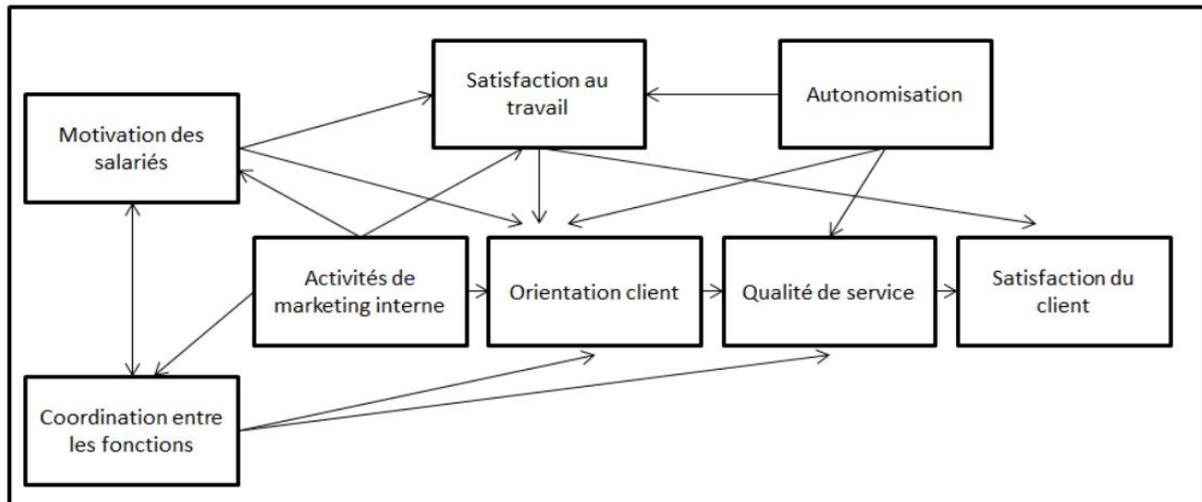


Source : Grönroos, C. (1983). *Innovative Marketing Strategies and Organization Structures for Services Firms*, en Lovelock (1991), *Services Marketing: Text, Cases and Readings*, 433-448. UK: Prentice Hall International Editions.

Selon Ahmed et Rafiq (2000) ces modèles sont incomplets, dans la mesure où ils n'indiquent pas les mécanismes qui vont pouvoir être utilisés pour motiver les employés. Selon ces auteurs, la motivation des salariés est dépendante des activités de l'organisation et va permettre leur satisfaction. Cette motivation, ainsi que l'autonomisation des salariés, ont une influence positive sur la satisfaction au travail, qui est en lien avec l'orientation client, et qui indirectement, influe sur la satisfaction du consommateur. Ces deux auteurs proposent donc leur propre modèle.

2.5. 3. Le modèle de marketing interne du rafiq et ahmad :

Schéma 09 : le marketing interne de rafiq et ahmad



Source :Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq,Internal marketing,2000.

Au centre du modèle de Rafiq et Ahmed (Schéma 09) va figurer l'orientation client qui reflète l'objectif établi par la littérature marketing, à savoir, atteindre la satisfaction du client externe. Selon les auteurs, établir une coordination entre les fonctions est une partie importante de

l'orientation client. La relation entre la satisfaction au travail et l'orientation client est confirmée par certaines études (Hoffman et Ingram, 1991 ; Kelley, 1990 ; Rafiq et Ahmed, 2000) et dans le même temps, contredite par d'autres (Herrington et Lomax, 1999 ; Rafiq et Ahmed, 2000).

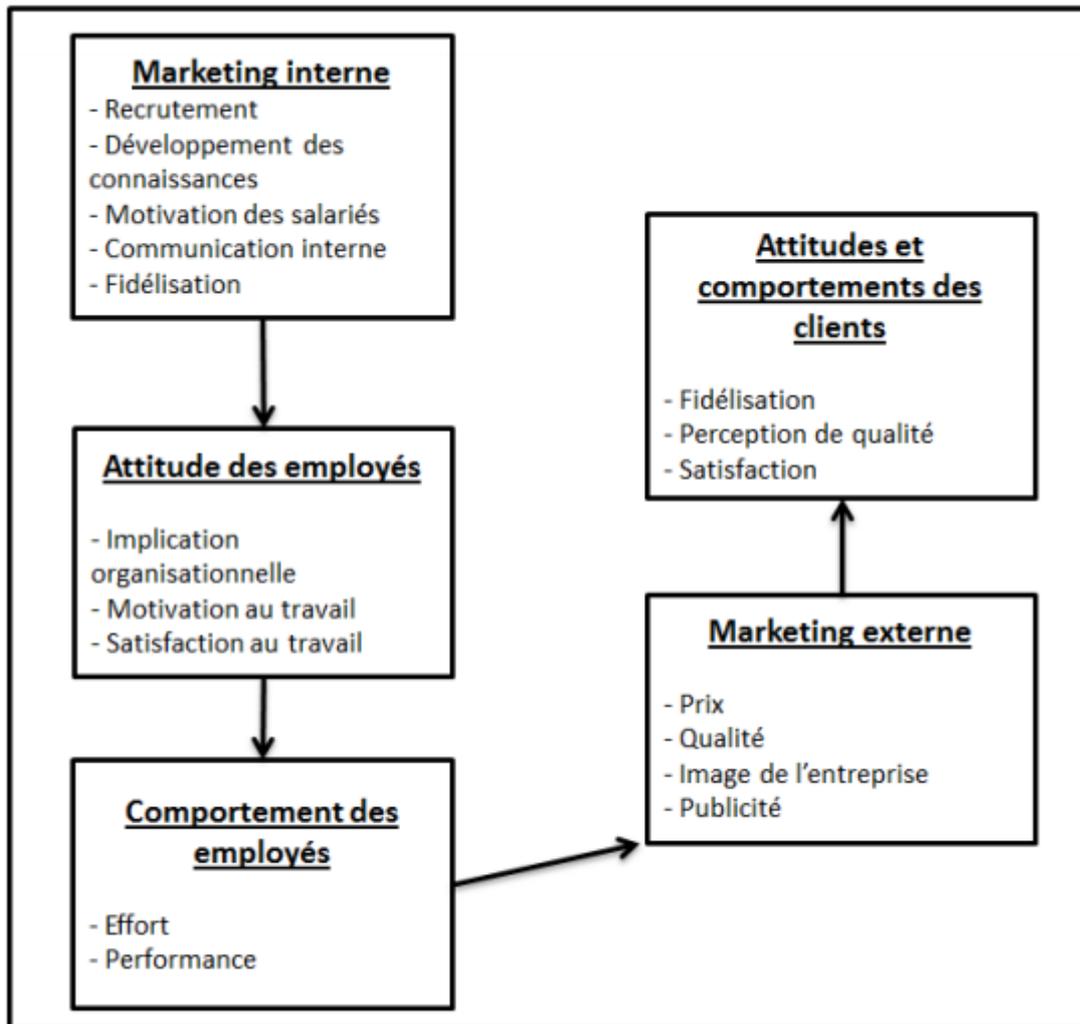
Ce modèle présenté par Rafiq et Ahmed (2000) prévoit différents éléments, mais ne traite pas directement les activités qui peuvent et doivent être développées pour atteindre la motivation et la satisfaction des employés. Un des points important de ce modèle est la référence à l'autonomisation, mais celle-ci fait référence uniquement aux employés au contact de la clientèle afin de servir les clients de façon optimale. En outre, l'autonomisation est également considérée comme l'un des facteurs qui contribuent à la satisfaction au travail, ce qui suggère que celle-ci devrait être étendue à l'ensemble de l'organisation.

Rafiq et Ahmed suggèrent une plus grande implication des fonctions de ressources humaines en ce qui concerne l'utilisation des activités de marketing interne. Ces auteurs reconnaissent l'importance du marketing interne, principalement en ce qui concerne la qualité du service et la satisfaction du client, et mettent davantage l'accent sur l'application de ce modèle essentiellement dans les entreprises du secteur des services.

2.5.4. Le modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough :

Tansuhaj, Randall et McCullough (1988) présentent entre temps, un autre modèle de marketing interne (Schéma 10). Dans ce modèle, le marketing interne fait figure d'élément de départ pour la réalisation de la satisfaction et de la fidélité du client. Pour les auteurs, un programme de marketing interne efficace doit être composé d'un système de recrutement cohérent, d'un développement des connaissances des salariés, de leur motivation, d'une communication interne et d'une fidélisation des employés. Ces auteurs soulignent ainsi la relation effective entre le marketing interne et externe.

Schéma 10 : Le modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough



Source adaptation de Tansuhaj, Randall et McCullough (1988)

L'importance du modèle se présente dans la description des techniques de marketing interne qui peuvent être utilisées. La critique qui peut être faite à ce modèle est que la motivation est une conséquence et non une technique de marketing interne. Les auteurs l'ont remplacé par des méthodes qui permettent d'augmenter la motivation. Ces alternatives seront selon les auteurs, des séminaires, des ateliers, des programmes d'inventive, entre autres.

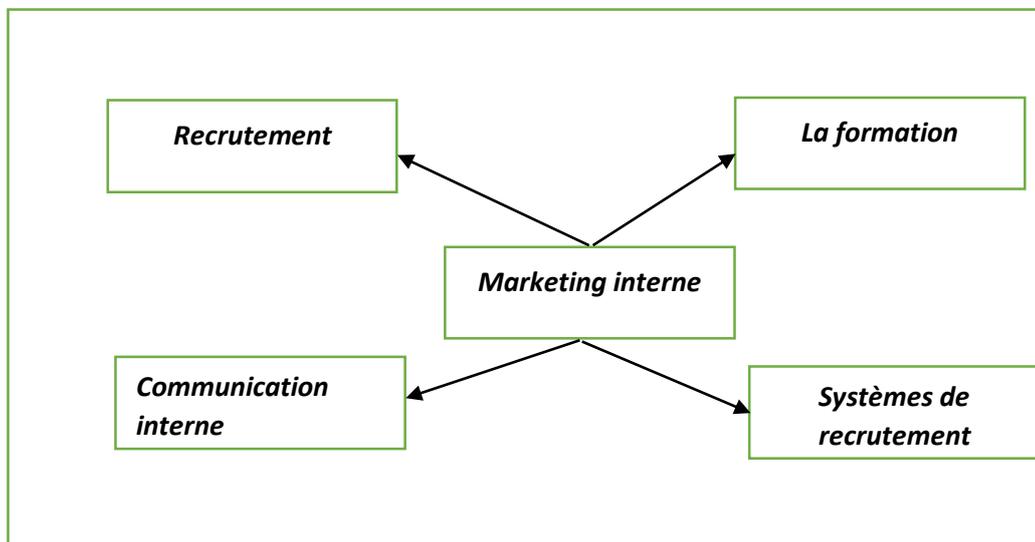
Nous avons tenté de présenter l'utilité, et l'importance de la mise en place d'une politique de marketing interne selon les différents auteurs, mais il convient également de présenter les critiques relatives à la notion de marketing interne.¹

¹ Tony de Vassoigne Thèse de doctorat (Relation entre éléments du marketing interne et implication organisationnelle : Application auprès de conseillers-clients de centres d'appels français)2013 pages 65/72

2.6. Les différentes axes du marketing interne :

D'abords on illustre ces axes par le schéma suivant :

Schéma 11 : différents axes du marketing interne.



Source : thèse de doctorat université de caen basse-Normandie 2013

A. Le recrutement

Recruter des personnes prêtes à servir le mieux possible le client. Avoir un bon processus de recrutement et de sélection est la première étape pour avoir des employés disposés à servir le plus convenablement le client. Le processus de marketing interne aide à cette prise de conscience, car s'il n'y a pas d'intérêt pour l'employé à avoir cette orientation client, aucune action ne sera en mesure de promouvoir le changement de comportement

Cette prise de conscience est encore plus importante, lorsque l'organisation appartient au secteur des services, où l'interaction client est directe et constante . D'autre part, il convient de noter que des études ont montré l'effet positif d'un recrutement efficace sur la satisfaction au travail.

B. La formation

Cela va prendre en compte, l'organisation de formations pour les employés. Le perfectionnement des employés est l'une des techniques mentionnées dans les études réalisées. Le développement des connaissances est d'ailleurs cité par ces mêmes auteurs comme l'une des principales activités du marketing interne. Selon eux, La préoccupation n'est pas seulement l'apprentissage de la tâche, mais l'ensemble des facteurs qui vont permettre d'intégrer et de mieux connaître son travail. Ainsi, nous pourrions retrouver des

activités liées à l'amélioration des tâches quotidiennes avec l'intégration de nouvelles méthodes de travail, avec une meilleure connaissance des clients externes et de leurs besoins, leurs valeurs, les pratiques et la politique de l'organisation, ou encore l'amélioration de la qualité de vie des employés.

La connaissance est une source d'avantage concurrentiel. Le développement des connaissances est liée à la mise en place d'une culture de la connaissance client et la formation des employés afin qu'ils sachent ce qu'ils doivent faire et surtout, pourquoi ils doivent le faire.

C. La communication interne :

La communication interne peut se présenter sous différentes formes, la communication concerne la relation entre la hiérarchie et les employés et entre les employés entre eux. Elle est caractérisée par un processus de communication régulier, constituée de l'information concernant le travail, l'organisation, les objectifs et les objectifs futurs. Cette communication peut être transmise par contact direct, dans les journaux ou les rapports directs, par l'intranet, par l'affichage, etc..

D. Les systèmes de récompenses :

Nous allons retrouver dans les systèmes de récompenses, les incentives, terme issu du mot latin « incendere » qui signifie allumer, exciter, stimuler ou encore motiver. Dans le cadre des entreprises, le vocable d'« incentive » fait référence principalement à une notion de récompense par la stimulation et la motivation des collaborateurs. Il peut revêtir différentes formes, que ce soient des activités communes, des voyages, des chèques cadeaux, des challenges, des concours, des récompenses, tout type de méthodes qui pourraient éveiller, entretenir ou relancer, entre autre, la motivation des salariés au sein de l'organisation. Dans les entreprises de services notamment, il est courant d'utiliser des systèmes de récompenses, comme des primes pour les employés qui travaillent directement avec le client externe

Dans le cas des employés en contact direct avec le client, tels que le secteur des services, il est essentiel qu'ils soient satisfaits.

L'insatisfaction liée aux problèmes financiers est immédiatement transmise aux clients. le salaire, ne doit pas nécessairement être élevé, mais il doit correspondre au niveau de salaire du secteur pour ne pas paraître sous-évalué.¹

Pour conclure, il faut savoir que la forme de marketing interne doit obligatoirement précéder le marketing externe dans la mesure où la qualité du service fourni sera directement reliée au succès de cette démarche, entraînant une plus ou moins grande implication du salarié et le conduisant à adhérer aux objectifs organisationnels.

¹ Tony de Vassoigne op cité pages 61/64

Conclusion Générale :

Pour conclure notre travail, après avoir présenté l'essentiel sur le marketing des services d'une manière plus au moins détaillée, on constate largement l'importance de l'application des différentes techniques marketing des services dans les entreprises de ce secteur.

L'application de ces pratiques marketing par les entreprises de services est devenue primordiale pour leur survie sur le marché plein de concurrence et pour la réalisation de ses objectifs.

On a constaté que le personnel en contact, une lourde composante du mix marketing des services, est un concept marketing très important et dire même que c'est le plus important puisque c'est le producteur et le délivreur direct du service, il est le responsable de la qualité du service ainsi que la satisfaction du client, il est donc un atout stratégique pour l'entreprise pour se démarquer de ses concurrents s'il est bien géré, motivé, organisé...etc. A cet effet, un nombre important d'auteurs ont fait plusieurs recherches académiques et des études sur la gestion de ce personnel afin d'aider les dirigeants d'entreprises en les orientant vers de meilleures performances possibles, tout en assurant la rentabilité et la performance de l'entrepris ainsi qu'entretenir la bonne relation avec ses clients sur le long et le court terme.

Sources bibliographiques

Ouvrage :

- ARMASTRONG G. et KOTLER P. (2007), « Principes de marketing », 8ème édition, Pearson Education, France.
- Bréchnignac-ROUBAUD B. (2004), « Le marketing des services: du projet au plan marketing », édition d'organisation, France.
- Brochard B. et Lendrevie J. (1993), « Publicitor » Ed Dollaz..
- CALLOT P. (2006), « Marketing des services », Document électronique
- COCHOY F (1999), « Une histoire du marketing »,éditions la découverte, France .
- DUFOUR J.-C. et Stéphane MAISONNAS (1997), « Marketing et services : du transactionnel au relationnel », Presses Université Laval, Québec, Canada, 1997.
- FISHBEIN M. et Ajzen, A., (1975), « Beliefs, attitudes, intention and behavior: An introduction to theory and research », Reading, MA, Addison-Wesley.
- FREI R.L. et McDaniel M.A. (1998), « Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence », Human Performance, Angleterre.
- GABRIEL P., Divard R., Le Gall-Ely M. et Prim-Allaz I (2014), « Marketing des services », Dunod.
- HELFER J, et Orsoni J. (1995), « Marketing » , 11e édition, Vuibert ,France.
- Kotler P. et Dubois B. (2006), « Marketing, Management », 16e édition, Pearson Education.
- KOTLER P, Keller K, Dubois B, Manceau D (2009) , Marketing management, 13ème édition, Pearson Education, France.
- LOVELOCK C, Lapert D , Munos A, Wirtz J (2008), Marketing des services, 6ème édition, Pearson Education, France.
- LOVELOCK C, , Lapert D , Munos A, Wirtz J (2014) « marketing des services », 7èm édition, France.
- MAISONNAS S. et DUFOUR J.-C (2006), avec la collaboration de LEVESQUE J. « Marketing et Services : du Transactionnel au Relationnel,», 3^{ème} Edition.
- ROCK G. et Marie Josée Ledoux (2006), « Le service à la clientèle », édition de Renouveau pédagogique INC, Canada.

Articles :

- ANTELM I C. (2015), « Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance : une application aux Offices de tourisme de montagne », thèse de doctorat.
- BROWN W, Fisk R , Bitner M.J (1994) , «The development and emergence of services marketing thought», International Journal of Service Industry Management, Vol 5, N° 1.
- CHERCHEM M., (2011), « L'innovation dans les services comme un pilier de l'économie fondée sur la connaissance (cas des banques et des assurances algériennes) », la revue des sciences de gestion, direction et gestion n°247-248, organisation, France.
- FELTON A.P. (1959), "Making the Marketing Concept Work", American Journal of Operations Research. Amérique..
- JOHNSTON R., (1999), «Service operations management: return to roots», International Journal of Operations and Production Management, Vol19, N°2
- LENDREVIE J , LEVY J (2014) , « Mercator : Tout le marketing à l'ère numérique », 11^{ème} édition.
- OCDE (2005), «Les services et la croissance économique – emploi, productivité et innovation », les éditions de l'OCDE 2, rue André-pascal, 75775 paris cedex 16, imprimé en France.
- RAFIQ M, PERVAIZ A, (1995), «Using the 7Ps as a generic marketing mix : an exploratory survey of UK and European marketing academics», Journal of Marketing Intelligence and Planning, Vol 13, N°9.
- SEMPELS C (2005), « L'intangibilité d'une offre globale de services : conceptualisation, opérationnalisation, variables d'influence et impact sur le niveau de risque perçu », thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- SCHLESINGHER et ESKETT (1991), « La chaîne du profit de service » édition Hardcover, 1991.
- WOODRUFT , Cadotte et Jenkins (1987) , « Définir la satisfaction du consommateur », Academy of Marketing.

Sites web :

<https://www.expertinbox.com/2013/07/11/mix-distribution/CitizenshipBehaviors>», JournaloMarketing,

TABLE DES MATIERES

Dédicaces	
Remerciements.....	
Liste des tableaux	
Liste des figures.....	
Sommaire	
Introduction Générale	1
Chapitre I : le marketing dans les entreprises de services.....	4
Introduction au chapitre	5
Section 01 : les fondements du marketing des services.....	5
1.Le marketing des services : Historique et évolution.....	5
1.1. La naissance et la légitimation du paradigme des services (avant 1980).....	6
1.1.2. Le décollage de la discipline (1980-1985)	8
1.1.3. l'explosion (a partir de 1986).....	9
1.1.4. La situation actuelle des services.....	11
2.Fondements et concepts clés de marketing des services	11
2.1. Définition Marketing des services	11
2.2. La notion du services « bref aperçu ».....	12
2.2.1. Définition de service	12
2.2.2. Spécificités des services	12
a. L'intangibilité	13
b. L'indivisibilité	13
c.la variabilité	14
d. La périssabilité	14

3. Les Cinq grands principes de marketing des services	15
4. La démarche marketing dans les services	16
Section 2 : Composantes du Mix marketing dans les services.....	20
Introduction	20
1. Les composantes du mix marketing des services (les 7p)	20
1.1. Le Produit :	21
1.1.1. Définition	21
1.1.2. Classification du produit.....	21
1.1.3. Les caractéristiques du produit	22
1.2. Le politique produit :.....	23
1.2.1 Gestion du produit selon les phases de son cycle de vie	23
1.2.2. Gestion de la gamme	25
1.2.3. La gestion de la marque	26
1.2.4. Le packaging :.....	27
A L'importance du packaging	27
B. La composition du packaging	28
C. Les fonctions du packaging	28
2. Le Prix	28
2.1. Fixation des prix :.....	29
3. La distribution (Place).....	35
3.1. Les canaux de distribution	36
4. Communication (Promotion)	37
4.1. Les objectifs de la communication	37
4.2. Le processus de la communication	38
4.3. La stratégie de communication :.....	40

4.4. Les moyens de communication (Mix Communication) :.....	41
4.4.1. La publicité	41
4.4.2. la promotion des ventes :.....	41
4.4.3. le marketing direct	41
4.4. 4.. Les relations publiques	42
4.4.5. la force de vente	42
5. Les support Physique	42
5.1. L'influence de la serviscap sur le comportement des clients	43
6. le Personnel en contact	44
7. Le processus (Process)	44
7.1. Les composantes du Processus de service	45
7.1.1. Les mécanismes.....	45
7.1.2. Les flux d'activité.....	45
7.1.3. Les procédures.....	45
7.1.4. Les protocoles.....	45
Conclusion.....	46
Chapitre II : Le personnel en contact : un médiateur privilégié entre l'entreprise et le client.....	47
Introduction au chapitre.....	48
Section 01: l'orientation client et orientation marché	49
1.1. L'orientation client	49
1.1.1. L'approche de Saxe et Weitz	49
1.1.2. L'approche de Brown et ses collègues	51
1.2. L'orientation de marché en deux approches.....	52
1.2.1. L'approche comportementale de l'orientation marchée.....	52

1.2.1.1. La définition de l'orientation de marché selon Kohli et Jaworski.....	52
1.2.2. L'approche culturelle de l'orientation marché :.....	53
1.2.2.1. La définition selon Narver et Slater :.....	53
1.2.3. Les points importants qui ressortent des deux définitions	54
Section 02 : complexité des rôles du personnel en contact	55
2.1. La complexité du rôle du personnel en contact.....	55
2.1.2. Les rôles du personnel en contact.....	56
2.1.2.1. Le rôle opérationnel.....	56
2.1.2.2. Le rôle relationnel :.....	56
2.2. L'ambiguïté du rôle.....	58
2.3. L'importance de la tâche.....	59
2.4. Les objectifs de l'encadrement du personnel en contact.....	60
2.4.1. Valoriser le rôle du personnel en contact.....	60
2.4.2. Définir précisément les servuctions.....	60
2.4.3. Communiquer avec le personnel en contact.....	60
2.5. La relation personnel-client	61
2.5.1. La satisfaction.....	61
2.5.2. La satisfaction au travail par le personnel :.....	61
2.5.2.1. La Satisfaction du client	61
A. Confirmation	61
B. Non -confirmation	61
C. Non confirmation positive.....	62
2.5.3. Le cycle de succès de Schlsingher et Heskett(1991).....	62
2.5.3.1. Le « service profit Chain » de Schlesinger et Heskett.....	62

A. La loyauté de ce personnel.....	63
B. La fidélisation du client.....	63
2.6. L'importance du personnel en contact :.....	63
2.6.1. Le personnel en contact comme une source de fidélité et d'avantage concurrentiel.....	63
Conclusion au chapitre	65
Chapitre III : la prépondérance de la gestion du personnel en contact.....	66
Introduction	67
Section 01 : la gestion du personnel en contact.....	67
1.1.Définition	67
1.2.Processus de gestion de personnel en contact.....	68
1.1. Le recrutement.....	68
1.1.1. Être l'employeur préféré de la profession	68
1.1.2. Sélectionner les bonnes personnes	69
1.2. Identifier les meilleurs candidats.....	69
A. Faire passer plusieurs entretiens structurés.....	69
B. Observer le comportement.....	70
C. Passer des tests de personnalité.....	70
D. Donner aux candidats une vision réaliste du poste à pourvoir.....	70
1.3. Former le personnel en contact :.....	70
1.4 Responsabiliser le personnel en contact	71
1.4.1. Les niveaux d'implication du personnel en contact.....	72
1.1.5. Constituer des équipes performantes.....	72
1.1.5.1. La puissance du travail en équipe dans les services.....	73

1.1.6. Motiver et dynamiser les individus.....	73
a Le contenu du travail.....	74
b Le feed-back et la reconnaissance.....	74
C. La réalisation des objectifs.....	74
Section 02 : le marketing interne.	75
Introduction	75
2.1. Historique du marketing interne.....	75
2.2. Définition du marketing interne.....	76
2.3. Objectif d'analyse du marketing interne	76
2.4 Logique du marketing interne.....	77
2.5. Les modèles de marketing interne.....	78
2.5.1. Le modèle de marketing interne de berry	78
2.5.2. Le modèle de marketing interne de gronroos.....	79
2.5.3. Le modèle de marketing interne de rafiq et ahmad.....	81
2.5.4. Le modèle de marketing interne de Tansuhaj, Randall et McCullough.....	82
2.6. Les différents axes du marketing interne :.....	84
2.6.1 .Le recrutement.....	84
2.6.2 .La formation.....	84
2.6.3 .La communication interne.....	85
2.6.4 Les systèmes de récompenses.....	85
Conclusion du chapitre.....	86
Conclusion Générale	87
Bibliographie.....	

