



1/6

SESSION DE 2000

---

**ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**

---

**Éléments indicatifs de corrigé**

Ces éléments de corrigé ne constituent qu'une orientation possible parmi d'autres pour ce sujet. D'autres plans sont envisageables.

## INTRODUCTION

### *Intérêt du sujet.*

Les activités de services se développent rapidement et contribuent de façon significative à la création de richesse et à l'emploi. La production et la vente de biens est très souvent complétée par des services qui revêtent une grande importance pour la satisfaction des clients.

Les outils de gestion utilisés par les entreprises sont issus du monde industriel : peuvent-ils être transposés aux services ? Des modes de gestion spécifiques sont-ils souhaitables ?

Le contrôle et la mesure de la performance s'effectuent-ils de la même façon dans les services ?

Autant de questions qui justifient que l'on s'intéresse à la spécificité des services. En effet, seule la prise en compte de ces caractéristiques propres permet aux entreprises de services de créer et de maintenir un avantage concurrentiel durable, synonyme de performance économique.

### *Définitions importantes.*

La performance économique est multiforme et sa définition dépend des publics qu'elle concerne. Elle peut néanmoins être définie comme l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel grâce aux différents maillons de la chaîne de valeur.

Les services se caractérisent par une grande diversité et le développement permettra de détailler leurs spécificités afin d'en tirer les conséquences en matière de gestion. Néanmoins, on peut retenir la définition suivante :

« Le service est une activité qui représente une valeur économique sans correspondre à la production d'un bien matériel » (dictionnaire Robert).

On traitera uniquement des services marchands, aux particuliers ou aux entreprises car la performance économique situe le sujet dans une économie de marché.

### *Annonce du plan.*

Comment les caractéristiques propres à la production et à la vente de services induisent-elles des modes de gestion permettant aux entreprises d'obtenir et de maintenir leur avantage concurrentiel ?

Malgré leur extrême diversité, les services présentent un certain nombre de caractéristiques communes (voir *annexe*) qui ont des conséquences sur les différents maillons de la chaîne de valeur et influent sur la capacité des entreprises à obtenir un avantage concurrentiel, plus particulièrement à l'occasion de la production et de la commercialisation.

## I. UNE PRODUCTION CONTRAINTE PAR LES CARACTÉRISTIQUES PROPRES AU SERVICE.

### 1. Les contraintes liées à l'immatérialité.

#### – *Les manifestations de cette immatérialité.*

Selon la nature du service, l'immatérialité et son corollaire, l'**intangibilité** (un service ne peut pas être touché), sont plus ou moins importantes. En effet certains services requièrent des éléments matériels importants pour leur réalisation (*exemple* : un transport aérien) alors que d'autres n'en ont pas besoin (*exemple* : une action de formation). La prestation est d'autant plus immatérielle qu'elle utilise peu de support matériel.

Pour appréhender l'importance de l'**immatérialité d'un service**, on établit une distinction entre service aux objets (réparation d'un véhicule automobile) et service aux personnes (coupe de cheveux). Dans cette seconde catégorie, on peut encore distinguer le service au corps (soins esthétiques) et le service à l'esprit (enseignement).

– *Les conséquences sur la gestion de la production.*

Les prestations de services ne sont donc **pas stockables** car il y a le plus souvent **simultanéité entre production et consommation**. Les stocks ne peuvent donc pas jouer un rôle d'amortisseur et assurer une certaine flexibilité. Ainsi le service rendu au client d'une agence de voyage est immédiat. Cela induit des difficultés à gérer la flexibilité et il faudra le plus souvent que l'entreprise de service ait des capacités de production excédentaires pour ne pas mécontenter un client (par exemple en le faisant attendre).

Cette contrainte a donné naissance au « yield management », ensemble de techniques au service d'un objectif : la gestion des capacités en vue de maximiser le revenu global. Ainsi le « yield management » permet de gérer les capacités offertes en fonction de différentes classes tarifaires. Cela est pratiqué par exemple par les centres de loisir aquatique « Center Park » qui proposent des prix extrêmement différenciés en fonction des dates de réservation, ou les compagnies aériennes qui font voyager dans le même avion des personnes ayant payé un prix très différent.

La gestion de la production est déterminée par la stratégie adoptée. Les stratégies génériques de M. PORTER (domination globale par les coûts, différenciation, focalisation) sont applicables aux services. Concernant la domination globale par les coûts, elle n'est possible que lorsque les services sont standardisables, et que la technologie peut être utilisée. Par exemple, une prestation hôtelière dans un établissement de la chaîne « Formule 1 » permet des économies d'échelles : la prestation est standardisée (application du taylorisme aux services) et l'utilisation de guichets automatiques permet d'accueillir des clients 24 heures sur 24, même en l'absence de personnel dans l'établissement. Les services bancaires, d'assurance se prêtent également à l'automatisation pour réaliser des économies d'échelles. Mais les services à la personne le permettent plus difficilement (exemple des salons de coiffure « Bibolet » qui standardisent les coupes de cheveux).

Les calculs de coûts sont plus difficiles à mettre en œuvre car les méthodes de contrôle de gestion généralement utilisées sont adaptées à l'industrie mais pas aux services. On pourra utiliser des méthodes centrées sur la création de valeur et le contrôle des processus tels l'ABC ou l'ABM. Des indicateurs de mesure de performance spécifiques sont utilisés : délai d'attente, taux de satisfaction des clients.

2. **L'interaction client et personnel dans une relation de coproduction du service.**

– *Le client, acteur de la prestation.*

Un client commande au restaurant, fournit des informations au consultant en organisation, manipule le distributeur de billets de banque, dispose les articles sur le tapis roulant de la caisse du supermarché... La qualité du service dont il bénéficie dépend de sa propre participation, de son adhésion, de son implication. Ainsi le client qui voyage en avion à l'étranger doit accepter d'arriver au moins une heure avant le départ pour que la prestation se réalise dans de bonnes conditions.

**La participation du client** peut être physique, lorsqu'il remplit un questionnaire à la place de l'employé, intellectuelle lorsqu'on attend de lui un esprit suffisamment abstrait pour utiliser un distributeur automatique de billets de train ou encore affective lorsque le professionnel lui pose des questions lui permettant de mieux cerner ses besoins et qu'il doit être spontané.

Cette participation intervient à des moments variés de la prestation : génération et collecte des informations avant la prestation, manipulation d'une technologie pendant la prestation...

– *La double interaction client/vendeur : la servuction.*

Le système de fabrication de services est un système de servuction, néologisme résultant de la contraction des mots production et services.

Pour que la production d'un service se réalise, plusieurs éléments doivent être en présence : le client, le support physique nécessaire à la production, le personnel en contact avec le client et le système d'organisation interne de l'entreprise de services. **La présence du client, élément à part entière du système de servuction**, a une influence directe sur la façon de produire, ce qui confère une spécificité importante à la production de services.

Il est indispensable de réaliser une prestation de qualité immédiatement car on ne peut pas modifier, « retoucher », échanger le service. **La prestation est le plus souvent personnalisée, donc hétérogène**, ce qui génère une certaine incertitude pour le client : le service répondra-t-il aux attentes ? Sera-t-il identique à celui qui a déjà été consommé ? La réduction de cette incertitude est rendue possible par la standardisation : restauration rapide, chaînes d'hôtels...

Mais tous les services ne sont pas standardisables et au cours de l'acte de coproduction, il faudra rassurer le client.

Lorsqu'un problème de qualité se pose, il est plus difficile d'en identifier la cause du fait des nombreux éléments composant le système de service. En particulier, le client peut être, par son attitude et la nature de sa participation, le principal responsable de la non-qualité : il n'a pas fourni les bonnes informations, il n'a pas consacré le temps nécessaire à la bonne exécution de la prestation... Des indicateurs de mesure de performances, des facteurs clé de succès spécifiques sont à inventer pour chaque entreprise de services.

- *L'importance du personnel en contact.*

Dans une entreprise de services le **personnel en contact** avec le client peut représenter 100 % de l'effectif contre 2 à 5 % dans une entreprise industrielle. La gestion de ce personnel présente des caractéristiques propres car il fait partie intégrante du service et conditionne le jugement sur la qualité et la satisfaction du client. Une gestion économique de ce type de personnel exige de la flexibilité dans les horaires pour répondre aux fluctuations de la demande et à l'impossibilité de stocker pour les absorber.

Le personnel doit être polyvalent et bien formé pour répondre à des attentes souvent diversifiées et personnalisées. L'empathie est une qualité indispensable qui doit être retenue dans la description du profil de poste : une reconnaissance du savoir-faire et du savoir-être avec les clients doit être valorisée comme une compétence à part entière et faire l'objet de formation et d'évaluation.

Les qualités exigées du personnel sont directement liées à sa motivation. Or la gestion de la motivation est particulièrement délicate, chaque acteur dans l'organisation menant sa propre stratégie (montré par M. CROZIER et E. FRIEDBERG dans *L'acteur et le système* ou S. MICHEL dans *Peut-on gérer la motivation ?*). La culture d'entreprise, ainsi que le montre M. THÉVENET (*La culture d'entreprise*) peut être un moyen de mobiliser et de motiver le personnel.

Le personnel en contact dans la relation de service est très souvent amené à prendre des décisions non prévues en réaction au comportement du client. En référence au modèle de R. LIKERT, un style de management participatif semble plus approprié car il favorise la décentralisation de la prise de décision. Mais si on souhaite encourager le personnel à la prise de décision et la réactivité, cette compétence doit être valorisée soit sous forme pécuniaire, soit par une promotion.

Immatérialité, coproduction et importance du personnel en contact sont des caractéristiques communes aux services qui influent sur les modes de production, mais créent également des contraintes pour la distribution et la vente.

## II. UN SUCCÈS COMMERCIAL SOUS CONDITIONS.

Le succès commercial de l'entreprise prestataire repose sur la prise en compte des différentes dimensions d'un service. Elles ont un impact sur la perception par le client de la qualité, et influent sur le plan de marchéage.

### 1. La multidimensionnalité du service.

- *Mise en évidence de la multidimensionnalité.*

Le service est multidimensionnel pour le client car il comporte la prestation (hébergement, voyage, travail intellectuel...) mais aussi l'expérience ressentie au moment de la prestation (accueil, ambiance, propreté des locaux, décoration...). Même si la prestation est bonne, par exemple une coupe de cheveux correctement effectuée, le client peut être insatisfait des conditions dans lesquelles cette prestation s'est effectuée : attente trop longue, salon peu soigné, coiffeur trop bavard.

- *La perception de la qualité.*

La multidimensionnalité du service oblige l'entreprise prestataire à satisfaire le client sur toutes les dimensions. Elle devra veiller à la qualité de l'ensemble des composantes du service et de sa qualité.

La définition de la qualité est plus complexe que pour un bien matériel : qualité du résultat ou qualité du processus ? On ne peut appliquer les méthodes de l'industrie (pas de prélèvement d'échantillons). La qualité du service a plusieurs aspects spécifiques : qualité attendue par le client ; qualité voulue par le prestataire ; qualité réalisée par le prestataire et le client dans le cadre de la coproduction du service ; qualité perçue par le client à la fin de la réalisation de la prestation (particulièrement importante). Pour le gestionnaire c'est l'écart entre la qualité attendue et la qualité perçue par le client qui doit faire l'objet

d'un suivi et d'un contrôle. Les attentes des clients portent généralement sur les éléments suivants :

- les éléments tangibles de la prestation : équipement et installations physiques, apparence du personnel (justifie certaines obligations vestimentaires);
- fiabilité : capacité du prestataire à réaliser la prestation promise en toute confiance et de façon prévue;
- serviabilité : bonne volonté pour répondre au client et lui fournir un service prompt;
- assurance : compétence et courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance au client;
- empathie : considération et attention individualisée que l'entreprise accorde à ses clients.

Les deux premiers éléments sont liés à l'immatérialité des services et les trois suivants à l'importance du personnel en contact.

Le service étant coproduit, la qualité résulte de l'interaction client/fournisseur, ce qui en rend le client partiellement responsable, mais il n'en a pas conscience et le prestataire doit tenir compte de cette caractéristique psychologique. De plus, le client voit le processus se dérouler devant lui : la qualité doit être obtenue immédiatement et du premier coup (utilisation possible des techniques de qualité totale).

La qualité d'un service s'apprécie dans le temps (prestation de conseil, d'enseignement...) : son suivi et son contrôle sont beaucoup plus difficiles à effectuer.

#### - *La perception du risque.*

L'achat de service est perçu par les clients comme beaucoup plus risqué : l'incertitude quant à l'éventualité d'un mauvais choix est fortement ressentie. Le risque global a de multiples dimensions qui dépendent de la nature du client et de la prestation : financier, physique, psychologique... L'achat d'un séjour de vacances illustre ce propos : personne ne veut gâcher quelques jours de congé. La prestation d'un expert-comptable et le risque de redressement fiscal est un autre exemple.

L'existence d'un risque spécifique justifie que certaines professions se dotent d'un code de déontologie (médecine, expertise comptable...). La normalisation ISO a le même but. Les entreprises vendant des services à d'autres entreprises facilitent, avec les normalisations, l'externalisation en réduisant les coûts de transaction pour leurs clients. C'est un moyen d'augmenter leur chiffre d'affaires et leur part de marché.

De façon générale la normalisation réduit le risque perçu par le client et crée un avantage concurrentiel, en évitant la concurrence déloyale. Elle oblige à standardiser les prestations, répondant ainsi au problème de l'hétérogénéité et du risque associé.

## 2. Les spécificités du plan de marchéage.

Tous les éléments du plan de marchéage n'ont pas un caractère particulier pour les services : les définitions du produit et du prix, par exemple, ne sont guère différentes de celles d'un bien. En revanche distribution et communication répondent à des contraintes particulières.

#### - *Les caractéristiques de la distribution.*

L'immatérialité du service, qui empêche son stockage, a une influence sur le processus de production, mais aussi sur la distribution. En effet le circuit de distribution d'un bien repose sur des stockages successifs, dont il ne peut être question pour les services. Si un hôtelier ne remplit pas son établissement, il ne peut pas stocker des nuitées pour les vendre plus tard. Pour parvenir aux utilisateurs, les services doivent être commercialisés dans de très nombreux points de vente car ils ne sont pas transportables. Cela suppose des investissements importants dans la distribution.

L'importance du personnel en contact, qui a été soulignée, crée aussi une contrainte pour la distribution car le choix des intermédiaires est alors crucial. En effet le service est produit en présence du client et les erreurs ne sont pas acceptables. Ainsi, une société de bourse peut vendre un service identique dans plusieurs régions et pourtant un client peut être satisfait dans une agence et pas dans l'autre.

La technologie facilite la distribution des services banalisés car le client recherche alors avant tout un prix bas, une disponibilité permanente (location de films vidéo par exemple), une rapidité de satisfaction de son besoin. Le réseau de distribution devra être dense. Mais si la prestation fait l'objet d'un achat exceptionnel, ou plus impliquant financièrement ou psychologiquement (exemple d'un service financier), il convient alors de se focaliser sur les aspects qualitatifs de la distribution. Plus le produit est complexe, plus la distribution devra être sélective car le conseil attendu par le client est déterminant pour l'acte d'achat. Les intermédiaires en relation avec le client devront alors être très bien formés.

- *Le choix du canal de distribution.*

Les canaux de distribution possibles sont les mêmes que pour la distribution de biens. Néanmoins on peut souligner que les vendeurs comme les acheteurs peuvent être représentés par des intermédiaires, créant ainsi deux « écrans » entre producteur et consommateurs. Les intermédiaires « assemblent » des services afin de constituer un produit complet. Tel est le cas par exemple des tours-opérateurs qui proposent des séjours complets et jouent un rôle de « grossistes » car ils ne les proposent pas directement aux consommateurs, mais à des agences de voyage qui se chargent de la distribution. L'utilisation d'intermédiaires se justifie pour les services standardisés et pour lesquels une stratégie de domination globale par les coûts a été choisie. La distribution directe sera préférée pour les services techniquement complexes, achetés occasionnellement ou différenciés (par exemple, une consultation pour la mise en place d'un logiciel de GPAO dans une entreprise industrielle).

La localisation de la distribution influe sur le choix du canal. Le service est parfois nécessairement distribué chez le client (réparation, entretien...). Cependant, certains services qui nécessitaient autrefois un déplacement peuvent aujourd'hui être distribués au domicile du client grâce aux nouvelles technologies de l'information (organisation d'un voyage, choix d'une maison par le réseau de l'internet), permettant ainsi aux entreprises d'accroître leur chiffre d'affaires. Les prestations de service aux personnes qui requièrent le plus souvent un déplacement du client peuvent être effectuées en allant à la rencontre du client : vidange du véhicule sur le parking du lieu de travail du client, cours de formation dispensés dans les trains, « cliniques juridiques » dans les supermarchés aux États-Unis...

- *Les caractéristiques de la communication.*

L'immatérialité du service ne permet pas de le « montrer » pour communiquer. La publicité sera plus abstraite et orientée vers la description de sensations. Par exemple, l'entreprise Nouvelles frontières illustre ses vols vers l'Italie par le slogan « Les pâtes sont plus fraîches avec Nouvelles frontières ».

La communication par le bouche à oreille est particulièrement importante. En effet un service ne peut être apprécié que lorsqu'il a déjà été consommé. Le client perçoit donc une incertitude importante qu'il réduira plus facilement en se renseignant dans son entourage. Les achats de prestations de consultants d'entreprises illustrent ce propos.

De nombreux autres signaux communiquent le service : tenue vestimentaire du personnel, éclairage des locaux, qualité de l'accueil, niveau de langage utilisé par le personnel... Le support physique sur lequel s'appuie la prestation est un vecteur de communication (par exemple, le véhicule pour un service de location).

## CONCLUSION

Les entreprises prestataires de services sont comme les autres confrontées à l'internationalisation, qui accroît la pression concurrentielle. Mais pour relever le défi de la performance économique, elles doivent tenir compte de la spécificité de leur produit et de l'évolution des besoins des consommateurs qui sont plus mobiles, mieux informés. Ainsi, le passage d'un mode de production quasi artisanal dans de nombreuses entreprises françaises de services, devra évoluer vers une industrialisation, probablement couplée à la mise en œuvre d'une organisation taylorienne. Il sera alors indispensable, dans cette perspective, d'allier standardisation du travail à personnalisation du service ainsi qu'à réactivité du personnel.