

— MANAGEMENT SUP —

# Marketing des services

**Patrick Gabriel**  
**Ronan Divard**  
**Marine Le Gall-Ely**  
**Isabelle Prim-Allaz**

DUNOD

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2014

5 rue Laromiguière, 75005 Paris  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-071552-7

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

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

# Table des matières

<b>Introduction</b>	1
---------------------	---

## Partie 1

### L'élaboration d'une politique marketing pour les services

<b>1 La démarche marketing appliquée aux services</b>	11
Section 1 Les rôles du prestataire et de l'utilisateur dans le processus de création de valeur	13
Section 2 Le marketing dans une perspective « offre » du service	17
Section 3 Le marketing dans une perspective « usage » du service	21
Section 4 Cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée aux services	25
<b>2 La conception stratégique de l'offre de service</b>	31
Section 1 Le choix d'un modèle de création de valeur	32
Section 2 Positionnement marketing et promesse de service	38
Section 3 Matérialiser la promesse : l'offre modulaire de service	41
Section 4 Signer la promesse de service : la marque	46

## Partie 2 La conception d'une offre de service

<b>3 L'élaboration du processus de service</b>	55
Section 1 Rationaliser le processus client : le parcours client	56
Section 2 Rationaliser le processus de service : le <i>blueprint</i>	62
Section 3 Rationaliser l'expérience de servuction : le script de service	67
<b>4 Concevoir un service de qualité pour satisfaire les clients</b>	73
Section 1 Le concept de qualité de service	74
Section 2 Qualité de service et satisfaction du client	80
Section 3 Le management de la qualité de service	87
Section 4 Les mesures de la qualité de service	92

## Partie 3 La promotion de l'offre de service : le marketing mix étendu

<b>5 La politique de prix</b>	111
Section 1 Les spécificités des services et la stratégie de prix	112
Section 2 Les modèles économiques des services : <i>premium versus low cost</i>	116
Section 3 Structurer le prix d'une offre de service : <i>bundling</i> et <i>yield management</i>	119
Section 4 Les tendances : participation du client à la fixation du prix et retour de la gratuité	125
<b>6 La politique de distribution</b>	131
Section 1 Les canaux de distribution des services	132
Section 2 Le recours à des intermédiaires	138
Section 3 Les stratégies multicanal, source de nouveaux challenges	140

<b>7 La politique de communication</b>	151
Section 1 Les spécificités dans le recours aux moyens de communication	152
Section 2 L'intangibilité, obstacle majeur à surmonter par la communication	155
Section 3 Les stratégies de communication à privilégier pour les services	157
<b>8 Les « 3 P » supplémentaires du marketing mix étendu</b>	165
Section 1 De la preuve physique au serviscène (ou <i>servicescape</i> )	166
Section 2 Les personnes ou acteurs de service	174
Section 3 Le processus	182
<b>Partie 4</b>	
<b>La co-création du service</b>	
<b>9 La participation du client aux activités de service</b>	189
Section 1 La participation inhérente au service	190
Section 2 Le <i>self-service</i> ou l'autoproduction dirigée	192
Section 3 Faciliter et encourager la participation du client à la servuction	196
Section 4 La participation collaborative	203
<b>10 L'expérience de consommation de services</b>	211
Section 1 Une dimension expérientielle présente dans toute activité de service	213
Section 2 Comprendre l'expérience de consommation	216
Section 3 Les stratégies expérientielles	220
Section 4 La gestion de l'expérience de consommation	223
Section 5 Les risques et limites d'une stratégie expérientielle	226

<b>11 La fidélité et la gestion de la relation client</b>	233
Section 1 Concilier fidélité et profitabilité	234
Section 2 Les programmes de fidélisation dans les services	253
Section 3 La gestion des insatisfactions et des réclamations	259
<b>Conclusion</b>	265
<b>Bibliographie</b>	269
<b>Index</b>	277

# Introduction

## **Les services d'un point de vue marketing : des approches diverses, un cadre intégrateur**

Trois questions se posent avant d'aborder la politique marketing des services :

- Pourquoi s'intéresser au secteur des services ?
- Qu'est-ce qu'un service ?
- En quoi le secteur des services nécessite-t-il une attention particulière en marketing ?

L'attention portée aux services s'explique par le poids prédominant du secteur dans l'économie contemporaine. Quant à la définition du service, elle est en marketing fortement liée à des approches particulières au sein de la discipline.

Ces deux points sont détaillés par la suite, avant de présenter, en synthèse, l'approche choisie dans l'ouvrage pour traiter d'une politique marketing adaptée aux services.

## **1 Le poids prédominant des services dans l'économie contemporaine**

---

En France, selon l'Insee, les services représentent des champs d'activité divers : commerce, administration, transports, activités financières et immobilières, activités scientifiques et techniques, services administratifs et de soutien, éducation, santé et action sociale. La pratique statistique française répertorie ces champs d'activité en services marchands (ou « activités tertiaires marchandes ») et services non marchands.

Ces nombreux champs d'activité représentent la majorité des emplois dans l'économie française : plus des trois quarts de l'emploi sont regroupés dans les services, marchands ou non marchands<sup>1</sup>.

L'importance des services dans l'économie française, de même que dans l'économie européenne dans son ensemble, incite les dirigeants politiques à prêter attention au développement du secteur. L'Union Européenne s'est ainsi dotée en 2010 d'une « directive Services » dite « directive Bolkestein », dont l'objet est de favoriser l'exercice de la liberté d'établissement des prestataires de services ainsi que la libre circulation des services, tout en garantissant un niveau de qualité élevé. Ses implications sont nombreuses, pour les clients autant que pour les entreprises de services.

### **ENCADRÉ 1 – Objet et conséquences de la directive européenne des services**

#### **Directive 2006/123/CE du Parlement européen et du Conseil du 12 décembre 2006 relative aux services dans le marché intérieur, Jo L 376 du 27.12.2006.**

La directive établit un cadre juridique général orienté vers quatre directions :

- faciliter la liberté d'établissement et la liberté de prestation de services au sein de l'UE. Les États membres doivent ainsi garantir le libre accès à l'activité de service de même que son libre exercice sur leur territoire (sauf raison tenant à l'ordre, la sécurité et la santé publique ou à la protection de l'environnement) ;
- renforcer les droits des destinataires des services en tant qu'utilisateurs de ces services ;
- promouvoir la qualité des services (en encourageant par exemple la certification volontaire des activités ou l'élaboration de chartes de qualité) ;
- établir une coopération administrative effective entre les États membres.

La liberté d'établissement et la liberté de prestation de services représentent les deux principes essentiels servant de base juridique à la directive.

La liberté d'établissement permet de migrer au sein de l'UE. Par exemple, une organisation peut transférer son siège social d'un pays membre à un autre. Elle permet également d'accéder à une activité et de l'exercer, en limitant les autorisations administratives nationales pour accéder à un certain nombre de professions (par exemple dans le secteur bancaire ou assurantiel au nom de la protection des consommateurs).

La liberté de prestation de services accorde le droit d'offrir des services, à partir d'un établissement implanté dans un État membre, sur le sol d'un autre. Les règles en matière de libre prestation de services s'inspirent en partie des règles de libre circulation des marchandises, car ces deux situations peuvent se recouper partiellement.

1. Insee, *Les services dans l'économie française*, Fiches thématiques, 2009. Cette proportion ne prend pas en compte les services internes aux entreprises (activités comptables ou service après-vente, par exemple).





Ces deux principes impliquent notamment qu'une entreprise qui exerce une activité dans un pays de l'Union se verrait automatiquement reconnaître le droit de l'exercer dans tous les autres. De plus, les conditions d'exercice de cette activité et les relations avec les clients resteraient également soumises, partout en Europe, aux règles de son pays d'origine.

Sources : Manuel relatif à la mise en œuvre de la « directive services », Office des publications officielles des Communautés européennes, 2007 ; Coron (2009) ; Duval G. (2006), *Alternatives économiques*, janvier, n° 243.

## 2 Une définition du service dépendante de l'approche marketing

La tertiarisation croissante de l'économie dans la plupart des pays occidentaux a incité les praticiens et chercheurs en marketing à porter attention aux activités de service depuis les années 1970, et à développer un « marketing des services ».

Ce développement disciplinaire est directement lié aux réponses des marketeurs à la question « qu'est-ce qu'un service ? ». En effet, pour justifier de l'émergence de politiques marketing spécifiquement appliquées aux services, par rapport à un marketing traditionnellement rapporté aux produits, il faut pouvoir différencier préalablement les services des produits. Cette définition orientée vers la légitimation d'un courant disciplinaire a permis de caractériser un service en fonction de spécificités inhérentes à sa nature, ou de spécificités propres à son mode de production.

Depuis les années 1990 et 2000, la dualité service/produit apparaît moins forte : de nombreuses offres de produits (un véhicule neuf par exemple) sont accompagnées de services (services financiers, de réparation, garanties, etc.). Les réflexions des marketeurs se sont alors tournées vers le cœur du marketing, le processus d'échange et de création de valeur, pour expliquer la particularité des services : l'absence de propriété ou la manière dont l'utilisateur s'implique dans l'élaboration du service représenteraient autant de singularités. Ces deux formes de représentation générale d'un service sont précisées ci-après.

### 2.1 Le service par rapport au produit et à son mode de production

S'il existe à partir des années 1970 un marketing spécifique aux services, c'est parce que les services auraient des particularités les différenciant des produits. Ces particularités peuvent être scindées en deux catégories : celles inhérentes à la nature même des services, et celles caractérisant leur mode de production et de livraison.

Les services, pour la plupart des spécialistes, peuvent être définis à partir de quatre spécificités majeures, dites IHIP : l'intangibilité, l'inséparabilité de la production et de la consommation, l'hétérogénéité, et la périssabilité. Ces caractéristiques mêmes expliquent que les services méritent une démarche et des outils marketing spécifiques ; le tableau 1 en procure une brève description.

**Tableau 1 – Les caractéristiques distinctives des services et les implications marketing correspondantes**

Caractéristiques IHIP	Implications	Préconisations marketing
<b>Intangibilité du service</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les services ne peuvent être brevetés (INPI)</li> <li>2. Les services ne peuvent être préalablement montrés ; ils sont également difficilement communicables</li> <li>3. Les prix sont difficiles à établir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mettre en valeur des indices tangibles</li> <li>2. Utiliser des sources personnelles plutôt qu'impersonnelles</li> <li>3. Stimuler des communications de bouche-à-oreille</li> <li>4. Créer une image institutionnelle forte</li> <li>5. Développer une communication après achat (communication de confirmation)</li> </ol>
<b>Inséparabilité de la production et de l'utilisation : le service est effectué en présence, voire par l'utilisateur</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le consommateur est impliqué dans la production</li> <li>2. Les employés ainsi que les autres usagers affectent la prestation perçue</li> <li>3. La production de masse centralisée des services est difficile</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Être attentif à la sélection et à la formation du personnel en contact du public</li> <li>2. Manager les clients</li> <li>3. Utiliser une politique multi-sites</li> </ol>
<b>Hétérogénéité de la prestation de service</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. L'uniformisation est difficile à atteindre et la qualité compliquée à contrôler</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Automatiser le service.</li> <li>2. Standardiser les processus ; développer des protocoles.</li> <li>3. Personnaliser le service</li> </ol>
<b>Périssabilité de l'offre de service</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les services ne peuvent être stockés</li> <li>2. Il est difficile d'adapter le nombre de services à la quantité de la demande</li> <li>3. Les services ne peuvent être retournés ni revendus</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utiliser des stratégies afin de répondre à une demande fluctuante</li> <li>2. Faire des ajustements simultanés de la demande et des capacités productives afin d'atteindre un meilleur équilibre entre les deux</li> </ol>

Source : d'après Zeithaml *et al.*, 1985, p. 35.

Les caractéristiques IHIP des services impliquent un rôle particulier du client : pour les services à la personne notamment (coiffure, consultation médicale...), le client participe à la réalisation du service. Ce point constitue une grande différence par rapport aux produits, dont le lieu de fabrication (l'usine) diffère traditionnellement du lieu d'achat (le commerce). Le mode de production et de livraison du service constitue donc une seconde particularité distinctive, par rapport à celui des produits.

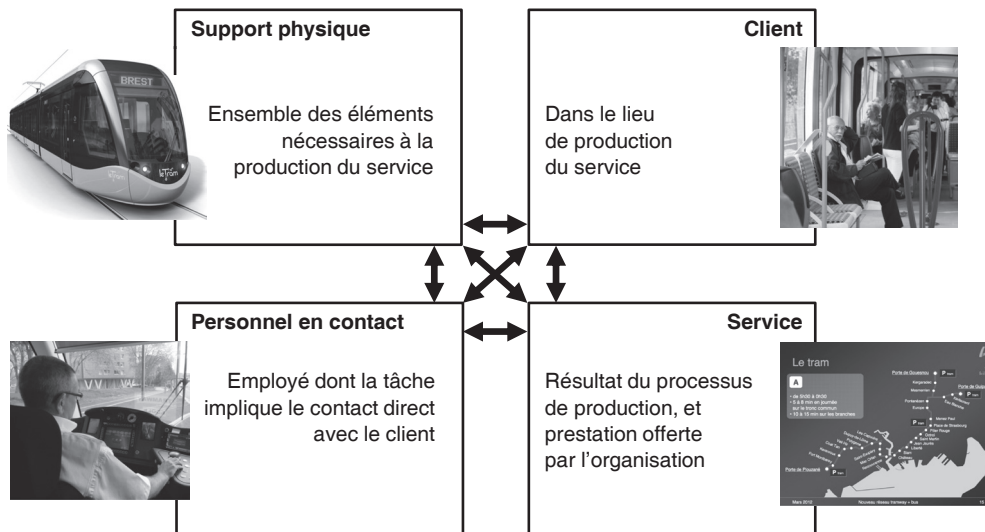
On doit notamment à Eiglier et Langeard d'avoir étudié la particularité des services sous l'angle de leur processus de production<sup>1</sup>. Le système de production de

1. Eiglier et Langeard, 1987.

services, que les auteurs ont baptisé du néologisme de « servuction » (contraction de « service » et de « production »), présente les caractéristiques distinctives suivantes par rapport à un système de production industriel :

- les éléments constitutifs d'une servuction sont au nombre de quatre : le support physique (un guichet dans les banques, une table de restaurant...), le personnel en contact (le caissier, le serveur...), le client lui-même, et le service (le service bancaire, la restauration...), qui devient à son tour un élément du système. Les autres clients au sein du système de servuction, et le système d'organisation interne, ou *back office*, ont par la suite été ajoutés ;
- le client lui-même est dans l'« usine » de production du service, et participe à sa réalisation ;
- chacun des éléments du système de servuction est en relation avec les autres. Ce système d'interactions joue un rôle important dans la perception du service et celle de sa qualité.

Le modèle de servuction doté des trois caractéristiques précédentes est schématisé à la figure 1, pour un service de transport urbain (le tramway).



**Figure 1 – Les éléments fondamentaux du système de servuction, pour un service de transport urbain**

Le processus de production du service comme voie distinctive de considération du service et de sa mise en place a été complété en marketing par l'utilisation de différents outils, tel que le *blueprint* ou le parcours client (chapitre 3).

## 2.2 Le service comme un processus d'échange et de création de valeur particulier

En France, selon l'Insee, une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle.

À l'instar de l'Insee, les réflexions des chercheurs en marketing sont peu à peu passées, au cours des années 1990, de ce qui distingue les offres (de service versus de produit) à ce qui distingue la manière dont l'offre est utilisée, ou à son processus d'échange sous-jacent. Lovelock et Gummesson proposent ainsi de caractériser un service sur la base d'une absence de transfert de propriété. Ils conçoivent que « les services impliquent une forme de location ou d'accès par laquelle (lequel) les consommateurs obtiennent des bénéfices en gagnant le droit d'utiliser un objet physique, de louer le travail ou l'expertise d'un personnel, ou d'obtenir un accès à des fonctions et des réseaux »<sup>1</sup>. Par exemple, si le transport en milieu interurbain peut être satisfait par l'achat d'une voiture, il peut l'être également par le partage d'un véhicule (covoiturage) ou l'accès à un transport en commun (train, car). Ici, les transactions marketing ne reposent pas sur des fondements identiques : la valeur du bien possédé (y compris la valeur de revente), reposant majoritairement sur les caractéristiques du produit, importe lors d'un transfert de propriété. La valeur d'usage est importante lors d'une location ; elle repose sur les facilités d'usage et l'expérience ressentie lors du service.

La valeur du service pour le client (ou le bénéfice retiré de l'achat d'un service) n'est pas dans la possession, puisqu'il est intangible. Elle se trouve donc dans l'usage et dans l'expérience qui en découle. Si l'on achète bien un billet de cinéma, la valeur retirée vient du divertissement du film vu et du confort des fauteuils. Ce point de vue « usager » de l'offre de service concentre les recherches les plus récentes, et laissent apparaître une notion du service différente, caractérisée par la mise en commun de ressources pour produire une expérience particulière.

Ainsi, Grönroos<sup>2</sup> propose de considérer le service comme un processus de type : faire la cuisine, se déplacer, etc. C'est lors de ces processus dans lesquels est engagé le consommateur qu'est créée la valeur, au moment où le consommateur ou l'utilisateur industriel emploie les éléments qu'il a achetés. Auparavant, ces éléments, qu'ils soient des produits, des services, des informations, des employés, des technologies, des connaissances, des consommateurs eux-mêmes, n'étaient que des ressources en attente d'être utilisées dans un processus de création de valeur. Cette approche permet à Vargo et Lusch<sup>3</sup> de différencier les services, du service.

Les services représentent, comme les biens, les unités fabriquées et à utiliser (les services bancaires, les services postaux, etc.). Ils servent de ressources à

---

1. Lovelock et Gummesson, 2004, p. 34.

2. Grönroos C., 2006.

3. Lusch et Vargo, 2006 ; Vargo et Lusch, 2004.

transformer pour en tirer un usage particulier. Cet usage nécessitera préalablement, une mobilisation de connaissances et de compétences de la part de l'utilisateur et du prestataire afin de faire le choix, par exemple, de services bancaires appropriés.

Le service (au singulier) représente le processus d'échange de compétences spécialisées (des connaissances et aptitudes), au bénéfice d'une autre entité ou de l'entité elle-même. En simplifiant, le service est le processus de faire quelque chose pour quelqu'un (« *a process of doing something for someone* »). Ainsi, dans le domaine bancaire, le service serait le processus par lequel le client et le conseiller apportent l'un à l'autre leurs connaissances et leurs informations, en vue de l'utilisation pertinente d'une offre bancaire adaptée. Les procédures collaboratives par lesquelles deux parties apportent leurs ressources matérielles ou intellectuelles sont représentées par ce modèle de logique dominante du service.

### **3 Un cadre compréhensif du marketing appliqué aux services**

Le parti pris de l'ouvrage est de souligner les complémentarités entre les différentes considérations du service davantage que les oppositions éventuelles, afin de développer une démarche marketing se préoccupant à la fois de l'offre de service et de l'usage de cette offre.

Le marketing est une fonction organisationnelle ; à ce titre, la politique marketing est mise en œuvre par l'entreprise. L'ouvrage a donc comme objectif principal de répondre à la question : **comment concevoir et mettre en œuvre une politique marketing dans le domaine du service, de l'identification de l'offre de service jusqu'à l'accompagnement de l'usage de cette offre** ? La réponse à la question générale précédente est d'autant plus riche que le responsable marketing intègre les différentes considérations du service.

Penser le service en termes de logique d'échange incite à porter la réflexion marketing sur le choix du modèle d'affaires. Les relations entre acteurs, la valorisation de ces relations, le concept de valeur d'usage sont autant de notions fondamentales à ce modèle d'affaires. La politique marketing se nourrira alors d'éléments de connaissance propres à la gestion de la relation client, au marketing relationnel, voire au marketing participatif.

Il reste néanmoins à rendre opérationnel le modèle d'affaires, à développer une offre de service, à concevoir le rôle du client permettant sa concrétisation, le parcours client, les moments d'interactions. La production même du service, les étapes au cours desquelles le service se crée fait partie de la réflexion marketing.

Enfin, la promotion de l'offre de service admet de concevoir cette offre sous la forme d'une promesse distinctive de valeur : une offre qu'une politique de marketing mix étendue permettra de rendre attractive, condition élémentaire pour initier une relation de service.

# Partie

# 1

La démarche marketing  
appliquée aux services

Chapitre 1

La conception stratégique  
de l'offre de service

Chapitre 2

# L'élaboration d'une politique marketing pour les services

L'objet de cette partie est de mieux appréhender la proposition de service à concevoir de la part du prestataire, ainsi que la démarche globale de marketing associée à cette proposition de service.

Le chapitre 1 porte sur la conception générale d'une démarche marketing adaptée à une offre de service. Traditionnellement centrée sur l'élaboration et la mise en marché d'une offre, la démarche marketing a récemment été étendue à l'usage que fait le client de cette offre. La démarche marketing prend donc en compte l'ensemble du parcours de création de valeur, s'inspirant à la fois d'une perspective « offre », dont les phases de la démarche sont plutôt contrôlées par le prestataire, et d'une perspective « usage » : il s'agit également d'accompagner le client au cours de son utilisation de l'offre, en co-crédant l'expérience d'usage.

Les différentes phases de la démarche marketing, présentées dans le chapitre 1, sont approfondies dans la suite de l'ouvrage.

Le chapitre 2 aborde les éléments stratégiques de la politique marketing adaptée aux services. Ces éléments sont d'abord conceptuels : il appartient au prestataire d'imaginer son concept de service et la promesse de service associée, en précisant notamment la place et le rôle accordés au client dans la création de valeur. Les éléments stratégiques sont également à concevoir comme une concrétisation de la promesse de service, sous la forme d'une offre modulaire de service, en différenciant le service de base et les services complémentaires, et sous la forme d'une identité de marque.





Chapitre

1

# La démarche marketing appliquée aux services

---

## OBJECTIFS

- Réunir les différentes considérations du service au sein d'une politique marketing
- Identifier les rôles du prestataire et des clients au cours de l'élaboration du service
- Identifier les étapes principales d'une politique marketing adaptée au service

---

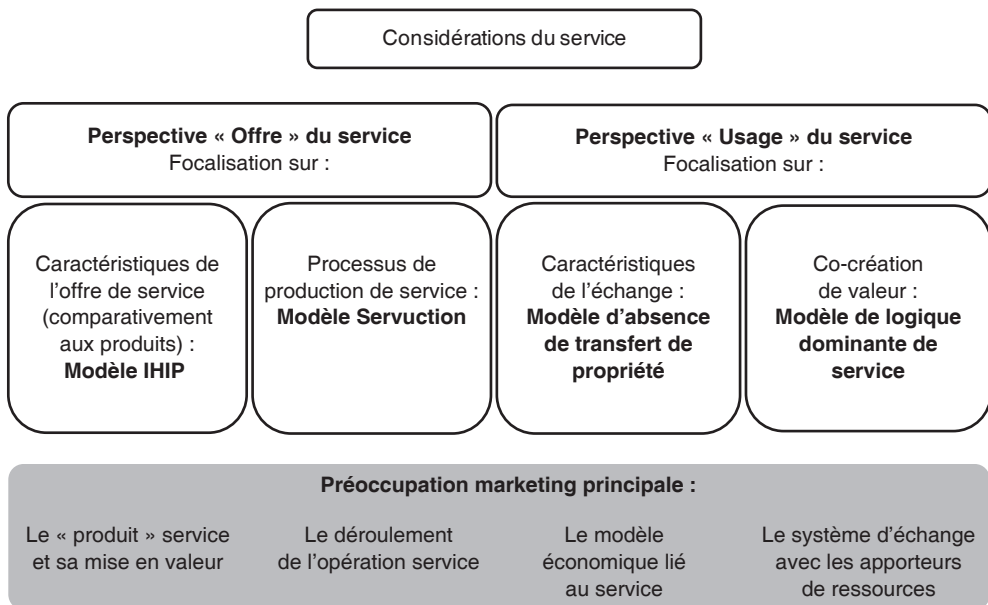
## SOMMAIRE

- SECTION 1** Les rôles du prestataire et de l'utilisateur dans le processus de création de valeur
- SECTION 2** Le marketing dans une perspective « offre » du service
- SECTION 3** Le marketing dans une perspective « usage » du service
- SECTION 4** Cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée aux services : réunir l'offre et l'utilisateur

**A**u fil des années, les définitions et la compréhension des services se sont enrichies en marketing (voir introduction). Deux perspectives peuvent actuellement être distinguées (figure 1.1).

La première perspective est centrée sur l'offre de service. La réflexion marketing est alors focalisée soit sur la constitution de cette offre et sa mise en valeur auprès des consommateurs cibles, soit sur son élaboration en termes de processus, c'est-à-dire de séquençement des phases d'interaction avec les consommateurs cibles.

La seconde perspective a pour points de départ l'utilisateur et l'usage du service. L'attention est alors dirigée soit vers les spécificités de l'échange caractérisant les services, soit directement vers l'utilisateur, considéré comme un apporteur de ressources et, ce faisant, comme un co-créateur de valeur.



**Figure 1.1 – Deux perspectives dans la considération du service**

Ce premier chapitre est bâti sur l'idée que les deux perspectives « offre » et « usage » du service, loin d'être opposables, enrichissent la réflexion marketing, notamment si l'on considère que le service émerge d'un processus au cours duquel prestataire et client apportent des ressources ; des ressources différentes, employées en des périodes possiblement différentes. Cette conception complémentaire des perspectives « offre » et « usage » du service permet dans ce premier chapitre de proposer un cadre intégrateur d'une politique marketing appliquée au service.

## Section 1

LES RÔLES DU PRESTATAIRE ET DE L'USAGER  
DANS LE PROCESSUS DE CRÉATION DE VALEUR

## 1 Le parcours de création de valeur pour les services

Une des spécificités majeures des services est entendue par le terme de « servuction » : la production et la livraison du service sont effectuées au cours d'une même période, en présence du client, voire des autres clients<sup>1</sup>. Autrement dit, l'entreprise et l'utilisateur contribuent chacun au développement de la valeur du service. Notion de valeur qui elle-même est au cœur de la définition du marketing. Notons que le terme de valeur peut adopter plusieurs sens en marketing (voir Focus ci-après).

### DÉFINITION

**Le marketing** fait l'objet de nombreuses définitions. Celle de l'American Marketing Association (AMA) demeure une référence, en ce qu'elle est largement discutée et partagée par les chercheurs et praticiens. Selon l'AMA, « le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et les processus consacrés à la création, la communication, la distribution et l'échange d'offres ayant de la valeur pour les consommateurs, les clients, les partenaires et pour la société au sens large ».

 Focus

### Les notions de valeur en marketing<sup>2</sup>

Traditionnellement en marketing, la valeur d'un bien est considérée comme « une évaluation globale de l'utilité d'un produit fondée sur les perceptions de ce qui est reçu et ce qui est donné » (Zeithaml, 1988, p. 8). Le terme de **valeur d'utilité** est alors appliqué : la valeur émerge d'un processus rationnel d'évaluation de la part de l'acheteur, qui compare les avantages à posséder l'offre compte tenu de ses propriétés intrinsèques (qualité des ingrédients, présence ou non

d'une technologie particulière, etc.) aux contraintes induites (le prix à payer notamment). L'entreprise a pour rôle de créer de la valeur (fabrication du bien ayant certaines propriétés) et d'en faire la promotion auprès des consommateurs (grâce à une politique marketing) ; les consommateurs détruisent cette valeur, au moment où ils achètent et utilisent le produit ou le service (un produit usagé à moins de valeur que le même bien neuf).



1. Ce terme est plus amplement expliqué en introduction.

2. Au-delà des références données dans l'encadré, voir également : Gallarza, Gil-Saura et Holbrook (2011).



Au cours des années 1980, Holbrook et Hirschman (1982) proposent que la valeur d'un bien ne repose pas seulement sur ses caractéristiques perçues : les sentiments et l'émotion ressentie au cours d'un achat contribuent à la valeur accordée aux biens. Holbrook (1999) précise que si la valeur dépend des caractéristiques de l'objet, elle ne peut exister sans la participation d'un sujet qui valorise ces caractéristiques. Autrement dit, le marketing doit déplacer son approche de la valeur : il porte intérêt non à la seule **valeur d'un bien**, mais à la **valeur pour le consommateur**, appréciée dans son interaction sujet-objet. Cette valeur est multidimensionnelle : elle intègre aussi bien la valeur économique du bien, que la valeur sociale (l'image de soi par rapport aux autres grâce à la possession du bien), la valeur hédonique (le plaisir et l'émotion procurés par l'achat et la possession), et la valeur altruiste (sentiment de faire quelque chose de bien) (Holbrook, 2006). Cette perspective d'une valeur pour le consommateur, plus holistique et

expérientielle, davantage associée à la personne qu'à l'offre, s'est amplifiée en marketing au cours des années 2000 pour faire référence à la **valeur d'usage**. Cette notion admet que la valeur d'un bien ou d'un service est véritablement ressentie lors de son utilisation. Un bien, quelles que soient ses caractéristiques, n'a pas d'utilité en soit. Son utilité passe par sa fonction, dès lors maîtrisée en partie par l'utilisateur. Une voiture n'a d'intérêt que parce qu'elle permet la mobilité pour les autres ; elle est un assemblage de plastiques, de tôles et de technologies sinon. Dans cette perspective, l'entreprise ne produit pas de valeur ; elle ne peut que réaliser, à travers une offre, une **promesse de valeur**. Cette promesse constitue pour le consommateur une ressource, qu'il lui appartient d'utiliser. Ce faisant, il produit une valeur qui lui est propre, fonction de ses attentes, de son engagement cognitif et affectif lors de l'utilisation, mais aussi de son expérience et de ses compétences dans l'utilisation de l'offre.

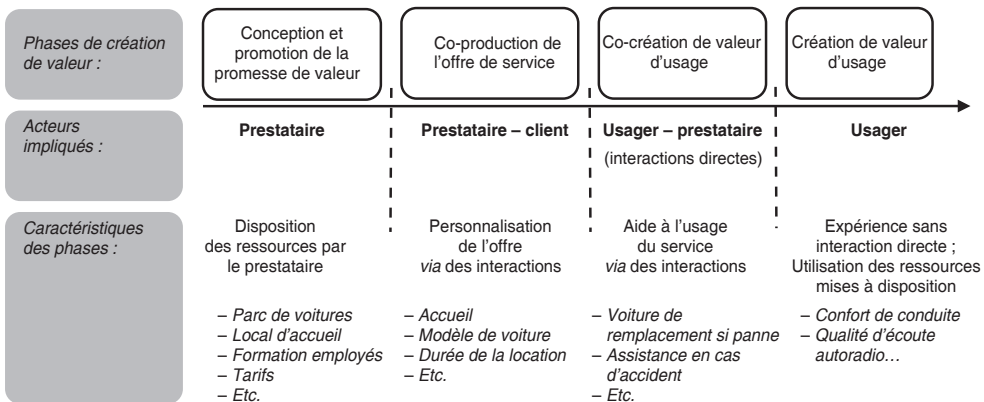
Lors du processus de création de valeur, les perspectives « offre » et « usage » du service peuvent être considérées comme complémentaires : elles se combinent au long d'un parcours de service, au cours duquel s'élaborent l'offre de service (donc la promesse de valeur), puis la valeur d'usage.

Au long de ce parcours, les rôles du prestataire et de l'utilisateur diffèrent. Selon Grönroos et Voima (2013), l'entreprise contrôle le processus de production de l'offre. En termes marketing, elle maîtrise l'élaboration de la promesse de valeur, en disposant de ressources telles que l'aménagement des locaux, la formation des employés, ou les équipements (le parc de véhicules dans le cas d'une agence de location de voiture). Au cours de cette phase de production de l'offre de service, elle peut inviter le client à participer à ce processus en tant qu'apporteur de ressources. Le cas typique est celui d'un apport d'information de la part du client, afin de concevoir une offre de service davantage personnalisée. Pour la location d'une voiture, le moment de l'accueil, la demande du type de voiture adapté au besoin exprimé et du temps de location correspondent à cette phase de co-production.

Cette perspective « offre » est complétée par une perspective « usage » : Grönroos et Voima considèrent qu'à la suite du processus de production puis de co-production

a lieu un processus de co-création de valeur. Ce dernier processus est, contrairement au précédent, contrôlé par le client : lui seul peut créer une valeur effectivement ressentie et exprimée par l'utilisateur au moment de l'utilisation de l'offre de service. Cette valeur d'usage représente « une sensation de se sentir mieux (valeur positive) ou moins bien (valeur négative) à travers des expériences liées plus ou moins à la consommation. »<sup>1</sup> Le processus de création de valeur est développé au long d'un parcours d'achat et d'utilisation d'une offre de service, au cours duquel le client fait émerger une expérience personnelle en utilisant les ressources mises à disposition par l'entreprise (la voiture louée, pour reprendre le cas initial). Le client peut également inviter l'entreprise (et ses ressources) dans ce processus, afin de co-créer la valeur d'usage : en cas de panne ou d'accident, l'accès aisé au loueur et à une solution de mobilité améliore l'expérience.

L'ensemble de ce parcours de création de valeur est schématisé en figure 1.2.



**Figure 1.2 – Les phases du parcours de création de valeur entre le prestataire et l'utilisateur du service (exemple d'une location de voiture)**

## 2 Des espaces dédiés de valorisation du service

Le processus de création de valeur d'un service fait donc apparaître **trois espaces distincts** : un espace de production d'une offre de service, contrôlé par le prestataire dans la mesure où il dispose majoritairement des ressources nécessaires à cette production (ex. conception de l'offre, d'un local, d'un système de réservation) ; un espace de création de valeur d'usage, contrôlé par l'utilisateur lors de l'expérience du service ; et un espace conjoint, au sein duquel prestataire et usager peuvent co-produire l'offre de service et co-créer de la valeur. La figure 1.3 identifie ces trois espaces dédiés, ainsi que les rôles principaux dévolus au prestataire et à l'utilisateur au sein de chacun de ces espaces.

1. Grönroos et Voima, 2013, p. 136.

**Rôle du prestataire**

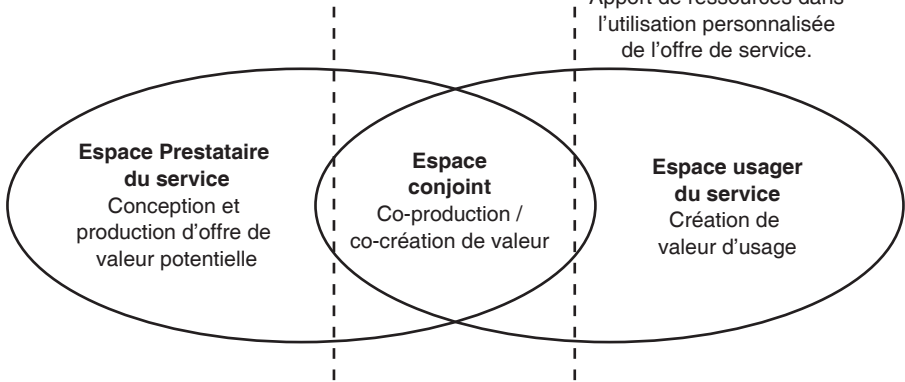
Fournisseur de ressources dans la conception de l'offre de service et la promotion de la promesse de valeur

Accompagnateur / facilitateur dans l'usage du service.

**Rôle de l'utilisateur**

Co-contributeurs de valeur par apport conjoint de ressources

Apport de ressources dans l'utilisation personnalisée de l'offre de service.



**« Outils » et concepts marketing principaux utilisables par le prestataire**

- Modèle de création de valeur
- Stratégie marketing (positionnement, cibles)
- Marketing mix « étendu »
- Processus de service (*Blueprint*, etc.).
- Marketing mix « étendu »
- Servuction, gestion des interactions ; gestion des relations client
- Marketing collaboratif.
- Marketing expérientiel
- Marketing relationnel.

Source : d'après Grönroos et Voima (2013).

**Figure 1.3 – Les espaces dédiés de valorisation du service**

À titre d'illustration, le tableau 1.1 présente les trois espaces de valorisation d'un service de restauration : l'espace du restaurateur, dans lequel il lui appartient d'imaginer son « concept de restaurant », c'est-à-dire sa promesse de valeur et la manière dont elle peut être concrétisée et promue auprès du public cible. L'espace conjoint entre le restaurateur et les clients correspond aux moments d'interactions entre les deux parties (la réservation, l'accueil, le repas, l'addition). Et l'espace de l'utilisateur, qui participe à sa propre création de valeur en dehors d'interactions directes avec le restaurateur ; ce peut être avant l'entrée dans le restaurant (le choix vestimentaire), pendant le repas (les interactions sociales avec les autres clients) ou après le repas (le souvenir, les photos prises lors du repas, le bouquet de fleurs offert pour l'occasion).

**Tableau 1.1 – Les espaces de valorisation d’un service de restauration**

	Espace Prestataire	Espace Conjoint	Espace Usager
Période principale de participation à la création de valeur	Avant interaction ; éventuellement après l’interaction <i>Avant l’accueil du client (préparation du menu, de la salle, etc.)</i>	Au moment d’une interaction <i>Prise de réservation, accueil, relation client au cours du service.</i>	Avant et après interaction <i>Recherche du restaurant, préparation de la soirée (tenue vestimentaire), souvenir de la soirée (photos, fleurs, etc.)</i>
Éléments supportant la création de valeur	Éléments tangibles de la promesse de valeur ( <i>menus, aménagement salle de restaurant, qualité de cuisine, etc.</i> ). Concept de service ( <i>niveau des prestations, positionnement, etc.</i> ).	Personnel en salle : Personnalisation du service, efficacité du processus (accès, rapidité, etc.) ; Les marques d’attention ( <i>table particulière ; visite du chef</i> )	Cadre social ( <i>personnes accompagnantes, autres clients</i> ) ; éléments tangibles permettant de prolonger l’expérience ( <i>photos, fleurs, etc.</i> ).
Ressources mobilisées	Ressources humaines et compétence du personnel ( <i>expérience, savoir-faire</i> ) ; Organisation en cuisine, management ; Aménagement de la salle, mobilier.	Client : Curiosité, engagement social, appétit, temps disponible, etc. du client. Prestation des serveurs.	Temps consacré à la mémorisation, engagement affectif, etc. ; Projection ( <i>voyage si fréquentation d’un restaurant « exotique »</i> ) ; Budget.

Les sections suivantes synthétisent les outils et concepts marketing prépondérants lors du processus de création de valeur ; pour davantage de clarté, la présentation est effectuée selon l’approche « offre » puis « usager » du service.

## Section 2 LE MARKETING DANS UNE PERSPECTIVE « OFFRE » DU SERVICE

L’espace majoritairement maîtrisé par le prestataire de service concerne la période de la conception et de la promotion de l’offre de service. Le prestataire fournit les ressources principales (organisationnelles, financières, cognitives, etc.) pour concevoir l’offre de service, la promesse de valeur qui peut en émerger, ainsi que la promotion de cette promesse.

Cette conception est malaisée car elle doit composer avec des caractéristiques d’intangibilité, d’hétérogénéité, d’inséparabilité et de périssabilité (IHIP) propres aux offres de service. En outre, la manière dont le client s’insérera dans la proposition de service, les phases d’interaction, et plus généralement, le modèle de servuction

devront faire également l'objet de réflexions de la part du prestataire, ce qui augmente la complexité dans la conceptualisation et la préparation d'une offre de service.

Cette période de conception et de promotion du service étant généralement contrôlée par le prestataire, ce dernier utilisera des outils marketing favorisant ce contrôle : traditionnellement, le marketing mix. Ces outils nécessitent néanmoins d'être adaptés aux particularités et à la complexité d'une offre de service.

## 1 Promouvoir une offre de service : un marketing mix adapté

La conception et la promotion d'une offre dont la commercialisation doit assurer à la fois la satisfaction du consommateur et la rentabilité pour l'entreprise constitue un objectif classique en marketing. Cet objectif nécessite pour l'entreprise, une fois connus les souhaits des marchés cibles et le positionnement défini, de mettre en œuvre et de contrôler un ensemble « d'outils » marketing agissant sur l'offre et sa mise en valeur : il s'agit du marketing mix.

Pour son concepteur, McCarthy, le marketing mix représente un ensemble d'éléments marketing contrôlables qui, gérés de manière appropriée (c'est-à-dire en direction du marché cible, en cohérence avec les besoins des consommateurs), auraient pour conséquence des opérations d'affaires profitables. Les quatre facteurs contrôlables concrétisant la politique marketing d'une organisation sont les suivants :

- **La politique de produit** : adapter les offres aux attentes des consommateurs ;
- **La politique de prix** : établir des prix prenant en compte le consentement à payer des clients, les pratiques de la concurrence, les coûts et l'image désirée ;
- **La politique de distribution** : amener l'offre auprès du marché-cible, rendre disponible l'offre attendue ;
- **La politique de communication** : faire-valoir les avantages de l'offre compte tenu de ses caractéristiques et en lien avec les intérêts pressentis ; éveiller l'intérêt, le désir.

Le marketing mix est un concept connu de longue date des marketeurs. Son application au domaine des services n'est pourtant pas sans difficulté, du fait de leurs caractéristiques IHIP. Ainsi, le service étant intangible, comment promouvoir une offre qui n'existe pas encore ? De même, l'hétérogénéité des services pose problème pour la fixation d'un prix.

Chaque élément du marketing mix doit donc être adapté lorsqu'il est appliqué à une offre de service. La partie 3 de l'ouvrage permet d'avoir une considération extensive d'une politique marketing adaptée au secteur des services.



## 2 Tenir compte des caractéristiques des services : le marketing mix étendu

---

Le service, considéré sous un angle de servuction<sup>1</sup>, invite à penser l'offre et sa valorisation marketing dans une dimension à la fois spatiale et temporelle. Le marketing mix classique s'avère alors un cadre opérationnel trop étroit.

**Le cadre temporel** fait référence au processus de service sous-jacent à l'offre. Toute offre de service, notamment à la personne, est décomposable sous forme de processus en différentes étapes au cours desquelles le service se déroule. Par exemple, louer une voiture à un client nécessite au moins de prendre sa réservation, de mettre à sa disposition le véhicule au moment souhaité, puis d'effectuer les opérations de vérification et de paiement au retour du véhicule. L'offre globale de service (la location d'une voiture) est alors descriptive en une suite d'opérations (un processus) et d'échanges avec le client, de la réservation au paiement final.

Une offre de service nécessite donc de penser au rôle du client et à ses attentes lors des différentes étapes, à mesure que l'offre se concrétise et que le client participe, afin de satisfaire ce dernier tout au long du processus. Cela implique parallèlement de préciser les éléments utiles à l'élaboration du service attendu et restant sous le contrôle de l'entreprise lors de ce processus : le personnel en contact, son rôle et ses tâches lors des différentes périodes d'échange potentiel avec le client, ainsi que le personnel et les opérations internes, normalement non visibles pour le client.

**Le cadre spatial** fait référence à l'espace dans lequel se déroule l'offre principale de service. Cet espace comprend l'environnement physique dans lequel les étapes du processus se déroulent. Il est composé de l'ensemble des composantes tangibles facilitant la réalisation ou la communication du service ; le terme de « preuves physiques » est pour cela adopté.

Le cadre spatial intègre également l'environnement social, c'est-à-dire tous les acteurs de l'espace de servuction : le client lui-même, le personnel de l'entreprise directement en contact avec le client, et les autres clients.

Le cadre spatial, physique ou social, influence les perceptions, les attitudes et finalement les comportements des clients : la disposition des présentoirs dans un magasin, la largeur des allées ainsi que le flux des acheteurs dans un supermarché influencent par exemple le parcours des clients et la prise en main ou non des produits. Au-delà des éléments matériels ou humains, l'ambiance perçue d'un lieu, l'odeur ou le niveau sonore (ex. la musique) influencent également les perceptions de ce lieu, la qualité du service attendu, voire même affectent les relations entre les clients et le personnel du lieu visité.

---

1. Le concept de servuction est précisé en introduction.