

I. La démarche Marketing et les services

La démarche Marketing : CRAC

Étape 1 : « C » comme connaissance

Recherche et analyse des informations pertinentes

C'est le point de départ de la démarche marketing. Sans recherche (sans information), l'entreprise travaille à l'aveugle. La recherche marketing s'intéresse (sans limitation) à TOUT ce qui est pertinent pour l'entreprise. Elle s'intéresse entre autres à l'environnement externe (analyse stratégique du macro environnement et du secteur d'affaires à la recherche des opportunités et des menaces) ; elle s'intéresse également à l'environnement interne de l'entreprise (diagnostic organisationnel à la recherche des forces et des faiblesses de l'entreprise).

Selon le stratège militaire Sun Tzu... « Le temps consacré à la connaissance est rarement du temps perdu. »

Étape 2 : « R » comme réflexion

Orientation stratégique et plan d'action (segmentation, ciblage, positionnement)

Une fois l'étape de la recherche terminée, et après avoir identifié les différents segments de marché potentiel, les stratèges/décideurs de l'entreprise doivent choisir les segments de clients cibles avec lesquels ils désirent faire des affaires. C'est en analysant ses compétences et en les confrontant aux conditions de succès associés à chaque segment de marché que l'entreprise effectuera le choix des segments de marché cible avec lesquels elle désire faire des affaires. L'entreprise s'emploiera par la suite à étudier le plus précisément possible ses clients cibles afin de choisir le positionnement stratégique le plus approprié pour les satisfaire.

Choisir un positionnement stratégique générique

Selon Michael Porter (1982), il y a trois grandes stratégies génériques pour faire face et vaincre la concurrence. Ces trois grandes stratégies génériques pour faire face à la concurrence sont :

- Une domination globale au niveau des coûts ;
- Une différenciation de l'offre ;
- Une concentration de l'activité.

En choisissant son positionnement stratégique (différence significative que l'entreprise entend mettre dans la tête des consommateurs), l'entreprise choisit du même coup la stratégie générique qu'elle mettra en avant pour affronter la concurrence.

Pour en savoir plus concernant les stratégies génériques, je vous invite à lire le billet suivant :

- Les 3 grandes catégories de stratégies pour faire face à la concurrence
- La planification stratégique de l'activité marketing

- L'entreprise exprime ensuite son positionnement à travers son plan d'action (plan marketing).

Celui-ci présente la totalité des stratégies et tactiques marketing, c'est-à-dire l'intervention structurée sur l'ensemble des composantes du mix marketing de l'entreprise. Le plan marketing de l'entreprise fait intégralement partie de son plan d'affaires (qui lui rend compte du modèle d'affaire de l'entreprise).

- Choisir un positionnement stratégique spécifique

Choisir son positionnement spécifique revient selon Philip Kotler à installer une différence significative dans l'esprit des clients ciblés.

Le positionnement prend la forme d'une proposition de valeur qui répond à la question « Pourquoi achèterais-je cette matière ? »

Étape 3 : « A » comme action

- Mise en œuvre

Après l'étape de la recherche, une fois l'orientation stratégique et le plan d'action marketing arrêtés, l'entreprise doit évidemment passer à l'action. En fait, elle doit simplement faire ce qu'elle a prévu de faire à l'étape stratégies et plan d'action. Ce qui en pratique ne s'avère pas toujours aussi facile à réaliser qu'à planifier. Pour réussir le leader doit être en mesure de fédérer (mobiliser / rallier) les troupes autour d'un but commun qui consiste en la mise en œuvre de la stratégie et du plan marketing.

- Mise en garde

Il s'agit probablement de l'étape la plus difficile. Thomas Bonoma dans son ouvrage — The Marketing Edge : Making Strategies Work (New-York, The Free Press, 1985) soutient que la plupart des stratégies marketing sont bonnes mais la mise en œuvre est défailante.

Très important

La réussite du modèle d'affaires d'une entreprise de restauration alimentaire passe par la parfaite exécution de sa stratégie et de son plan d'affaires. Et, la parfaite exécution du plan d'affaires passe également par la parfaite exécution de la stratégie et du plan marketing qui est une des principales composantes du plan d'affaires.

Étape 4 : « C » comme contrôle

- Évaluation des résultats

Le contrôle marketing constitue la dernière étape de la démarche marketing. Les entreprises les plus performantes mesurent tout, tout le temps. Elles suivent les réactions du marché, évaluent les résultats, et prennent les actions correctrices destinées à améliorer leur performance, etc.

II. Présentation générale du marketing des services

Le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques marketing utilisées pour faire la promotion d'une marque ou d'un service. Les activités de service regroupent un large champ d'activité allant des transport (logistique), au conseil et aux activités financières et immobilières.

Une entreprise de service n'offre pas un seul service mais plusieurs services. On a le service de base qui est le besoin principal que le client vient satisfaire ou la raison principale de sa présence ; et le service périphérique qui est le besoin né à l'occasion de la consommation du service de base.

Chaque service élémentaire est fabriqué par son propre système de servuction. Le seul élément commun à toutes les servuctions des services élémentaire est le client.

Le secteur des services est en constante évolution et est caractérisé par une grande diversité. Celle-ci implique une approche mercatique différente de celle de la mercatique produit. On l'appelle le processus de servuction.

III. Les spécificités du service

On peut distinguer quatre (04) caractéristiques essentielles de service qui sont les suivantes :

1. L'intangibilité

La différence qui existe entre un bien et un service, c'est que ce dernier n'est pas un objet matériel. Autrement dit, le service ne peut être vu, senti ou touché.

2. L'inséparabilité

Le service est fabriqué au même temps qu'il est consommé et cela signifie à la fois la simultanéité, la proximité physique et il ne suit pas les règles chronologiques classiques. Produit distribution consommation.

3. L'hétérogénéité

C'est-à-dire que la nature de service peut varier en fonction de sa production, du client et de moment qui rend son homogénéité plus complexe. Cette dernière se différencie selon le niveau socioculturel et géographique.

4. La périssabilité

C'est à dire que le service ne se stocke pas, cette spécificité est une conséquence directe de l'inséparabilité de service, car ce dernier est consommé en même temps qu'il est produit. Ces caractéristiques sont comme nous les voyons tout ce qui fait l'avantage et en même temps la complexité de la prestation. Autrement dit, le service rend difficile son évaluation avant son utilisation à cause de la simultanéité de sa fabrication et de sa consommation.

IV. LE PROCESSUS DE SERVUCTION

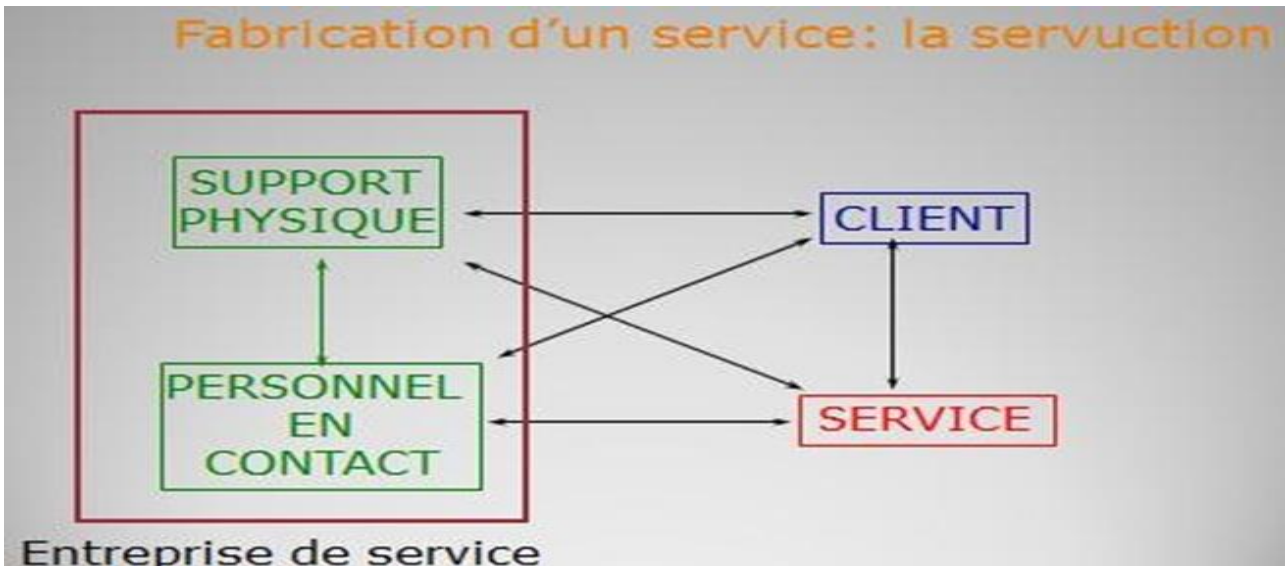
La Servuction, c'est la manière dont un prestataire manage son entreprise et surtout son client afin de délivrer son Service avec la meilleure Qualité possible, tout en respectant ses objectifs économiques.

Cette définition, qui nous est propre, est l'application directe d'une définition – plus conceptuelle – de la Servuction : « c'est la contraction des mots SERVICE et PRODUCTION. C'est le terme qui désigne le processus spécifique de production d'un Service.

Ce processus organise les contributions humaines et matérielles de toutes les parties prenantes : les clients, le front-office et le back-office du prestataire. »

Ce terme traduit le processus de rencontre entre l'offreur et le demandeur durant lequel le service est coproduit (service et production). Pour simplifier, la personne produit le service (par exemple un coiffeur) coproduit avec celui qui est client (Un client qui souhaite une coupe précise). Cette coproduction s'appelle une simultanéité entre la fonction production et la fonction distribution.

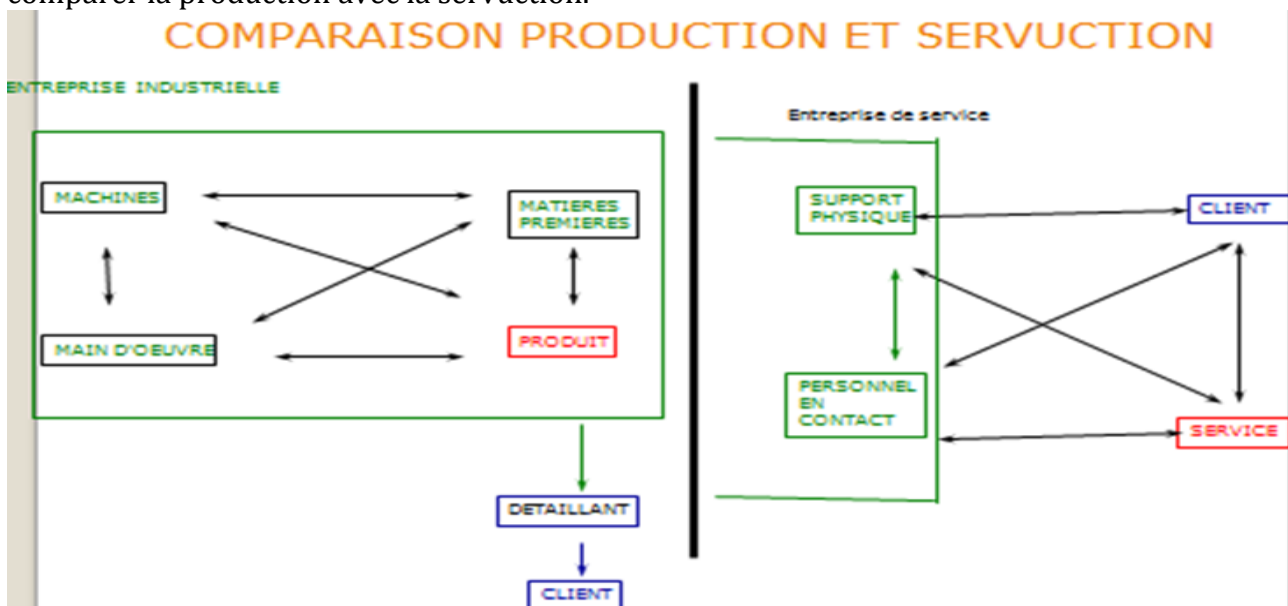
Le processus de servuction peut se schématiser de la façon suivante :



Comme on peut le constater, lors de ce processus différents acteurs interviennent :

- **Le personnel en contact** : il assure le contact direct et varie selon le service proposé (chargé d'accueil, conseiller de clientèle, coiffeur chauffeur de taxi, formateur...).
- **Le support physique ou l'environnement matériel** : Il regroupe les éléments indispensables à la production du service. Il peut être visible par le client (guichet, distributeur, agence...).
- **Le client** : C'est un élément clé qui participe à la réalisation du service (puisqu'il en est le coproducteur), mais il influence aussi la prestation de service en fonction de ses besoins, de son profil, de son comportement.

Afin de bien identifier le concept, vous trouverez ci-dessous un schéma permettant de comparer la production avec la servuction.



Le concept

C'est l'association de ces trois acteurs qui donnera naissance au service. L'intégration de ces trois éléments implique une redéfinition du plan de marché classique utilisé dans le cadre de la mercatique des produits que nous verrons un peu plus loin dans la fiche de cours.

Afin de bien identifier le concept, vous trouverez ci-dessous un schéma permettant de comparer la production avec la servuction.

Quelques éléments de définition complémentaires au concept de servuction

- Le front office

Il comprend : le prestataire, le client, les autres clients et le support matériel nécessaire pour rendre la prestation.

- Le client

- Il est le bénéficiaire du service ; sans lui, le service n'existe pas.
- Il peut être : un professionnel ou un particulier.
- Il peut être captif : il peut ne pas y avoir de concurrence pour un secteur donné (certains experts sont très spécialisés sur un segment de secteur et ils sont rares). Une obligation légale peut également contraindre le client à recourir à tel type de service (par exemple, le contrôle technique obligatoire pour les véhicules).
- Il peut être ouvert à la concurrence et vouloir les prestations. Il peut être simplement à la recherche d'une solution précise sans autre forme d'engagement ; il choisira, dans ce cas, le type de service qui lui convient le mieux au moment où il en a besoin, selon les raisons (proximité, meilleur rapport qualité/prix, rapidité d'intervention, existence d'un service secondaire) auxquelles il sera sensible à ce moment précis
- Il peut être versatile, fidèle ou multi-fidèle. Dans ce dernier cas, son profil sera semblable à celui du client à la concurrence à ceci près qu'il a déjà quelques points d'ancrage auprès d'un certain nombre de prestataires. Il pourra par conséquent se montrer exigeant à l'égard du prestataire pour des raisons.

- Le personnel en contact

- Ce sont toutes les personnes qui sont en contact avec la clientèle et qui rendent le service.
- Son intervention varie en fonction de la nature du service rendu et suivant le besoin du client.
- Il est plus ou moins qualifié, autonome, adaptable et polyvalent. Cela dépend du secteur mais aussi de la politique de l'entreprise.

- Les autres clients

- Il s'agit soit des clients qui sont présents au moment où le service est rendu à un autre client.
- Soit des clients qui ne sont pas présents physiquement, mais dont « l'existence » influence la relation avec le client présent : par exemple, ils viennent de se montrer désagréables ou ils n'ont pas respecté leurs engagements.

- Le back office

Le « back office », c'est la partie immergée de l'iceberg ; elle n'est pas visible aux yeux du client. Le back office concerne l'organisation interne de l'entreprise et conditionne le processus de production : c'est l'infrastructure, la logistique qui rendent précisément la prestation de service possible, même si elles restent cachées. C'est à ce niveau que se décide la stratégie de l'entreprise entre autres :

- Quels sont les objectifs à atteindre en termes de parts de marché, de chiffre d'affaires à atteindre, de notoriété ou d'image ;

- Quels sont les moyens pour y parvenir (ils concernent à la fois la prospection, le type de relations avec les clients, les outils à développer pour y arriver et enfin le mode de management dans l'entreprise).

C'est au niveau de l'organisation de l'entreprise que sont pensées à la fois les questions relatives à la répartition des fonctions et celles relatives à la gestion du temps. Ces questions doivent être considérées en gardant toujours à l'esprit la place du client dans le système.

V. LE PLAN DE MARCHEAGE : LES 4 P PLUS 3P

3 nouveaux points rentrent dans le plan de marchéage des services : Les participants, le paysage, le personnel.

1. Le produit

Il s'agit d'un service de base (ou service principal) et des services complémentaires qui y sont liés (appelé également service périphérique). Nous appellerons l'ensemble des services proposés l'offre de service. L'ensemble des services peuvent être payants (services marchands) ou gratuits (services non marchands).

Exemple : Chez Gaz de France, le service principal est la fourniture d'énergie qui peut être le gaz ou l'électricité. Les services périphériques associés peuvent être le diagnostic gaz (service marchand), l'envoi de facture électronique (service non marchand).

L'ensemble des services périphériques à un service de base s'appelle le service global. Il permet d'avoir un service optimisé et le client est décisionnaire des services périphériques qu'il souhaite avoir.

L'entreprise pourra par la suite segmenter son offre en fonction de la clientèle.

2. Le prix

Il est généralement calculé en fonction des coûts inhérents à la production du service en tenant compte de l'offre et de la demande. Comme pour le produit, l'entreprise peut adopter soit pour une stratégie de pénétration, soit pour une stratégie d'alignement par rapport à la concurrence, soit pour une stratégie d'écrémage.

3. Le placement

Il correspond à l'ensemble des moyens par lesquels le service peut être distribué (physique, en agence ou à domicile, électronique via Internet). Les moyens sont divers et variés et beaucoup de structurent optent pour une stratégie multicanale afin d'élargir la zone d'activité de l'entreprise commerciale.

4. La promotion

La promotion consiste à informer le client de l'existence du service et des bénéfices que celui-ci peut lui apporter.

Les moyens utilisés sont les mêmes que pour la promotion des produits :

- La Communication média : Télévision, Internet, Affichage, Presse, Radio, Cinéma.
- La communication hors média : Publipostage, e-mailing,

5. Le personnel

Il influence de manière significative la perception qu'aura le client du service. Ce sont les personnes visibles qui distribuent le service Les notions de formation et de motivation du personnel prennent alors une valeur cruciale afin de démontrer la qualité du service.

6. Le paysage

Il représente l'environnement visible de l'entreprise commerciale de services tant au niveau extérieur (immeubles) qu'intérieur (aménagement des locaux, autres client).

7. Le participant

Il s'agit du client, acteur dans la coproduction du service. C'est à la demande de celui-ci que le service prend forme.

VI. Les déterminants de la qualité de service

On peut distinguer plusieurs déterminants de la qualité de service à savoir :

- **L'accès** : Le service doit être facilement accessible sans retard ni attente
- **L'information** : le service doit être décrit complètement en terme facile, compréhensible et lisible par le client
- **La compétence** : le personnel doit avoir les connaissances et la qualification nécessaire pour assurer la prestation de service.
- **La courtoisie** : le personnel doit être amical, respectueux et attentif.
- **La crédibilité** : l'entreprise et ses employés doivent nécessairement mettre en confiance le client.
- **La fiabilité** : la prestation de service doit être complète corresponde aux attentes.
- **La capacité de réaction** : le personnel doit réagir rapidement et efficacement à toute enquête ou problèmes de client
- **La sécurité** : le service doit être fourni dans les conditions de sécurité parfaites.
- **La matérialisation** : les produits attachés aux service doivent correspondre au niveau de la qualité.
- **La compréhension de client** : le personnel doit être toujours à l'écoute des clients pour identifier leur besoin.

VII. La qualité dans les services et la satisfaction client

1. Qualité de service

La qualité est l'aptitude d'un produit à satisfaire les besoins de l'utilisateur. La qualité dans les services est relative et standardisée, relative par rapport au segment mais aussi par rapport à l'époque. Il n'y a pas de service de qualité qui ne soit pas standardisé et régulier.

Trois besoins principaux des clients dans une situation de service :

- Besoin de sécurité : intégrité physique
- Besoin d'estime : Etre traité comme une personne importante et responsable
- Besoin de justice : Equité, traitement égalitaire

L'addition de la qualité de service, de l'engagement du management pour la qualité du service et de la satisfaction au travail du personnel en contact résultera forcément la satisfaction du client.

2. LES SPECIFICITES DE LA QUALITE DANS LES SERVICES

La nature intangible des services implique une approche de la qualité différente de celle des produits.

Le SERVQUAL permet de mesurer et d'analyser la qualité perçue des services fournis. Cette mesure permet de percevoir l'écart entre le service que le client attend et celui qu'il croit obtenir.

Cette méthode repose sur un questionnement de la clientèle basé sur une série de questions axées autour de cinq dimensions principales : Les valeurs matérielles, la fiabilité, la réactivité, l'assurance, l'empathie.

- **Les valeurs matérielles** : Il s'agit ici de l'aspect des installations, de l'équipement, du personnel, et des équipements physiques de communication. C'est le premier élément permettant de repérer la qualité de la prestation aux yeux du client.
- **La fiabilité** : C'est la capacité à assurer le service promis d'une manière digne de confiance et avec précision. C'est une dimension importante dans la vente de services car le client ne perçoit pas, ou ne matérialise pas ce qu'il achète.
- **La réactivité** : Il s'agit de la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide afin que le client soit satisfait.
- **L'assurance** : Ce point prend en compte l'ensemble des connaissances, compétences et la courtoisie des employés et leurs capacités à inspirer confiance et à rassurer le client. Il est également primordial dans la vente de services.
- **L'empathie** : C'est le soin et l'attention individualisée qui est porté aux clients. Il est directement en lien avec le marketing personnalisé (marketing one to one).

L'analyse des résultats de l'étude permettra à l'entreprise de se concentrer sur les critères de services les plus importants pour les clients afin de les améliorer le cas échéant.

Cette méthode est pertinente que sur des marchés concurrentiels. Elle peut être complétée par d'autres outils : clients mystères, classement réclamations.

3. La satisfaction

A. Définitions : La notion de la satisfaction est difficile à saisir dès lors qu'elle renvoie à l'aspect psychologique de l'homme. Nonobstant, pour cerner les différents contours de cette notion, nous avons jugé utile de faire recours à différents auteurs, reconnus comme réputés, en la matière

A cet effet, P KOTLEER et B DUBOIS définissent la satisfaction comme étant : « Le sentiment d'un client résultant d'un jugement composant les performances d'un produit à ses attentes »

Selon Jaque LENDREVIE & Denis LINDON : « la satisfaction d'un consommateur est un état psychologique après l'achat et la consommation d'un produit qui naît à la fois d'un processus comparatif et complexe. »

Quant à, Yves LEGOLVAN : « la satisfaction des besoins des clients est la finalité même de la démarche marketing, elle exprime le degré de contentement procuré par la réponse apportée à un besoin ou un désir. »

B. Les trois caractéristiques majeures de la satisfaction

Le mode d'évaluation qu'a un client vis-à-vis d'un produit ou d'un service repose sur un ensemble des critères qu'il faut identifier.

Nous allons maintenant voir comment se forme son jugement sur chacun de ces critères, en définissant trois caractéristiques fortes de la satisfaction qui sont :

- La satisfaction est subjective

La satisfaction des clients dépend de leur perception des produit et service, et non de la réalité. Autrement dit, la perception de client vis-à-vis de produit ou de service peut être différente de la réalité objective, dans ce cas le produit ou service que l'entreprise offre à son client est considéré comme le meilleur qu'on puisse trouver aujourd'hui sur le marché. Mais n'oublions pas que dans ce cas, seul compte la perception du client, puisque c'est lui qui choisit son fournisseur.

- La satisfaction est relative

La satisfaction est dépendante directement de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon les niveaux d'attentes. Si on prend par exemple deux clients qui utilisent le même produit dans les mêmes conditions. Cependant, ils peuvent avoir des opinions radicalement opposées, tout simplement parce que leurs attentes initiales vis-à-vis de ce produit ne sont pas les mêmes, ceci explique entre autre que ce ne soient pas les meilleurs produits qui se vendent le mieux, car ce qui compte n'est pas le fait d'être le meilleur mais d'être le plus adapter aux attentes des clients. On comprend donc, que l'objectif de l'entreprise est d'identifier des groupes des consommateurs ayant des attentes semblables, de façon à créer une offre qui leur soit adaptée ce qu'on appelle la segmentation.

- La satisfaction est évolutive

La satisfaction évolue avec le temps à deux niveaux différents, en fonction à la fois des attentes et des standards et de cycle d'utilisation des produits.

VIII. Les mesures de la qualité dans les services

Mesurer la qualité de service est à la fois le point de départ et arrivée d'une démarche qui vise à satisfaire les clients, la mesure de la qualité de service peut être envisagée en deux parties :

- **Les mesures externes** : c'est la prestation des performances de l'entreprise par les consommateurs.
- **Les mesures internes** : c'est la qualité du travail ou de processus à l'intérieur de l'entreprise (les employés).

A. Les mesures externes

Des différentes méthodes complémentaires utilisées par les entreprises de service en vue de mesurer la qualité de leur service qui sont :

- **La méthode de l'incident critique** : Cette méthode est purement qualitative, qui consiste à collecter des informations à l'aide d'entrevues individuelle auprès des clients, qui permet ainsi à l'entreprise de détecter les difficultés éprouvées par la clientèle.
- **La gestion des réclamations** : Elle consiste à enregistrer les plaintes des clients et fournir des réponses précises par l'entreprise, cette méthode est comme la précédente, elle permet à l'entreprise de déterminer les difficultés et observer les tendances, cependant la gestion des réclamations exige des ressources humaines et un budget important.
- **Le client mystère** : Il fait partie du personnel de l'entreprise, il observe les conditions réelles dans lesquelles les clients sont accueillis, cette méthode permet d'observer le comportement des employés dans la réalité
- **La carte de commentaires** : C'est un questionnaire mis à la disposition des clients pour préciser les réclamations, les compléments ou les suggestions.
- **L'enquête de satisfaction** : Cette méthode permet à l'entreprise de se positionner par rapport à la concurrence sur la perception de la qualité, d'analyser les causes « internes » et de connaître les responsables de l'insatisfaction des clients, c'est une méthode statistique repose sur l'échantillon.

B. Les mesures internes

Ces mesures insistent souvent sur la conformité de l'environnement et le climat de travail offert aux employés et la mise en place des indicateurs de performance propre à chaque département. On peut distinguer trois (03) types de mesures internes spécifiques au climat de travail.

- Une enquête auprès de la direction destinée à connaître les degrés de satisfaction des dirigeants par rapport à la manière dont l'entreprise est gérée. Elle porte sur le climat qui règne au sein de la direction.
- Une enquête d'opinion auprès des employés qui détermine le climat du travail.
- Une enquête sur la satisfaction interne destinée à vérifier si les différents départements,
- Les différentes fonctions et le personnel de l'entreprise fonctionnent en équipe et entretiennent des relations du client à client.

IX. LE MIX-MARKETING DE L'ENTREPRISE DE SERVICE

1. **L'offre de service** : l'entreprise de service n'offre pas un seul service mais plusieurs. On distingue :

- **Le service de base** : c'est la raison principale pour laquelle le client s'adresse à l'entreprise. C'est le service qui va satisfaire le besoin principal du client.
- **Les services périphériques** : ils sont de moindre importance que le service de base. Ils peuvent être nécessaires et obligatoires pour accéder au service de base, c'est le cas

du système de réservation dans les compagnies aériennes. Ils peuvent constituer dans, d'autres cas, un plus par rapport au service de base.

- **Les services élémentaires** : la réception, la restauration, l'hébergement est un ensemble de services offerts par un hôtel. Chacun constitue un service élémentaire comportant un service de base et des services périphériques.
- **Le service global** : l'ensemble des services élémentaires ne sont pas des unités juxtaposées, sans relations entre-elle. Au contraire chaque unité est reliée à toutes les autres. L'offre de service forme ainsi un système.

Dans toute offre de services, on peut trouver un service périphérique qui constitue pour certains clients la raison principale d'acquisition de ce dernier et donc le périphérique devient lui-même un service de base. Ce nouveau service est appelé « dérivé » et avec d'autres services périphériques deviendra à son tour une offre de service s'adressant à un nouveau segment. Donc, on peut avoir un service de base principal et un ou plusieurs services de base dérivés.

2. **Le prix** : afin de mettre en place une stratégie de prix efficace, une entreprise doit connaître ses coûts (difficiles à apprécier), les prix pratiqués par la concurrence et de la valeur créée pour les clients. Ce dernier défi, à savoir la perception de la valeur du service par le client fait appel à certaines notions :

- **La difficulté de concilier l'immatérialité et le prix du service** : le client a tendance à considérer le prix du service trop élevé ;
- **Les attentes de gratuité** ;
- **La relation qualité-prix** : avant l'acte d'achat, le client considère le prix comme indicateur de qualité ;
- **Le rapport qualité-prix** : il s'agit d'un jugement à posteriori, du client, sur la qualité de la prestation dont il a bénéficié par rapport au prix qu'il a payé.

Le « yield management » appelé le management des revenus est une forme perfectionnée de la gestion de l'offre et de la demande. Les compagnies aériennes, les hôtels et les loueurs de voitures en sont des fervents adeptes en faisant varier leurs tarifs en fonction de la sensibilité au prix des différents segments de marché, à différents moments du jour, de la semaine ou de la saison. Le défi auquel elles ont à faire face est de concrétiser un nombre suffisant d'affaires afin de rentabiliser au mieux la capacité de livraison de service sans pour autant refuser les clients qui sont prêts à payer plus cher.

Dans la pratique, le « yield management » consiste à fixer des prix en fonction du niveau de la demande des différents segments du marché. Comme les segments qui paient le plus cher achètent au plus près de la date de consommation, les entreprises doivent réserver une partie de la capacité de production au lieu de réagir en permanence dans une logique de premier venu, premier servi.

3. **La distribution** : la distribution d'une entreprise de service s'exprime à travers ses choix de réseaux. Elle doit effectuer un arbitrage entre la multiplication des réseaux et la multiplication des services.

- **Multi localisations et offre d'un nombre limité de services** : c'est le cas de la restauration rapide ;
 - **Réseau limité et grand nombre de services offerts** : c'est le cas des parcs de loisirs tels que Disneyland ou les restaurants gastronomiques à la réputation internationale (repas d'affaires, week-ends gastronomiques) ;
 - **Multi-localisations et multi-services** : c'est le cas des banques, des stations d'essence et des chaînes de magasins.
4. **La communication** : pour les services, les outils de communication marketing sont particulièrement importants : ils aident à créer des images puissantes et à construire crédibilité et confiance. Dans une entreprise de services, le mix communicationnel regroupe de nombreux moyens de communication : outre ceux traditionnels (publicité, relations publiques...), on trouve :
- Le personnel en contact : lequel est chargé de servir les clients en face à face, par téléphone ou via Internet (information, prise de rendez-vous, résolution des problèmes, promotion et vente de nouveaux services...);
 - Le support physique : les messages sont impersonnels et sont transmis par affiches, panneaux de signalisation, brochures, écrans vidéo, boîtes vocales, équipement (ordinateurs, DAB...), logos, agencement interne et externe du local de l'entreprise de service ;
 - Le bouche-à-oreille : est le résultat de la socialisation des individus. Il s'agit de transmettre des informations positives ou négatives sur un service offert.

Le client va, à son initiative, décrire un service, en dire du bien ou du mal, le nommer, le situer, le critiquer...Le tout passera par le prisme de sa perception avec simplification et subjectivité.

Gronroos suggère d'ajouter à ces 4 « P » traditionnels du marketing externe classique deux nouvelles variables² : le marketing interne (l'entreprise et son personnel) et le marketing interactif (le personnel et les clients).

X. Le diagramme d'Ishikawa

Une entreprise qui rencontre un dysfonctionnement se doit de trouver rapidement et efficacement une solution.

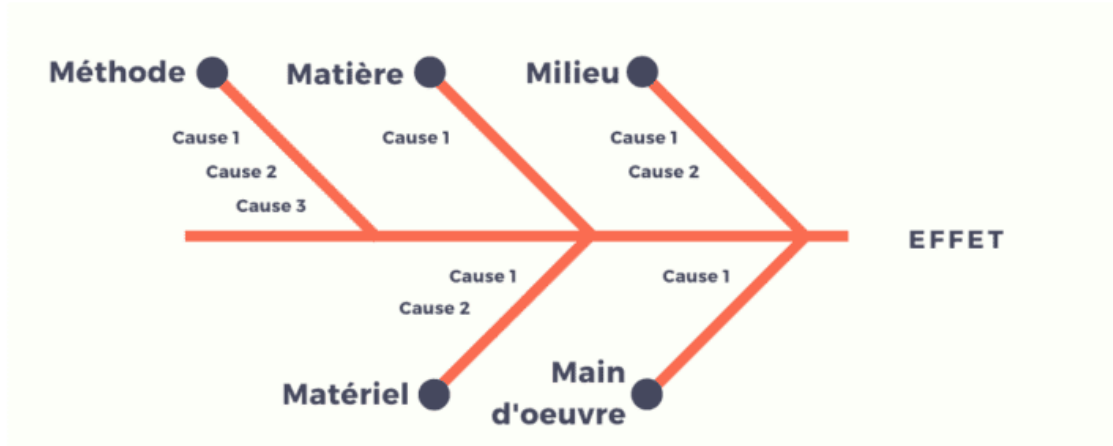
Le diagramme d'Ishikawa est un outil à privilégier pour toute entreprise faisant face à une crise.

Remarque :

Kaoru Ishikawa était un ingénieur japonais qui a travaillé une partie de sa vie pour Nissan. Au cours de sa vie, il a échangé avec d'autres théoriciens comme Deming, afin de traduire et pousser la recherche dans la gestion d'entreprise.

Le diagramme d'Ishikawa, aussi appelé diagramme de causes et effets ou encore diagramme en arêtes de poisson, est un outil de résolution de problème d'entreprise. Conçu par Kaoru Ishikawa, ce diagramme prend la forme d'un arbre avec plusieurs branches (ou d'une arête de poisson). On y retrouve l'effet, le problème que rencontre l'entreprise, à la tête et les causes sont modélisées par des branches. Ces causes, les « 5M », représentent chacune une

composante de l'entreprise, nous reviendrons sur ces 5M au cours de l'article.



Pourquoi utiliser le diagramme d'Ishikawa ?

Le principal intérêt du diagramme d'Ishikawa est d'identifier l'ensemble des causes qui ont une influence, plus ou moins directe, sur un problème observé. Une entreprise qui fait face à une baisse de son chiffre d'affaires se pose naturellement la question de savoir pourquoi cette baisse a lieu, c'est pour répondre à ce type de question que l'utilisation de cet outil s'avère pertinente. Les causes identifiées sont ensuite hiérarchisées, permettant à l'entreprise de prioriser les efforts à mener pour résoudre le problème.

La force du diagramme d'Ishikawa est d'être un outil très visuel, une représentation graphique facilite grandement la communication autour du problème. Ceci offre aussi au dirigeant une vision globale, à la fois synthétique et précise, de l'effet néfaste identifié. Le diagramme de causes et effets est applicable pour tout type d'entreprise qui rencontre un dysfonctionnement, quel que soit sa taille ou son domaine d'activité.

Remarque

Le diagramme d'Ishikawa un outil de gestion, d'aide à la décision en cas d'instabilité au sein de l'entreprise. Ce n'est pas un outil optimal pour développer l'entreprise comme peut l'être le SWOT, mais pour régler les dysfonctionnements.

Il est cependant possible de s'en servir pour développer l'entreprise, en indiquant un « faux effet » (un objectif à atteindre) et se servant des « 5 M » pour trouver des leviers plutôt que de pointer des causes.

Les 5 M du diagramme d'Ishikawa

Les causes d'un problème peuvent être regroupées en cinq catégories, les 5 M :

Méthode : Processus de production du produit ou service. La recherche et développement.

Matière : Les matériaux utilisés pour la production du bien.

Milieu : Le contexte concurrentiel, l'état du marché.

Matériel : Les machines, le parc informatique et les logiciels. L'ensemble des équipements qui servent à apporter de la valeur ajoutée au matériau de base.

Main-d'oeuvre : Les collaborateurs et l'ensemble des interventions humaines (la RH).

Il est tout à fait possible de créer de nouvelles catégories de causes en fonction du problème observé et des objectifs de l'entreprise. Un « sixième M », pour Moyen financier, peut être ajouté afin d'accorder une importance particulière à cet aspect qui normalement est compris dans Matériel. L'essentiel étant d'adapter les branches en fonction du contexte de l'entreprise, ses objectifs et sa problématique.

Comment faire un diagramme d'Ishikawa

La méthodologie de construction d'un diagramme d'Ishikawa peut être découpée en quatre grandes étapes :

1. Pointer l'effet

Il s'agit d'une étape relativement facile, car le problème est généralement perceptible par l'entrepreneur. Cet effet peut prendre une infinité de formes : baisse du chiffre d'affaires, baisse de production, moins de motivation chez les collaborateurs...

2. Dresser les causes

En faisant un brainstorming, avec des experts ou des collaborateurs, le dirigeant liste l'ensemble des causes qui ont une incidence, plus ou moins directe, sur l'effet observé. Il faut ensuite catégoriser ces causes au sein de chaque « M ».

3. Repérer les causes sur lesquelles l'entreprise peut agir

Pour chacune des causes (pour chaque « M »), l'entreprise doit se poser les questions nécessaires pour trouver l'origine de cette cause. Par exemple pour la cause Méthode il pourrait s'agir d'un manque d'innovation, si c'est le cas il faut alors se demander pourquoi ce manque est présent (moyen financier, manque d'idée...) et continuer de creuser jusqu'à en trouver l'origine.

4. Hiérarchiser les causes

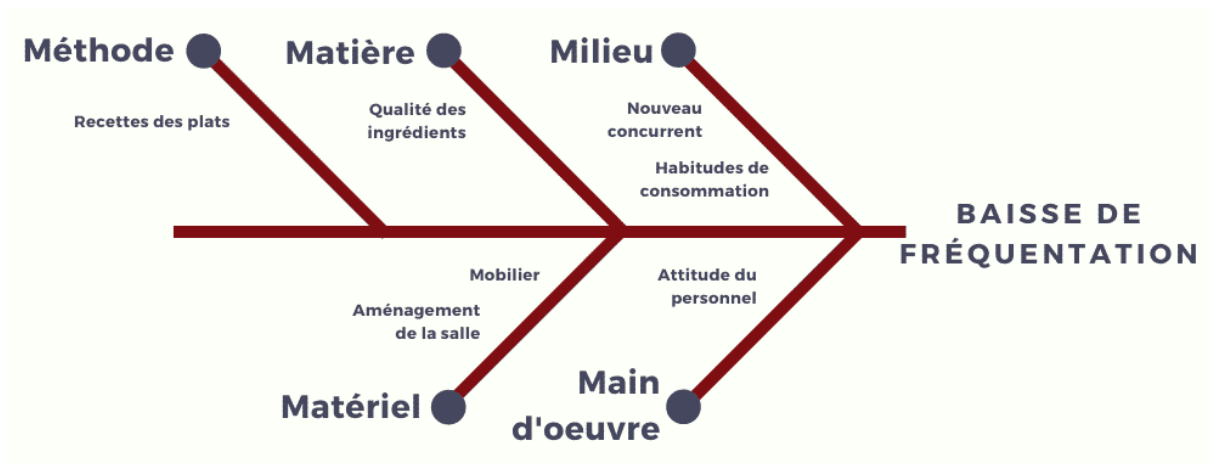
Pour chaque branche, chaque cause identifiée, il faut attribuer un poids. Ce poids permet de hiérarchiser les causes, avec en priorité la cause qui a le plus d'influence sur l'effet observé.

Ce classement des causes oriente l'entreprise dans les actions qu'elle doit mener en priorité pour régler le problème.

À l'issue de ces quatre étapes, c'est au dirigeant de trouver les actions à mener pour résoudre le problème que rencontre son entreprise.

Exemple d'utilisation : le cas d'un restaurant

Prenons l'exemple d'un restaurant qui constate une baisse de fréquentation de son établissement. Pour identifier les causes de cet effet, ce restaurant peut utiliser le diagramme d'Ishikawa.



Pour cet exemple, les causes identifiées au sein des 5 M pourraient être les suivantes :

- **Méthode** : Les processus de fabrication, les recettes pour élaborer les plats.
- **Matière** : La qualité des ingrédients utilisés.
- **Milieu** : La présence d'un nouveau concurrent au sein de la zone de chalandise. Les habitudes de consommation qui ont évolué.
- **Matériel** : Le mobilier de la salle est vieillissant, l'aménagement intérieur est de moins en moins séduisant aux yeux des clients.
- **Main-d'oeuvre** : Le personnel a peut-être une attitude qui ne convient pas à la clientèle.

Le dirigeant hiérarchise ces causes en fonction de leur impact et de la capacité de l'entreprise à pouvoir agir sur ces causes. Dans cet exemple il pourrait s'agir de d'abord prioriser la Main-d'oeuvre qui demande davantage une optimisation du management que de moyens financiers. Une autre cause déterminante dans cet exemple est la présence d'un nouveau concurrent, ce qui nécessitera de mener une étude de marché qualitative afin de comprendre les attentes des consommateurs et ainsi y répondre plus efficacement que la concurrence. Enfin, nous pourrions retrouver le Matériel comme cause la moins prioritaire, car le restaurant ne dispose pas du budget nécessaire pour réaménager sa salle.