

# SEGMENTATION DU MARCHÉ EN MATIÈRE DES SERVICES B TO B EN FONCTION DE LA MATRICE " COMPLEXITE DE SERVICE / RELATIONS DE FORCE "

MSSASSI Said  
Docteur en sciences de Gestion - E.S.A. de l'Université Paris XII-Val de Marne  
Maître de conférences, ENCG de Tanger - Université Abdelmalek Assadi - Maroc  
mssassis@yahoo.fr

## Résumé :

Le présent travail vise à apprécier l'utilité du **marketing relationnel** d'une part, pour contribuer à l'examen du phénomène complexe de la gestion des relations au sein d'un système de servuction<sup>1</sup>, et d'autre part, pour comprendre le comportement des différents acteurs en présence lors de l'achat du service B to B.

La gestion des relations au moment de la réalisation du service, nécessite donc une connaissance approfondie des entreprises clientes, afin de les satisfaire tout au long du processus de la prestation. Ainsi, le concept de base pour déboucher sur une satisfaction de la clientèle est la segmentation des clients identifiés, avec pour objectif principal leur fidélisation.

Ce travail cherche, en premier lieu, à établir une matrice conduisant à une segmentation des clients en fonction de deux paramètres à savoir la « *complexité de service* » et les « *rapports de force* » avec le prestataire. En second lieu, la validité des deux paramètres de cette matrice sera testée par une étude empirique préalable auprès de cinq prestataires.

## Abstract

The present paper deals with **the problem of the management of services in an industrial environment**. Our research is structured in two main points:

We showed at first the usefulness of interactive marketing in understanding the behaviour of different actors when purchasing "Industrial Services".

Then we studied the way the relationship with the client established during the transactional phase might modulate the offer system for the service.

**Mots-clés :** Marketing des services, Service B to B, segmentation du marché des services comportement d'achat industriel, Servuction, Marketing relationnel .

---

<sup>1</sup> *Servuction* est un néologisme créé par EIGLIER et LANGEARD pour désigner le système de production du service ; in EIGLIER P., LANGEARD E. (1982), *SERVUCTION, Marketing des services*, Mc GRAW-HILL, Paris .

## Introduction

Notre démarche de segmentation en matière de service se situe dans l'optique d'un marketing défensif qui coûte en effet beaucoup moins cher qu'un marketing offensif qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence (KOTLER et DUBOIS, 2004). Il s'agit de proposer une typologie permettant d'identifier les clients existants et de les fidéliser en permanence, en mettant en lumière l'importance de *la gestion du phénomène relationnel* durant toutes les phases du processus de la réalisation du service.

Pour se faire, nous allons d'abord établir une première matrice conduisant à une segmentation des clients en deux grandes classes, à savoir les demandeurs des services de grande consommation, et les demandeurs des services B to B ou inter-organisationnels.

Ensuite, nous limiterons notre champ d'étude au service industriel en proposant une seconde matrice qui permet de classer les différentes organisations clientes en fonction de leurs rapports de force avec le prestataire, et de la complexité du service offert.

Enfin, nous réaliserons une étude empirique auprès de cinq prestataires, afin de tester la validité des deux paramètres utilisés par cette matrice, à savoir la « *complexité de service* » et les « *relations de force* ».

Les résultats de cette étude vont nous permettre de formuler certains postulats sur les effets qui peuvent résulter de l'état de dépendance ou de domination du client.

## 1. PROPOSITION DE TYPOLOGIE DES CONSOMMATEURS DE SERVICES

En raison de la difficulté souvent rencontrée pour élaborer une définition satisfaisante des services et de la diversité de leurs activités, nous avons choisi de mettre en relief le concept "**Consommateur du Service**" pour développer notre typologie en ce domaine.

La classification des consommateurs du service contribue à moduler le système d'offre en fonction du segment auquel il s'adresse, ce qui permet au prestataire de gérer et contrôler plus facilement la qualité de sa prestation tout au long du processus de réalisation du service.

C'est cet aspect que LANGEARD, EIGLIER et DAGEVILLE (1989) mettent en lumière, lorsqu'ils affirment : "*le service ne peut être de qualité que s'il est conçu pour un segment de marché substantiel et clairement identifié*".

Notre essai de classification consiste à proposer une matrice conduisant à une segmentation des "**Consommateurs du Service**" par la combinaison de deux variables :

- la **Complexité** du service ;
- les effets de **Domination** ou de **Dépendance** résultants des **rapports de force avec la clientèle**.

### 1.1. La Complexité du service

Le service peut être de nature simple, lorsque le prestataire offre des services banalisés (services standards) qui conduisent à un processus d'offre routinier et non personnalisé, où le degré d'interaction avec le client est très faible.

Il peut être de nature complexe, lorsque le prestataire offre des services partiellement ou totalement personnalisés, conduisant à un processus d'offre exceptionnel et à une distribution sélective (J.P. PITOL-BELIN, 1992) où le degré d'interaction avec le client est très élevé.

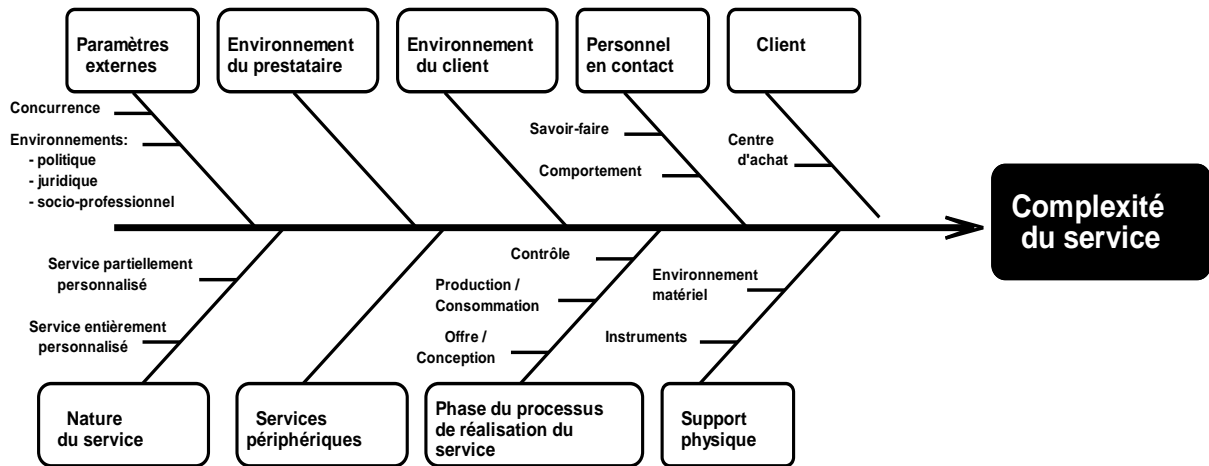
La variable de complexité sera donc déterminée en fonction de l'intensité des interactions avec le client. En outre, la présence de certains facteurs au moment du déroulement de la prestation peut aussi accentuer la complexité du service, tels que le personnel en contact avec le client, le support physique utilisé lors de la prestation, l'environnement proche de l'entreprise de services, le nombre de services périphériques, etc.

En fait, la variable complexité du service peut avoir plusieurs facettes, que nous pouvons résumer ainsi :

- 1/ **le client** peut être un particulier ou une entreprise. Dans le cas des services rendus aux entreprises clientes, plusieurs intervenants participent à la réalisation du service (centre d'achat). Le nombre des acteurs en présence lors de la prestation intensifie les interactions et renforce la complexité du service ;
- 2/ **la nature du service** : le service offert peut être banal (standard), partiellement adapté ou entièrement personnalisé. La complexité varie en fonction de l'adaptation du service aux besoins spécifiques de chaque client ;
- 3/ **le nombre des services périphériques** : le volume des services périphériques permettant d'accéder au service de base influence la complexité du service global, car chaque service, qu'il soit de base ou périphérique est le résultat de son propre système de fabrication ;
- 4/ **le support physique** : ce sont les instruments utilisés lors de la prestation et l'environnement matériel dans lequel s'effectue le service. Le dysfonctionnement du support matériel peut rendre complexe le système de réalisation du service ;
- 5/ **le personnel en contact de l'entreprise de services** : les caractéristiques du personnel en contact (le comportement, la présentation et le savoir faire) peuvent avoir une influence importante sur la complexité du service ;
- 6/ **l'environnement proche de l'entreprise de services** : L'environnement de l'entreprise de services regroupe des acteurs extérieurs qui peuvent être impliqués à différents niveaux dans la relation avec le client (ARNAUD 1989). Toute irrégularité de cet environnement peut entraîner des problèmes et incidents graves, voire une impossibilité de réaliser le service, ce qui accentue la complexité de celui-ci ;
- 7/ **l'environnement de l'entreprise cliente** (ARNAUD 1989) : dans le cas des services rendus aux entreprises, l'environnement de l'entreprise cliente regroupe des acteurs extérieurs, qui peuvent avoir une influence importante sur la nature de la demande du client, la complexité du service et le jugement de la qualité de ce dernier ;
- 8/ **les phases du processus de la réalisation du service** : le service n'est jamais parfait et figé mais, comporte des phases successives d'offre, de conception et de production/consommation. Ainsi, chaque phase a son influence sur la complexité de la prestation ;
- 9/ **la complexité externe relative aux environnements concurrentiel, socioprofessionnel et politico- juridique**: des paramètres externes et non maîtrisables, tels que l'humain, le social, la concurrence, le politique local et le politique transnational etc., influent sur le champ d'action du prestataire et accentuent la complexité du service.

Le schéma suivant illustre les principales composantes de la variable complexité du service (cf. figure 1).

**Figure 1 : Les facettes de la complexité du service**



La variété des facettes (ou paramètres) évoquées ci-dessus, leur interaction, leur capacité d'évolution durant les phases successives de la réalisation du service, et leur variabilité en fonction de la nature du client et des situations de la prestation génèrent l'incertitude et renforcent la complexité du service.

Donc, le recensement de ces facettes pourra nous servir de référence pour faire le point des problèmes liés au phénomène de la complexité du service, et surtout pour établir une série de postulats sur les effets et les composantes de la complexité du service industriel.

## 1.2. Les effets résultants des rapports de force avec les clients

Les effets de domination ou de dépendance résultants des rapports de force avec la clientèle, peuvent constituer des critères de segmentation mesurables ; ils peuvent nous permettre d'une part de regrouper des clients aux comportements homogènes et, d'autre part, d'appréhender l'**implication** du client. Celle-ci varie selon la nature des relations interactives entre l'entreprise de services et le client, et des adaptations mutuelles par rapport à la situation dans laquelle se trouvent les deux acteurs au moment de l'offre du service (*Entreprise de service dominante/client dominé, E.S. dominé/client dominant ou E.S./client en équilibre*).

L'**implication** a été l'objet de développements importants, notamment dans les travaux de LAURANT et KAPFERER (1986). L'approche des auteurs consiste à l'envisager sous cinq facettes principales :

- 1/ **l'intérêt envers le produit ou le service, sa signification et son importance** (TRAYLOR, 1981, LASTOVICKA et BONFIELD, 1982 ;
- 2/ **sa valeur de plaisir** (HIRSCHMAN et HOLBROOK, 1982) ;
- 3/ **sa valeur symbolique, sa valeur de signe** (LEVY, 1963) ;

Les deux aspects du risque perçus dans l'achat du produit ou du service (BAUER 1960 et COX 1967), à savoir :

- 4/ la probabilité subjective pour l'acheteur de faire une erreur ;
- 5/ l'importance perçue des conséquences négatives d'un mauvais choix.

VALETTE FLORENCE (1989) transpose les travaux de LAURENT et KAPFERER au cas des services rendus aux entreprises. L'auteur estime que l'implication du client a une influence sur son processus de décision d'achat et plus particulièrement sur son appréciation du professionnalisme de l'entreprise vendeuse.

En outre, il constate que plusieurs comportements peuvent découler d'un niveau d'implication suffisamment élevé du client lors de l'offre du service :

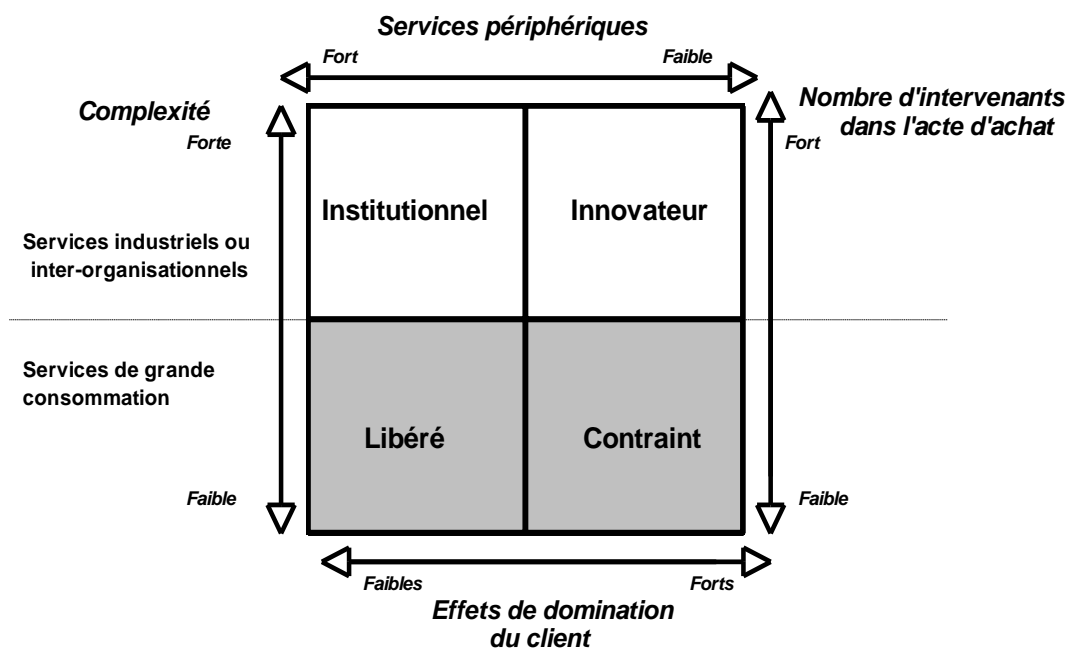
- l'évaluation minutieuse des alternatives possibles (ENGEL et BLACKWELL, 1982);
- l'utilisation d'attributs multiples pour faire son choix (ROTHSCHILD et HOUSTON 1977);
- une durée de réflexion plus longue (ROBERTSON, 1976);
- la recherche d'une règle d'optimisation du choix (CHAIKEN, 1980).

L'ensemble des paramètres (ou aspects à considérer), mis en évidence par KAPFERER et LAURENT (1986) et VALETTE-FLORENCE (1989), traduisant aussi bien l'implication du client que son processus de décision, vont nous permettre d'une part, de comprendre les relations de force établies entre l'entreprise de services et les clients, et d'autre part, de formuler des hypothèses sur les effets résultants d'un certain état de domination ou de dépendance du client.

En somme, c'est à partir de la variable "*complexité du service*" et celle des "*effets de domination*" résultants des rapports de force avec la clientèle, que nous allons établir notre typologie de demandeurs de services.

La matrice "*complexité/effets de domination*" résume schématiquement notre propos (cf. figure 2).

**Figure n° 2 Typologie de demandeurs de services, selon la matrice :  
(complexité du service / effets de domination)**



La matrice "*complexité / effets de domination*", qui se rapproche plus d'une typologie que d'une segmentation, découpe le marché en services de grande consommation destinés aux particuliers, et services industriels ou inter-organisationnels rendus aux organisations.

### **Limitation du champ d'étude aux Services B To B**

Notre étude porte sur le haut de la matrice "*complexité du service/effets de domination*", où se trouvent les **services B to B** ou **Industriels**.

L'élément principal qui différencie cette zone de services rendus aux organisations de celle des services destinés à la grande consommation est **le caractère collectif de l'achat**.

Les acteurs en présence lors de l'offre du service industriel sont nombreux (centre d'achat du client, centre de vente du prestataire, l'environnement proche du client, l'environnement proche de l'entreprise de services), ce qui rend la décision d'achat potentiellement conflictuelle et renforce la complexité du système d'offre du prestataire.

L'implication du client du service industriel ne se limite pas à une analyse comportementale simplifiée, comme c'était le cas dans les services de grande consommation. Elle nécessite une étude plus poussée du comportement du groupe et des conflits dans le groupe.

Pour se faire, nous allons nous référer d'une part, des principaux travaux sur le comportement d'achat industriel, et d'autre part, des travaux de MARCH et SIMON (1958) sur les conflits dans les organisations.

Afin de mieux appréhender l'implication et le processus de décision des deux types de clients à savoir **l'Institutionnel** et **l'Innovateur** figurant dans **la zone des services industriels** de la matrice "*complexité du service / effets de domination*", nous jugeons qu'il est utile de commencer par identifier les principaux acteurs en présence lors des échanges inter-organisationnels de service.

## **2. L'interface "Entreprise de services - Organisation cliente"**

Parmi les six acteurs composant le "**centre d'achat**" du client mis en évidence par WEBSTER et WIND (1972) en milieu industriel (Utilisateur, Prescripteur, Acheteur, Conseiller, Filtre Décideur), nous avons choisi quatre types d'intervenants pouvant détenir un rôle clé dans les échanges inter-organisationnels du service, et dont l'implication peut avoir une influence importante sur le déroulement de la prestation. Ils détiennent respectivement les rôles suivants :

- **l'utilisateur**, sa principale motivation est de satisfaire au maximum son besoin. ARNAUD (1989) distingue, dans ses travaux sur les échanges inter-organisationnels du service, l'utilisateur intermédiaire de l'utilisateur final:
  - \* ***l'utilisateur intermédiaire*** bénéficie de la prestation du service. Il a pour mission d'identifier les modifications ou évolutions à apporter au service réalisé. Il connaît l'identité du prestataire et il est souvent le responsable ou le représentant de l'utilisateur final;
  - \* ***l'utilisateur final*** bénéficie de la prestation par le prestataire sans pour autant être informé de l'identité de celui-ci ou de l'externalisation du service. Il est moins impliqué que l'utilisateur intermédiaire dans le choix de l'entreprise de services, mais détient un rôle capital parce qu'il est amené à juger directement le résultat de la prestation.

Le tableau suivant donne quelques exemples d'utilisateurs intermédiaires et finaux (cf. figure 3).

**Figure 3 : Exemples d'utilisateurs intermédiaires et finaux**

<b>Activités de services</b>	<i>Utilisateurs intermédiaires</i>	<i>Utilisateurs finaux</i>
Agence de voyages	<i>comité d'entreprise cliente</i>	<i>salariés de l'entreprise cliente</i>
Restauration collective	<i>responsable des services généraux chez le client</i>	<i>salariés prenant leur repas au restaurant de l'entreprise cliente</i>
Nettoyage industriel d'une résidence	<i>le comité des locataires</i>	<i>les locataires</i>

- **l'Acheteur**, c'est le "bouc-émissaire" des autres fonctions. Il cherche à minimiser les risques, en maximisant l'information sur le service et les prestataires existant sur le marché, ainsi que sur le prix de la prestation en s'adressant de préférence au "Meilleur" fournisseur. Ce rôle est parfois confié à **l'Utilisateur**, et le plus souvent à **"l'Utilisateur intermédiaire"** ;
- **le Conseiller** suggère le choix d'un service ou d'un prestataire, ou communique des informations susceptibles d'influencer le choix. Ce rôle peut être occupé aussi bien par **l'acheteur** que par **l'Utilisateur**, cela dépend des structures informelles de l'entreprise cliente.
- **le Décideur** a le dernier mot dans le choix final ; il cherche à limiter les risques associés au prix (gonflements des charges) et au service (les conséquences négatives d'un mauvais choix et la probabilité subjective de faire une telle erreur). Parfois, lorsque l'entreprise cliente a une structure décentralisée, elle peut donner à **l'Utilisateur** ou à **l'Acheteur** l'entière autonomie décisionnelle.

La remarque à faire est que les frontières qui séparent les rôles des quatre acteurs évoqués ci-dessus manquent de clarté. Cela est sans doute dû à la participation active de **l'Utilisateur** dans la réalisation de la prestation. Il ne faut donc pas s'étonner si cet **"Utilisateur"** empiète parfois sur la fonction des autres acteurs.

De son côté, le **"Centre de vente"** du prestataire confie à chacun de ses membres une fonction à remplir, afin d'assurer la continuité des interactions engendrées lors de l'échange inter-organisationnel du service.

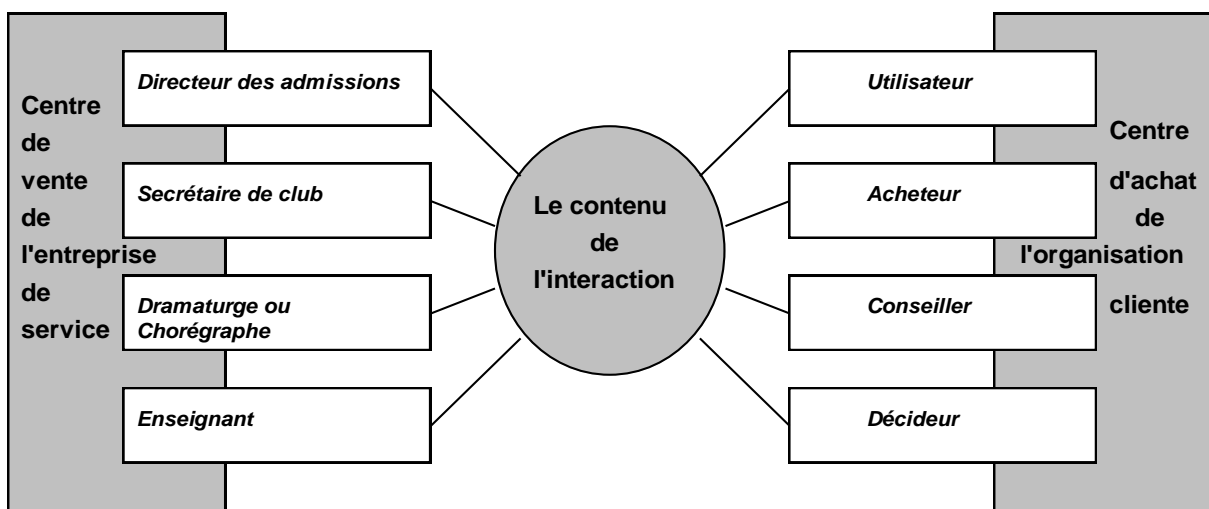
La distribution la plus adéquate des fonctions aux acteurs chargés des relations avec la clientèle, nous paraît être celle présentée par LOVELOCK (1981, 2004). Parmi les cinq fonctions proposées par l'auteur, nous allons citer les quatre principaux rôles qui peuvent être occupés par les membres du **"Centre de vente"** du prestataire, en cas d'offre de service industriel :

- **le directeur des admissions**, est souvent représenté par les commerciaux qui segmentent leurs clients et discernent leur potentiel et leur impact sur les autres clients. Il assume l'interface avec la clientèle jusqu'à la signature du contrat ;
- **le secrétaire de club**; son rôle vient après la signature du contrat, et consiste à fidéliser les clients. Ce rôle est souvent donné à la **"fonction gestion"** qui se charge de l'opérationnalisation du service, de son suivi, et de la détection d'opportunités d'évolution de la prestation ;

- **le dramaturge ou le chorégraphe**, s'occupe de "*baisser le rideau*" et d'orchestrer les réclamations, afin de repérer les dimensions qualitatives à améliorer. Ce poste est en général représenté par la "**fonction assistance**" qui assure la maintenance et le cas échéant, la résolution de problèmes et d'incidents susceptibles d'intervenir au cours de la prestation de services, et tout au long de la relation avec l'organisation cliente;
- **l'enseignant**, ce rôle est occupé par la "**fonction réalisation**" qui développe et met en oeuvre la prestation. Il peut porter la casquette du cinquième acteur non cité, celui de "**l'officier de police**" qui a pour mission de définir les règles de comportement des clients (les documents à remplir, l'interdiction de fumer dans certains lieux, le respect de certaines normes de sécurité,...), les faire appliquer, et intervenir si la persuasion n'a pas suffi. Cette situation délicate peut être évitée grâce au rôle de "**l'enseignant**", qui consiste à apprendre aux clients à utiliser le service.

La figure suivante résume schématiquement les principaux rôles occupés par les différents acteurs composants les centres de vente et d'achat dans le cas du service industriel (cf. figure 4.).

**Figure 4. L'interface « entreprise de services - Organisation cliente », inspirée de LOVELOCK (1981) et WEBSTER & WIND (1972)**



En fait, l'implication des principaux acteurs en présence lors des échanges inter-organisationnels du service, ainsi que leur processus de décision d'achat, varient en fonction du positionnement du client dans la zone des services industriels (voir *supra*, figure 2) qui comporte deux types de clients: "**l'Institutionnel**" et "**l'Innovateur**".

### **2.1. L'Institutionnel ( client dominant / service complexe )**

La complexité du service est due principalement au volume des interactions entre les différents acteurs qui participent à sa réalisation. Quant à la domination du client, elle résulte du fait qu'il n'y



a pas de conséquences graves sur le fonctionnement et la continuité de son organisation, si la prestation du service n'est pas réalisée dans le court terme.

En général, "l'**Institutionnel**" a la possibilité de réaliser le service lui-même et sans aucune aide extérieure, mais il préfère l'externaliser pour des raisons de perfection ou de réduction de coût.

### **2.1.1. L'implication du client "Institutionnel"**

Nous allons appréhender l'implication du client "**Institutionnel**" et celle du client "**Innovateur**" en fonction des cinq paramètres utilisés par KAPFERER et LAURENT (1985-1986), et VALETTE-FLORENCE (1989), dans leurs travaux en ce domaine :

- **L'intérêt** : dans le cadre du client "**Institutionnel**", les *Utilisateurs* sont souvent à la source de la détection des besoins, et les *Décideurs* jugent l'utilité du service à acheter. La non acquisition immédiate du service par le client ne génère pas de conséquences graves sur la vie de son organisation. En conséquence, l'*Acheteur* dispose de plus de temps pour choisir le "meilleur" fournisseur.

Exemples de services offerts au client "**Institutionnel**" :

- améliorer les moyens et les conditions physiques du travail (postures, propreté, bruit, technologie...) ainsi que l'environnement hors du travail (transport, logement, voyages en groupe, avantages sociaux...);
  - externaliser la formation pour rendre le personnel plus performant ;
  - aire appel aux services de conseil et d'audit, etc.
- **Le plaisir** : le sentiment hédonistique n'est pas fort, même si le client "**Institutionnel**" est dans un état de domination et de non contrainte. La volonté des *Utilisateurs* à alléger la lourdeur de leurs tâches rend leur participation au système de la réalisation du service plus active.
  - **La croyance** : les *Utilisateurs* croient aux traits culturels acquis par le service rendu (appartenance au groupe, sentiments de sécurité, enrichissement des responsabilités...). Les *Décideurs* croient plutôt aux traits stratégiques (la mobilisation des utilisateurs pour faire face à l'agressivité de l'environnement concurrentiel), et ergonomiques (remédier à l'inadaptation industrielle, limiter les atteintes à la santé physique ou mentale, réduire la fatigue professionnelle...) du service.
  - **Les évaluations**: ce sont les "*Utilisateurs Intermédiaires*" qui détiennent le rôle capital, puisqu'ils bénéficient directement de la prestation, et ont pour mission d'identifier les modifications ou évaluations à apporter au service offert (ARNAUD 1989).
  - **La propension à l'achat** : pour les *Utilisateurs*, c'est le côté "**utilité**" du service qui occupe leur attention. Quant aux autres acteurs (*Acheteur, Décideur et Conseiller*), c'est souvent la propension à chercher la rationalité qui l'emporte, surtout lorsque l'organisation cliente n'est pas contrainte d'acquiescer le service tout de suite.

### **2.1.2. Le processus de décision d'achat du client "Institutionnel"**

C'est l'"*Acheteur*" qui détient le rôle le plus sensible dans le processus d'achat du service industriel. Il ne veut pas supporter les conséquences négatives d'un mauvais choix pouvant être l'objet de critiques.

WILSON (1971), dans ses travaux sur le comportement d'achat industriel, a recensé trois types d'**Acheteurs** : le **normatif**, le **conservateur** et le **mixte** (dont le comportement varie du normatif au conservateur).

Le tableau suivant donne quelques éléments d'informations sur les caractéristiques individuelles des deux principaux styles d'acheteurs de WILSON, en fonction de leur capacité à assumer des risques (cf. figure 5).

**Figure 5 : Les styles d'acheteurs industriels de WILSON**

<b>Caractéristiques de l'Acheteur</b>	<b>Propension à assumer des risques</b>	<b>Critères dominants de choix</b>	<b>Comportement</b>
<b>NORMATIF</b>	Forte	Prix	Innovateur
<b>CONSERVATEUR</b>	Faible	Réduction d'incertitude	Routinier

Source : WILSON D.T.W (1971) "Industrial buyer's decision making styles", Journal of Marketing Research, Vol. 8 .

L'état de domination et de non contrainte du client "**Institutionnel**", ainsi que la complexité du service demandé incitent souvent l'"**Acheteur**" à adopter le style "**Conservateur**" indiqué par WILSON. Quant à la probabilité de faire une erreur de choix, elle peut être réduite avec l'aide de celui qui occupe le rôle du "**Conseiller**". Ce dernier est perçu comme plus "**technicien**" que les autres membres du centre d'achat. Il est le plus qualifié dans la connaissance des rouages du mécanisme de réalisation du service.

Cependant, l'implication de l'ensemble des acteurs, dans le processus d'achat du service, génère souvent une situation conflictuelle.

Le conflit entre les différents membres ou groupes de l'organisation cliente est dû principalement aux trois facteurs mis en lumière par MARCH et SIMON (1958) dans leur ouvrage "*les organisations: problèmes psychosociologiques*". Il s'agit de l'existence :

- d'un réel besoin ressenti de décisions communes ;
- d'une différence d'objectifs;
- d'une différence de perception de réalité.

Nous allons citer deux processus parmi ceux proposés par MARCH et SIMON pour mettre fin aux conflits dans les organisations :

- **1/ La résolution des problèmes** : les deux auteurs soulignent que "*pour la résolution des problèmes, on admettra que les objectifs sont partagés et que le problème de la décision consiste à reconnaître une solution qui satisfasse les critères communs. Ainsi lorsque l'on est en train de résoudre un problème, on met l'accent sur l'importance qu'il y a de rassembler des informations, on accroît le comportement de recherche et on insiste énormément sur l'évocation de nouvelles alternatives.*" ;
- **2/ La persuasion** : dans l'utilisation de la persuasion, les acteurs estiment qu'"*il existe une croyance implicite, selon laquelle, à un certain niveau, les objectifs sont communs, et le désaccord au niveau des objectifs secondaires peut être transcendé par référence aux objectifs communs. On comptera moins sur le rassemblement d'informations que dans l'activité résolutoire...*".

Les situations de domination, de non contrainte et de non urgence du client "**Institutionnel**" lui permettent de rassembler les informations nécessaires pour avoir le service qui répond le plus adéquatement possible aux besoins de l'ensemble des membres de son centre d'achat.

Le client "**Institutionnel**" aura sans doute, une tendance à recourir au processus de **la résolution du problème**, afin de mettre un terme aux conflits entre les membres ou les groupes de son organisation.

L'implication des principaux acteurs en présence lors de l'achat du service industriel influe sur le processus de décision du client "**Institutionnel**" comme suit :

- **L'exigence** : l'acteur le plus exigeant dans les relations établies avec le prestataire est sans doute l'"**Acheteur**". Ce comportement résulte de son rôle de bouc émissaire des autres fonctions de l'organisation cliente, et de ses caractéristiques individuelles face aux conséquences incertaines qu'ont les décisions d'achat du service. La complexité du service et l'état de non contrainte, de non urgence et de domination du client "**institutionnel**", sont des facteurs qui renforcent l'**exigence** de l'"**Acheteur**", en l'incitant à chercher l'information, avec les autres membres du centre d'achat, jusqu'à atteindre un stade satisfaisant de consistance et de clarté .
- **Le meilleur choix** : le client "**Institutionnel**" n'est pas contraint dans l'acquisition immédiate du service, il est dans une situation favorable, lui permettant de s'adresser au "meilleur" prestataire. Cette mission de choix du service et de son prestataire est souvent confiée à "l'acheteur" et au "conseiller" .
- **Prêt à payer** : l'organisation cliente dispose souvent d'un service financier bien conscient des rouages de la trésorerie. Ce dernier essaye par tous les moyens d'obtenir du prestataire les conditions et les délais de paiement les plus favorables.
- **Prêt à passer le temps** : le temps dont dispose le client "**Institutionnel**" lui permet de résoudre les conflits probables entre les membres de son *centre d'achat*, et de réunir toutes les informations susceptibles de réduire les risques d'un mauvais choix.

## **2.2. L'Innovateur ( client dominé / service complexe )**

L'état d'urgence et de contrainte résulte des conséquences graves que peut subir le client "**Innovateur**", si le service n'est pas réalisé dans de brefs délais. Par exemples : arrêt de production, diminution de productivité, rupture de stock, etc.

Contrairement à l'**Institutionnel**, l'**Innovateur** n'a pas cette possibilité de réaliser le service lui-même ou de le sous-traiter pour des raisons de coûts ou de perfection. Seules les grandes entreprises centralisées, capables de réunir la technologie et les moyens financiers nécessaires, peuvent répondre à ses besoins. Ces contraintes placent l'"**Innovateur**" dans une situation de "**dominé**", parce que sa survie peut dépendre parfois du service rendu. La seule issue pour cette situation de dépendance est l'arrivée sur le marché de nouveaux pôles concurrents, (par exemple : réseaux privés de télécommunication, autres moyens de transport...). A ce moment, le client peut avoir plus de choix et donc, moins de contrainte.

### **2.2.1. L'implication du client "Innovateur":**

Nous présenterons l'implication du client "**Innovateur**", en fonction des cinq paramètres mis en évidence par KAPFERER et LAURENT (1985-1986), et repris par VALETTE-FLORENCE (1989).

- **L'intérêt** : étant donné la grande utilité du service, l'ensemble des membres du centre d'achat du client "**Innovateur**" est impliqué dans l'acte d'achat, et chacun d'eux a sa propre perception de l'intérêt que peut porter la prestation pour l'organisation cliente. Pour le "**Décideur**", le service est d'une grande nécessité pour la survie de son organisation, mais a aussi un coût. Il cherche alors à résoudre ce dilemme. L'"**Utilisateur**" est aussi très impliqué par la prestation du service; sans elle, il travaille dans de mauvaises conditions ou peut se trouver au chômage technique. Par exemple, le chômage dû à un dysfonctionnement du matériel industriel, la rupture de stock due à une mauvaise logistique, les non conditions de sécurité et d'hygiène sur le lieu de travail et les accidents qu'elles peuvent provoquer, le retard de paiement des salaires dû à des pannes du matériel informatique, etc. . Le "**conseiller**" n'a pas un rôle important, vu la pression du temps et la contrainte du client, sa fonction est souvent confiée au "**Décideur**" ou à l'"**Acheteur**". Ce dernier a la mission la plus difficile, il est placé au carrefour de deux organisations (l'entreprise de services et l'organisation cliente). Il fait de son mieux pour satisfaire l'ensemble des acteurs en présence. Le service ne lui porte aucun intérêt, sauf celui de la continuité de sa fonction.
- **Le plaisir** : Le sentiment hédonistique est très faible. La contrainte et la dépendance du client "**Innovateur**" rendent sa participation au système de réalisation du service plus active ; car toute tentative du prestataire à faire partager les tâches, réduire les coûts ou améliorer la qualité du service, trouve assistance et collaboration du client.
- **La croyance** : A l'opposé de l'**Institutionnel**, l'"**Innovateur**" néglige parfois les traits ergonomiques au profit des traits économiques et stratégiques acquis par le service.
- **L'évaluation** : Le client "**Innovateur**" est amené à juger en priorité, la qualité extrinsèque du service offert, mais l'arrivée sur le marché de nouveaux concurrents le rend plus exigeant envers la dimension intrinsèque du service.
- **La propension à l'achat** : La contrainte du temps, la grande utilité du service et sa complexité industrielle, les conséquences graves subies en cas de sa non acquisition immédiate, l'impossibilité du client à subvenir à son besoin sans aide de l'extérieur, etc. sont des facteurs qui mettent le client "**Innovateur**" dans l'obligation d'acheter le service.

### **2.2.2. - Le processus de décision d'achat du client "Innovateur"**

Le client "**Innovateur**" n'est pas exposé seulement aux risques d'un mauvais choix, il s'expose aussi aux conséquences négatives d'une prestation de service tardive.

La position de "**dominé**" du client et la contrainte du temps attribuent à celui qui occupe la fonction d'achat, les caractéristiques d'un acheteur "**Normatif**" (WILSON 1971), ayant un comportement innovateur et une forte propension à assumer les risques. La perception différente de chacun des membres du *centre d'achat*, pour l'intérêt que peut porter le service demandé au client "**Innovateur**", engendre un réel besoin de prendre des décisions en commun. Mais la différence d'objectifs entre les principaux acteurs ou groupes en présence lors de l'achat du service industriel, crée des conflits au sein de l'organisation cliente.

L'état de contrainte et d'urgence du client ne lui permettent pas de rassembler les informations utiles, jusqu'à atteindre le stade de satisfaction et de clarté pour résoudre le problème, comme c'est le cas chez l'"**Institutionnel**". C'est pourquoi, le "**Décideur**" choisi souvent le processus de la "**persuasion**" (MARCH et SIMON, 1958) , afin de mettre fin au conflit dans son organisation et éviter ainsi, les conséquences négatives que peut générer une prestation de service tardive.

La grande nécessité d'acquiescer le service immédiatement constitue, dans le processus de la **persuasion**, le niveau où les objectifs convergent. C'est pourquoi les rivalités et les désaccords. Au niveau des **objectifs secondaires** issus de l'implication de chaque acteur (intérêt, plaisir, signe...) dans le système d'offre du service, peuvent être transcendés par référence à l'objectif commun.

L'état de contrainte et d'urgence du client "**innovateur**", et sa position de "**dominé**" dans les relations établies avec le prestataire, limitent son choix, le rendent moins exigeant et prêt à mettre le prix demandé.

### **2.3. L'extension de la matrice "complexité du service/effets de domination"**

En réalité, la zone des services rendus aux organisations de la matrice "**complexité de service/effets de domination**" contient un troisième style de client industriel que nous désignerons de "**mixte**", et dont le comportement peut varier de l'institutionnel à l'innovateur.

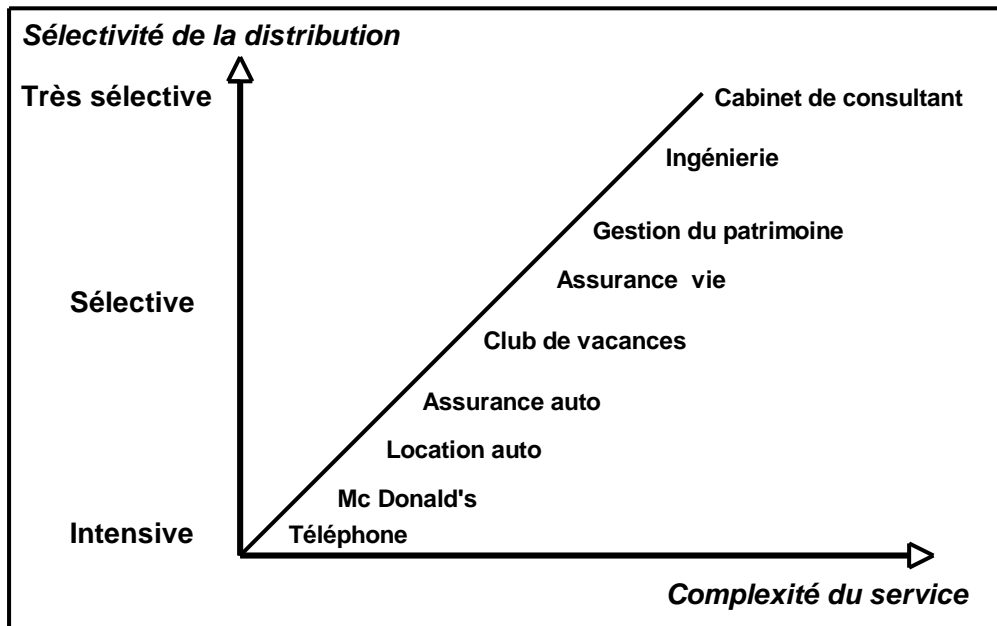
Ce type de client cherche souvent à formaliser ses rapports avec les prestataires sous forme de **partenariat**, afin d'établir avec eux des relations plus stables et plus équilibrées, et éviter ainsi de se trouver dans la situation délicate du client "**Innovateur**".

Toutefois, pour classer les clients de cette zone du service industriel, nous allons développer notre matrice en lui associant la variable de "**la sélectivité de la distribution des services**" de PITOL BELIN (1992).

Selon cet auteur, plus le service est complexe, plus il réclame que l'on s'oriente vers une distribution très sélective, voire exclusive. Par contre, plus le service est simple et banal, plus il convient de s'orienter vers une distribution intensive.

Le schéma suivant illustre la relation entre **la complexité du service** et **la sélection de sa distribution** (cf. figure 6)

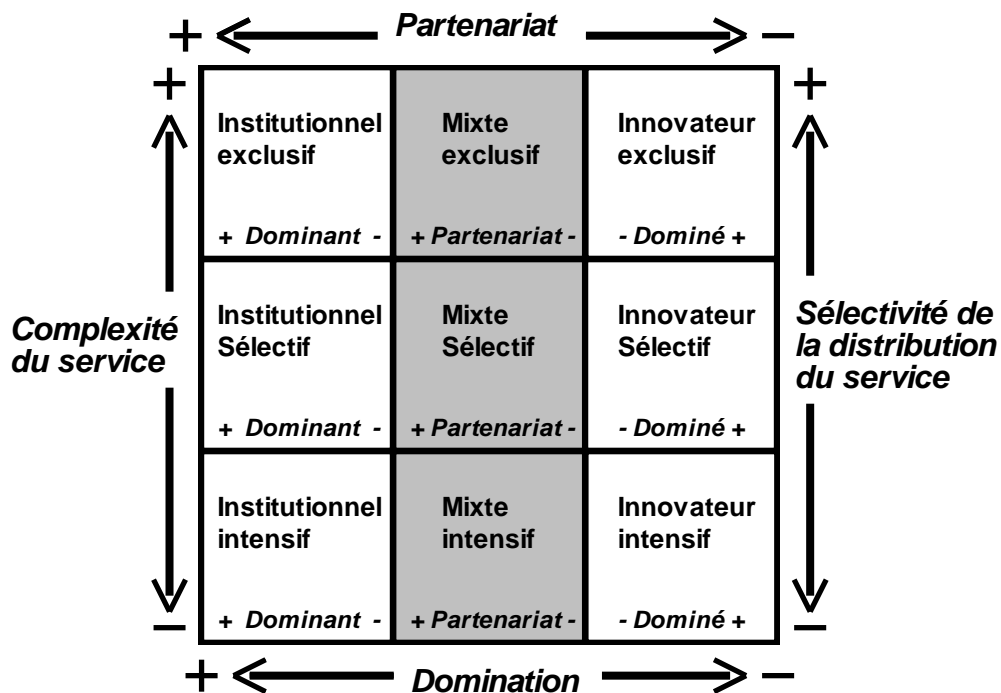
**Figure 6 : Relation entre la complexité du service et la sélectivité de la distribution**



Source : PITOL-BELIN (1992), op. cit.

La seconde version de la matrice "*complexité de service/effets de domination*" appropriée aux clients du service industriel sera donc présentée comme suit (cf. figure 7) :

**Figure 7 : la matrice "*complexité de service / effets de domination*" appropriée aux clients du service industriel**



Les neuf segments mis en évidence dans la matrice ci-dessus offrent une vue trop succincte sur la diversité des clients de service industriel et la variété des relations qui peuvent être établies avec ceux-ci. D'où l'utilité pour les prestataires de gérer ce phénomène relationnel par l'intermédiaire du Marketing interactif. Ce dernier vise d'une part, à identifier le contenu des interactions engendrées lors du contact avec chaque type de client, et d'autre part, à déterminer comment l'implication des principaux acteurs en présence lors de l'achat du service peut influencer le processus de la réalisation de la prestation.

Afin de donner plus de conformité à la segmentation des organisations clientes en fonction de la matrice "*complexité de service/effets de domination*", nous allons tester la validité des facettes composant les deux variables de cette matrice, c'est-à-dire les paramètres de la complexité du service et effets résultants des rapports de force avec la clientèle.

Pour ce faire, nous avons réalisé une étude empirique préalable, auprès d'un échantillon de cinq prestataires.

### **3. UNE ÉTUDE EMPIRIQUE POUR TESTER LA VALIDITÉ DES FACETTES COMPOSANT LES VARIABLES DE LA MATRICE "*COMPLEXITÉ DE SERVICE / EFFETS DE DOMINATION*"**

Nous avons mené deux questionnaires tests auprès d'un échantillon choisi au hasard de cinq entreprises de services installés en Ile de France, et appartenant à des secteurs d'activités distincts :

1. l'Assurance Générale de France (A.G.F.) ;
2. la Caisse des Dépôts et Consignations (C.D.C.) ;
3. la S.V.P. (vente de conseils par téléphone) ;
- et deux prestataires qui ne souhaitent pas être désignés nommément, il s'agit :
4. d'un consultant en matière de qualité que nous dénommerons "CONSEIL" ;
5. et d'une société de vente de services et de matériel informatique, que nous désignerons par "SOFT".

Les entretiens individuels avec les cadres commerciaux de ces cinq prestataires, vont nous servir à réaliser trois objectifs principaux. Le premier cherche à vérifier la testabilité des paramètres de la complexité du service, à déterminer leur nature (techniques, organisationnels ou relationnels), et surtout, à évaluer leur influence sur le processus de la réalisation de la prestation.

Le second objectif s'attache à appréhender les effets qui peuvent résulter d'un certain état de domination ou de dépendance du client.

Le dernier consiste à formuler des postulats à partir de l'analyse des résultats de cette étude empirique.

Toutefois, il convient de noter que les réponses aux questions restent très subjectives, puisqu'elles reflètent des estimations approximatives par rapport à des situations qui varient en fonction de l'hétérogénéité de la clientèle de chaque prestataire et de la diversité des services réalisés par ce dernier.

#### **3. 1. Analyse du questionnaire sur les composantes de la complexité**

Le dépouillement du questionnaire nous a permis d'établir un ensemble de tableaux, présentant de façon synthétique la perception des principales dimensions de la complexité du service industriel par les correspondants de quatre prestataires, à savoir AGF, CDC, SOFT et CONSEIL. Le représentant de la SVP n'a répondu qu'au deuxième questionnaire, étudiant les effets résultant de

l'état de domination ou de dépendance du client, en raison de son indisponibilité et de la densité des questions.

Les personnes interviewées sont invitées à évaluer le degré des dimensions de la complexité du service, selon une échelle de mesure à supports sémantiques, comprenant sept échelons :

<i>Extrêmement faible</i> : (1)	<i>Plutôt fort</i> : (5)
<i>Très faible</i> : (2)	<i>Très fort</i> : (6)
<i>Plutôt faible</i> : (3)	<i>Extrêmement fort</i> : (7)
<i>Moyen</i> : (4)	

Quant à la nature de la complexité, elle est jugée en fonction des sept adjectifs ci-après :

<i>Technique..... (T)</i>	<i>Technico-Organisationnelle..... (TO)</i>
<i>Organisationnelle..... (O)</i>	<i>Relatio-Organisationnelle..... (RO)</i>
<i>Relationnelle..... (R)</i>	<i>Technico-Relationnelle..... (TR)</i>
<i>Technico-Organisatio-Relationnelle.....(TOR)</i>	

Les réponses aux questions sont regroupées en sept tableaux, et commentées de la façon suivante :

**Tableau n° .1 : L'évaluation de l'influence du centre d'achat de l'entreprise cliente et du centre de vente du prestataire sur la complexité du service.**

Les composantes de la complexité	la perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4E.S	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
La fonction commerciale:	4	TR	4	TOR	(*)	(*)	4	O	4,00	TOR
La fonction réalisation:	4	TR	3	TOR	(*)	(*)	4	TO	3,67	TOR
La fonction gestion:	5	TR	4	TOR	(*)	(*)	4	TO	4,33	TOR
La fonction administration:	2	T	3	TOR	(*)	(*)	2	T	2,33	TOR
La fonction assistance:	5	TR	4	TOR	(*)	(*)	5	TR	4,67	TOR
<b>Les fonctions du centre de vente de l'entreprise de services (E.S.) :</b>	<b>4,00</b>	<b>TR</b>	<b>3,60</b>	<b>TOR</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>3,80</b>	<b>TOR</b>	<b>3,80</b>	<b>TOR</b>
La fonction Achat :	3	TOR	4	TOR	3	RO	6	TOR	4,00	TOR
La fonction "utilisateur final (1):	1	T	3	TOR	6	TR	4	RO	3,50	TOR
La fonction " utilisateur intermédiaire " (1) :	3	TOR	3	TOR	5	TR	3	RO	3,50	TOR
La fonction administration:	4	TR	4	TOR	2	O	2	RO	3,00	TOR
<b>Les fonctions du centre d'achat de l'entreprise cliente (E.C.):</b>	<b>2,75</b>	<b>TOR</b>	<b>3,5</b>	<b>TOR</b>	<b>4</b>	<b>TOR</b>	<b>3,8</b>	<b>TOR</b>	<b>3,50</b>	<b>TOR</b>
<b>Le centre d'achat de l'E.C.et le centre de vente de l'E.S.</b>	<b>3,44</b>	<b>TOR</b>	<b>3,6</b>	<b>TOR</b>	<b>4</b>	<b>TOR</b>	<b>3,8</b>	<b>TOR</b>	<b>3,67</b>	<b>TOR</b>

(\*) les personnes interviewées n'ont pas donné de réponse

(1) L'expression est du chercheur ARNAUD (1989), op. cit.



D'après ce tableau, nous constatons que l'ensemble des fonctions composant les centres de vente des quatre entreprises de services étudiées, influent moyennement sur la complexité de la prestation ; à l'exception de la fonction assistance qui a une influence plutôt forte pour AGF et SOFT, et de la fonction administration dont la complexité varie de très faible chez AGF et SOFT à plutôt faible chez C.D.C. .

La nature de la complexité des fonctions ou acteurs en présence lors de la réalisation du service peut être à la fois technique, organisationnelle et relationnelle.

En parallèle, les quatre principaux acteurs composant le centre d'achat de l'entreprise cliente , tels qu'ils sont décrits dans les travaux d'ARNAUD (1989) en matière d'échange inter-organisationnel de services, complexifient d'une façon moyenne le processus de la réalisation du service des prestataires interviewés. Cependant, la perception de cette complexité qui est de nature technique, organisationnelle et relationnelle, varie d'un prestataire à un autre. Par exemple, la fonction "utilisateur final" est d'une complexité technique extrêmement faible chez A.G.F., alors qu'elle est très forte, et de nature relationnelle et technique chez CONSEIL.

Cette divergence de perception est due certainement à la diversité des activités des entreprises de services, et à la manière dont sont organisés les centres de vente et les centres d'achat de leur clientèle.

**Tableau n° 2 : L'évaluation de l'influence des environnements proches du prestataire et de l'entreprise cliente.**

Les composantes de la complexité	la perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4E.S	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
Le consommateur final (1) :	(*)		4	TOR	(*)	(*)	5	TOR	4,50	TOR
Le client du client (1):	5	TR	4	TOR	(*)	(*)	5	TR	4,67	TOR
Le fournisseur du client (1):	4	T	3	TOR	(*)	(*)	4	TO	3,67	TOR
<b>L'environnement proche de l'entreprise cliente (E.C.) (1):</b>	<b>4,5</b>	<b>TR</b>	<b>3,67</b>	<b>TOR</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>4,67</b>	<b>TOR</b>	<b>4,28</b>	<b>TOR</b>
L'associé (1):	7	TOR	(*)		(*)	(*)	6	TOR	6,5	TOR
Le complément (1):	3	T	(*)		(*)	(*)	7	TOR	5	TOR
Le fournisseur du prestataire (1)	5	T	(*)		(*)	(*)	6		5,5	T
<b>L'environnement proche de l'entreprise de services (E.S.) (1):</b>	<b>5</b>	<b>TOR</b>	<b>(*)</b>		<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>6,33</b>	<b>TOR</b>	<b>5,67</b>	<b>TOR</b>
<b>Les environnements de l'E.C. et de l'E.S. :</b>	<b>4,80</b>	<b>TOR</b>	<b>3,67</b>	<b>TOR</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>5,50</b>	<b>TOR</b>	<b>4,66</b>	<b>TOR</b>

(\*) Les personnes interviewées n'ont pas donné de réponses

(1) Les expressions sont du chercheur ARNAUD (1989), op. cit. :

\* **Le consommateur final** :

Il bénéficie du résultat de la prestation sans pour autant avoir conscience de l'existence de l'entreprise de services. Exemple : dans les services de transport de fonds et approvisionnement de distributeurs automatiques de billets. Le consommateur final est l'utilisateur du distributeur automatique.

**\* Le client du client ou ( client B ) :**

Il connaît l'identité de l'entreprise de services, puisqu'il est fréquemment en contact avec elle. Exemple: en matière de transport de marchandises; une chaîne d'hypermarchés(client B) est cliente d'un fournisseur de produits (client A), qui est client de l'E.S.

**\* Le fournisseur du prestataire :**

Il intervient dans les activités complémentaires à celles du prestataire, et peut avoir une influence sur la réalisation du service par la qualité des moyens et des ressources mis à la disposition du client. Par exemple, en matière de restauration collective, le fournisseur de matériel de cuisine de l'entreprise cliente.

**\* L'associé :**

Il s'agit d'une part intégrante de l'offre de service qui vient conforter l'offre de l'E.S. par un apport de compétence supplémentaire et différencié. Exemple d'associé : le transitaire de l'E.S.

**\* Le complément :**

L'aspect complémentaire de cet acteur apparaît dans son activité qui est directement liée à celle de l'E.S. . Il fournit souvent les moyens matériels nécessaires à la réalisation du service. Un exemple de complément en matière de service informatique, est le constructeur de matériel informatique.

**\* Le fournisseur :**

Il apporte des moyens ou des ressources nécessaires à la réalisation du service. Cependant, il ne constitue pas un élément clé visible de l'offre de service. Exemple : en matière de transport de marchandises, c'est le transporteur affrété par l'E.S..

Le tableau ci-dessus nous indique que les principaux acteurs, potentiellement impliqués dans l'échange inter-organisationnel du service renforcent globalement les trois dimensions de la complexité (Relationnelle, Technique et Organisationnelle) du service.

Les personnes interviewées estiment que l'environnement regroupant les acteurs extérieurs à leurs entreprises de services ont une très forte influence sur la complexité de la réalisation de la prestation, puisque les dysfonctionnements éventuels de ceux-ci peuvent entraîner des problèmes graves voire, une impossibilité de la réalisation du service. A titre d'exemple, l'influence de l'"associé" (celui qui vient conforter l'offre du prestataire) sur la complexité du service est extrêmement forte chez A.G.F et très forte chez SOFT. Ces deux derniers estiment aussi que le "fournisseur du prestataire", c'est à dire celui qui fournit les moyens et les ressources nécessaires à la réalisation de la prestation, influe fortement sur la complexité du service.

En définitive, l'influence sur la complexité du service par les acteurs composant les centres d'achat et de vente et par ceux constituant les environnements proches des entreprises de services et de leur clientèle, peut varier en fonction du nombre des intervenants, de la taille des deux organisations impliquées par l'achat du service, et des rapports de forces qui les lient.

**Tableau n° 3. : L'évaluation de l'influence du support physique sur la complexité du service.**

Les composantes de la complexité	La perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
Les équipements	6	TO	5	TO	5	TO	6	T	5,50	TO

L'environnement où se déroule la prestation	6	RO	4	TOR	(*)	(*)	4	TO	4,67	TOR
<b>Le support du prestataire</b>	<b>6</b>	<b>TRO</b>	<b>4,50</b>	<b>TOR</b>	<b>5</b>	<b>TO</b>	<b>5</b>	<b>TO</b>	<b>5,08</b>	<b>TOR</b>
La possession matérielle	(*)	(*)	4	TO	4	TO	6	T	4,67	TO
La possession immatérielle	6	TRO	4	TOR	5	OR	4	TOR	4,75	TOR
<b>Le support du bénéficiaire</b>	<b>6</b>	<b>TRO</b>	<b>4</b>	<b>TOR</b>	<b>4,50</b>	<b>TOR</b>	<b>5</b>	<b>TOR</b>	<b>4,71</b>	<b>TOR</b>

(\*) les personnes interviewées n'ont pas donné de réponse

Le support physique qu'utilise le prestataire dans la réalisation du service est scindé en deux grandes catégories :

- ◆ d'un côté, les équipements qui influencent très fortement la complexité technique et organisationnelle du service des quatre prestataires (AGF, OFT, CDC)
- ◆ de l'autre côté, l'environnement matériel où se déroule la réalisation du service qui a une influence moyenne sur la complexité des services rendus par SOFT et CDC, et très forte sur ceux rendus par AGF.

L'entreprise de conseil n'a pas donné de réponse concernant l'influence de l'environnement matériel sur le service parce que la prestation est souvent réalisée chez le client.

Le bénéficiaire peut aussi disposer d'une possession physique (matériel, machine...) ou immatérielle (comptabilité, formation du personnel...).

La perception de la complexité de ces deux types de possessions par les prestataires varie en fonction de la nature des activités du service. Chez SOFT par exemple, la possession matérielle agit très fortement sur la complexité technique et organisationnelle du service, alors que chez C.D.C. et CONSEIL, elle a une influence moyenne.

Quant à la possession immatérielle, elle complexifie fortement les prestations d' A.G.F. et du consultant, et moyennement celles rendues par C.D.C. et SOFT.

**Tableau n°4. : L'évaluation de l'influence de la personnalisation du service sur la complexité de son processus de réalisation.**

Les composantes de la complexité	La perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
Services standards	2	R	3	TOR	(*)	(*)	4	T	3	TOR
Services partiellement adaptés	5	TOR	4	TOR	3	TO	5	TO	4,25	TOR
Services entièrement adaptés	5	TOR	5	TOR	6	TO	6	TOR	5,5	TOR

(\*) les personnes interviewées n'ont pas donné de réponse.

Les quatre prestataires déclarent que la personnalisation du service en fonction des besoins de leur clientèle complexifie fortement le processus de sa réalisation. En revanche, ils estiment que la standardisation a peu d'influence sur la complexité du service.

**Tableau 5. : L'évaluation de l'influence du personnel en contact sur la complexité du service**

Les composantes de la complexité	la perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N

	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
Le comportement du personnel en contact	7	TR	6	R	6	R	6	R	6,25	TR
La présentation du personnel en contact	2	R	5	R	6	R	5	R	4,50	R
Le savoir faire du personnel en contact	5	TR	6	TR	6	TO	6	TOR	5,75	TOR
<b>Le personnel en contact</b>	<b>4,67</b>	<b>TR</b>	<b>5,67</b>	<b>TR</b>	<b>6</b>	<b>TOR</b>	<b>5,67</b>	<b>TOR</b>	<b>5,50</b>	<b>TOR</b>

Nous avons demandé aux prestataires d'évaluer l'influence du personnel en contact sur la complexité du service selon son comportement, sa présentation physique et son savoir faire.

L'ensemble des réponses nous indique la forte influence du comportement et du savoir faire du personnel en contact sur la complexité du service et le bon déroulement de celui-ci.

La présentation du personnel en contact a peu d'influence sur la complexité des services offerts par AGF. En revanche, elle est très significative pour CDC, CONSEIL et SOFT, car leurs clients sont plus attentifs aux apparences physiques du personnel.

La complexité du comportement du personnel en contact et de sa présentation est de nature relationnelle.

Lorsqu'il s'agit du savoir faire du personnel en contact la nature de la complexité peut être à la fois technique, relationnelle et organisationnelle.

**Tableau n°6. : L'évaluation de l'influence des trois phases (transactionnelle, opérationnelle et contrôle) du processus de la réalisation du service sur la complexité de celui-ci.**

Les composantes de la complexité	la perception des composantes de la complexité(C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
La phase Transactionnelle : (offre / conception)	5	TR	5	TOR	6	TR	6	TR	5,5	TOR
La phase opérationnelle : ( réalisation / consommation)	6	TOR	4	TOR	5	TOR	5	TOR	5	TOR
La phase de contrôle : ( évaluation / amélioration )	4	TOR	4	TOR	5	TR	6	TR	4,75	TOR

La réalisation du service comporte trois phases principales: la phase transactionnelle (offre et conception), la phase opérationnelle (consommation / production) et la phase de contrôle (évaluation et amélioration).

Les entreprises interviewées confirment la forte influence de chacune de ces trois phases successives sur la complexité technique, organisationnelle et relationnelle du processus de réalisation du service. Hormis la CDC et les AGF qui estiment que la phase de contrôle influe moyennement sur la complexité du service.

**Tableau n°7. : L'évaluation de la complexité externe due aux environnements concurrentiels, socioprofessionnel et politico- juridique**

Les composantes de la complexité	la perception des composantes de la complexité (C) et de leur nature (N) par les prestataires									
	A.G.F.		C.D.C.		CONSEIL		SOFT		LES 4 E.S.	
	C	N	C	N	C	N	C	N	C	N
La concurrence locale :	5	Tc; C	(*)	(*)	2	C	5	Tc; C	4	Tc; C
La concurrence européenne :	5	Tc; C	(*)	(*)	1	(*)	5	Tc; C	3,7	Tc; C
La concurrence internationale :	5	Tc; C	(*)	(*)	1	(*)	5	Tc; C	3,7	Tc; C
<b>L'environnement concurrentiel :</b>	<b>5</b>	<b>Tc; C</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>1,33</b>	<b>C</b>	<b>5</b>	<b>Tc; C</b>	<b>3,8</b>	<b>Tc; C</b>
Les syndicats :	1	(*)	(*)	(*)	1	(*)	4	(*)	2	(*)
Le marché de la main d'oeuvre :	1	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	4	(*)	2,5	(*)
Les normes ISO :	1	(*)	(*)	(*)	7	Tc	5	Tc	4,3	Tc
La convention collective :	1	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	3	(*)	2	(*)
<b>L'environnement socio-professionnel</b>	<b>1</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>4</b>	<b>Tc</b>	<b>4</b>	<b>Tc</b>	<b>2,7</b>	<b>Tc</b>
Douanes et réglementations internationales	6	Tc; A	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	6	Tc; A
Gouvernement et collectivités :	6	Tc; A	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	(*)	6	Tc; A
Conjoncture économique :	7	Tc; C	(*)	(*)	(*)	(*)	6	C	6,5	Tc; A
<b>L'environnement politico- juridique :</b>	<b>6,33</b>	<b>Tc;A;C</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>6</b>	<b>C</b>	<b>6,2</b>	<b>Tc;A;C</b>
<b>La complexité externe</b>	<b>3,80</b>	<b>Tc;A;C</b>	<b>(*)</b>	<b>(*)</b>	<b>2,70</b>	<b>(*)</b>	<b>5</b>	<b>Tc; C</b>	<b>3,8</b>	<b>Tc;A;C</b>

(\*) Les personnes interviewées n'ont pas donné de réponse.

(1) La nature de la complexité externe est évaluée en fonction de trois volets :

\* Technologique (Tc.)

\* Commerciale (C)

\* Administrative (A)

Ce tableau donne quelques éléments d'information sur l'influence de certains facteurs extérieurs tels que la concurrence, le social, l'environnement professionnel, politique, économique, juridique, etc. sur la complexité du service.

*L'environnement concurrentiel*, que ce soit local, européen ou international, accentue la complexité des services de certains prestataires interviewés (AGF et SOFT), et les incite à renouveler de façon continue leur technologie et leurs efforts de commercialisation.

*L'environnement socioprofessionnel* modifie faiblement la complexité des services rendus par les prestataires, à l'exception des normes I.S.O. dont la complexité est forte chez CONSEIL et SOFT.

*La conjoncture économique et les réglementations internationales et gouvernementales* participent aussi à complexifier le système de réalisation des services de certaines entreprises (AGF et SOFT).

CDC et CONSEIL n'ont pas répondu à la majorité de nos questions sur les composantes de la **complexité externe**, parce qu'ils trouvent leur influence très difficile à évaluer.

Quant à la nature de la complexité externe du service, elle peut être à la fois technologique, commerciale et administrative.

En conclusion, l'analyse du contenu de ce questionnaire test, offre une vue trop succincte des paramètres aussi bien internes qu'externes pouvant accentuer *le phénomène de complexité du système de réalisation du service*. Elle nous a permis de mettre en évidence *deux catégories de postulats*.

*Première catégorie : Postulats relatifs aux composantes de la complexité du Service Industriel*

- **Postulat n°1 :** Il y a une corrélation positive entre le nombre d'acteurs du centre d'achat de l'entreprise cliente et la complexité du service offert.
- **Postulat n°2 :** Plus la variété des services périphériques demandés par le client est grande, plus le système d'offres global du service et ses mécanismes de servuction ont tendance à devenir complexes.
- **Postulat n°3 :** Plus le risque de dysfonctionnement du support physique de la servuction est élevé, plus le service a tendance à devenir complexe.
- **Postulat n°4 :** Plus les partenaires de l'entreprise de services sont impliqués, plus le service a tendance à la complexité.
- **Postulat n°5 :** Plus la complexification externe relative à l'environnement de l'entreprise de services (environnement social, politique, économique, professionnel etc.) est forte, plus le service a tendance à la complexité.

**Deuxième catégorie: Postulats concernant les effets de la complexité du Service Industriel**

- **Postulat n°6 :** Plus le service est complexe, plus il est nécessaire de former et d'informer le personnel exécutant.
- **Postulat n°7 :** Plus le service est complexe, plus il convient de s'orienter vers une servuction personnalisée.
- **Postulat n°8 :** Plus le service est complexe, plus le contrôle de sa qualité est difficile.

**3.2. Analyse du questionnaire sur le recensement des effets résultant d'un certain état de dépendance ou de domination du client**

Le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse du questionnaire recensant les effets de domination ou de dépendance du client.

**Tableau n° 8 :: l'analyse du questionnaire recensant les effets de domination du client**

Les effets de domination ou de dépendance du client	Le nombre des prestataires qui ont répondu par :			
	OUI	EN PARTIE OUI	NON	SANS REPOSE
<b>Urgence:</b> Les clients sont-ils dans un état d'urgence lors de la prestation?	2	3	0	0
<b>Intérêt:</b> les clients attachent-ils de l'importance aux services offerts ?	5	0	0	0
<b>Valeur symbolique:</b> les services présentent-ils une valeur symbolique pour la clientèle ?	2	2	1	0
<b>Importance du risque:</b> Pour vos clients, serait-ce ennuyeux d'acheter un service qui ne convient pas ?	4	1	0	0
<b>Probabilité d'erreur:</b> Quand les clients achètent un service, sont-ils certains de leur choix ?	2	3	0	0
<b>Exigence:</b> Vos clients sont-ils exigeants du fait de la variété d'offre des services par la concurrence ?	4	0	1	0
<b>Optimisation du choix:</b> Quand vos clients choisissent un service, recherchent-ils la réduction de l'incertitude et l'optimisation du choix ?	5	0	0	0
<b>Recherche du moindre prix:</b> quand les clients choisissent un service, recherchent-ils le moindre prix ?	0	3	2	0
<b>Persuasibilité:</b> Pour choisir un service, les clients sont-ils faciles à persuader ?	0	2	3	0
<b>Satisfaction:</b> Une fois que le service est réalisé, les clients sont-ils satisfaits ?	3	2	0	0
<b>Qualité physique:</b> Pour choisir un service, vos clients sont-ils exigeants envers la qualité du support physique ?	3	2	0	0
<b>Qualité interactive :</b> Vos clients sont-ils exigeants envers la qualité des interactions engendrées avec le personnel en contact ?	5	0	0	0
<b>Qualité institutionnelle :</b> Vos clients sont-ils exigeants envers l'image du prestataire et son système d'organisation interne ?	5	0	0	0
<b>Qualité environnementale :</b> Quand les clients achètent le service, donnent-ils une importance à l'efficacité de vos partenaires ?	4	0	0	1

Les cinq prestataires interviewés (AGF, CDC, SVP, CONSEIL et SOFT) confirment la sensibilité de leur clientèle aux facteurs déterminant les rapports de force établis entre les deux organisations:

- **l'état d'urgence du client :** la clientèle d'AGF, CDC et SVP n'est pas souvent dans un état d'urgence lors de l'achat du service. Cependant, SOFT et CONSEIL estiment que la totalité de leurs clients sont dans un état d'urgence ;
- **l'intérêt (*centralité et importance du service*) :** pour les cinq prestataires, la clientèle attache de l'importance aux services achetés ;

- **la valeur symbolique du service** : les services rendus par AGF et SVP présentent une valeur symbolique pour l'ensemble des clients. En revanche, ceux rendus par CDC et SOFT présentent un symbole pour une partie de la clientèle. Quant aux clients du CONSEIL, le service ne représente pour eux aucune valeur symbolique ;
- **l'importance du risque** : il serait catastrophique, pour la majorité des clients des quatre prestataires et une partie de la clientèle du consultant, d'acheter un service qui ne convient pas à leur demande ;
- **La probabilité d'erreur** : la majorité des clients de SOFT et de CONSEIL est certaine de son choix lors de l'achat du service. Cependant, une partie de la clientèle d'AGF, CDC et SVP est prête à faire face aux conséquences incertaines qu'ont les décisions d'achat du service. Elle éprouve souvent un fort besoin de clarté et cherche l'information jusqu'à atteindre un stade satisfaisant de consistance ;
- **l'exigence** : l'ensemble de la clientèle des prestataires interviewés est exigeant en raison de la variété des services offerts par la concurrence, à l'exception des clients de la SVP qui sont moins exigeants parce que le prestataire monopolise le marché ;
- **l'optimisation du choix** : toute la clientèle des cinq prestataires recherche la réduction des incertitudes et l'optimisation du choix lors de l'achat du service ;
- **la recherche du moindre prix** : le critère de choix dominant pour une partie de la clientèle d'AGF, CDC et SOFT est la recherche du moindre prix, cependant les clients de CONSEIL et SVP n'attachent pas une grande importance au prix du service, ils cherchent plutôt la qualité de l'offre ;
- **la persuasibilité** : AGF, CONSEIL et SOFT estiment que leur clientèle n'est pas facile à persuader lors du choix du service. En revanche, les clients de SVP et CDC sont en partie persuadés de la qualité de l'offre du service ;
- **la satisfaction** : la majorité des clients de CONSEIL, de SVP et de SOFT est satisfaite une fois que le service est réalisé. Cependant, les clients d'AGF et de CDC sont en partie satisfaits de la qualité des services rendus ;
- **la qualité physique du service** : les clients de la CDC, de SOFT et de CONSEIL ainsi qu'une partie de la clientèle d'AGF et de SVP sont très exigeants envers la qualité de l'environnement physique et des équipements utilisés dans le processus de la production du service ;
- **la qualité interactive** : la clientèle des cinq prestataires interviewés est très sensible à la qualité des relations établies avec le personnel en contact lors de l'échange inter-organisationnel du service ;
- **la qualité institutionnelle** : les clients des cinq entreprises de service sont très attentifs à l'image de leur prestataire et à son organisation interne ; celle-ci a une influence directe sur le support physique et le personnel en contact ;
- **la qualité environnementale ou des partenaires** : les clients de la majorité des prestataires interviewés attachent une grande importance à l'efficacité des partenaires de leurs fournisseurs, parce qu'ils estiment que leur dysfonctionnement influe négativement sur la réalisation du service. La SVP n'a pas répondu à cette question, car ses clients ne connaissent pas l'identité des acteurs extérieurs composant son environnement.

En conclusion, plusieurs facteurs émergent de l'analyse de ce questionnaire test, et peuvent ainsi accentuer le degré de dépendance ou de domination de l'entreprise cliente dans ses relations établies avec le prestataire. Les résultats de cette étude empirique préalable nous permettent de formuler *deux catégories de postulats sur les effets résultants d'un certain état de domination ou de dépendance du client lors de l'échange inter-organisationnel du service.*



*Première catégorie: Postulats résultants de l'état de l'entreprise cliente*

- **Postulat 1.** : Moins le client est prêt à passer du temps pour se procurer le service, plus il tend à être dominé.
- **Postulat 2.** : Plus le service est essentiel pour le client, plus ce dernier sera dominé dans ses interactions avec l'entreprise de services.
- **Postulat 3.** : Plus le client est difficile à satisfaire, plus il a tendance à dominer les interactions avec l'entreprise de services.

*Deuxième catégorie: Postulats relatifs aux effets résultants d'un certain état de domination de ou de dépendance du client*

- **Postulat 4.** : Plus le client est dépendant de l'entreprise de services, plus sa propension à assurer les risques est forte.
- **Postulat 5.** : Plus le client est dominé par l'entreprise de services (en raison de la nature du contrat, de la faiblesse de la concurrence ou de son état d'urgence, etc. ), plus son choix entre différents prestataires sera limité.
- **Postulat 6.** : Plus le client a tendance à être dominant, plus son exigence envers la qualité du service sera forte.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ARNAUD J. M. " Echanges inter-organisationnels de services : nature, rôle et implications des différents intervenants" Revue Française du Marketing n°121-1989/1.
- BAUER R. "Consumer Behavior as Risk Taking" in R. Hancock ed., Dynamic Marketing for a changing word, American Marketing Association, 1960, 389-398.
- CHAIKEN S., "Heuristic Versus Systematic Information Processing and the Use of Source Versus Message Cues in Persuasion", Journal of Personality and social Psychology, 39, 1980, 752-766.
- COX D. "Risk Handling in Consumer Behavior : An Intensive Study of Two Cases " in D. Fox ed., Risk Taking and information Handling in consumer Behavior, Harvard University Press, 1967, 34-81.
- ENGEL F. et BLACKWELL R., Consumer Behavior, 4th edition, the Dryden Press, 1982.
- HIRSCHMAN E. et HOLBROOK M. "Hedonic Consumption : Emerging Concepts, methods and Propositions", Journal of Marketing, 46, 1982, 92-101.
- KAPFERER J.N. et LAURENT G. "Consumer Involvement Profiles : A new Practical Approach to consumer Involvement", Journal of Advertising Research, 25, 1986, 48-56.
- KOTLER et DUBOIS, Marketing Management, édition Pearson Education, 2004.
- LANGÉARD E., EIGLIER P. et DAGEVILLE C. , " La qualité de services", Revue Française du Marketing , n°121 - 1989/1.
- LASTOVICKA J. et BONFIELD E. "Do Consumer Have Brand Attitudes ?", Journal of Economic Psychology, 2, 1982, 57-75.
- LEVY S. " Symbolism and Life-Style " in Greyser ed., Toward Scientific Marketing, American Marketing Association, 1963, 140-149.

LOVELOCK Christopher "Why Marketing Management needs to be different for services" A.M.A. Proceedings series, 1981

Lovelock, Christopher; Wirtz, Jochen; Lapert, Denis; Marketing de services; Pearson Education; 2004;

MARCH I.G. et SIMON H.A., ORGANIZATIONS, John WILEY and sons-New York, 1958, Traduction Française, Bordas, Paris, 1979.

PITOL-BELIN J.P. "la spécificité de la distribution des services", Revue Française de gestion, septembre-octobre 1992.

PITOL-BELIN J.P., "la spécificité de la distribution des services", Revue Française de Gestion, septembre-octobre 1992 pages 77-84.

ROBERTSON Th., "Low Commitment Consumer Behavior", Journal of Advertising Research, 16, 1976, 19-24.

ROTHSCHILD M. et HOUSTON M., "The Consumer Involvement Matrix : Some Preliminary Findings" in B. Greenberg et D. Bellenger ed., 1977, Educators Proceedings, American Marketing Association, 1977, 95-98.

TRAYLOR M. "Product involvement and Brand Commitment", Journal of Advertising Research, 21, 1981, 51-56.

VALETTE - FLORENCE P. " L'interface vendeur-acheteur : analyse d'un cas dans les services", Revue Française de Gestion? sep-oct. 1989, 28-40.

WILSON D.T.W. "Industrial linger's decision making styles", Journal of Marketing Research, Vol. 8, 1971.