

# Introduction

Aujourd'hui, l'attention se porte de plus en plus sur le secteur des services dont la croissance rapide lui a permis de supplanter les deux autres secteurs de l'économie, l'agriculture et l'industrie. Mais sa prédominance même et la variété des services proposés rendent caducs et trompeurs cette définition des services et le découpage de l'économie en trois secteurs.

Comment donner un sens à ce foisonnement ? Comment trouver une définition opérationnelle qui permette d'agir avec efficacité pour traiter les problèmes spécifiques des services ?

La force d'une nouvelle définition réside dans sa simplicité et sa concision, mais aussi, dans sa capacité à intégrer et organiser les idées et les démarches utilisées, ici et là, pour explorer le domaine.

Cet ouvrage propose une définition des services reposant sur la distinction entre avant-scène et arrière-scène. Le service, c'est l'avant-scène, l'interaction avec le client, son expérience, sa perception. La production, les opérations de transformation, le traitement des données, c'est l'arrière-scène.

Selon cette définition, nous sommes tous dans les services, plus ou moins. Les industriels sont dans les services, tout autant que les professionnels du service sont dans l'industrie. C'est cet aspect de « plus ou moins » d'avant-scène qu'il est

intéressant d'étudier, dans la mesure où il oppose deux mondes très différents, deux visions très contrastées. Un monde de la transformation physique, et un monde de l'interaction et de l'expérience. Un monde vertical hiérarchique et normé, et un monde horizontal, de travail d'équipe et de personnalisation. Mais, cependant, deux mondes qui doivent coopérer et dialoguer. L'idée est simple, mais elle ouvre une dialectique féconde, qui permet d'explorer de façon systématique et cohérente les activités de service de tous les secteurs de l'économie.

Le lecteur comprendra pourquoi il n'est plus possible de dissocier le processus du produit, ou pourquoi les domaines traditionnels du marketing, des opérations ou des relations humaines, doivent fusionner sur l'avant-scène. Il comprendra également la spécificité des problèmes de qualité, de productivité ou de flexibilité, dans les services.

Nous verrons que la définition proposée est assez solide pour couvrir tous les secteurs de l'économie, et que la démarche qui s'en dégage offre une carte d'orientation et des modèles permettant d'explorer et d'organiser efficacement tout type de service.

Le concept d'avant-scène et d'arrière-scène n'est pas nouveau mais il permet, en l'exploitant systématiquement, d'étudier les problèmes spécifiques des services à l'aide d'instruments originaux comme le service mix, le triangle des services ou la matrice d'intensité de service.

Cet ouvrage ne s'adresse pas aux lecteurs qui veulent approfondir et affiner leur réflexion dans un domaine précis. Il est plutôt destiné à ceux qui recherchent une vue d'ensemble d'un domaine aussi vaste, une carte d'orientation en quelque sorte, pour explorer le monde des services au regard de leur propre expérience, une méthode pour concevoir, positionner et mettre en œuvre tout type de service.

Les chapitres se succèdent selon une suite qui se veut logique.

Après un bref rappel des classifications traditionnelles, le *chapitre 1* présente la nouvelle définition et aide le lecteur à comprendre dans quelle mesure, aujourd'hui, nous sommes tous dans les services.

Le *chapitre 2* établit la distinction entre l'avant-scène et l'arrière-scène, puis évoque le problème de la coordination de ces deux mondes très différents.

Le triangle des services au *chapitre 3* permet de développer l'approche service plus avant. Plusieurs problèmes majeurs deviennent visibles, et en particulier, la nécessité de développer une culture de double partenariat avec le client et l'employé.

La matrice d'intensité de service introduite au *chapitre 4* est un excellent instrument pour positionner tout type de service, comme le montrent de nombreux exemples.

Le *chapitre 5* établit les conditions du succès d'un service en montrant l'importance de trouver et de conserver un bon accord entre la proposition de service et la valeur perçue par les différentes parties concernées.

Les *chapitres 6 et 7* expliquent la différence entre la qualité de conformité et la qualité de service, puis guident le lecteur dans l'analyse des trois mouvements de la qualité.

Le *chapitre 8* traite d'un autre problème propre aux services : l'équilibre entre la demande et la capacité.

Dans le *chapitre 9*, l'heure est venue de démontrer la valeur et l'utilité des concepts et instruments présentés dans les chapitres précédents, et de voir comment ils s'appliquent aux deux extrémités du panorama : les services industriels encore proches du produit à un bout et, à l'autre bout, les services professionnels très focalisés sur l'interaction avec le client.

Enfin, le *chapitre 10* est centré sur la gestion du processus de changement. Lorsque les dirigeants d'entreprise cherchent à recréer de la valeur par un repositionnement stratégique, ou encore lancent ou relancent un processus d'amélioration conti-

nue, ils doivent se concentrer sur l'action et mettre en œuvre un processus de changement systématique.

Cet ouvrage présente un certain nombre d'illustrations, de schémas et de symboles, conçus pour aider les lecteurs à assimiler et à mémoriser rapidement les idées et les concepts essentiels, en utilisant les deux hémisphères de leur cerveau. J'ai en effet souhaité proposer un texte aussi concis que possible, sachant que les responsables d'entreprise manquent toujours de temps et préfèrent souvent une bonne image à un millier de mots.

La rédaction de ce livre a grandement profité des questions, discussions et apports des participants aux séminaires organisés à l'INSEAD, et dans les différentes entreprises où je suis intervenu (dont la liste serait trop longue à citer). Je voudrais en particulier remercier Stephen Chick, Christoph Loch, Ben Bensaou, Jens Meyer et Yves Doz pour leurs nombreuses suggestions et améliorations, Anne Daron-Berthelon pour son assistance de traduction, et Claire Derouin pour son infinie patience lors de la mise en forme du texte.

En rédigeant ce livre, je me suis évidemment inspiré de nombreux ouvrages. Bien qu'il soit impossible de citer la totalité des sources, je me suis efforcé d'en donner les principales dans le texte, les autres étant répertoriées dans la bibliographie. Pour moi et, je l'espère, pour le lecteur, l'important est le voyage proprement dit. Au cours de la rédaction, certains problèmes me sont apparus plus clairement et c'est cette nouvelle perspective – éclairée par le concept d'avant-scène et d'arrière-scène – que je souhaite partager dans les pages qui suivent. La seule originalité que je revendique, est la démonstration que cette nouvelle définition des services est suffisamment ouverte et performante pour explorer tout le domaine et replacer les principaux problèmes dans une perspective enrichissante et opérationnelle.