

**«Reserve de service» et performance des entreprises: Réflexion  
sur les mutations dans les services à l'ère des nouvelles  
technologies de l'information et de la communication**

**« Service reserve » and performance of enterprise : Reflection on  
changes in services in the era of information and communication  
technologies**

**Pierre Emmanuel NDEBI**

ESSEC- Université de Douala

B.P. 1931 Douala - Cameroun

[ndepie@yahoo.fr](mailto:ndepie@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 03/04/2020

**Date d'acceptation :** 15/05/2020

**Pour citer cet article :**

NDEBI P.E (2020) « «Reserve de service» et performance des entreprises: Réflexion sur les mutations dans les services à l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication.», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 2» pp : 1254 - 1277

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3829840>

**Résumé.**

Cet article s'inscrit dans une perspective de gestion stratégique de l'offre de service des entreprises. Sans relativiser la qualité du service comme déterminant de la performance, il montre qu'il faut intégrer la qualité des services dans sa relation avec la rentabilité de l'offre et met ainsi en perspective le concept de réserve de service. Ce concept est basé sur l'anticipation des solutions aux besoins et réclamations des clients, mais l'opérationnalité ne se déclenche qu'au moment où le client en a besoin. Ce qui règle le problème des coûts liés à l'opportunisme des clients et en fait un réservoir de rentabilité pour l'entreprise.

**Mots clés :**

*service, réserve de service, rentabilité, qualité de service, réclamations.*

**Abstract**

This article is part of a perspective of strategic management of the service offer of companies. Without relativising the quality of service as a determinant of performance, it shows that we must integrate the quality of services in its relationship with the profitability of the offer and puts into perspective the concept of service reserve. This concept is based on anticipating solutions to customer needs and complaints, but the operability will trigger that 'when the customer needs it'. This solves the problem of the costs associated with customer expediency and makes it a reservoir of profitability for the company.

**Keywords :**

*service, service reserve, profitability, quality of service, claims.*

## Introduction

Les services sont spécifiques de par leurs caractéristiques (Eiglier et Langeard, 1982, 1987 ; Kotler et Dubois, 2000, Judd, 1964 ; Lejeune, 1989), mais la philosophie marketing impliquant la recherche de la satisfaction du client tout en rencontrant les objectifs de l'entreprise reste la même pour tout type d'entreprise (Levitt, 1976), les adaptations sont tout de même nécessaires quant à l'action. Ce qui a conduit à faire émerger un marketing spécifique aux services. Ce marketing est inspiré en gros par bien sûr les caractéristiques à partir desquelles on a identifié un certain nombre de problèmes marketing spécifiques, mais a comme point d'ancrage le système de production appelé système de servuction par Eiglier et Langeard (1987) pour traduire la simultanéité entre la production et la consommation du service. Ce système de production comporte essentiellement quatre éléments importants qui sont : le client, le support physique, le personnel de contact et le système d'organisation interne, le service étant le résultat ou le produit de l'interaction de ces éléments essentiels. La gestion de cette interaction a souvent orienté les recherches dans le domaine. L'interaction du client et du prestataire constitue ce que certains ont appelé « moment de vérité » et détermine en même temps la différenciation du service, le contrôle de qualité, la satisfaction du client et au final, la performance de l'entreprise. Plusieurs axes de recherche ont d'ailleurs vu le jour pour s'intéresser à ce « produit », puis globalement à ce secteur (approche économique du terme) qui a pris de plus en plus d'ampleur dans les économies.

Dans le même temps, le consommateur subit un certain nombre de mutations induites par les NTIC qui lui favorisent et facilitent l'accès à l'information à travers une multitude de canaux. Cette situation accroît ainsi le pouvoir de « négociation » de ce consommateur, ce dernier devient ainsi pluriel, complexe, très difficile à gouverner.

Ces deux situations ont inspiré cette réflexion sur les réserves de service dont l'objet est la conceptualisation des services conçus pour pallier les défauts de qualité latents, observés et/ou perçus par les consommateurs afin de s'ajuster spontanément à leurs besoins réels ou relatifs.

Les réflexions sur le management marketing de la complexité du nouveau client dans les services ne semblent pas encore s'intéresser à une réorientation de l'entreprise à développer des « réserves de services » au travers de la contextualisation de l'imperfection du service pour un meilleur management du consommateur.



L'hypothèse qui fonde cette réflexion est que la complexité des consommateurs ne peut pas permettre aux entreprises de services d'être performantes et rentables si elles ne mettent pas en place des stratégies d'adaptation compatibles en même temps avec les besoins des consommateurs d'une part et la rentabilité de l'entreprise d'autre part. La qualité perçue du service pouvant contraster avec la rentabilité de l'entreprise dans un contexte où le client est exigeant, ayant toujours des aspirations plus élevées, la question de la « réserve de service » paraît importante. Comment manager les aspirations aussi élevées de la clientèle en matière de qualité sans que cela n'impacte négativement sur la rentabilité de l'entreprise de service et sur sa survie ?

Les réflexions sur la qualité des services sont nombreuses, des modèles ont été développés qui contribuent les uns et les autres à la compréhension du concept dans le domaine des services sans qu'il y ait consensus ni sur les approches, ni sur les dimensions, ni d'ailleurs sur la clarification des concepts (Boyer et Nefzi, 2009). Si l'avantage de ces débats suscités par l'effort de compréhension et de conceptualisation de la qualité de service est de nourrir la recherche compte tenu des sources de controverse, ils présentent dans l'ensemble un lien relatif avec la rentabilité des entreprises. En effet, dans la plupart des cas, les débats font abstraction de l'approche stratégique pour les entreprises de services du lien qualité des services/ rentabilité et survie de ces dernières dans un contexte où la gouvernamentalité des consommateurs devient difficile (Cova et Cova, 2009). Ce papier tente de montrer que les débats sur la qualité des services peuvent s'améliorer si on les intègre dans une perspective stratégique pour les entreprises dans le sens de la rentabilité en postulant pour mieux la gérer, l'imperfection du service et en intégrant le concept de réserve de service.

Nous discutons dans un premier temps du service et de la qualité du service et notamment de la supériorité théorique de l'approche utilisateur afin de nous situer dans une perspective managériale de nécessité de changement de paradigme. Ensuite, nous montrons l'importance de gérer l'imperfection du service en faisant un marketing des réclamations par l'anticipation sur la gestion des réclamations, ce qui permet en fin de compte de justifier le concept de réserve de service en l'intégrant dans une perspective stratégique pour la rentabilité de l'entreprise.



## 1- De la supériorité théorique de l'approche utilisateur de la qualité de service

Lorsqu'on parle de la qualité des services, la théorie fait souvent allusion à deux perspectives qui définissent la qualité des services selon qu'on se situe du côté de l'entreprise ou du côté du consommateur.

La perspective produit estime que la qualité du service est sa conformité avec les standards à partir de ses attributs physiques et technologiques. Les tenants de cette approche à la tête desquels semble émerger Shostack (1977) estiment que pour un meilleur marketing des services, il faut se situer sur un continuum tangible/intangible de telle sorte qu'on manage le marketing selon le degré d'intangibilité du service. Parce que quelque soit le niveau d'intangibilité du service, les éléments matériels ont un rôle important dans l'évaluation du consommateur. Certains de ces éléments matériels sont d'ailleurs indispensables à la production du service. Ils sont liés à l'environnement comme par exemple les avions dans le transport aérien, la voiture, l'aménagement interne d'un hôtel (Shostack, 1977, Levitt, 1981, Nha Nguyen, 1990). Pour certains auteurs, la démarcation entre produit et service est superficielle dans la mesure où finalement tout tend à devenir service relativisant par ce fait l'approche produit (Levitt, 1976) ; de même, le système de servuction en lui-même, du moins dans la définition de Eiglier et Langeard (1987) intègre le support physique qui est considéré comme un élément essentiel de la production du service. Ce faisant, il devient la partie tangible du service (Flipo, 1989). Les travaux de Gronroos (1984) identifient trois composantes principales de la qualité des services : la composante technique, la composante fonctionnelle et la composante enseigne (image) de l'entreprise. Ces travaux concluent par ailleurs que cinq éléments clés participent à cette qualité<sup>1</sup>. On voit d'ailleurs à travers ces éléments que la position de l'entreprise est quasi exclusive dans la compréhension de la qualité du service. Ceci ne va pas sans limite cependant.

Boyer et Nefzi (2009) ressortent trois limites importantes à cette vision produit de la qualité du service à savoir que la qualité n'est pas un objet physique observable et mesurable comme cela semble être la conception ici, elle n'analyse pas la servuction comme étant un fait simultané, surtout elle néglige le point de vue du consommateur en se plaçant sur celui de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> -Il s'agit : du professionnalisme et le savoir faire de l'entreprise, la fiabilité et la fidélité des prestations, le comportement et les attitudes du personnel, l'accessibilité et la flexibilité de l'offre et, la crédibilité du fournisseur du service



La perspective utilisateur, se plaçant du point de vue du consommateur qui est en même temps coproducteur du service<sup>2</sup>, démontre qu'il est difficile pour le prestataire de mesurer efficacement la qualité du service et même de la contrôler. Et que dans ce cas, il est plus pertinent de penser que la qualité du service soit évaluée par le consommateur. Car si l'offre de service peut être pensée et conçue par le prestataire, le système de production et de consommation doit avoir une flexibilité certaine, dans la mesure où, s'en tenant à la plupart des définitions de la qualité, il apparaît que c'est le client qui en juge à partir de ses attentes et ses perceptions (Caruana, 2002). Néanmoins, la perception est relative parce que dans ce cadre l'évaluation est subjective puisqu'elle dépend de la personnalité du consommateur et des variables situationnelles susceptibles d'orienter sa décision (Eiglier et Langeard, 1987).

L'approche « perception » de la qualité a le plus nourri les débats par le fait de sa supposée supériorité (Cronin et Taylor, 1992) vis-à-vis de l'approche « entreprise ». Cette approche « client » est théoriquement supérieure à l'approche entreprise parce qu'elle permet de mieux comprendre le client pour mieux le servir. Elle redéfinit globalement la qualité perçue à partir des études de la satisfaction des clients remettant ainsi en cause la méthodologie utilisée par les tenants de l'approche entreprise. Mais, elle se heurte encore aujourd'hui à des difficultés d'appropriation et d'opérationnalisation résultant du caractère multidimensionnel du concept même de qualité perçue. En effet les dimensions répertoriées par les chercheurs sur le sujet varient de deux (Gerhard Mels et al. 1997), à trois (Rust et Oliver, 1994) ou même à cinq voire à dix et plus (Parasuraman et al. 1985, 1988). Le SERVQUAL(1985) a été de tous les modèles de qualité perçue, celui qui a le plus inspiré les débats théoriques sur le concept. Ce modèle a été le premier à montrer que la qualité perçue par le consommateur représentait un écart global entre ses attentes et son appréciation des performances réalisées par l'entreprise concernant le service. Il a ainsi identifié quatre types d'écarts dont chacun est fonction des caractéristiques de l'entreprise de service, il indique aussi quels sont les facteurs qui sont à l'origine de ces écarts<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> - c'est cette dimension qu'on retient dans le cadre de ce papier car certains auteurs comme Bancel-Charansol et Jougleux(1997) ont pu démontrer, dans leur critique du modèle de servuction qu'en plus de la diversité des services, le client n'est pas toujours coproducteur du service. Il peut également être une simple cible, dans la mesure où ces auteurs ont identifié que la cible du service pouvait être matérielle, immatérielle ou humaine.

<sup>3</sup> Les écarts suivants ont en effet été identifiés :

- L'écart entre les attentes du consommateur et la perception de ces mêmes attentes par les dirigeants de l'entreprise ;
- L'écart entre la perception du gestionnaire et la spécification des normes de qualité.
- L'écart entre la spécification des normes de qualité et la prestation de service ;
- L'écart entre la prestation de service et les promesses de bénéfices.



A l'origine, ce modèle est élaboré sur une échelle de dix dimensions, réduit plus tard par ses auteurs à cinq. Cinq composantes clé de la qualité perçue sont donc identifiées par le Servqual à savoir : les éléments tangibles, la fiabilité du prestataire, la serviabilité du prestataire, l'assurance du prestataire et l'empathie du prestataire (Parasuraman et al. 1990). C'est un modèle a inspiré beaucoup d'auteurs, certains l'ont adapté à leur contexte (SABADIE, 2001), d'autres l'ont critiqué, parfois de façon virulente.

Ainsi et comme c'est souvent le cas, les modèles traditionnels de qualité perçue du service ont subi des critiques sur les aspects conceptuels et méthodologiques. Sabadie (2001) évoque les incomplétudes au niveau du choix des dimensions de la qualité perçue qu'on doit évaluer et en propose sept en y ajoutant à celles du ServQual l'empathie du client et la simplicité de la prestation. D'autres, à l'instar de Morrison (2004) pensent que la qualité perçue du service doit partir des études de satisfaction des clients, ce qui pose le problème de la pertinence tant des critères et des méthodologies mobilisés, que d'adaptabilité à la diversité observée dans le secteur des services. On aboutit là à presque une crise de paradigme traditionnel qui part de l'hypothèse que la qualité perçue précède la satisfaction du consommateur.

Les critiques sur le modèle de SERVUCTION ont porté sur son incapacité à intégrer l'évolution de la consommation post-moderne qui place les services dans leur fonction de création de lien social et communautaire insuffisamment pris en compte par Eiglier et Langeard (1992) en minimisant l'expérience des consommateurs. Pourtant son approche est considérée comme plus économique or, l'interaction orale entre le prestataire et le client joue un rôle très important dans processus de servuction (Monnoyer-longué, 1999). La participation orale directe et la communication sont ainsi des données essentielles, les entreprises doivent ainsi gérer leurs services comme des objets de ritualisation sociétale (Aubert-Gamet et Cova B., 1999).

La nouvelle hypothèse de fond à la base du nouveau paradigme part donc du principe que c'est la satisfaction qui explique la qualité perçue. Le modèle SERVQUAL qui semble le plus critiqué ne quantifie une telle relation. De même, ce modèle est critiqué pour son déficit de pertinence notamment sur les critères de qualité retenus qui pour certains ne permettent pas de rendre compte de certains aspects essentiels de la qualité perçue et le potentiel de confusion qu'il induit (MORRISSON-COULTHARD, 2004 ; CHATTERJEE et Al., 2005). Globalement, pendant que certains s'attaquent à la pertinence du modèle notamment sur son hypothèse de base (MEYER, 2000), d'autres s'attaquent à sa portée qui



n'insisterait que sur la dimension fonctionnelle des services alors que la qualité des services repose non pas sur une mais sur plusieurs dimensions telles que la dimension technique, la dimension fonctionnelle, l'image. Certains pensent même que certaines dimensions conditionnent plus que d'autres la perception de la qualité (O'Neill et Palmer, 2003 ; Kang et Jeffrey, 2004 ; SABADIE, 2001), d'autres encore montrent son inadéquation à de nombreux secteurs de services (Kouthouris et Alexandris, 2002 ; Landrum, Hollis et Prybutok, Victor, 2005 ; Metha et al., 2000 ; Shemwell, 1999).

Il apparaît que finalement, les modèles traditionnels de la qualité perçue des services que sont pour l'essentiel le modèle de servuction, le SERVQUAL, et leurs extensions sont fondés sur l'hypothèse que c'est la qualité perçue qui est à l'origine de la satisfaction, sont limités dans leur ensemble sur le choix des critères de qualité, sur la pertinence et la complétude de ces critères, sur les dimensions retenues et leur pertinence, et sur le choix et la fiabilité des outils méthodologiques. Les services dépendent autant des facteurs humains que matériels et contextuels. En fait aucun modèle ne peut prétendre proposer une solution plus pertinente que l'autre, tant le secteur présente des différences quant à la diversité des services, les uns présentant des spécificités propres que d'autres (Lejeune, 1989). La richesse et la pluralité des recherches sur les services en est la conséquence. C'est un secteur en pleine mutation et qui tend d'ailleurs à dominer les pratiques marketing aujourd'hui dans ses dimensions concurrentielle et stratégique. Tout ou presque dans l'approche client des entreprises qu'elles soient de services ou non est orienté service au point où certains s'interrogent sur la distinction qui pourrait exister encore aujourd'hui entre marketing des services et marketing des produits de grande consommation (Shostack, 1983; CASARIN, ANDREANI et JALLAT 2007). Car en réalité, les déterminants de la compétitivité des entreprises tournent aujourd'hui autour de l'effort de personnalisation des produits et des services pour le client, que ce soit l'entreprise de services ou des biens dits tangibles. Il est en effet possible aujourd'hui, plus que par le passé, TIC et leur management aidant, de personnaliser sa relation avec les clients. Les vecteurs en sont : la marque, la communication et des outils de CRM.

## **2- De la gestion de la satisfaction à la performance des stratégies de services : une meilleure approche de la qualité perçue.**

Les travaux qui redéfinissent la qualité perçue présupposent que le référentiel pour définir et déterminer la qualité est la satisfaction du client. Dans plusieurs secteurs de services, les



auteurs s'attèlent à montrer que c'est la mesure de la satisfaction des clients qui permet d'apprécier la qualité des services. Cette mesure est précieuse car les entreprises comprennent mieux comment améliorer la qualité et fidéliser les clients. Pour Hung-Chang Chiu et Neng-Pai Lin (2004), la qualité n'est autre chose que la satisfaction des besoins du consommateur. Etudiant les services à la personne, ils mettent au point le SD-NEED qui s'est révélé plus performante que le SERVQUAL. En fait beaucoup d'études se sont réorientées dans les approches fondées sur la performance. Ces approches de type SERVPERF semblent plus pertinentes en termes de fiabilité et même de méthodologie (Richard, Brady, Brand, 2002) que ne l'est le SERVQUAL. RAY et Gotteland (2005) utilisent neuf critères pour mesurer la satisfaction des clients dans lesquels il apparait quatre variables sur le prix. Costa, Glinnia et Drakou (2004) prennent en compte pour définir la satisfaction des clients des variables telles que l'expérience du service, les facteurs subjectifs, les facteurs affectifs et relatifs à l'expérience vécue. D'autres recherches mettent en évidence le rôle de la culture ambiante et son implication sur la qualité de service (Witkowski et al, 2001). D'autres études encore aujourd'hui incluent des nouveaux paramètres qui intègrent l'évolution de l'environnement technologique et commercial. Ainsi, Cox et al (2002) dans leur étude sur les sites web concluent le design, l'accessibilité, la vitesse, le contenu et le service client en constituaient les paramètres déterminants de la qualité du site pendant que Gwo-Guang Lee, Hsiu-Fen Lin (2005) proposaient à travers le SITEQUAL une nouvelle échelle de la qualité d'un site web.

Le changement de paradigme prôné dans le domaine des services nourrit également des débats conceptuels sur le concept de satisfaction et ses implications sur la performance de l'entreprise. Les débats ont commencé à porter sur l'insatisfaction comme concept spécifique par rapport à la satisfaction notamment sur la relation avec la fidélité. Si dans le premier modèle du servqual (Parasuraman et al. 1985), la satisfaction et la qualité résultent d'un même construit, de même d'ailleurs que la satisfaction et l'insatisfaction, une démarcation intervient lorsque ces mêmes auteurs se rendent compte de la différence entre ces construits ((Parasuraman et al. 1988). Sureschandar et al (2002) confirment la différence entre les deux concepts mais aboutissent quand même à la conclusion qu'ils sont néanmoins fortement corrélés. Bolton et Drew (1994) quant à eux trouvent que les deux concepts s'influencent mutuellement, même si cela peut dépendre du cadre d'analyse qui pourrait être transactionnel versus relationnel (Teas, 1993).



La satisfaction est un antécédent majeur à la fidélité, elle n'est pas automatique si l'on considère la fidélité comme exclusive. De même que l'insatisfaction ne conduit à l'infidélité que si elle n'est pas bien gérée par l'entreprise. Le concept de multi fidélité est là pour montrer que même un client très satisfait peut changer de marque et d'après O'Malley (1998), la plupart des consommateurs développent une loyauté envers plusieurs marques, et pour certains c'est l'image de l'entreprise qui constitue le principal déterminant de la fidélité. De même, les causes d'insatisfaction sont de plusieurs natures et tournent autour des attentes non ou peu satisfaites, de la qualité douteuse, insuffisante ou défectueuse du service, des réclamations des clients non ou mal prises en compte (Backhaus et Bauer, 2001, Edvarsson, 1998).

Une cause d'insatisfaction à notre sens qui ne retient pas beaucoup l'attention des auteurs est l'importance ou le niveau d'attentes du client. En effet si les attentes des clients sont très élevées, il faudra un niveau de service compatible à ces attentes. Autrement dit, face à une clientèle hétérogène et complexe, l'entreprise de service fera face à des problèmes d'adaptation plus importants pour satisfaire cette clientèle.

Certains pensent que les nouveaux clients sont plus indulgents vis-à-vis du prestataire excepté lorsque l'entreprise a beaucoup communiqué sur les performances de son service/produit. De même que les anciens clients, du fait de leur expérience auront tendance à avoir des attentes moins élevées et surtout ils auront tendance à accepter un déficit de performance du service de cette entreprise. Il semble ainsi qu'il existe un cycle du niveau d'attente des clients vis-à-vis du service de l'entreprise tel que, au début et vers la fin de la relation, les attentes du client sont moins importantes que lorsque la relation est dans sa phase de croissance. Le client est moins indulgent dans la phase de croissance de la relation, alors que le déficit de performance du service n'est pas très préjudiciable à l'entreprise au début et à la maturité du cycle relationnel (CASARIN, ANDREANI, JALLAT, 2007). L'existence d'un cycle des attentes des clients vis-à-vis de l'entreprise permet d'adapter la stratégie de service en fonction de chacune des phases du cycle. La composante temporelle est ainsi un élément déterminant dans la gestion de la satisfaction des clients, or les entreprises ont tendance à mieux gérer la satisfaction au début de la relation avec leur client et pas tout au long de la relation. Elles s'efforcent également à le faire lorsque le client développe un comportement d'infidélité (Lee Feick, 2001 ; Maxham, 2001), ce qui de fait, bien que sollicitant les services d'assistance, demande beaucoup d'efforts et suscite des coûts supplémentaires lorsque cela n'impacte pas sur l'image de l'entreprise, bien qu'on observe

beaucoup d'influence sectorielle dans les attentes et le niveau de satisfaction des clients. Forbes (2005) par exemple, conclut que l'infidélité des clients à la suite d'une défaillance de service est plus importante dans le e-commerce que dans les services traditionnels. De même, à l'ère de la vulgarisation des NTIC, du e-commerce et surtout de l'e-communication, les besoins et les attentes des consommateurs deviennent difficiles à maîtriser, et surtout évoluent au rythme de l'accès à l'information. Une offre de service aujourd'hui doit s'intégrer dans la dynamique relationnelle avec le client, pour espérer s'adapter aux attentes du consommateur, toute chose n'étant pas à la portée de toute entreprise, mais s'y intéresser permet tout de même de postuler l'imperfection du service.

Le cycle des attentes prédispose l'entreprise à gérer l'imperfection de son service avec professionnalisme, pour provoquer et mieux les gérer, les réclamations des clients.

### **3- La gestion de l'imperfection du service : de l'absence au management des réclamations**

Le concept d'imperfection du service est une réalité rarement décrite par les auteurs, sauf à le faire à travers la satisfaction/insatisfaction du client qui en dernier ressort est affective et dépend uniquement du client et de son niveau d'attente. Il y aurait donc imperfection du service chaque fois que le client ne sera pas totalement satisfait. Un problème que rencontrent les managers des services est la difficile flexibilité du système de production et son lien avec la rentabilité qui impose au gestionnaire de se satisfaire du niveau de flexibilité qui satisfasse le client et permette à l'entreprise d'être rentable. On excepte ici le cas d'une gestion stratégique des services qui globalement pourrait s'accommoder de services non rentables mais complémentaires, facilitateurs et autres situations justifiant leur maintien dans le portefeuille de l'entreprise. Cependant, la différence dans les attentes montre que d'emblée, le service sera défaillant pour un certains clients, par la réalité de la défaillance et/ou par la perception de la défaillance. Or le contact du client avec un service défaillant constitue un incident critique et peut entraîner au pire le changement de prestataire accompagné d'un « bouche à oreille » défavorable susceptible d'impacter négativement sur l'image de l'entreprise. Or les réclamations ne sont pas toujours objectives. Les clients, pour certains exploitent les opportunités identifiées pour espérer gagner quelque chose de l'entreprise au-delà de ce qu'ils ont demandés. Renolds (2005) classe d'ailleurs les clients « réclamateurs » en montrant qu'il existe quatre catégories de clients qui se plaignent: les *exceptionnels*, les *opportunistes*, les *habitués* et les *professionnels*. Ce qui suppose que



l'entreprise doit mettre en place un système qui encourage les clients à communiquer sur les problèmes de défaillance de service, mais également à s'assurer de la réalité des défaillances, étant entendu que certaines défaillances constatées par certains clients en sont de fausses et devront être traitées de manière professionnelle au cas par cas.

Dans le domaine des services, c'est lorsque la marque est intégrée dans le contexte de la relation qu'elle parvient à se bâtir un capital. L'enjeu de personnalisation de l'offre dans les services est de pouvoir intégrer pour les optimiser les interactions entre prestataire et client. Les services en ligne et plus généralement l'internet battent en brèche l'obligation d'interaction physique dans la production du service du prestataire et du client dans ce sens qu'il est possible autant pour le client que pour le prestataire d'interagir efficacement en dehors du cadre physique. La question qui peut être posée est de savoir si stratégiquement, parce que cela induit des coûts bas pour l'entreprise, il faudrait sacrifier la dimension physique de la prestation ? Des auteurs tels que Payaud (2000) ou Ahmad (2002) ont déjà tiré la sonnette d'alarme face à ce qui peut être considéré comme dépendance vis-à-vis des ordinateurs et de l'intelligence artificielle, qui seraient moins performants quant à la reproduction fidèle des éléments comme la segmentation des clients ou encore la capacité du vendeur à détecter et même à répondre aux objections, étant donné que certains signaux dans le processus de vente sont physiques et visuels. De même, on n'ignore pas l'importance des attributs physiques sur l'appréciation et l'évaluation que le client peut faire de l'expérience de service. Par exemple certaines variables atmosphériques, les employés du front office, notamment leur attitude constituent des éléments clés de la satisfaction et la fidélisation du client (Widmier 2002 ; Winsted, 2000). Le concept d'imperfection du service développé ici n'est pas à proprement parlé nouveau dans les analyses marketing. Les concepts d'incidents critiques, de services d'assistance procèdent du caractère ondoyant et divers des bénéficiaires de service qui apprécient le service la disponibilité et la qualité. La nécessité de développer les programmes d'assistance est largement développée dans la littérature. Ils sont justifiés (Brown, 2000, Maxham 2001) par leur capacité à prévoir et à gérer le risque d'infidélité des clients ; mais ils peuvent contribuer à développer cette infidélité s'ils sont défaillants (Maxham, 2001 ; Andreassen, 1998). Les incidents critiques quant à eux désignent des événements qui surviennent pendant la prestation de service et qui vont à l'encontre des attentes des consommateurs. Ils sont donc à priori de connotation négative et ont un impact sur la satisfaction du consommateur. Développer le marketing des réclamations est à ce titre vital et obligatoire pour les entreprises. Il consiste globalement à mettre en place des actions



et une organisation qui incitent le client à communiquer son insatisfaction dans toute sa dimension. Elle peut être consécutive à une qualité défailante du service dont la cause serait humaine, technique, fonctionnelle ou personnelle lorsqu'on intègre son niveau d'attente par rapport à la performance de l'entreprise. Mais elle peut aussi dériver de l'incompréhension du service ou du déficit de communication de la part de l'entreprise.

Dans le cadre de la gestion stratégique des services en général les réflexions ont été menées pour prévenir l'insatisfaction du client et ont travaillé sur la qualité des services, d'autres ont développé la relation du client à la marque à travers l'engagement (Verhoef, 2003), la confiance (Taylor, 2004), l'attachement (Sweeny et Chew, 2002), qui sont des antécédents majeurs à la fidélité. Certains services autour du produit anticipent sur la gestion de l'insatisfaction sur le plan global (Furrer, 1997; Mathé, 1990; Anderson et Narus 1995; Edvarsson, 2005), et spécifiquement le Service Après-vente (Mathé, 1990, Ndebi, 2001 ; 2007), pour mieux gérer cette insatisfaction tout en étant un argument de compétitivité pour l'entreprise. Au regard de ce qui précède, il paraît judicieux pour les entreprises en marketing de partir de deux postulats importants sur le management des réclamations avec enjeux de fidélité du client. Ces deux postulats tournent autour de l'imperfection perçue du service relative aux nouvelles figures du consommateur actuel (COVA et COVA, 2009).

Le premier postulat part du principe que pour un même niveau de qualité, tous les clients n'ont pas le même niveau de satisfaction, parce que dans un même segment, les niveaux d'attentes sont variables d'un individu à l'autre et les possibilités de flexibilité dépendent de la compétence technique des employés, des capacités fonctionnelles de l'entreprise et du potentiel de rentabilité d'une telle stratégie. Toutes choses pas toujours possibles dans les entreprises de service. De même l'abondance des écrits sur le marketing qui semblent se situer dans le dynamisme du temps s'adaptent à la croissance du pouvoir du consommateur, le consumer empowerment. Plusieurs approches du marketing ont ainsi vu le jour, chacune proposant des solutions pour s'arrimer au comportement du consommateur du moment. Le marketing a donc subi les adaptations, passant du marketing relationnel au marketing collaboratif en passant par le marketing expérientiel depuis les années 2000 (COVA et COVA, 2009).

Le second postulat à notre sens est relatif au dynamisme environnemental et sa complexité qui font du consommateur actuel un *consomm'acteur* capable d'orienter sa destinée par ses choix, des produits qu'il imagine, qu'il critique et dont il peut influencer la pérennité sur le marché (DION, 2008). Le consommateur aujourd'hui a une information plus



volumineuse et diversifiée, en même temps ce consommateur présente des capacités de traitement de cette information qui rendent sa prise de décision pas toujours maîtrisable et très prévisible dans le temps. On a l'impression que l'entreprise compétitive doit être celle qui contrôle le court terme et non plus le long terme. Ce qui nous a fait constater que dans un contexte de précarité, le consommateur est incapable de comportement de fidélité, les entreprises doivent se situer dans une logique conquête de marché que de fidélisation de la clientèle (Bon et Tissier-debordes, 2000 ; Ndebi, 2016). Tout comme le consommateur dans sa stature d'acteur informé dispose des capacités et des moyens de résistance lorsqu'il se rend compte du déficit d'éthique dans le comportement de l'entreprise (Roux, 2007a). Pour FRIESTAD et Wright (1994), les dissonances entre ses représentations, ses principes moraux et des comportements non éthiques des entreprises déclenchent les comportements de résistance de la part d'un consommateur. Globalement, les pratiques marketings des entreprises lorsqu'elles sont considérées comme contraires à l'éthique ou injustes déclenchent les comportements de résistance (Pez et al 2017 ; Ayadi, Parashiv et Rousset, 2017). Les comportements de résistance en lien avec certaines pratiques marketing sont susceptibles de réactions négatives voire punitives de la part du consommateur. Ces réactions ne sont pas facilement perceptibles pour l'entreprise (Shea, 2010), parce que pas toujours visibles comme par exemple le changement d'attitude ou le non achat (Maxwell, 2010)

L'avènement d'internet a plus que modifié globalement la distribution dans les services avec l'arrivée de nouveaux acteurs. Cela a eu plusieurs conséquences dont les plus importantes sont : la diminution de l'importance de certains intervenants dans la chaîne de distribution, la possibilité de réduction des coûts par la vente directe relançant par là même la compétition par les prix. Ce que Hikkerova et Sahut (2009) ont tenté de démontrer dans le secteur du tourisme principalement. Travaillant sur le positionnement et les stratégies des prix des acteurs de l'e-tourisme, ces auteurs montrent que l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les infomédiaires imposent aux acteurs de revoir leurs stratégies de prix, surtout que les infomédiaires rendent le secteur plus visible sur le plan informationnel et favorisent la comparaison pour le consommateur (Hikkerova et Sahut, 2014). De même, le modèle de fixation des prix dans le secteur des services en général tend vers la modulation des capacités de production aux segments de marché ciblés. Les techniques du yield management en sont un exemple et contribuent autant à l'optimisation des recettes de l'entreprise qu'à l'optimisation de l'utilisation des capacités de production (CAPIEZ, 2002). Mais le



problème qui semble aujourd'hui intéressant à analyser est celui de la gouvernementalité du co-consommateur ou co-producteur du service qui s'est complexifié avec le temps et l'accroissement du pouvoir de ce dernier de plus en plus explorées par les auteurs en marketing (COVA et COVA, 2009). Les sources du pouvoir du consommateur post-moderne ou du nouveau consommateur se trouvent dans la sociologie post-moderne des années 80/90 où une abondante littérature analysant le consommateur s'efforce selon chaque versant à représenter ce dernier et à lui attribuer un rôle. Ce faisant il en ressort plusieurs figures dont les caractéristiques sont l'individualisme, l'hédonisme et la créativité. Toutes caractéristiques qui correspondent à l'accroissement des compétences du consommateur et pour cela justifient pour l'ensemble les adaptations en termes d'approches marketing. Le marketing relationnel s'appliquerait donc au consommateur individualiste, le marketing expérientiel et sensoriel au consommateur hédoniste et le marketing collaboratif au consommateur créatif (COVA et COVA op.cit). Bref il apparait ici que le marketing s'adapterait à chaque évolution dans le processus d'acquisition des compétences du consommateur et ne tiendrait aucunement compte de l'attitude de ce dernier face à la nouveauté ou même son niveau de précarité, encore moins des pesanteurs culturelles. Les réserves ont d'ailleurs été émises par certains auteurs sur le postulat de formatage des consommateurs créatifs (Prahalad et Ramaswamy, 2004 a) ou sur l'hypothèse que ces derniers vont exploiter leurs compétences dans le sens prôné par l'entreprise (Bonnemaison, 2008, Dujarier 2008) et non sur le fait qu'ils ont la liberté de les exploiter alors qu'ils pourraient optimiser leur relation en faisant ou en refusant de le faire.

La gestion des réclamations met en évidence le fait que le client insatisfait est celui qui est susceptible de s'engager dans la réclamation. Toutefois le consommateur « *reclamateur* » ne le fait selon la littérature que sous certaines conditions. La théorie de l'attribution indique que l'attribution de l'insatisfaction, les caractéristiques psychologiques, culturelles et démographiques seraient les facteurs de déclenchement de la réclamation du consommateur et détermineraient par la suite son comportement qui peut aller du remboursement, à l'échange du produit, en passant par l'abandon, le bouche à oreille négatif (Folkes, 1984, Richins, 1987). Concernant la cause de l'échec du produit à satisfaire le consommateur, certains ont montré que si la cause de l'insatisfaction est imputée à l'entreprise et la stabilité de la cause perçue, le client orientera son comportement de réclamation vers le remboursement plutôt que vers l'échange du produit. Les caractéristiques psychologiques culturelles et démographiques, déclencheurs des comportements de réclamation tels



qu'étudiés par de nombreux auteurs comme Singh (1990) English et Sharma (2001), Richins (1983, 1985), Blodgett et Granbois (1992), Foxman et Stern (1990) indiquent une diversité de situations qui doit à notre sens, amener les responsables marketing des entreprises de services à mettre en place un management des réclamations spécifique. La spécificité résulterait d'une démarche de segmentation basée sur des critères liés aux caractéristiques des clients « réclamateurs » en intégrant la complexité du client actuel, et surtout les critères susceptibles de rentabiliser les réclamations ; ce qui n'attire pas encore l'attention du monde scientifique. Cela peut paraître complexe à mettre en œuvre mais la pertinence des critères retenus est le socle de la nécessité d'une telle démarche. Les services de réserve ou si on peut être plus précis, le potentiel de réserve de service est une notion qui malgré la difficulté de mise en œuvre permet de situer l'entreprise dans une perspective stratégique de s'adapter tout en étant rentable, à la dynamique des besoins actuels et nouveaux des clients de même qu'elle intégrerait le potentiel des réclamations qui pourraient intervenir dans le processus relationnel de l'entreprise.

#### **4- L'approche de réserve de production : une nouvelle perspective stratégique de la gestion des services.**

L'approche réserve de service s'inscrit dans une perspective stratégique de gestion marketing des services. Beaucoup de typologies qui s'insèrent dans l'approche stratégique qui ont été développées jusque là, elles contribuent globalement à permettre à l'entreprise d'atteindre par sa politique de service un certain nombre d'objectifs cruciaux qui sont de pérennisation tels que la conquête des nouveaux clients (Mathé, 1986; Dormier, 1990, Ndebi, 2007), ou le renforcement de l'image de l'entreprise (Horovitz, 1987). Certaines typologies distinguent les services qui créent de la valeur de ceux qui fonctionnent comme barrières à l'entrée (Porter, 1977 ; Levitt, 1981). La possibilité de résoudre les problèmes de la clientèle de manière optionnelle ou intégrée a aussi été discutée par des auteurs comme Guilti(1987) et Lele (1980).

Malgré le fait qu'une telle analyse sur le plan de sa globalité présente des avantages qui couteraient moins cher à l'entreprise, elle peut à certains égards être incompatible avec les besoins spécifiques des clients. Plusieurs autres approches introduisent le temps comme élément d'adaptation des services en fonction des stades de rencontre avec le client. Il ya ainsi des services avant, pendant et après la vente, c'est une solution de flexibilité proche de celle qui est développée dans le concept de réserve de service. La démarcation se trouve dans le fait qu'elle ne tient pas compte des mutations environnementales actuelles qui s'intègrent



dans la nouvelle économie de l'information. Même les auteurs qui ont travaillé sur les typologies comme celle proposée par Mathieu (2001) dont deux axes d'analyse sont évoqués sont muettes à ce sujet. Le premier axe d'analyse ici prend en compte la cible (utilisateur et produit), et l'indépendance du service qui suppose que le service est un produit. Le second axe est caractérisé par la prise en compte de l'intensité organisationnelle et se décline en trois niveaux, le niveau tactique, le niveau stratégique et le niveau organisationnel. Tout comme Bagin et Malleret (2004) pensent qu'il y a deux types de services : ceux relatifs à l'amélioration de l'offre de service et, ceux complémentaires et destinés soit au produit (livraison), soit à l'utilisateur (formation), soit au financeur (financement). Clouet(2005) dans une approche ergonomique a quant à lui proposé une typologie dont le critère principal était l'utilité du service. Cette dernière étude auprès des internautes tentait de comprendre comment ces derniers parvenaient à identifier et à comprendre les libellés des services. L'entreprise pouvait ainsi exploiter cette information en mettant en avant et en améliorant sur le plan logistique, les services ayant été identifiés comme utiles par les clients. Analysant les services après-vente dans l'environnement africain, Ndebi (2001, 2007), propose une typologie basée sur l'objectif des services, il distingue ainsi trois types de services après-vente : les services « d'attraction » de la clientèle dont l'objectif est celui de conquête des nouveaux clients, les services « techniques » dont l'objectif est de fidéliser la clientèle, et les services qui peuvent jouer ces deux rôles à la fois appelés services « mixtes ». C'est une approche pertinente sur le plan stratégique dans la mesure où, chaque service offert a un rôle spécifique dans la stratégie de l'entreprise à un moment donné. Néanmoins, malgré sa pertinence, cette typologie comme d'ailleurs d'autres tout aussi pertinentes, portent sur des analyses qui ne tiennent aucunement compte du potentiel de compétitivité de l'entreprise de service et surtout de la rentabilité de chaque service offert.

Or, les entreprises de service font face actuellement une évolution dynamique de l'environnement des affaires en partie à cause du développement de l'économie de l'information conséquence de la mondialisation et facilité par les ntic. Cela a eu un impact certain sur la vitesse avec laquelle les besoins évoluent et changent chez le client. Les entreprises ont l'obligation de s'arrimer et s'adapter à cette situation qui en plus, elles se trouvent dans un environnement très concurrentiel. Certains déterminants de la performance comme la taille, la surface financière, la couverture du marché, sont de moins en moins pertinents si la capacité d'anticipation de l'entreprise est insuffisante. Anticipation sur les



besoins des clients, anticipation sur les nouvelles tendances de besoin notamment en matière de services, anticipation sur les possibilités d'ajustement opérationnel et de flexibilité de l'outil de production, l'adaptation par rapport à la stratégie de terroir. Les entreprises de services doivent anticiper sur les nouvelles solutions à apporter au consommateur, elles doivent également anticiper sur des solutions à apporter aux réclamations des clients. La perspective stratégique que l'on veut donner au concept de réserve de service part du principe que les services ont un cout. Ce cout est relativement faible si leur implémentation est prévue mais non opérationnalisée tant que le client n'en fait pas la demande. Car les situations auxquelles font face les entreprises ne sont pas toutes susceptibles d'être rentables. La situation des réclamations opportunistes traitées par l'entreprise, une incohérence dans la stratégie d'offre de service font supporter à l'entreprise des couts additionnels. Or une bonne segmentation des réclamations par exemple permet des traitements adaptés et évite des couts inutiles à l'entreprise parce que basés sur des opportunités. En fait l'entreprise doit pouvoir identifier les besoins dont la satisfaction peut être nécessaire mais non rentable pour l'entreprise et se mettre en situation de les satisfaire que lorsque le client spécifiquement le réclame et surtout lorsque la satisfaction de ce besoin spécifique et ponctuel est susceptible d'induire une reconnaissance du client. A ce titre, les études doivent être menées, ponctuelles ou exploitant et analysant les informations issues des bases de données pour identifier les clients par leur valeur relationnelle avec l'entreprise. Le modèle RFM peut être une bonne source de démarche d'analyse pour la segmentation des clients. De même, il convient pour compléter cette analyse de mettre en place une stratégie de gestion des réclamations basée sur la pertinence de la réclamation et son lien avec le coût du traitement supporté par l'entreprise.

### **Conclusion.**

A l'ère de l'économie de l'information et des tic, le management des services doit pouvoir s'adapter pour rendre les entreprises de services plus efficaces et rentables. Les services de par leurs caractéristiques sont des produits donc l'avance concurrentielle et même le positionnement sont de courte durée parce qu'on ne peut pas les protéger au sens juridique du terme. En fait, se créer une position durable est très compliquée et les entreprises doivent déployer des approches stratégiques de survie mais aussi de démarcation. Elles doivent plus encore être plus efficaces dans un environnement où la concurrence s'affine au jour le jour

être à la pointe de l'information sur le client est une condition importante, développer une stratégie cohérente ne l'est pas moins, anticiper sur les réactions et actions de la clientèle s'avère nécessaire. Plus importante encore doit être la flexibilité de la capacité de servuction de l'entreprise, qui tient compte des comportements opportunistes des acteurs, du potentiel de rentabilité de chaque action de service. L'approche du management des services dans laquelle s'insère cet article s'inscrit dans le champ théorique de la gestion stratégique des services de l'entreprise. L'apport de la présente réflexion complète celles qui l'ont précédée mais qui n'avaient pas encore intégrées la rentabilité de l'offre de service qui tourne autour de l'opportunité de service, de la prestation et du coût de la prestation. Cependant, l'opérationnalisation et l'implémentation d'une telle stratégie s'avèrent complexes et nécessitent une appropriation et la maîtrise de l'utilisation des ntic. De même, la pertinence de cette réflexion reste théorique tant qu'elle n'est pas éprouvée, ce qui nécessite des études de terrain.

### **Références bibliographiques.**

Ahmad S.(2002), « Service failures and customer defection : a closer look at online shopping experiences », *Managing service quality*, vol 2, Issue 1.

Andreassen T.W. ; Lindestad B.(1998), « Customer loyalty and complex services : The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customer with varying degrees of service expertise ». *International Journal of Service Industry management*, vol 9, n°1, pp 7-23.

Aubert-Gamet, Cova V., Bernard (1999), « Servicescapes :From Modern Non-places to post-modern commons places », *Journal of business Research*, vol 44, pp37-45.

Ayadi N. ; Parashiv C. et Rousset X. (2017), Tarification dynamique en ligne et ethicalité perçue par le consommateur, synthèse et voies de recherche ; *RAM*, Vol. 32 (3) 53-75.

Backhaus K ; Bauer M.(2001), « The impact of critical incidents on customer satisfaction in Business to Business Relationships », *Journal of Business-to-Business Marketing*.

Bancel-Charensol L., Jougleux M., (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services » *Revue Française de Gestion*, n°113, mars-avril-mai.

Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. 54 :2.

Bolton R.N., et Drew, J.H (1994). Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. In Rust, R.T. et Oliver R.L. (dir). *Service quality : new directions in theory and practice*. Newbury park, CA : sages publications, 173-200.

Bolton R.N., et Drew, J.H.(1991), A multistage model of customer's assessments of service quality and value. *Journal of Consumer research*, 17 : 4. 375-384.

Bonnemaison A.(2008), La mise en œuvre de l'orientation client : rôles attribués au client et instrumentation de gestion, le cas EDF (2004-2007). Thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Pau et des pays de l'Adour.

Boyer A. et Nefzi A. (2009), « La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts », Direction et Gestion ; La revue des Sciences de Gestion, n°237-238, Mai- aout, pp 43-54

Capiez A. ; Legoherel P. ; Stevens E. (2002) ; « Yield management ; des principes à la mise en œuvre dans les activités de service », La Revue des Sciences de Gestion, n°196-197, pp 91-104.

Caruana A.,(2002), « Service loyalty : the effect of service quality and the mediating role of customer satisfaction », European Journal of Marketing, vol 36, n°7/8, pp 811-819.

Cazarin F.Andreani J-C. ; Jallat F. ( 2007), « Les tendances du marketing des services », Proposition de communication au 65<sup>ème</sup> congrès des tendances du marketing en Europe, Paris 26-27 Janvier.

Churchill, Jr. G.A. et Suprenant,C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. Journal of Marketing Research, 19(4),491-504.

Clouet, G.,(2005), « Evaluation ergonomique des produits et services : cas du web marchand », Thèse de doctorat d'ergonomie, Université des Paris 8, saint-denis.

Cronin J.J., Taylor S. A.(1992), « Measuring service quality : a reexamination and extension », Journal of Marketing, 55, pp. 56-68.

Costa G. ; Glinia E. ; Drakou A.(2004), « The role of empathy in sport tourism services : a review », Journal of Sport Tourism, Vol 9, issue 4, pp 331-342.

Cova B., Cova, V. (2009), « les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernamentalité du consommateur », Recherches et Applications Marketing, vol 24, n°3.PP 18-21.

Cox J. ; Dale B.(2002), « Key quality factors in web site design and use : an examination », International Journal of Quality and Reliability Management, Vol 19, n°7.

Dujarier M.A.(2008), Le travail du consommateur. De mcdo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons. Paris. La découverte.

Dubé-Roux, L.(1990). The power of the affective reports in predicting satisfaction judgements. In Goldberg, M.E. et Pollay, R. W. (dir) Advances in consumer research. Provo, Ut :Association

Dion D.(Coord.) (2008), A la recherche du consommateur, Paris. Dunod.

Dormier, P.(1990) ; « Emergence d'un management de l'après-vente », Revue Française de Gestion, n°79, pp 12-18.

Edvarsson B.(1998), « Causes of customer dissatisfaction – studies of public transport by the critical incident method », Managing Service Quality, vol 8, n° 3 pp 189-197.

Eiglier P., Langeard, E., Dageville, (1989), « la qualité des services », Revue Française de Marketing, n°121.

Eiglier P. et Langeard E.,(1987), « Servuction-Le marketing des services ». Stratégie et Management, paris, Mc Graw-hill, 159p.



Fararhangmerh, M., et Silva, M. (1995). Strategic importance of consumer's complaints : an empirical study. In Bergadàa M (dir). Marketing today and for the 21th century. 1595-1604.

Flipo J-P. (1989), « Marketing des services, un mix d'intangible et de tangible », Revue Française du Marketing, n°121, pp 29-37.

Folkes, V.S. (1984). Consumer reactions to product failure : an attributional approach. *Journal of Consumer Research*. 10:4.398-409.

Forbes L.P.,Kelley S.W. Hoffman K.D. (2005) ; « Typologies of e-commerce retail failures and recovery strategies », *Journal of Service Marketing*, vol 9, PP 280-292, Issue 5.

Gronroos C.(1984), « A service quality model and its implications. *European Journal of Marketing*, vol 18, n°4, pp 36-44.

Gwo-Guang L., Hsin feu L.,(2005), « Customer perceptions of e-service quality in online shopping », *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol 33, issue 2, pp. 161-176.

Hikkerova Lubica ; Sahut J-M (2014), « Positionnement et stratégies prix des acteurs de le-tourisme » Working paper, 2014-258, IPAG Business School).

Hogarth, J.M., English, M., et Sharma, M. (2001). Consumer complaints and third parties : Determinants of consumer satisfaction with complaint resolution efforts. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction, and Complaining Behavior*. 14.74-87

Judd R.C., (1964), « the case for redefining services ». *Journal of Marketing*, vol 28, n°1, pp58-59.

Ladhari R. (2005), « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences ». *Revue de l'université de Moncton*, vol 36, n°2, p. 171-201.

Lee J., Feick L.,(2001), « The impact of switching costs on the costumer satisfaction loyalty link : mobile phone service in France ». *Journal of Services Marketing*, vol 15, Issue 1, pp 117-132.

Lejeune M.,(1989) « Services et produits , de la différence à la complémentarité : bibliographie commentée sur le marketing des services », *Revue française de Marketing*, n°121.

Liljander, V., et Strandvik, T. (1997). « Emotions in service satisfaction », *International Journal of Service Industry Management*. 8:2.148-169

Lovelock, C.H.,'1983), « Classifying services to gain strategy marketing insights », *Journal of marketing*, vol 47.

Mathé, H. (1992), « Le SAV : enjeux, politiques et organisation », *Encyclopédie du Management*, Paris, Vuibert, Tome 1, PP. 21-31.

Mathieu, V.(2001), « Services strategies within the manufacturing sector : benefits, costs and partnership », *International journal of service industry management*, vol 12, n°5, p.451-475.

Maxham J.G. (2001), « Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word -of- mouth, and purchase intentions », *Journal of Business Research*, vol 54, n°1, pp 11-24(14).



Maxwell S., Garbarino E.(2010), « The identification of social norms of price discrimination on the internet » ; *Journal of product and brand management* 19 (3) : 218-224.

Meyers M.S. ; Mullins G.E. (2000) ; « Customer satisfaction in the financial industry : San francisco versus Melbourne, Australia », *Academy of Marketing Studies Journal*, vol 4, n°1, pp38-42.

Monnoyer-Longé M.C. (1999), « Servuction and mobile telephony », *Service s Industries Journal*, vol 42, Issue 3, pp 235-243.

Morrisson Coulthard L.J. (2004), « Measuring service quality », *International Journal of Market Research*, vol 46, pp 479-497.

Ndebi P.E. (2016), « Au delà de la performance financière et sociale, la logique de conquête ? », *Economie et gestion Appliquée*, n°12, Janv-juin.

Ndebi P.E.(2007), « Technicité et commercialité des services : proposition d'une typologie des services après-vente au Cameroun », *Revue Camerounaise de Management*, n°14, Juin. PP 21-34.

Ndebi P.E. (2001), « Marketing de l'après-vente : contribution à l'amélioration du SAV au Cameroun », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Yaoundé 2. 365 pages.

Nguyen Nha (1990), « Structure de causalité pour expliquer la qualité perçue des services : une étude empirique dans deux secteurs de services », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

Oliver,R.L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*. 17.

Oliver, R.L., et DeSarbo, W.S. (1988). Response determinants in satisfaction judgements. *Journal of Consumer Research*. 14:4.495-507

Parasuraman A., Berry L., Zethaml V.A. (1988), « A ServQual : a multiple items scale for measuring consumer perceptions of service quality », *Journal of retailing*, 64, 1, pp 12-40.

Parasuraman A., Berry L., Zethaml V.A.(1985), « A conceptual model of service quality and its implications for future reaserch ». *Journal of marketing*, 49, pp 41-50.

Prahalad C.K. et Ramaswamy V.(2004 a ), « The future of competition : co-creation unique value with consumers. Harvard. HBS Press).

Pez V., Butori R., Mimouni Chaabane A.,(2017), « le coté sombre de la pression exercée sur les consommateurs par les programmes de fidélité : enjeux éthiques et pratiques ; *RAM*, vol 32(3) 76-89.

Ray D. ; Gotteland D.,(2005), « Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes », *Recherches et Applications en Marketing*, vol 20, pp 1-19.

Renolds K.L., Harris L.C. (2005), « When services failures is not services failures : an exploration of the forms and motives of « illegitimate » customer complaining », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol 10, n°1.

Richins, M.L., et Verhage, B.J (1985). Cross-cultural differences in consumer attitudes and their implications for complaint management. *International Journal of Research in Marketing*. 2:3.197-206.



Richins, M.L. (1987). A multivariate analysis of responses to dissatisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 15:4.24-31

Roux D.,(2007), « la résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », RAM, 22,4, 59-80. .

Rust R.T. Olivier R.L.,(1994), Service Quality : insights and managerial implications from the frontier. In Service quality : New direction in theory and practice, 1994, Eds. Rust R.T. et Olivier R.L., Thousand Oaks, CA : sage Publications, p1-19.

Sabadie W.(2001) ; « Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Toulouse.

Shea L.J. (2010), « Using consumer perceived ethicality as a guideline for corporate social responsibility strategy : a commentary essay » ; *Journal of Business research* , 63 (3) : 263-264.

Shemwel D, Yavas V.(1999) ; « Measuring Service Quality in Hospitals : Scale development in Managerial Application » *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(3) 65-75.

Shostack L., (1997), « libérons nous du marketing des produits », *Journal of marketing*, Avril.

Singh, J.(1990). A Typology of consumer dissatisfaction response styles. *Journal of Retailing*. 66:1.57-97.

Sweeny J.C., Chew M.(2002), « Understanding consumer-service brand relationships : a case study approach », *Australasian Marketing Journal*, vol 10, Issue 2, pp 26-43.

Tannery F., (1997), « les trois dimensions de la stratégie dans les activités de service », *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai.

Teas, R.K. (1993) ; « Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing*. 57:4.18-34.

Valle V.A., et Krishnan S. (1978). Dissatisfaction attributions and consumer complaint behaviour. In Wilkie, W. (dir.). *Advances in Consumer Research*. Ann Arbor MI : Association for Consumer Research. 6:445-449.

Verhog P.C (2003), « Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development », *Journal of Marketing*, vol 67, pp. 30-45.

Westbrook, R.A., et Oliver, R.L.(1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 18:1.84-91.

Widmier S., Jackson D.W.(2002), « Examining the effects of service failure, customer compensation, and fault on customer satisfaction with salespeople », *Journal of Marketing Theory and Practice*, V 10, n°1.

Witkowski T.H. ; Wolfinbarger M.F. (2001), « The formality dimensions of service quality in Thailand and Japan » *Advances in Consumer Research*, vol 28, pp153-160.

URL :<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-43.htm>.

URL :[https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_1773\\_0.pdf](https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_1773_0.pdf)

URL : CONAN RAYANE.pdf

URL : <https://dl.ummtto.dz/bitstream/handle/ummtto/5758/mémoire%20finale%20faiza202017.d>

URL : Marvwen Mdini.pdf

URL : <https://archipel.uqam.ca/5340/1/m12743.pdf>

URL : <https://pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00006012/document>

URL : [https://www.researchgate.net/publication/41710756\\_la\\_relation\\_entre\\_la\\_perception\\_...](https://www.researchgate.net/publication/41710756_la_relation_entre_la_perception_...)