

Ce papier de recherche a été publié dans une version améliorée par la revue "Les Cahiers Espaces", N° thématique sur la Distribution en tourisme.

Durrande-Moreau A, (2010) "**Réflexions sur les contours de la distribution touristique**", *Les Cahiers Espaces*, N°107, décembre, 20-28

Tourisme et distribution, la voix des clients

Expérience vécue. Un couple se laisse convaincre de partir en "city break". Il a reçu par hasard une brochure de voyage et constaté des prix attractifs qui le font rêver. Lors de la réservation, en agence de voyages, le couple pose quelques questions auxquelles il reçoit des réponses évasives : tout sera indiqué dans le futur "carnet de voyage". Quand le carnet arrive dans la boîte aux lettres, il est très tard et il y n'a pas beaucoup d'explications. Néanmoins, le couple part en confiance. Il est un peu surpris de n'être pas accueilli ou guidé, ni à l'aéroport de départ, ni à celui d'arrivée. L'hôtel, trouvé après quelques efforts, s'avère confortable et bien situé. Les choses se compliquent au moment de bénéficier de la "mini-croisière" sur le fleuve. Le prestataire local, difficile à trouver car l'adresse est confuse, dit qu'il ne travaille plus avec le tour-opérateur depuis plus de six mois ! Au final, le couple trouve le séjour plaisant, mais il a connu plusieurs difficultés, avant et pendant le séjour, qui correspondent à des barrières dans leur accès au service.

Une étude engagée à l'université de Savoie s'intéresse à de tels problèmes, dans le cadre d'une recherche générale sur la distribution des services (recherche fondamentale). Le présent article présente quelques aspects de cette recherche. La première partie se focalise sur le mot "distribution" : quel sens a-t-il ? est-il clair ou ambigu ? Ces questions amènent à contraster le monde des biens et celui des services, dont fait partie le tourisme. La deuxième partie présente quelques résultats de l'étude, menée par la technique des incidents critiques. Que disent touristes de la distribution ? Quel type de barrière ressentent-ils ? Les clients racontent leur expérience et nous ouvrent leur univers mental. La conclusion développe des remarques à l'adresse des entreprises.

Distribuer un service, quelle signification ?

Le terme de "distribution" fait plutôt penser à des objets. Ex : on distribue du pain ou des colis, et plus difficilement des leçons de musique ou des réparations automobiles. Que signifie alors ce terme appliqué aux services ? Que nous dit la discipline du *Marketing des Services* à propos de cette grande variable d'action du Marketing ? Sachant que la distribution constitue l'un des 4 leviers d'action bien connus et dénommés les 4P.

Le *Marketing des Services*, né dans les années 70-80 bien après le Marketing général, a maintenant accumulé une somme de connaissances. La discipline a notamment établi des concepts importants pour aborder les services, comme *l'intangibilité*, *l'indivisibilité* ou le *non-transfert de propriété*, dont nous aurons besoin (annexe 1). Mais de manière surprenante, parmi tous les sujets abordés dans la littérature, la distribution a été peu étudiée (pour une revue Durrande-Moreau 2004). On trouve des réflexions et des exemples intéressants, mais dans l'ensemble, la littérature sur la distribution des services traduit un certain flou, un manque de conceptualisation.

Ce flou, même s'il impacte peu la vie quotidienne des entreprises, s'avère tout de même gênant car il freine les transferts d'expérience d'une entreprise à l'autre et d'un secteur à l'autre, il freine le décodage des tendances et les capacités à réagir. A l'heure où beaucoup d'innovations interviennent dans la manière de vendre les services (Internet, GDS, Web2, self-service) et où le champ concurrentiel se modifie rapidement (rôle et pouvoir des infomédiaires, ces intermédiaires qui ne manipulent que de l'information), les acteurs ont besoin de partager un vocabulaire et des concepts communs. L'un des objectifs de cette recherche est d'y contribuer.

Pour tenter de clarifier le concept de distribution des services, partons de ce qui est mieux connu : la distribution des biens tangibles. Pour les tangibles, la notion de distribution est particulièrement claire, elle s'oppose et complète celle de production. Des étapes existent, elles sont bien découpées : production d'abord, distribution ensuite. La distribution consiste à **rendre accessible** le produit, afin qu'il puisse être acheté et utilisé par le consommateur. Toujours pour les tangibles, une correspondance parfaite existe entre les fonctions et les acteurs : *le producteur produit, puis le distributeur distribue* (sauf quelques exceptions, surtout en BtoB). Cependant, la distribution reste une fonction assez complexe qui comporte plusieurs sous-fonctions, notamment : – (1) assurer

l'accès aux produits en proximité avec le contact client ; – (2) assurer le conseil et la vente avec le transfert de propriété ; – (3) assurer la logistique, avec le transport, le stockage, les mises en rayons.

Pour les services au contraire, les fonctions et les acteurs sont plus mélangés, les étapes sont différentes. A l'inverse des biens tangibles, et comme l'ont très justement fait remarquer Zeithaml *et al.*, **les services sont d'abord vendus puis produits** (annexe 2). Cette remarque a d'importantes implications en matière de distribution, qui n'ont pas encore été bien explorées. Si nous reprenons les trois sous-fonctions précédentes, elles se présentent différemment. – (1) L'accès au service en proximité est assuré par le prestataire qui sert lui-même ses clients et assure le contact. – (2) La vente correspond à une transaction très particulière puisqu'elle ne donne pas lieu à transfert de propriété. C'est de l'information pure, qui nécessite un contact mais pas forcément physique (ex : une prise de rendez-vous, une commande, une réservation) et qui peut facilement être assurée à distance (téléphone, Internet). La vente peut aussi facilement être assurée par un intermédiaire, qui n'a pas besoin d'acheter par avance, ni de financer les services qu'il vend. La vente peut donc être assurée par différents acteurs : le prestataire lui-même, un intermédiaire (ex: les agences de voyage), un autre producteur (ex: une assurance vendue par une banque), et souvent par un mélange de toutes ces solutions (multi-canal). Pour compliquer les choses, les intermédiaires de vente, lorsqu'ils existent, font aussi souvent office de producteurs (ex : les agences de voyage proposent leurs propres produits à côté de ceux des tour-opérateurs). – (3) Par contre, les aspects logistiques sont fort simples, puisque le service est immatériel et non stockable.

En bref, on voit que la distribution, qui signifie donner accès au produit tangible ou intangible, correspond pour les services à **deux opérations** donnant lieu à contact client (vente, puis production), quand une seule opération suffit pour les biens tangibles (vente). Il convient donc de bien différencier la distribution de la promesse de service (ex : la vente du billet de train) de la distribution du service en lui-même (le trajet en train). Ceci n'est pas si évident. De nombreux termes ou façon de parler entretiennent la confusion, comme celui de "e-tourisme" par exemple. Le tourisme est justement une activité qui n'a aucune vocation à être rendu par le canal électronique ! Seul sa vente-réservation peut s'opérer ainsi, et donc le terme de "e-commerce touristique" conviendrait mieux. Les deux opérations de vente et production peuvent être assurées par des acteurs de nombre et de nature variés, en des temps et des lieux plus ou moins éloignés. En tourisme, particulièrement, la vente est souvent très détachée des prestations, avec de longs délais entre la réservation et l'usage et avec des intermédiaires qui peuvent se multiplier, surtout sur Internet (moteur de recherche, comparateur de prix, agence en ligne etc.).

Ceci explique sans doute le flou théorique observé dans la littérature. Les auteurs évoquent différents aspects de la distribution, sans bien les distinguer. En schématisant un peu, certains auteurs assimilent plutôt la distribution des services à sa production, car ils pensent surtout aux services à vente immédiate lorsque la vente est intégrée à la production (ex : Lovelock et Wirtz 2007). D'autres l'assimilent plutôt à la vente, car ils pensent surtout aux services à réservation (ex : Buhalis 2003, Buhalis et Lows 2001). D'autres encore l'assimilent aux réseaux de Service, car ils pensent aux grandes organisations qui se déploient en une multitude d'unités, équivalentes aux boutiques du commerce de détail (ex : Eiglier 2004, Eiglier et Langeard 1987). Finalement, nous proposons de considérer que la distribution des services concerne toujours ces trois aspects (vente, production, réseaux), dont l'importance relative varie selon les services considérés. Le terme "distribution des services", délicat à manier puisqu'il ne s'oppose pas à la production, peut-être remplacé par celui plus précis "d'accès au service en vente et production", ou plus simplement "d'accès au service" en gardant en tête les deux aspects.

Distribuer un service, que nous apprennent les clients ?

Face au flou des connaissances actuelles, nous nous sommes tournés vers les clients. Nous leur avons demandé de raconter les problèmes de distribution qu'ils ont vécus, ou les barrières dans l'accès au service qu'ils ont ressenties (méthode des "incidents critiques", annexe 3). Les réponses fournissent à la fois des éléments intéressants sur les difficultés rencontrées et, plus indirectement, sur ce que signifie pour eux la distribution des services. La recherche a eu lieu en deux vagues, l'une assez générale qui renseigne sur les principales barrières, et l'autre plus ciblée sur le tourisme qui détaille plus particulièrement l'une de ces barrières.

Les principales barrières

La première vague d'enquête rassemble 280 incidents, tous services confondus y compris en tourisme. Après une remarque générale sur la vision englobante du client, cette partie présente les quatre principales barrières identifiées grâce à l'analyse des données (détails et résultats supplémentaires dans Durrande-Moreau 2006). Les trois premières étaient relativement attendues, tandis que la dernière est plus surprenante. Les incidents, rapportés ici pour illustrer les résultats, sont choisis parmi les services de tourisme.

Une vision englobante. Les clients évoquent leurs difficultés d'accès au service en se souvenant de tout leur processus de service, du début jusqu'à la fin. Ils évoquent aussi bien des problèmes qui ont pu avoir lieu chez eux lors de la phase d'achat que chez un prestataire de service lors de la phase de production. Parfois, ils évoquent des problèmes au sein des réseaux d'unités (rare). Ceci valide donc le fait que la distribution des services concerne une grande variété de situations, dont les trois aspects identifiés (achat-vente, production, réseaux).

- *Je me connecte sur un site de voyage intéressant, mais je suis déconnecté toutes des 5 minutes, alors que je n'ai pas ce problème sur d'autres sites. (Achat-vente).*
- *Le restaurant nous fait attendre un temps infini pour le dessert. Nous ne savons plus que faire, c'est comme s'ils nous avaient oublié. (Production).*
- *Cet hôtel était vraiment moins bien que les autres de la même enseigne. (Réseau).*

1) Barrières dans la phase d'achat. La phase de prise d'information et d'achat peut poser des problèmes, tels des difficultés de contact, des déceptions sur les offres, ou des manques d'information. Parfois, une vente se complique et se déroule en plusieurs épisodes, qui peuvent comprendre des revirements tant du côté des professionnels que du côté client. Dans cette phase, le client n'est pas encore dans l'enceinte du service.

- *Nous voulons savoir comment visiter ce musée et nous nous arrêtons à l'office du tourisme. Mais il est fermé et semble en travaux. Rien n'est marqué sur la porte. (Difficulté de contact).*
- *J'ai vu une publicité pour une location de chalet intéressante en terme de prix, mais quand je téléphone, ils me proposent des prix bien plus élevés. (Offre décevante).*
- *Je réserve un hôtel par centrale de réservation. Le soir, je reçois un SMS. La réservation n'est pas bonne, il faudrait que je rappelle un autre numéro. (Reviement d'un professionnel).*

2) Barrières matérielles dans la phase de production. Les problèmes matériels d'accès au service dans la phase de production concernent des lenteurs, des interruptions, ainsi que des "d'erreurs de service" manifestes. Ces problèmes, qui correspondent à un mauvais avancement du service lorsque le client se trouve dans l'enceinte du service, sont en général bien connus des organisations.

- *Ce bar est bondé sur les pistes en station de ski. Le serveur met bien du temps à apporter ma consommation. Ils ne sont pas assez nombreux (Lenteur).*
- *Le train s'arrête en plein voie durant plus d'une heure, à cause d'un accident. La police doit faire son enquête. (Interruption).*
- *Le serveur apporte le café, mais la tasse n'est pas propre. Je lui fais remarquer la trace de rouge à lèvres. Il efface alors la tâche avec son doigt mouillé et me la repose sous le nez ! (Erreur de service).*

3) Barrière d'information dans la phase de production. Les incidents montrent que les clients distinguent très bien les aspects informationnels – ce qu'on leur indique, ce qu'on leur dit – des aspects matériels précédents. Cette barrière informationnelle apparaît sous plusieurs formes. Les clients se plaignent parfois d'un simple manque de guidage ou d'explication en situation normale (panneaux, information statique). Mais c'est lors des situations particulières, requérant des informations plus ciblées, que les problèmes deviennent cruciaux (information dynamique). Les clients relatent alors des manques d'information individuelle pour répondre à leurs problèmes, ou des manques d'information collective dans les situations dégradées. Dans ces situations dégradées, lorsque le service fonctionne mal, il est frappant de constater que le client se plaint davantage d'être mal informé que d'être mal servi. Il peut comprendre que parfois le service soit médiocre, mais il excuse plus difficilement un manque d'information qui lui paraît simple à gérer.

- *En Espagne la nuit, on passe et repasse dans la rue. Impossible de voir où se trouve cet hôtel. Soit il n'a pas d'enseigne, soit celle-ci n'est pas allumée, soit on est aveugle. (Information statique).*
- *Le vol arrive en retard, j'ai raté la correspondance. Je me retrouve tout affolé dans cet aéroport étranger. Je ne parle pas la langue. A qui m'adresser ? (Information dynamique personnelle).*
- *Nous sommes sur le quai à attendre ce train. Cela fait 10 minutes que l'on aurait dû partir. Rien n'est affiché, rien n'est annoncé par le haut-parleur. (Information dynamique collective).*

4) Emergence d'une barrières entre les deux phases. De manière intéressante, l'étude met à jour un phénomène massif assez surprenant, non identifié dans la littérature, quoi qu'assez logique une fois dévoilé. Certains problèmes sont ambigus et difficiles à classer. Ils surviennent lorsque le client arrive sur les lieux du service, au moment du démarrage du service, mais dépendent ou peuvent dépendre de la phase de vente, ou d'un phénomène extérieur. Ils sont en quelque sortes "à cheval entre les deux phases", avec souvent des responsabilités difficiles à établir ou à deviner. Ils se manifestent par des non démarrages, des démarrages retardés, ou une mauvaise qualité par rapport à ce qui était promis.

- *J'arrive à l'auberge de jeunesse. Ils disent qu'ils n'ont pas la réservation, mais moi, j'ai bien le mail de confirmation de la centrale. Ils n'ont pas de place pour moi. (Non démarrage).*
- *A l'aéroport, notre vol est retardé de quelques heures à cause d'une tempête. (Démarrage retardé).*
- *L'agence m'avait promis une vue sur la mer, mais l'hôtel n'en a plus. Rien n'était noté à ce propos me concernant. (Démarrage incomplet).*
- *A notre arrivée en Turquie, nous sommes très déçus que la piscine de l'hôtel soit fermée. Ils disent que les travaux sont plus longs que prévu. (Démarrage incomplet).*

L'étude permet de quantifier ces barrières. L'étude étant qualitative, les résultats sont indicatifs. Cela signifie qu'une nouvelle étude procédant de la même manière donnerait probablement les mêmes grandes masses mais avec des pourcentages différents. La classification donne le chiffrage suivant : 25% des incidents ont eu lieu en phase d'achat et 45% en phase de production (17% pour l'information et 28% pour l'avancement matériel du service). Les incidents au démarrage du service représentent quant à eux 30%, ce qui est considérable pour cette catégorie émergente. Il est intéressant de constater que, en restant sur les grandes masses, les incidents les plus évidents pour le prestataire, ceux dans l'avancement matériel du service, ne représentent qu'environ ¼ de tous les incidents ressentis par les clients.

En bref, cette première vague d'enquête permet de conclure que les clients valident bien les trois aspects de la distribution des services identifiés après synthèse de la littérature (vente, production, réseaux). Parmi les quatre barrières mises à jour, une était évidente (avancement matériel) et deux autres attendues (phase d'achat, problème d'information). Il ressort que les défauts dans l'information dynamique en phase de production sont particulièrement mal supportés par les clients, parce qu'ils interviennent à des moments critiques pour eux et qu'ils leur semblent simples à résoudre. La dernière barrière, plus étonnante, concerne le démarrage du service, lorsque le client arrive avec des anticipations provenant de la phase de vente qui ne peuvent pas se réaliser, dans la phase de production, ou pas complètement.

Barrières naturelles et artificielles au démarrage du service

Le grand nombre de problèmes observés au démarrage du service, nous a incité à mener une deuxième vague d'investigation. Celle-ci se focalise sur les services de tourisme, choisis pour leur pratique fréquente des réservations. Cette vague d'enquête rassemble de nouveau 280 incidents de distribution, dont on extrait les 107 incidents qui eu ont lieu au démarrage du service (détails et autres résultats dans Durrande-Moreau 2010).

Pourquoi y a-t-il tant de déceptions au moment où le client arrive sur le lieu du service ? En posant des hypothèses, nous avons supposé que ce phénomène viendrait, au moins en partie, de deux "distances" qui introduisent des risques : la vente a lieu longtemps à l'avance (distance temporelle) et elle est souvent pratiquée par des intermédiaires (distance organisationnelle). Du coup, lorsque le client arrive, les choses ne se présentent pas comme prévu. Ex : la piscine de l'hôtel dont les travaux auraient dû être terminés ; la chambre 'vue sur la mer' promise par l'agence de voyage.

Les résultats de cette deuxième vague montrent qu'effectivement ces barrières existent. Elles sont qualifiées de "naturelles", car elles sont inhérentes à l'organisation touristique et aux distances identifiées. De manière plus surprenante, les résultats font aussi apparaître que, parfois, des barrières plus "artificielles" se dressent face au client. Elles proviennent de certains professionnels qui pratiquent des formes de sur-réservation et de tromperie.

1) Barrières naturelles. Des événements imprévus peuvent perturber la délivrance du service (distance temporelle) et des problèmes de communication entre professionnels (distance organisationnelle) peuvent troubler l'exécution de la promesse de service reçue par le client.

- *Une partie de l'hôtel a brûlé. Le tour opérateur nous loge dans un autre hôtel. Mais nous, on préférerait nettement le premier, plus petit et que l'on connaissait déjà. (Evènement imprévu).*
- *A cause de la neige, mon vol est annulé. (Evènement imprévu).*
- *A l'hôtel, la chambre n'a pas de couchage pour notre enfant. Pourtant, on l'avait bien dit à l'agence. Du coup, ils ne sont pas aimables et nous font attendre ½ heure. (Problème de communication).*
- *Sur le port, pour notre croisière en voilier, le taxi ne trouve pas le lieu du rendez-vous, malgré la feuille d'indication. Il dit que ce n'est pas clair, et nous pose avec toutes nos valises à un mauvais endroit. (Problème de communication).*

2) Barrière artificielle de sur-réservation. De nombreux cas de sur-réservation sont apparus et davantage proportionnellement en contexte hôtelier (14/39 incidents) qu'en aérien (5/33). Ceci est surprenant, car en aérien

la sur-réservation est réputée fréquente. Si les clients en rapportent peu dans ces données, deux raisons peuvent être invoquées : soit les sur-réservations sont réellement peu fréquentes ce que cette étude ne permet pas d'appréhender, soit les clients les supportent assez bien. Or les récits montrent justement que l'aérien "négocié" souvent les sur-réservations. Ils montrent aussi qu'en hôtellerie, dans un service censé délivrer confort et cordialité, la sur-réservation est particulièrement mal supportée. Malgré les relogements rapides et les cadeaux, les clients sont choqués d'être si mal accueillis et de se voir imposer de telles complications.

- *A l'aéroport, on me dit que je partirai 6h plus tard, dans l'avion suivant. Mais je refuse, j'ai des rendez-vous importants. Finalement, ils me font monter. (Sur-réservation négociée).*
- *Dans la file d'embarquement, ils demandent qui accepterait de partir le lendemain. Ils paient l'hôtel et surclassent en "classe affaire". Je crains qu'ils ne m'obligent, car je suis le plus jeune. Mais non, une famille est d'accord. (Sur-réservation négociée).*
- *J'arrive à l'hôtel prévu avec ma fille. Ils me disent alors qu'ils n'ont plus de place et, avec un grand sourire, que l'hôtel Z, de classe supérieure, nous accueille au même tarif. Mais ça ne nous arrange pas du tout. (Sur-réservation imposée).*

1) **Barrière artificielle de tromperie.** Les tromperies sont caractérisées par le fait que le client ne reçoit pas ce qui était convenu, explicitement ou implicitement à travers le contrat ou les usages. Elles sont parfois délibérées, mais les récits montrent aussi qu'elles correspondent souvent à une mauvaise gestion lorsque le prestataire fait face à des difficultés ou à des imprévus : négligences, problèmes d'affluence, solutions de remplacement médiocres malgré un effort d'anticipation.

- *L'hôtel ne ressemble pas du tout aux photos sur Internet. Il est vétuste. Si c'est les vraies photos, elles doivent dater de l'inauguration. (Tromperie délibérée).*
- *Nous arrivons dans ce parc de loisir en semaine et en période creuse. De nombreuses attractions ne fonctionnent pas, sans doute à cause de la faible affluence. Mais alors, ils pourraient le dire à l'avance ou proposer une réduction. (Tromperie par négligence).*
- *J'ai pris les tickets la veille pour le spectacle de rapaces. Mais quand j'arrive avec mes amis, il n'y a plus de place assise. Ils nous laissent debout et mal placés. (Tromperie par affluence).*
- *L'hôtel à Londres n'est pas à la hauteur de notre "voyage de noce". Contacté par nous, le tour opérateur explique que l'hôtel prévu à l'origine a finalement résilié. Ils ont dû trouver autre chose en toute hâte. (Tromperie sur solution de remplacement).*

En bref, la deuxième vague d'investigation, plus explicative que la première, permet de comprendre pourquoi surviennent tant d'incidents au démarrage du service. Les barrières naturelles (distances temporelles et organisationnelles) et des barrières artificielles (sur-réservation et tromperies) se conjuguent pour augmenter le risque d'incident. La méthode des incidents critiques, fondée sur le souvenir des expériences des clients, apporte des informations intéressantes, ignorées de la littérature. Celle-ci envisage habituellement les problèmes de service comme provenant des employés, des procédures ou des clients eux-même, sans évoquer le fait que les problèmes peuvent aussi provenir des stratégies prises au sein même des entreprises.

Conclusion

Dans cet article, nous avons vu que la notion de distribution des services est loin d'être évidente. Si, dans le secteur du tourisme, on assimile souvent la distribution à la vente, dans d'autres secteurs on l'assimile plutôt à la production ou aux réseaux d'unités. Le besoin d'un langage commun entre acteurs, et le besoin d'ancrer le tourisme dans les sciences sociales (recommandé dans les travaux préparatoires de l'IFT, Institut français du tourisme) incitent à adopter une conception qui englobe les différents points de vue et qui soit cohérente avec la notion plus claire de distribution des biens. L'article propose de retenir que : distribuer un service c'est donner accès aussi bien à promesse de service (vente) qu'au service en lui-même (production), en assurant la proximité territoriale (réseau).

Lorsque les clients parlent de leurs "difficultés d'accès au service", ils considèrent tout le déroulement de leur processus. Or l'étude montre que les barrières ressenties dans l'avancement physique du service, qui sont ceux dont le prestataire a le plus conscience, ne représentent finalement que le quart des incidents. A contrario, les trois quarts des problèmes soulevés par les clients sont difficiles à appréhender par le producteur, car ils se trouvent souvent en dehors de son champ de conscience. C'est le cas notamment des incidents lors de la vente, des incidents au démarrage du service et des problèmes d'information, en particulier dynamique. La méthode des incidents critiques, globale, sans structuration ni a priori, montre ici tout son intérêt. Car, si l'on découpe les responsabilités et si le producteur ne s'occupe que de sa production et le vendeur que de sa vente, de nombreux incidents risquent d'être ignorés ou minorés.

Au final, un prestataire touristique ou une destination qui désire améliorer sa distribution peut suivre de nombreuses pistes. Cette étude met l'accent sur les pistes suivantes, traduites en questionnements.

- Est-ce que je contrôle aussi bien les aspects de vente que de production ? Quelles difficultés ou barrières mes clients ressentent-ils au cours de leur processus de service ? Ma démarche qualité, mes questionnaires de satisfaction, sont-ils vraiment "orientés client" ou sont-ils davantage centrés sur ce dont je me sens le plus responsable ?
- Quelle est la qualité de l'information délivrée aux clients ? L'information lors de la vente est-elle claire, juste, suffisante ? L'information statique sur le lieu du service est-elle suffisante, agréable, vue au bon moment ? Les clients peuvent-ils poser des questions individuelles ? Comment les réponses sont-elles apportées ? En cas de situation dégradée, lorsque le service rendu est médiocre voire bloqué, qui s'occupe de l'information donnée aux clients ? Quels moyens y sont consacrés ?
- Que sais-je de la cohérence entre vente et production ? Y a-t-il souvent des problèmes au démarrage du service ? Est-ce que j'observe les arrivées des clients et leurs premiers contacts avec le service ? Est-ce que je tire parti de ces informations essentielles ? Est-ce que je n'occasionne pas moi-même des déceptions qui sont ou pourraient être considérées comme des tromperies par les clients ?
- Si j'opère des sur-réservations ou modifie l'exécution de la promesse pour différentes raisons, comment le client est-il traité ? Est-ce que je procède avec souplesse, dans un esprit de négociation, ou est-ce que j'impose les modifications, sachant que le client "captif" sera peu combatif.
- Étant donné l'existence de tromperies dans mon métier, comment est-ce que je surveille ma réputation ? Comment est-ce que je fais valoir mon honnêteté ? Est-ce que j'utilise des marques ou des labels ? Est-ce que je tire parti des possibilités d'internet (clarté de la promesse, photos, commentaires clients) ?

ANNEXE 1 : Concepts de base en Marketing des services

Pour définir ce qu'est un service, le Marketing des services utilise des concepts précisés à la naissance de la discipline et actuellement résumés sous le sigle IHIP. (Pour une présentation : Kolter *et al.* 2006).

- I pour "intangibility". Le service est intangible et immatériel. On ne peut pas le toucher, il ne donne pas lieu à transfert de propriété. Ex : lors d'une consultation médicale, le patient ressort avec un diagnostic et des conseils, mais aucune propriété ou possession qu'il puisse conserver ou céder à autrui.
- H pour "heterogeneity". Le service est hétérogène, il se déroule différemment chaque fois et ne peut pas être complètement standardisé. C'est une expérience, une aventure, comportant des incertitudes.
- I pour "inseparability". Le service est produit et consommé en même temps. Le service requiert la présence du client. On parle aussi de "simultanéité". Ex : le dentiste ne peut pas soigner le patient à distance.
- P pour "perishability". Le service est périssable. S'il n'est pas vendu un jour, il ne peut se revendre le lendemain, il est perdu.

Avec la montée des technologies, certains services deviennent "séparables" en totalité ou en partie, c'est-à-dire opérables à distance (ex : banque, culture, formation). Les services de tourisme, eux, restent par nature "inséparables".

ANNEXE 2 : Vendu puis produit

Comme l'ont bien exprimé Zeithaml *et al.* dès 1985, à l'inverse des biens tangibles, les services sont "d'abord vendus puis produits". Cette remarque a beaucoup d'implications sur la gestion des services. La vente peut prendre des formes variées et avoir lieu :

- soit juste avant la délivrance du service (ex: la commande au restaurant),
- soit bien avant délivrance du service (ex: billet d'avion),
- soit encore en deux étapes (ex : rendez-vous à l'avance, puis spécifications sur le moment comme chez le coiffeur).

La vente correspond à l'accord sur la chose et sur le prix, indépendamment des questions de paiement (sens juridique et commercial). Elle a donc toujours lieu avant la production.

ANNEXE 3 : Méthode des incidents critiques

La méthode des incidents critiques est maintenant souvent utilisée en Marketing (Gremler 2004). Elle consiste à demander à des personnes de rédiger de petits récits d'incidents qui leur sont arrivés, négatifs ou positifs. Cette méthode présente l'avantage d'être simple dans son principe, de fournir des informations de bonne qualité sans a priori et de permettre l'exploration de domaines peu connus. La mémoire du répondant joue un rôle précieux, elle filtre les éléments les plus importants, délaissant les aspects mineurs. Notre recueil s'est déroulé sur plusieurs années. Des étudiants volontaires, d'origines géographique et sociale diverses, étaient sollicités pour collecter des incidents négatifs auprès de leurs proches, en contrôlant l'âge des répondants.

Références

- Buhalis D. (2003), *e-Tourism information technology for strategic tourism management*, Harlow, England : Financial Times Prentice Hall.
- Buhalis D. and Laws E. (2001), *Tourism distribution channels practices, issues and transformations*, New York : Continuum.
- Durrande-Moreau A. (2004), Services distribution forms: beyond the Kaven diagram", *8è Séminaire international de recherche en management des activités de service*, Université d'Aix-Marseille, p259-281.
- Durrande-Moreau A. (2006), What is access to services ? An approach through the critical incident technique, *9è Séminaire international de recherche en management des activités de service*, Université d'Aix-Marseille, 2004-2029.
- Durrande-Moreau A. (2010), The incidents in the service experience happening before the true start of the service: the tourism case, *11è Séminaire international de recherche en management des activités de service*, Université d'Aix-Marseille, 243-266.
- Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Economica, Paris.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Mc Graw Hill.
- Gremler D.D. (2004), The Critical Incident Technique in Service Research, *Journal of Service Research*, 7, 1, 65-89.
- Kotler P., Keller K., Dubois B. et Manceau D. (2006, 12è ed. française), *Marketing management*, chapitre 13 sur les services, Pearson Education.
- Lovelock C. and Wirtz J. (2007, 6è ed.), *Services Marketing, people, technology, strategy*, Pearson International Edition.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49, spring, 33-46.