

La gestion des risques dans les services invisibles

La richesse de la Suisse provient de biens invisibles. Comment traiter ces risques de production immatérielle?

EMMANUEL FRAGNIÈRE*

Tous les jours, nous nous adressons à des établissements publics et privés qui nous fournissent des services. Les banques, les assurances, les agences de voyage, les écoles et l'administration des finances sont quelques-uns des acteurs de la vie économique qui offrent des services à la population.

La production de l'invisible, ou encore de service, se caractérise par la création d'un bien (conseil, formation, ...) qui est, par définition, immatériel. Il y a aussi d'autres facteurs qui interviennent dans la production : les services sont des biens hétérogènes, instantanés et périssables.

Comme les services n'ont pas de dimension physique, ils peuvent être modifiés à tout moment. Im-

aginez, par exemple, le client d'une pizzeria qui ne supporte pas les mets contenant des produits laitiers: le serveur peut lui rendre service en lui conseillant les pizzas de



CHAQUE INSTANT DE L'EXPÉRIENCE DE SERVICE DOIT ÊTRE PERÇU DE MANIÈRE POSITIVE PAR LE CLIENT. IL EST DONC IMPOSSIBLE DE STOCKER UN SERVICE.

la carte sans mozzarella ni fromages. Il peut aussi demander à ses collègues de cuisine de ne mettre aucun fromage sur la pizza commandé par le «client de la table 13». Lorsqu'on parle de production de service, le prestataire (dans notre exemple, le serveur) doit saisir le binôme «besoins - attentes» du client et essayer d'y répondre ra-

pidement, de la meilleure manière possible. La prestation de service est une expérience individuelle et unique qui se base sur l'interaction du prestataire avec son client.

Le fournisseur doit donc veiller à ce que le client soit satisfait par son travail. Etant donné que la prestation s'effectue dans un espace-temps limité, voire de façon instantanée, il doit tenir compte de tous les détails de production afin que chaque instant de l'expérience de service soit perçu de manière positive par le client. Il est par conséquent impossible de stocker un service.

Par ce qui vient d'être mentionné, vous pouvez vous rendre compte des difficultés rencontrées dans la gestion du risque associée à la production de service. Dans la production de service, le prestataire et son client se rencontrent. Le producteur de service doit écouter son client et lui répondre de la meilleure manière possible afin de satisfaire ses besoins. Le client

ne communiquera pas forcément tous ses souhaits à son prestataire (peut-être pour des raisons de timidité ou parce qu'il n'en a pas conscience).

Évidemment, la production est la phase la plus délicate à gérer: il s'agit souvent d'une expérience de service dont les issues ne sont pas totalement prévisibles à l'avance. Le client n'aura rien de solide en main après la prestation, il ne garde qu'un souvenir de l'expérience de service. C'est seulement sa perception tout au long de la prestation qui influencera le niveau de satisfaction de l'expérience vécue.

Ainsi, tous les détails contribuent à l'expérience de service: s'ils sont bien conçus, ils apportent de la valeur au service. Cependant, il suffit que l'un de ces détails ne soit pas à la hauteur des attentes pour mettre en péril tout le service. La question principale que les gestionnaires de risques de services doivent se poser est donc la suivante: Comment assurer de la satisfaction des clients à chaque instant de la production?

*HEG Genève

Référence: G. Catenazzo et E. Fragnière, *La Gestion des Services*, Economica, Paris, 2008.