

LE LIEN SOCIAL : ENTRE FIDELITE DES CLIENTS ET COMPETENCES DES SALARIES

Sandrine Kopel - Eric Rémy
Maîtres de conférences

Université de Rouen - IAE - CREGO
121 Bd Siegfried - 76821 Mont Saint Aignan
tél : 02.35.14.70.79

Sandrine.Kopel@univ-rouen.fr

Eric.Remy@univ-rouen.fr

Résumé

La problématique du lien social dans notre structure de consommation fait ressortir le thème de la fidélisation entre les clients et les distributeurs. Cet article transdisciplinaire tente de traduire les différents impacts du lien social comme facteur de différenciation sur la gestion du personnel en contact. Une première partie sera consacrée aux éléments du système d'offre de l'entreprise pouvant agir sur la constitution de ce lien. Un second point portera plus précisément sur l'implication de cette socialisation dans le domaine de la GRH.

Mots clefs : marketing des services, marketing tribal, marketing du point de vente, lien social, services de lien, gestion des ressources humaines, personnel en contact, compétences.

Abstract

The problematic of the social link in our structure of consumption emphasizes the theme of loyalty between the consumer and the suppliers. This trans-disciplinary article tries to enlighten the different impacts of the social link as a factor of differentiation on the management of the staff encountering the clients. The first part will be devoted to the firm system of offer elements which could have an influence on the constitution of this link. The second part will precisely deal with the implication of this socialisation in the field of the Labour Management.

Key words : marketing of services ; tribal marketing ; retail marketing ; social link ; link services ; labour management ; staff encounter ; competences.

INTRODUCTION

Si les années 80 ont été l'aube de la qualité et de la satisfaction client tant pour le marketing des services [Gummesson, 1998] que pour l'ensemble des Sciences de Gestion, il apparaît désormais que les avantages concurrentiels se conquièrent au-delà du marché [Cova, 1995]. Dans la distribution où l'imitation est monnaie courante, le lien social entre l'entreprise et ses clients devient ainsi un nouvel élément de différenciation. Fidélité, convivialité, confiance, éthique, citoyenneté, c'est donc dans ce qui fait lien, au travers des différents éléments qui expliquent et favorisent les échanges et les relations entre les individus, qu'il convient de rechercher des outils théoriques originaux. Cette évolution a bien sûr des implications managériales dans le cadre de nécessaires rapprochements transdisciplinaires ; pour le cas présent : le marketing et la GRH.. Deux d'entre elles seront plus précisément abordées ici ; - La première, est la nécessité de faire ressortir les différents éléments du système d'offre de

l'entreprise pouvant agir sur la constitution d'un lien social. Nous développerons ce point à partir du concept de services de lien. - La seconde, est l'implication de cette socialisation sur la gestion des ressources humaines. Le personnel en contact a un rôle important et spécifique dans la distribution. Nous regarderons les conséquences de la vision sociale des services sur les différents éléments de la GRH.

Ces questions seront illustrées, notamment, par des exemples concrets issus d'études de cas effectués chez Leroy Merlin, la Fnac, et Flash 76.

SECTION 1 : LE CONCEPT DE SERVICE DE LIEN

Avec certaines spécificités, il est possible de regarder la distribution comme appartenant au vaste champ des activités de service [Gadrey et al., 1991]. C'est sur la socialisation supposée de ce type d'activités que repose la nécessité de développer le concept de services de lien.

1.1. Les fondements de la problématique du lien social dans les activités de service

L'émergence de la problématique du lien social en matière de service, est le fruit d'évolutions théoriques et pratiques [Rémy, 2000]. A ce titre un certain nombre d'éléments vont souligner à la fois, l'insuffisance d'une vision marchande et commerciale d'une prestation et la nécessité de s'intéresser au caractère social d'un service :

- A partir des spécificités généralement admises (l'immatérialité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité, périssabilité) [Gronross 1999] il a été peu à peu mis en avant la dimension humaine, subjective et sociale d'une prestation. La dyade, personnel en contact/client et son corollaire relationnel sont alors rapidement apparus comme un point focal aussi bien en marketing des services [Mayaux et Flipo, 1995] qu'en économie des services [Gadrey, 1996]. Au-delà de la notion de "rencontre de service" [Solomon et Alii, 1985], la notion de "relation de service" [De bandt et Gadrey, 1994] prend en compte le contexte social, global de l'interaction dont la relation commerciale n'est qu'une partie [Eiglier et Langeard, 1994]. Lors d'une relation de service, il est notamment possible de distinguer l'interaction opérationnelle, (coproduction ou coprestation) de l'interaction sociale de la prestation (copilotage) [Gadrey, 1994]. Ceci élargit le champ des représentations en jeu et permet de considérer la socialisation de l'activité de service [Rémy, 2000].
- La différenciation par la qualité de service souffre de plus en plus d'un certain nombre de limites théoriques et pratiques. La définition d'une qualité objective, résultat de l'industrialisation des services, chère à Lewitt [1985], s'avère difficile à mettre en place. Elle est aussi insuffisante à la satisfaction de la clientèle surtout dans un contexte de banalisation de la qualité technique. Dans la mesure de la qualité elle-même, les dimensions extra-marchandes de la relation de service sont mises en avant de part notamment le rôle du personnel en contact et la participation du client au processus de production [Llosa, 1996 ; Issac, 1996]. A partir des travaux de Goodwin et Adelman [1992] sur le support social, l'idée qu'une relation de service puisse ne pas être purement et uniquement utilitaire [Mayaux et Flipo, 1995] se développe.
- L'évolution du marketing vers un paradigme relationnel [Gummesson, 1998] vient, également, faire émerger la problématique du lien social. Par delà un certain nombre de critiques théoriques [Aurégan, 1998 ; Möller et Halinen-Kaila, 1998 ; Dussart, 1999] et pratiques [Perrien, 1998 ; Fournier et al. 1998], il apparaît que le changement

paradigmatique n'est réel que s'il introduit la possible présence de lien social dans l'échange marchand [Reichheld, 1996 ; Barnes, 1994]. Dans le cas contraire, le marketing relationnel s'apparente à une simple extension temporelle du champ d'application du paradigme transactionnel. Pour les services, la façon de gérer l'interindividualité (client-prestataire ou clients entre eux), devient un enjeu de positionnement et de différenciation. Ce faisant, comme nous le montrent certains distributeurs qui ont opté pour cette voie (la Fnac, Nature et Découvertes...), il convient d'aller au-delà du marché [Cova, 1995], de trouver de nouvelles façons de créer un lien avec le client, quitte à avoir une vision extensive de la relation de service [Jallat, 1999].

- Par ailleurs, l'actualité de cette problématique du lien social se pose avec une acuité particulière en cette fin de siècle. Ainsi, sur la base des travaux postmodernistes, postulant une nouvelle façon "d'être ensemble", il est possible de supposer une modification importante de l'acte de consommer. Le marketing ne s'y est pas trompé. Il intègre de plus en plus ces travaux qui font ressortir la dimension sociale et symbolique de la consommation [Firat 1993 et 1995 ; Hetzel, 1996a, 1996b ; Gabriel, 1996 ; Cova B. et Svanfeldt C. (1993) ; Badot et Cova, 1995 ; Cova, 1997 ; Pras, 1999]. Dans les services marqués par l'interindividualité, nous parlerons de l'émergence d'un désir de lien [Rémy, 1999]. Celui-ci, fait référence à la fois, au souhait des clients d'obtenir une relation particulière et personnalisée avec le prestataire - désir sociétaire - [Lipovetsky, 1993, 1995] et au souhait des clients pour une consommation tribale - désir communautaire - [Arnould et Price, 1993 ; Cova et Rocaglio, 1999 ; Maffesoli, 1988, 1998].

Malgré la convergence de ces évolutions, qui relèvent l'importance accrue du lien social dans les activités de service en général et dans la distribution en particulier, le gestionnaire ne peut faire que le constat d'une carence d'outils d'analyses à sa disposition. Cerner les éléments de cette socialisation sera donc l'objet du concept de services de lien.

1.2. Les attributs du concept de services de lien

Le concept de services de lien correspond à l'ensemble des éléments d'une prestation de service, qui participent à la création d'un lien social entre l'entreprise et ses clients. Les attributs de ce concept peuvent être définis à partir d'une lecture sociale du système de servuction d'Eiglier et Langeard [1987]. C'est à cette fin, que nous prendrons préalablement appui sur ce que les tenants du marketing tribal nomment la valeur de lien [Cova, 1995].

1.2.1 La valeur de lien

Nous définirons les services de lien par la mise en place d'une nouvelle valeur, la valeur de lien. A côté de la valeur d'échange et de la valeur d'usage (fonctionnelle ou symbolique), la valeur de lien correspond " à ce que vaut un objet, un service, un geste quelconque dans l'univers des liens, dans le renforcement des liens " [Godbout et Caillé, 1992]. Par cette valeur, le lien devient l'objet principal, premier, il importe plus que le bien [Cova, 1995].

Dans un souci d'opérationnalisation, nous retiendrons deux éléments pouvant caractériser la valeur de lien.

1) Le caractère plus ou moins volontaire de l'entreprise à développer un lien social avec ou entre clients. Dans certains cas, l'entreprise met en place des rencontres entre clients

(organisation de concert à la FNAC, ou de compétitions chez Décathlon, mise en place de lieux de convivialité) ou crée des espaces dédiés aux relations avec la clientèle (les espaces services chez Carrefour). Dans d'autres circonstances, la valeur de lien n'est qu'accidentelle et involontaire (par exemple, lorsque dans le hard discount des clients se parlent entre eux du fait des absences du magasin).

2) Parallèlement, nous postulerons que la valeur de lien peut émerger aussi bien :

- d'une relation privilégiée entre un client et un membre de l'entreprise. C'est le cas ultime de la personnalisation, lorsque le personnel en contact connaît personnellement le client, à ce titre Leroy Merlin s'est fixé comme objectif à 3 ans, que chacun de ses vendeurs connaissent 50 clients par leur nom.

- d'une relation plus globale, dans laquelle interviennent d'autres clients (dans le cas d'un service intégré au fonctionnement d'une tribu ou lorsque l'entreprise regroupe des clients qui partagent une même valeur, comme l'écologie chez Whole Food Market ou la nature chez Nature et Découvertes).

A partir de là, nous pouvons maintenant décliner les différentes formes du concept de services de lien en nous attachant à préciser plus avant ses attributs.

1.2.2 La lecture sociale du système de servuction

Nous souhaitons élargir la vision uniforme de la relation à celle du lien social existant entre un prestataire et ses clients. Il nous faut pour cela faire ressortir d'une activité de service les éléments qui participent à l'intégration du lien social dans la prestation. Nous partirons alors, d'une lecture sociale du système de servuction défini par Eiglier et Langeard [1987]. Trois de ses éléments clefs seront abordés : la participation du client, le support physique et le rôle du personnel en contact [1].

- Pour la participation des clients, celle-ci peut être physique, intellectuelle et affective. Dans ce dernier cas, elle correspond à un sentiment d'appartenance du consommateur à l'entreprise. Se faisant, elle introduit bien l'importance du caractère social dans une prestation, ainsi que son aspect communautaire. Au regard du lien social, cette triple distinction, nous paraît insuffisante. Tout d'abord lorsque la participation affective est en jeu elle englobe les deux autres participations existantes (physique et intellectuelle). Par ailleurs, autant la participation physique et intellectuelle est justifiée (elle permet de diminuer les coûts de l'entreprise et bénéficie indirectement au client) autant rien ne vient justifier une participation affective. Or, ce qui nous intéresse avant tout, c'est l'objectif de la participation du client à la relation sociale de service. La participation physique et intellectuelle ferait référence à la partie opérationnalisable d'un service. La participation affective aurait en revanche pour objet la dimension sociale de l'interaction.

- Nous proposons donc une vision complémentaire de la participation du client, plus proche de la notion d'implication et sur la base de travaux effectués en distribution. Ainsi, à partir de la distinction entre "les économiques" et "les sociaux" [Jallais, 1994], nous distinguerons le lien économique - quand ce qui explique la relation et son fonctionnement est la recherche d'intérêt et d'utilité personnel - et le lien social - quand la relation et son fonctionnement sont du domaine des règles sociales :

- Lorsque le lien est économique, la participation peut être physique ou intellectuelle. L'important est de se situer dans le cadre d'un contrat direct (Montez le vous-même

c'est moins cher précise un slogan Conforama) ou implicite. Le caractère extra-marchand de cette participation est limitée à ce qui peut rapporter au client et au prestataire (par exemple dans l'échange d'informations lors de l'établissement d'une carte de fidélité). Le lien est parfois contractuel, le client donne des informations en échange d'une remise (système donnant-donnant de la carte maison à Leroy Merlin). Pour l'entreprise, on ne prend et ne garde (dans des bases de données) que le côté marchand de la participation du client, que ce qui peut servir à des transactions futures.

- Quand le lien est social, la participation n'est pas limitée. Au contraire, le client cherche d'autres éléments dans la rencontre marchande. Le client peut, par exemple, participer à des activités extra marchandes (les ateliers de Nature et Découvertes, les Forum de la Fnac, les Castostages de chez Castorama). Il n'y a pas de contrat implicite. La participation est régie par la recherche de sens et/ou le respect des règles définies extérieurement. Pour reprendre la présentation de Jallais, les critères importants pour les clients sociaux sont alors l'amabilité, le contact humain... Au-delà de critères marchands, on recherche et favorise la participation émotionnelle, passionnelle, ludique ou sociale du client.

- Concernant le support physique, rappelons qu'il s'agit à la fois des instruments nécessaires au service, et de l'environnement qui entoure ces instruments, c'est-à-dire l'endroit où l'entreprise entretient un rapport réel avec la clientèle [Tocquer et Langlois, 1992]. De récents travaux [Aubert-Gammet, 1998, Cottet et Vibert, 1999] nous permettent de spécifier l'importance du support physique sur la construction du lien social avec la clientèle. A chaque fois, le support physique est pour le client un indicateur du mode de relation qui lui sera proposé, et à ce titre il peut jouer différents rôles :

- Tout d'abord, la carte de l'utile où le côté usine est favorisé. Dans la distribution Cottet et Vibert [1999] parlent de valorisation utilitaire du shopping. C'est le cas extrême du Hard discount, ainsi que, dans une moindre mesure de la plupart des magasins de grande distribution [Jallais et al. 1994].
- Ensuite la valorisation fonctionnelle. Les nouveaux aménagements d'hypermarchés comme Carrefour ou Cora autour du concept de tout univers en sont un bon exemple. Il s'agit comme pour les banques de limiter les contacts sans valeur ajoutée tout en favorisant ceux porteurs d'une valeur potentielle importante.
- Nous trouvons aussi une valorisation hédonique [Cottet et Vibert, 1999] quand par exemple le shopping devient un loisir. Il s'agira d'animer les lieux de vente, d'en favoriser l'appréciation par les cinq sens et l'appropriation ou le détournement par les clients [Aubert-Gammet, 1998 a et b].
- Enfin, la valorisation communautaire (lieux cultes ou lieux de liens) lorsque le support physique servira de lieu de rencontre autour d'objets lien ; qui peuvent être une cafetière ou une TV comme dans certains magasins de moto (Flash 76) ou à destination des jeunes.

- Le rôle du personnel en contact permet aussi de différencier les stratégies d'entreprise dans leur volonté et la forme que peut prendre le lien avec leur clientèle. Sans développer ce qui sera l'objet de notre prochaine section il semble utile de dresser un rapide portrait d'ensemble. Plusieurs choix managériaux en matière de gestion des relations de services sont possibles :

- Il peut y avoir la recherche de standardisation maximale de l'interaction (jusqu'à l'étape ultime qui est le remplacement par une machine). Le cas Mac Donald présenté par Lewitt [1985] en est l'exemple le plus connu.
- L'entreprise peut vouloir développer une relation plus personnalisée en donnant un rôle de conseiller à son personnel en contact et en valorisant la proximité avec les clients. Il est question alors de conseillers clientèle ou conseillers vendeurs (Leroy Merlin). La dimension relationnelle est bien souvent rationalisée, comme le processus de vente, en reprenant les termes de Langeard [1999] nous pourrions parler de "fabriques à sourires".
- Allant plus loin dans la destandardisation, certaines entreprises cherchent à s'intégrer au-delà du marchand. Elles vont donner une connotation "sociale" ou citoyenne à leur offre et valoriser alors un rôle de partage de valeurs avec leur personnel en contact. Chez Nature et Découvertes on parlera de Guides, au Club Med de Gentils Organisateurs. On se rapproche du marketing tribal extensif [Cova et Roncaglio, 1999].
- Enfin, il arrive que le personnel en contact doive avoir un rôle extra-marchand. Il convient dans ce cas qu'il participe et appartienne à la communauté dont le service fait partie. Nous trouvons ici l'exemple de la distribution de matériel de sport (Fun bord, Roller), de moto, ou bien encore la communauté fondée sur la localisation (épicerie, commerce de proximité). Cova et Roncaglio [1999] parlent ici de marketing tribal intensif.

Sur la base des éléments qui précèdent, pour parvenir à une grille de lecture nous permettant de construire une typologie des services de lien (cf. tableau). Par rapport aux typologies existantes [Lovelock, 1983, Lejeune, 1989, Lovelock et Lapert, 1999] qui insistent sur la séparation des activités de service en fonction de spécificités pré-définies (différences intersectorielles), notre analyse permet de distinguer plutôt les services de manière intrasectorielle.

1.3. Une typologie des services de lien

Notons qu'à l'instar des idéaux types utilisés par Weber, cette présentation est théorique. Elle a pour unique fonction de tracer à grands traits des classes qui ont une forme nuancée sur le terrain. Par ailleurs, nous avons choisi de relier quelques actions marketing déjà existantes en matière de personnalisation ou de fidélisation, aux attributs précédemment présentés.

1) L'offre de services de lien transactionnels correspond à l'offre des grandes entreprises limitant leur relation avec leurs clients à la dimension marchande et utilitaire. Les systèmes incitatifs, quand ils existent, fondent la rétention en utilisant la règle sanction/récompense (cartes de fidélité à base de points). L'objectif est de standardiser au maximum la prestation comme la relation qui reste anonyme. Dans la distribution le hard discount et certains hypermarchés en sont quelques exemples. La participation du client est socialement limitée. La valeur de lien n'est pas l'objectif de l'entreprise. Le personnel en contact est, soit absent soit enfermé dans une organisation taylorisée du travail. Dans son évaluation, nous trouvons le plus souvent les notions de temps (dans les fast food les temps de préparation sont calculés, il en est de même pour les caissières des Hard Discount), et de quantités. Il s'agit de l'étape la plus réussie d'industrialisation des services et de la distribution.

Tableau 1 : Quatre services type de lien

	Type de services de lien	Services de lien transactionnels	Services de lien relationnels	Services de lien socialisant	Services de lien tribaux
	Caractéristiques				
	Valeur de lien	La valeur de lien est accidentelle. Quand elle émerge c'est entre clients, du fait des manques de l'entreprise	La valeur de lien est personnelle et directement liée au personnel en contact. La plupart du temps c'est l'offre qui est personnalisée par le lien	La valeur de lien est favorisée par le partage de valeurs universelles extra-marchandes	La valeur de lien préexiste à l'acte marchand.
Servuction	Participation du client	Limitée	limitée contractuelle	hédonique	Affective ou sociale
	Support physique	Valorisation utilitaire	Valorisation fonctionnelle	Valorisation hédonique	Lieu culte
	Rôle du Personnel en contact	Rôle fortement standardisé	Rôle valorisé par la proximité, le relationnel avec ses clients	Son rôle est de faire partager les valeurs de l'entreprise et de la communauté marchande	Son rôle est d'être porteur des valeurs de la communauté (la tribu)
	Actions marketing	Offres promotionnelles adressées à un segment entier, cartes de fidélité à base de points	Applications du one to one. Base de données, mailing, cartes de fidélité avec services associés, bulletins d'informations.	Chartes, engagements sociaux, éthique. Organisation d'événements non marchands...	Sponsoring local très ciblé et lié à l'appartenance à la communauté. Participation ou organisation d'événements de la communauté

2) Pour l'offre de services de lien relationnels, l'entreprise est consciente des bénéfices qu'elle peut tirer d'une coopération. Elle cherche à institutionnaliser la relation par des informations favorisant les échanges marchands [Levitt, 1985]. L'aboutissement est parfois la vente de ces informations, de ces fichiers clients (ce qui correspond bien à un phénomène de marchandisation de la relation). C'est le domaine particulier du marketing relationnel le plus en vogue, notamment le One to one [Peppers et Roger, 1999]. La relation prestataire-client se justifie du fait du gain et de l'intérêt des deux parties. Une meilleure connaissance des besoins des consommateurs permettra de mieux y répondre. Dans les services la personnalisation de l'offre passe par une personnalisation du contact. Dans la distribution de services bancaires (Crédit Lyonnais, Crédit du Nord) ou d'assurances (Axa), l'entreprise relance la clientèle quand le conseiller attribué a changé, ou à la date anniversaire. Mais il y a aussi la grande distribution spécialisée qui, devant l'évolution des hypermarchés et supermarchés, cherche aussi à personnaliser ses contacts (cartes de fidélité "à mémoire" la carte Pass) en s'appuyant sur des questionnaires à remplir lors de concours ou de prise de cartes de fidélité (celui de La carte Maison de Leroy Merlin, fait 6 pages. Le client n'est plus anonyme, l'entreprise cherche à accroître son potentiel d'achat à partir de son comportement d'achat passé. Pour le personnel en contact, l'objectif est d'être relationnel au sens commercial du terme. Il est question de personnalisation de masse à partir d'éléments préformés qui seront regroupés au dernier moment [2].

3) Avec l'offre de services de lien socialisants, l'entreprise cherche à participer à la création d'une communauté marchande. Nous sommes proche de ce que Hetzel [1996a] nomme la

différenciation par concept ; sorte d'alchimie entre tous les aspects de l'entreprise. Nous pouvons aussi faire allusion au "design de la relation" tel que le décrit Bucci [1994]. Le cas Nature et Découvertes en est un bon exemple. Il y a organisation de l'offre autour d'une valeur universelle : la nature. Cette valeur permet aux clients de répondre à un problème d'ordre philosophique. L'objectif est la constitution d'un réseau dans le sens qui lui est donné en Be to Be [Valla, 1995] où la construction sociale de la demande dépasse les seules relations marchandes [Sue, 1997]. Nous trouvons l'exemple des liens avec les associations locales d'insertion, les collectivités locales et les clubs dans l'ouverture du Décathlon Stade de France. C'est la gestion de la relation avec l'environnement global de l'entreprise qui importe. Dans la banque, la NEF lancée par le Crédit Coopératif, se veut la première banque de l'environnement et des solidarités à travers des valeurs de transparence et d'éthique. Elle finance alors des projets en fonction de leur utilité écologique et sociale (leur slogan : Pour que l'argent relie les Hommes). L'exemple de Jallat [1999], sur la vente de produits biologiques qui garde des liens avec les associations écologistes peut être aussi mobilisé (Whoole Food Market).

Le personnel en contact est plus libre dans sa façon de gérer ses relations avec les clients. Il n'est pas évalué sur ses compétences marchandes, mais plutôt sur sa façon de s'intégrer dans le partage des valeurs véhiculées par la culture d'entreprise. Celle-ci constitue bien souvent une modalité efficace de gestion du paradoxe autonomie-homogénéité du service. Par ailleurs, il n'est pas rare que le salarié soit amené à effectuer des tâches annexes à son travail, comme animer des stages, des clubs ou des rencontres entre clients (Parcs à sport de Décathlon, Ateliers Nature et Découvertes...).

4) Enfin, l'offre de services de lien tribaux est la moins institutionnalisée, bien que ces services servent de support au lien social le plus fort. Leur force semble justement résider dans la spontanéité des gestes, leur inscription dans une logique de don, le plaisir de donner [Caillé, et Godbout, 1992]. Ils sont en quelque sorte, l'exacerbation des deux derniers types de services. Le client satisfait à la fois, son désir sociétaire par un service personnalisé et son désir communautaire d'appartenance. Dans ce cadre, la conformité aux règles de la communauté est favorisée, tant dans la communication que dans les comportements. Les cartes de fidélité n'existent pas. Le client est connu et de manière automatique, le prestataire est supposé lui offrir le meilleur prix. Le client sert véritablement de porte drapeau de l'entreprise. Il favorise l'entrée de ses amis dans la communauté. Le personnel en contact est bien sûr membre de la tribu (cf. les magasins de motos [Rémy, 2000] de rollers ou encore de fun board). Son appartenance au groupe et la connaissance de ses règles de fonctionnement fait partie des critères d'évaluation. L'aménagement du lieu de vente sert généralement de lieu de rencontre où l'on se rend même (et surtout) en dehors des achats, pour se rencontrer, partager la même passion. Le phénomène ne se limite pas - ou plus - à cette forme (caricaturale) de la tribu mais touche également d'autres services tels les services de loisir (clubs de gym, de remise en forme...). Ces dernières fonctionnent aussi sur des bases, amicales, conviviales, et utilisent des services de lien tribaux.

En conclusion, en matière de lien dans les services, il est évident que la plupart des entreprises se trouvent en fait entre les cases. Par exemple la grande distribution, (comme l'ont fait les distributeurs américains il y a une dizaine d'années et sous la pression concurrentielle des hard discounters) est entrain de réintroduire de la relation sociale de service dans son offre [Gadrey et al. 1991]. La grande surface spécialisée est poussée à personnaliser davantage son lien avec le client. Il semble y avoir une inflation qualitative en matière de lien, notamment du fait de l'entrée du Hard discount.

Le positionnement entre les cases peut être aussi le fruit d'entreprises qui ne se sont pas penchées sur la globalité de leur offre. Ces dernières cherchent à communiquer sur le tribal, sans avoir au fond un seul élément communautaire (la Caisse d'Epargne avec la carte tribu). La différence entre le discours et la réalité de son application au système de servuction peut donc s'avérer importante, si ce n'est primordiale. Il y a là un véritable défi pour les gestionnaires et les marketers car le lien social ne souffre pas d'un manque de sincérité.

Tout au long de cette section, nous avons fait référence au poids non négligeable du personnel en contact dans l'établissement de lien avec la clientèle. Du fait de son rôle, une politique de différenciation en matière de lien social passe automatiquement dans les services par une politique spécifique en matière de Gestion des ressources humaines. C'est ce point que nous voudrions maintenant développer.

SECTION 2 : SERVICES DE LIEN ET GRH

Dans une optique de GRH, l'accent est placé sur les difficultés particulières de gestion du personnel de contact. Les aléas de la relation de face à face sont traités à travers le thème du conflit de rôle [Alis, 1993] ou de l'implication [Thévenet, 1992], de l'ambiguïté de rôle des vendeurs et de leur niveau de turnover dans l'entreprise [Commeiras et Fournier 1998]. Parfois, un segment de la population (les commerciaux), permet d'évoquer la question de l'adaptation de l'ensemble des politiques de GRH [Darmon, 1993 ; Rives, 1998].

Au final, la littérature en marketing des services s'est intéressée aux dimensions de la GRH qui paraissent utiles dans l'atteinte des objectifs de qualité et de satisfaction du personnel [Alis D. et Thévenet M. 1994]. Nous trouvons les thèmes classiques du recrutement (choix de compétences spécifiques et de populations particulières), de la rémunération (recherche d'une fidélisation) de la formation (intégration et socialisation), de la satisfaction et du stress (limitation du turnover).

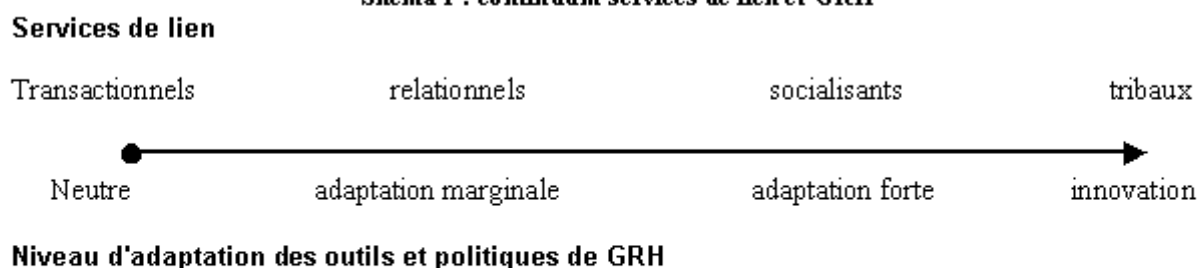
Nous utiliserons ce canevas comme cadre d'analyse de la Gestion des Ressources Humaines dans le champ spécifique de l'offre de lien social.

2.1. Typologie de services de lien et GRH

Selon la typologie des services de lien exposée en première partie de notre article, la correspondance entre les composantes de gestion du personnel et le degré de développement du lien social dans l'entreprise devrait entraîner l'application de différentes logiques de GRH, principalement axées sur la notion de compétence.

En premier lieu, il est possible de résumer les différentes logiques de GRH et leur relation avec la notion de lien social par l'intermédiaire d'un tableau que nous commenterons à l'aide notamment de cas concrets. Sa trame de fond peut se visualiser par un continuum représentatif des différents niveaux d'adaptation des outils et politiques de GRH selon les quatre formes de services de lien social référencés. Nous pouvons voir que les services de liens socialisants et tribaux nécessitent une adaptation forte allant jusqu'à la recherche de l'innovation dans les pratiques de GRH.

Shéma 1 : continuum services de lien et GRH



Si nous détaillons maintenant chaque segment du continuum, nous parvenons au tableau suivant :

Tableau 2 : Logiques de GRH et "lien social"

Typologie des services de lien / composantes de GRH	Services de lien transactionnels	Services de lien relationnels	Services de lien socialisants	Services de lien tribaux
<i>Recrutement</i>	Standardisation des critères / connaissances techniques	Adapté aux objectifs de l'entreprise	Compétences relationnelles et sociales exclusives	Appartenance à la communauté visée
<i>Évaluation</i>	Standardisation des critères. Mesure de la performance	Contrôle de l'atteinte des objectifs de l'entreprises. Mesure de la performance	Compétences relationnelles et sociales valorisées	Le client est seul à même d'évaluer la qualité de service
<i>Rémunération</i>	Rémunération variable selon le niveau de performance	Rémunération variable selon l'atteinte des objectifs	Rémunération intrinsèque valorisée	Rémunérations qualitatives et extrinsèques "extensives" liées à l'implication sociale
<i>Formation</i>	Formation standardisée et orientée sur le résultat (vente)	Formations adaptées aux objectifs de l'entreprise	Formation orientée sur la cohésion du personnel	Formation "à la carte" : axée sur les besoins des salariés
<i>Gestion de carrière</i>	Limiter le turnover	Limiter le turnover	En fonction de l'adéquation valeurs internes / externes	Parfois inexistante puisque basée sur la notion de confiance
<i>Dynamisation du personnel</i>	Limiter les dysfonctionnements	Empowerment	Orientée sur le partage de valeurs	Recherche d'une adéquation entre la gestion de l'entreprise et sa culture

1) Services de lien transactionnels

L'intérêt de l'entreprise domine celui du client ; les valeurs internes de rentabilité dominent les valeurs externes (client). Il en résulte une standardisation forte des outils et pratiques de GRH dans laquelle l'autonomie du personnel est réduite au maximum. La GRH est normalisée, orientée vers le contrôle des performances et la limitation des dysfonctionnements comme un taux de turnover trop élevé. L'ouvrage de Darmont [1993] sur la GRH de la force de vente représente la synthèse la plus approfondie des travaux dans ce domaine.

Bien que toute GRH soit contingente à l'environnement et à l'activité de l'entreprise, la

modalité transactionnelle des services de lien ne modifie pas fondamentalement la logique de gestion des hommes propre aux entreprises de services. La majeure partie du travail du DRH consiste à opérer un recrutement ciblé particulièrement sur les aspects techniques ou sur une population donnée (par exemple les jeunes de 18/25 ans chez Quick). Deux solutions s'offrent ensuite, soit le personnel est intéressé financièrement afin de limiter le turnover, soit la politique salariale est minimale et la gestion de carrière est alors réservée à l'encadrement. La formation et l'évaluation sont par le fait reliées à des objectifs de performance financière (minimisation de la formation et évaluation standardisée sur le niveau des ventes). La dimension "ressource" de la GRH disparaît au profit de la dimension "coût".

2) Services de lien relationnels

Il est nécessaire de croiser l'intérêt du client à celui de l'entreprise. Le personnel en contact doit être guidé par des valeurs à la frontière entre l'organisation et celles de sa clientèle. Il en résulte un développement de l'autonomie des salariés dont la technique d'empowerment est la plus représentative [Bowen et Lawler, 1992].

Le but est d'établir une certaine souplesse dans la relation client tout en restant conforme aux intérêts de l'entreprise. Les outils et pratiques de GRH facilitent l'adaptation du personnel aux besoins du client. La normalisation de la GRH s'estompe pour être davantage orientée vers le contrôle des comportements de travail. En effet, la plus grande latitude accordée au personnel dans la gestion de la clientèle (notamment en termes de temps) ne doit pas entraîner une diminution de la performance de l'organisation. Mais comment concilier la contrainte (le contrôle) et la responsabilisation ? L'exemple d'employés de banque ayant refusé une plus grande autonomie dans la gestion des conflits clients [3] souligne bien ce problème.

Au final, l'adaptation des politiques et outils de GRH s'effectue à la marge, principalement selon les nouveaux objectifs relationnels de l'entreprise. L'écoute client se traduit par exemple pour TUI (1er groupe touristique européen) par l'écoute du salarié. Mais nous trouvons derrière ce mot d'ordre, différentes techniques classiques comme les entretiens d'évaluation, l'information maximale du personnel, l'implication dans le changement par des groupes de travail. La mise en place du "projet Vision" chez Leroy Merlin est ici tout à fait représentative. Il consiste à faire travailler l'ensemble du personnel d'un magasin durant 48 heures sur le devenir de l'enseigne, dans les dix prochaines années.

Autre entreprise, autre exemple, celui du recrutement de personnels qualifiés selon les activités du magasin (sportif patentés pour du matériel de sport, chasseurs pour le rayon chasse etc) [4]. La gestion du personnel accorde effectivement une certaine souplesse aux outils standardisés dominant la profession. Pour autant, la mesure des performances reste sur le fond de nature financière même si un élément médiateur vient s'interposer. Ce dernier consiste à prendre en compte le niveau relationnel développé par les salariés mais il n'est pas encore possible de parler de dialogue avec le client. La technique commerciale normale consiste à ne pas sortir de l'acte de vente dans la discussion. Même si l'impression est d'être davantage à l'écoute de la clientèle, celle-ci n'est pas dupe [5]. Une étude récente dans le secteur commercial bancaire [L. Fargeton, L. Ricard, J. Perrien, 1999] indique effectivement l'existence d'une distorsion perceptuelle entre directeurs de comptes et clients au sujet de la connaissance de leurs besoins.

3) Services de lien socialisants

L'intérêt du client prime celui de l'entreprise qui doit s'y adapter. Les valeurs dominantes sont orientées vers les désirs de nature communautaire de la clientèle. Dans ces conditions, la GRH doit accorder au personnel une autonomie relativement large. Le salarié doit démontrer son aptitude à gérer dans la durée une relation/client orientée sur la notion de proximité. Ceci se traduit par exemple pour la FNAC par le partage d'une "passion" commune ; certains

vendeurs de la FNAC sont ainsi recrutés pour avoir fait le conservatoire de musique, ou pour être un ancien Disque Jockey [Rémy, 2000]. Le vendeur est par ailleurs fortement incité à donner son avis sur le produit ("les brèves de FNAC ou les coups de cœur"). Les précédentes approches de GRH - de nature normative - deviennent insuffisantes ; la gestion par les compétences s'impose. L'adaptation de la GRH aux services de lien socialisants peut donc être qualifiée de forte.

B. Magnin [1991] avait déjà plaidé pour le développement d'un modèle intégrateur de "compétences-services" [6]. Son analyse reste sur le fond pertinente (mise en place d'une organisation qualifiante seule à même de favoriser l'ensemble des compétences utiles aux relations de service). Néanmoins, les compétences listées par l'auteur doivent être revues à la lumière de la notion de services de lien. Son étude qualitative ne fait pas référence aux désirs communautaires de la clientèle, or de nouvelles compétences peuvent être utilisées par le personnel afin de répondre à ce désir. Ces compétences, que nous qualifierons de socialisantes, traduiraient le niveau d'intégration du salarié dans le partage des valeurs d'une culture d'entreprise à dimension citoyenne. C'est le cas de Nature et Découvertes où l'on n'hésite pas à parler de philosophie, de mission pédagogique, d'éveil et de protection de la nature, dans le cadre d'un triple métier : commerçant / naturaliste / pédagogue. En parallèle de ces nouvelles compétences, d'autres peuvent s'avérer inutiles (par exemple les compétences organisation-méthode). Enfin, leur poids peut être réparti différemment par exemple un rééquilibrage au profit du cognitif et du pédagogique au détriment du technique et du stratégique. Nous le voyons, les services de liens socialisants induisent un remodelage des axes de compétences du personnels.

4) Services de lien tribaux

La présence de l'entreprise s'estompe pour mettre en valeur la communauté de référence. Personnels et clients partagent des valeurs communes. Dans ces conditions, la relation entreprise/salariés doit être basée sur la confiance [Mayo et Flipo, 1995 ; Flipo 1999]. L'objectif est de dépasser, d'une part la relation marchande et d'autre part, de favoriser "la construction, le développement et le maintien des liens tribaux d'un regroupement de consommateurs" [Cova B. et Roncaglio M.; 1999, p12].

A cette fin, les compétences du personnel les plus intéressantes en la matière pourraient être qualifiées de communautaires. Par compétences communautaires nous entendons celles reflétant le désir du client de se relier aux autres. Le personnel peut agir de manière directe, par l'appartenance à la communauté de référence du magasin. Dans le cas de la vente de moto par exemple, l'appartenance des salariés à la communauté des motards, et donc au respect des règles communes est essentielles (le tutoiement, l'habillement, les discours sur les non-motards...). On peut aussi lui demander d'être réellement passionné par le produit avant de pouvoir faire ses preuves en entreprise. Il se devra alors connaître et maîtriser l'ensemble des éléments et des règles de la communauté visée. La finalité pour l'entreprise réside dans le développement d'une "intimité/client" (contrairement à l'idée de proximité pour les services de lien socialisants). A l'inverse des plans de vente classiques, une "technique" sera de parler d'un autre sujet, d'une expérience de vie commune. Il est primordial de comprendre l'histoire et le contexte de l'achat. Contrairement aux services de lien relationnels, le dialogue s'installe. Le niveau d'exigence des compétences ne se limitent pas à la même vision du monde, mais au même vécu du monde (par exemple pour un magasin de moto, les sensations de vitesse, les accidents, les courses...).

Dans ce cadre relativement flou pour l'entreprise en termes de besoins clients (la relation se construit pas à pas), la GRH doit s'inscrire dans la flexibilité. Une GRH innovante dans ses outils et ses pratiques s'impose (offre de formation et déroulement de carrière non standardisés afin de suivre les exigences du personnel). Par exemple, le DRH peut favoriser

des rémunérations "extensives" c'est-à-dire reposant sur l'engagement hors travail du salarié dans des associations ou des mouvements liés à la communauté locale de clients [7]. D'autres rétributions dites "qualitatives" (sens et intérêt du travail) orientées vers le contenu du travail, pourraient devenir un fil directeur de la gestion du personnel. Leur intérêt est de constituer des déterminants de satisfaction au travail non négligeables notamment pour des salariés travaillant dans le non marchand [Kopel, 1995]. Également, l'évaluation des compétences selon des critères traditionnels paraît dépourvue de sens : seul le client est à même de juger la pertinence d'une relation basée sur la notion "d'intimité". Enfin, la gestion de carrière au sein de la structure ne peut se dérouler qu'en respectant le principe de confiance exposé précédemment. L'absence de confiance rendrait une gestion ou une progression de carrière sans intérêt pour le développement du lien social. Au final, nous voyons qu'il n'existe pas de solution prédéterminée pour soutenir un lien social fort. Le degré de complexité de la fonction personnel augmente. Dans ce cadre, introduire la notion de services de lien dans la sphère de la GRH s'avère d'un maniement délicat et comporte certaines limites.

2.2. Des difficultés de gestion

Chaque point évoqué précédemment contient une ou plusieurs interrogations liées aux difficultés d'applications qu'il introduit. Deux catégories de problèmes surgissent, pour le personnel et pour la DRH.

- Il existe en premier lieu et pour les salariés un certain risque à vouloir insérer des éléments appartenant au domaine de la vie privée dans le monde du travail (travail associatif, adhésion à divers clubs permettant la pratique d'un hobbies en liaison avec son métier...). De telles données sont par définition incontrôlables sous peine d'ingérence dans un secteur qui appartient en propre au salarié. Dans le même sens, la frontière entre vie privée et vie professionnelle devient plus floue si l'on introduit des zones de recouvrement entre les deux. Certains salariés risquent de connaître des phénomènes de stress, d'insatisfaction et de démotivation [Bergman A. et Uwamungu, 1999]. Le cas des services tribaux dénote une frontière assez floue entre la vie privée et l'appartenance communautaire. Dans l'entreprise Flash 76 (magasin de moto), une des grandes difficultés reconnues par les vendeurs est la gestion quotidienne de relations amicales avec les clients ("parfois il faut se méfier du côté trop sympa... tu en as plein qui veulent devenir tes potes, au début je donnais mon numéro perso, les gens m'appelaient le weekend, genre 20 heures chez toi !" : Rémy 2000 p 412).

- En second lieu et pour la DRH, il existe une difficulté indéniable à mesurer des compétences basées principalement sur des traits de personnalité et des motivations dans le domaine social et relationnel. Une telle mesure est-elle fiable du moins suffisamment pour établir des politiques de gestion du personnel [Livian, 1995]. Dans le même ordre d'idée, tout critère se rattachant de près ou de loin à des données non professionnelles (engagement associatif, passion culturelle...) est peu approprié en tant que support de GRH. Leur manque de stabilité dans le temps (libre arbitre du salarié) les rend difficile à inclure comme critères d'action sur le long terme. Plus grave encore, à trop vouloir saisir et gérer des données fortement subjectives (aptitudes relationnelles, empathie...) ne risque-t-on pas de s'engager vers des techniques ne reposant sur aucune base scientifique fiable ? G. Amado et C. Deumie [1990] ont parfaitement indiqué les biais et les dangers de certaines pratiques de GRH telles que la graphologie, les stages hors limites etc. reposant sur une large part d'irrationnel.

En définitive, la notion de compétence, même si elle s'avère primordiale en l'espèce, ne doit pas représenter la forme moderne de la "pierre philosophale" [Amadiou et Cadin, 1996] en matière de services de lien. Il est tout aussi central de faire preuve d'innovation face à une stratégie marketing encore naissante. La tendance actuelle au discours incantatoire en matière de GRH [Henriet B. 1999] peut être alors évitée. Le personnel, seul à même de gérer le lien social requiert davantage d'écoute de la part du DRH que de solutions prédéfinis et supposées efficaces.

CONCLUSION

Le lien social constitue désormais un potentiel de différenciation important dans la distribution. Au regard de cette réalité, nous avons voulu proposer dans cet article quelques réflexions et voies de solutions permettant de penser la dimension sociale d'un service.

Pour ce faire et en premier lieu, nous avons construit le concept de service de lien. Il consiste à regrouper les éléments du système d'offre d'un prestataire participant à la création d'un lien social avec les clients, source de fidélisation. Dans une seconde partie, nous avons focalisé notre attention sur un de ses éléments les plus importants, à savoir le personnel en contact, en mobilisant une approche GRH. Nous voulions en l'occurrence souligner deux choses. D'une part, la nécessité d'un rapprochement entre cette discipline et le marketing, principalement quand il est question de lien social dans le cadre d'une activité de service en général et de la distribution en particulier. Et d'autre part, il semble nécessaire de proposer de nouvelles logiques de gestion du personnel, particulièrement dans le cas de services de lien socialisants et communautaires. La notion centrale de compétences trouverait là un nouveau champ explicatif.

Finalement, se démarquer de ses concurrents en proposant une valeur de lien, oblige l'entreprise à intégrer de nouvelles dimensions extra et non marchandes dont traditionnellement elle est peu friande (long terme, confiance, affectif, fidélité). Cette position est d'autant plus délicate à tenir que le principal critère de réussite tant interne - pour les salariés - qu'externe - pour les clients - nécessite la sincérité des actes au-delà des discours.

BIBLIOGRAPHIE

- Alis D. (1993), Cycle de succès et GRH dans les activités de service, Cahier de recherche IAE d'Aix-marseille. 415, Juillet.
- Alis D. et Thévenet M. (1994) : Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services, Revue Française de Gestion, Mars, 119 -125.
- Alis D. (1993) : Antécédents et conséquences des conflits de rôle ressentis par le personnel en contact avec la clientèle : le cas de la banque . 4ème congrès AGRH, Jouy en Josas, novembre.
- Amadiou et Cadin . (1996) : Compétence et organisation qualifiante. Economica. Poche gestion.
- Amado G et Deumie C (1990) : Pratiques magiques et régressives dans la GRH, 1er Congrès AGRH, 27, 28 novembre, 31-46.
- Arnould E.J. et Price L.L. (1993) : River magic : Hedonic consumption and the extended

- service encounter, *Journal of Consumer Research*, 20, 24-45.
- Aubert-Gamet V. (1998) : Développer la fidélité de vos clients en créant des lieux de lien , Séminaire de l'ICAD, Le Marketing des tribus, Paris 23 et 24 Septembre.
 - Aurégan P. (1998) : Le marketing à l'épreuve des marchés, in *Le marché demain*, dirigé par Wickham S., Joffre- P et Aurégan P., Caen, Editions Management Société.
 - Badot O, Cova B. (1995) : Communauté et consommation : Prospective pour un marketing tribal, *Revue Française de Marketing*, , 151, 5-16.
 - Barnes J. (1994) , Close to the Customer : but is it Really a Relationship ?, *Journal of Marketing Management*, 10, 561-570.
 - Bergman A. et Uwamungu B. (1999) , Encadrement et comportement. Eska, 2ème ed .
 - Boam R. et Sparrow P. (1992) , Designing and achieving competency. Mc Graw-hill series.
 - Bowen D.E.et Lawler E.E. (1992) , The empowerment of services workers : whzy, why, how and when, *Sloan management review*, spring, 31-39.
 - Bucci A. (1994) , Nouveaux territoires du marketing : une perspective latine, Actes du 10ème Congrès de l'Association Française de Marketing.
 - Commeiras N. et Fournier C. (1998), L'influence de l'ambiguïté de rôle et de l'implication organisationnelle sur l'intention du vendeur de quitter l'entreprise : une vision enrichie des relations . 9ème Congrès de l'AGRH, St Quentin en Yvelines, novembre, T1, 402-410.
 - Cottet P. et Vibert F. (1999) , La valorisation hédonique et/ou utilitaire du shopping dans le magasin d'usine , Actes du 15ème Congrès de l'AFM.
 - Cova B. (1995) , Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien, Paris, L'Harmattan.
 - Cova B. (1997) , Community and consumption, Towards a definition of the linking value of product or services, *European Journal of Marketing*, 31, , 3/4, 297-316.
 - Cova B. et Roncaglio M (1999) , Le marketing tribal n'est pas que le marketing aux tribus, *Gestion 2000*, 4, Juillet /août. 47 - 67.
 - Cova B. et Svanfeldt C. (1993) , L'esthétisation du quotidien : une nouvelle opportunité pour le marketing européen, *Gestion 2000*, 6, 47-69.
 - Darmon R.Y . (1993) , Management des ressources humaines des forces de vente . Paris Economica.
 - Dussart C. (1999) , Le tout médiatique, *Décisions Marketing*, 16, 75-80.
 - Eiglier P. Langeard E. (1987) , *Servuction. Le marketing des services*, Mac Graw Hill.
 - Eiglier P. Langeard E. (1994) , Relation de service et marketing , *Décisions marketing*, 2, 13-21.
 - Fargeton L, Ricard L, et Perrien J . (1999), L'approche relationnelle : une comparaison des perceptions des vendeurs et des clients, 15ème congrès de l'AFM, Mai, 721-741.
 - Firat AS. et Venkatesh A. (1993) , Postmodernity : the adge of marketing , *International journal of research in marketing*, 10, 227-249.
 - Firat AS. et Venkatesh A. (1995) , Liberatory post modernism and the reenchantment of consumption , *Journal of consumer research*, 22, 239-267.
 - Flipo JP. (1999) , Service et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface, *Revue Française de Marketing*, 171, 63-76.
 - Fournier S. et al. (1998) , Preventing the premature death of relationship marketing, *Harvard business review*, january / february.
 - Gabriel P. (1996) , Les valeurs du produit dans les sociétés postmodernes, Actes du 12ème congrès international de l'AFM, Poitiers.
 - Gadrey J. (1996), *L'économie des services*, Paris, La Découverte.
 - Gadrey J. De Bandt J, (1994) , *Relations de Service, Marchés de Service*, CNRS édition.
 - Gadrey J. Noyelle T. et Stanback T. (1991) , Productivité et Service dans le Grand Commerce alimentaire en France et aux Etats-Unis, *Revue Française de Marketing*, 135, 45-

66. - Godbout J. Caillé A. (1992) , L'esprit du don, Paris, La Découverte.
- Goodwin C et Adelman M, (1992) , Social support through the service interaction , Actes de 2è Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service, IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille, 78-90.
 - Grönroos C. (1999) , Le marketing des services : consommation et marketing de processus, Revue Française de Marketing, 71, v1. 9-20.
 - Gummesson E, (1998) , " Relationship marketing : a global wake-up call for complacent marketers " , in Marketing and international business, Turku, Kirjapaino Grafia, p. 103-118.
 - Henriot B. (1999) , " La GRH face aux transformations organisationnelles. " Revue Française de Gestion. Juin/août, 82-93.
 - Hetzel P. (1996a) , Les entreprises face aux nouvelles formes de consommation, Revue Française de Gestion, 110, 70-82.
 - Hetzel P. (1996b) , Décadence et grandeur du marketing de grande consommation : le cas du concept de distribution "Nature et Découvertes" , Actes de la 13è journées nationales des IAE, 187-200.
 - Igalens J. (1998) , Segmentation sociale et GRH. in Joffre et al. Encyclopédie de Gestion. 156, 2981-2988.
 - Isaac H. (1996) , Les codes de déontologie : outils de gestion de la qualité dans les activités de services, Thèse de Doctorat, Paris Dauphine.
 - Jallais J., Orsoni J., Fady A. (1994) , Le marketing dans le commerce de détail, Paris, Vuibert.
 - Jallat F. (1999) , Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service, Revue Française de Marketing, 171, 21-31.
 - Kopel (1995) , Contribution à la connaissance des déterminants de satisfaction au travail dans l'administration , Thèse de doctorat. Université de Toulouse 1.
 - Langeard E. (1999) , Les services de proximité, Décisions Marketing, 16, 57-59.
 - Lejeune M. (1989) , Un regard d'ensemble sur le marketing des services, RFM, 121, 9-27.
 - Lewitt T. (1985) , La gestion de la relation, in L'imagination au service du marketing, Paris, Economica, 117-132.
 - Lipovetsky G. (1993) , L'ère du vide. Essais sur l'individualisme contemporain, Paris, Gallimard.
 - Lipovetsky G. (1995) , Le marketing en quête d'âme, revue Française de Marketing, 153-154, 11 - 15.
 - Livian Y.F (1995) , Confiance technique, confiance sociale : le cas des outils de recrutements, In Confiance, entreprise et société. Sous la direction de Bidault, Gomez et Marion. Eska.
 - Llosa S. (1996) , Quatre modes de contribution des éléments d'une expérience de service à la satisfaction, Working Paper 477, IAE d'Aix-Marseille.
 - Lovelock C. (1983) , Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, Journal of Marketing, 47, 9-20.
 - Lovelock C. et Lapert D. (1999) , Marketing des services. Paris, Publi Union Editions.
 - Maffesoli M. (1988) , Le temps des tribus. Méridiens Klincksieck.
 - Maffesoli M. (1998) , Voir nos sociétés autrement et comprendre les logiques qui les structurent à travers la notion de tribu , Séminaire de l'ICAD, Le Marketing des tribus, Paris 23 et 24 Septembre.
 - Magnin B. (1991) , Le management des compétences des entreprises de services. In Dumoulin C et Flipo JP , Les entreprises de services : sept facteurs clés de réussite. Ed. D'organisation, p 135 et s.
 - Mayaux F. Flipo J. P. (1995) , Marketing des services : rien à faire sans la confiance, in

Confiance, Entreprise et Société, sous la direction de Bidault F. Gomez P. Y. Marion G., ESKA.

- Möller K et Halinen-Kaila A, (1998) , Relationship marketing : Its Disciplinary Roots and Future Directions, in Marketing and international business, Turku, Kirjapaino Grafia, 171-198.
- Peppers D, Rogers M et Dorf B, (1999) , Is your company ready for one to one marketing ?, Harvard Business Review, january-February.
- Perrien J. (1998) , Le marketing relationnel : Oui mais..., Décisions Marketing, 13, 85-88.
- Pras B. coordonné par, (1999) : Faire de la recherche en marketing. Ed. Vuibert Fnege. Paris
- Reichheld F. (1996) , L'effet Loyauté, Paris, Dunod.
- Reinbold MF et Breillot JP (1993) , Gérer la compétence dans l'entreprise. Paris, L'harmattan.
- Rémy E. (1999) , La notion de service de lien : éléments de socialisation des activités de services . Actes du 15ème congrès de l'AFM, 745-764.
- Rémy E. (2000) , Le lien social dans les échanges marchands de service : concept de services de lien et habillage social, Thèse de doctorat, 12 janvier 2000, Université de Rouen.
- Rive J. (1998) , Sociologie des vendeurs et implications pour la gestion des ressources humaines commerciales , 9ème Congrès de l'AGRH, St Quentin en Yvelines, novembre, 195-214 (Tome : communication jeunes chercheurs).
- Solomon M., Surprenant C., Czepiel J. Gutman E. (1985) , A role Theory perspective on dyadic Interactions : The service Encounter, Journal of Marketing, 49, 99-111.
- Sue R. (1997) , La richesse des hommes, Paris, Editions Odile Jacob.
- Tacquer G. et M Langlois (1992) , Le marketing des services. Dunod.
- Thévenet M. (1992) , Impliquer les personnes dans l'entreprise. Ed. Liaison.
- Tocquer G. Langlois M. (1992) , Marketing des services. Le défi relationnel. Gaëtan Morin Editeur.
- Valla J.P. (1995) , La fonction de la confiance dans les échanges marchands en milieu inter-organisationnel in Confiance, Entreprise et Société, sous la direction de Bidault F. Gomez P. Y. Marion G., ESKA.

[1] D'une certaine manière, la valeur de lien, lorsqu'elle existe entre clients, est à rapprocher d'un autre élément du système de servuction, à savoir les interactions entre clients.

[2] Décathlon, offre à ses clients, un kimono de judo sur mesure. En fait, une étude avait préalablement montré qu'à 90% des clients correspondaient 8 tailles de kimono. Autrement dit, en prenant quelques mesures types sur le client, on savait qu'il correspondait à un des 8 kimonos, qui avaient déjà été fabriqués.

[3] Il s'agissait de gérer personnellement les conflits d'un montant inférieur à 300 francs (Mayaux et Flipo, 1995, p 159).

[4] L'essentiel du management. Avril 1999 à propos de l'entreprise Décathlon.

[5] On apprend au salarié à respecter un plan de vente. Cf l'exemple de Décathlon : "je laisse le client s'exprimer, je reformule sa question pour être sûr de l'avoir bien comprise, je lui propose des produits correspondant à son niveau" + le SBAM (Sourire, Bonjour, Au-revoir, Merci et la formule complémentaire de saison joyeux Noël...). L'essentiel du management - Avril 99

[6] Elle entend par là trois cercles de compétences : des compétences-mères formées des compétences relationnelles, cognitives, stratégiques, pédagogiques, de culture générale et de la connaissance environnement-client. Des compétences techniques et des compétences managériales.

[7] Jallat F. cite quelques exemples d'entreprises principalement étrangères ayant travaillé dans ce domaine de la GRH, (1999).