

# Fidélisation de la clientèle et valorisation du personnel dans les activités tertiaires à forte intensité d'interaction

Autor(en): **Uwamungu, Bernard / Bafandi, Roya**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **66 (2008)**

Heft 1: **Libéralisation et reconnaissance des parties prenantes**

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-142113>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE ET VALORISATION DU PERSONNEL DANS LES ACTIVITÉS TERTIAIRES À FORTE INTENSITÉ D'INTERACTION

**BERNARD UWAMUNGU**

*Haute école de gestion de Fribourg (HEG-FR)  
Haute école de gestion et d'ingénierie du canton de Vaud (HEIG-VD)  
bernard.uwamungu@hefr.ch*

**ROYA BAFANDI**

*Haute école d'ingénierie et de gestion du Canton de Vaud (HEIG-VD)  
roya.bafandi@heig-vd.ch*

> Les entreprises tertiaires sont marquées par une concurrence de plus en plus vive, en particulier dans des activités de niveau supérieur qui demandent généralement les compétences humaines les plus élevées et les qualifications professionnelles les plus pointues. L'entreprise de service a pour tâche primordiale de développer une culture de confiance et de fidélisation non seulement auprès de ses clients, mais aussi à l'égard de ses collaborateurs. La responsabilité de chaque salarié et son sens du respect, de la solidarité et de la générosité doivent faire partie de cette culture. Celle-ci sera constamment communiquée et renforcée. L'avenir des entreprises de service réside dans la possibilité d'accorder une plus grande attention au facteur humain. Le personnel est non seulement le garant de la qualité du service offert au client, mais aussi de l'originalité des solutions à inventer pour relever les défis liés aux activités de service.

## INTRODUCTION

Le but de cet article, n'est pas de donner des recettes de fidélisation des clients ou de fidélisation des collaborateurs, recettes que l'on peut trouver aisément dans des articles ou dans des ouvrages spécialisés de marketing (externe et interne) et de gestion des ressources humaines.

Cet article cherche plutôt à sensibiliser le lecteur sur la nécessité pour une entreprise d'être à l'écoute à la fois des clients internes, en l'occurrence les salariés, et des clients externes. La fidélisation des clients et la fidélisation des collaborateurs doivent être traitées conjointement et non séparément comme c'est souvent le cas. Dit autrement, la fidélisation de la clientèle dépend, d'abord et avant tout, de la fidélisation du personnel. Et nous avons souvent tendance à l'oublier!

Pour illustrer nos propos en la matière, deux exemples concrets seront présentés à la fin de l'article.

## 1. UNE GRANDE DIVERSITÉ DES ACTIVITÉS DE SERVICE

Beaucoup d'ouvrages et d'articles ont été publiés sur les activités industrielles alors que le domaine des services est assez peu fréquenté par les économistes d'entreprise et les spécialistes en management pour y consacrer de rares compétences disponibles. Malgré son importance, le secteur des services est très mal défini, ses frontières elles-mêmes posent problème et très peu d'études pertinentes lui ont été consacrées (Téboul, J., 2001).

Il existe une grande diversité de métiers représentés par les activités tertiaires, qu'elles soient gérées sous une enseigne propres aux services ou qu'elles soient créées en tant que *volet service* d'un établissement industriel ou encore qu'elles fassent partie de l'univers des organisations à but non lucratif. On distingue généralement trois grandes catégories de services : les services du tertiaire supérieur, les boutiques de services, dont les services ateliers, et les services de masse (Flipo, J.-P. 2001).

La première catégorie, contrairement aux deux autres, exige des connaissances et des compétences pointues. Ces services du tertiaire supérieur comprennent les services intellectuels ou artistiques, les professions libérales, l'enseignement, la médecine, les conseils d'entreprises, les chercheurs etc. Dans les activités de service à haute valeur ajoutée et à forte interaction, on distingue deux grands types d'activités : des activités dont le rôle est de conseiller les clients ou d'agir sur leurs propres conditions comme le conseil et des situations de service où les prestataires exercent un véritable pouvoir sur les utilisateurs (enseignement, santé, professions libérales, etc.).

De nombreux indicateurs économiques mettent en évidence non seulement la part croissante du secteur tertiaire dans le PIB et l'emploi des pays développés mais aussi le développement continu de la part du chiffre d'affaires générés par les services au sein des entreprises industrielles (Gadrey, J., 1992).

Sur le plan macroéconomique, il existe une relation étroite entre le degré de puissance économique d'un pays et la part de son activité tertiaire, notamment des services à très forte valeur ajoutée (ingénierie, conseil, expertises diverses), appuyés par des technologies elles-mêmes sophistiquées comme les équipements et les réseaux informatiques et électroniques (Flipo, J.-P, *op. cit.* p.15).

Les opportunités d'innovation dans les services sont de plus en plus nombreuses grâce notamment au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui contribuent fortement à la création d'emplois et de richesses dans le secteur tertiaire.

## 2. PERTINENCE DE LA FIDÉLISATION DE LA CLIENTÈLE

La mondialisation de la concurrence, de même que l'inversion du rapport offre / demande (l'offre est plus grande que la demande dans les pays industrialisés) ont clairement mis le client au centre de toutes les attentions de l'entreprise. Il est la principale préoccupation et raison d'être de l'entreprise. Il est l'objet de tous ses soins.

Le développement de l'informatique amène de nouveaux potentiels qui complètent l'arsenal du marketing. Le «*Data mining*» ou exploitation des gisements de données permet de prédire la demande en moulinant d'innombrables données collectées dans le passé, dans les caisses enregistreuses des points de vente ou sur vos cartes de fidélité afin de déterminer si vous êtes un bon ou un mauvais risque et si vous êtes ou non parmi les clients à fidéliser en

priorité (Morgat, P., 2005).

La fidélisation des clients est l'un des thèmes principaux du management des entreprises, car «conserver» un client coûte moins cher que d'en conquérir un nouveau. On dit souvent que le client est roi (Weka SA, Wuisschpard, C., 2000). Mais le collaborateur ne l'est pas moins car c'est lui-même qui doit satisfaire le client. En effet, un collaborateur démotivé, peut affecter la qualité du service offert au client et occasionner le mécontentement de ce dernier. Le manager des activités de service doit non seulement couvrir les frais fixes (amortissements des investissements matériels, salaires et charges à payer) mais aussi les dépasser afin d'assurer une amélioration continue de la productivité et de la compétitivité pour garantir la survie ou la pérennité de son entreprise.

Demain, les entreprises qui survivront et qui resteront dans la course, sont celles qui auront su se doter d'une capacité de délivrer un service sans faille au client et au moindre coût. Cette capacité se construit avec méthode en établissant un cadre cohérent pour l'ensemble de la chaîne de services et en clarifiant les apports de chacun des acteurs. (Katz, A., 2007).

La simultanéité de la production et de l'utilisation du service a pour conséquence que chaque faille dans le processus a une répercussion sur l'expérience finale du client. Un collaborateur véritablement responsable réagit sans délai face à un problème du client, afin de le régler le plus rapidement possible.

Par ailleurs, la nature intangible des performances des activités du tertiaire supérieur rend plus difficile la mesure de la productivité des services que celles des produits. La recherche de la productivité et de la compétitivité est un processus continu. L'avantage concurrentiel possédé aujourd'hui peut être dépassé demain par celui d'un concurrent. Et l'avantage compétitif généré par un surcroît de productivité peut être rapidement effacé si d'autres entreprises adoptent les mêmes, voire les meilleures mesures (Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., 2004).

Dans des activités de service à forte intensité d'interaction, le personnel de contact doit être fortement compétent, engagé et motivé car la mauvaise qualité du service, l'insatisfaction et la mauvaise humeur du personnel, peuvent provoquer des effets néfastes sur l'entreprise comme une baisse de la productivité, des taux élevés d'absentéisme et de rotation du personnel ainsi que le mécontentement et l'émigration / fuite des clients chez des concurrents où ils sont mieux traités.

Les entreprises de service font donc face à la nécessité de prendre en considération à la fois les besoins et les attentes des clients internes, en l'occurrence les salariés, et ceux des clients externes pour améliorer leurs performances.

### 3. L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ RELATIONNELLE

La fidélisation de la clientèle des entreprises de service, passe par la qualité de la relation qui s'instaure entre l'employé et le client lors de leurs rencontres ou «moments de vérité». Cette approche s'inscrit dans l'optique du marketing interne où les employés sont traités comme des clients internes qui doivent acheter le service et être heureux dans leur travail avant de pouvoir servir et rendre heureux le client externe (Seignour, A., Dubois, P.-L., 1999).

Dit simplement, les produits et services doivent être vendus en interne (aux employés) avant d'être vendus en externe (aux clients).

Alors que dans l'approche traditionnelle du marketing le vendeur offrait son produit sur le

marché sans trop se soucier de la satisfaction du client, aujourd'hui le large éventail de l'offre sur le marché et la concurrence acharnée exigent une démarche beaucoup plus affinée. La qualité d'un produit ou d'un service ne lui suffit plus pour se distinguer des autres aux yeux du client. La qualité de la relation est essentielle. Ce qui englobe, non seulement, les compétences techniques telles que la qualité du produit et le délai de livraison, mais, également les compétences comportementales et relationnelles du prestataire.

Il arrive que l'échange soit ponctuel, comme dans le cas du patient d'un hôpital. Naturellement, l'hôpital ne doit pas prolonger le séjour du patient indéfiniment mais une relation harmonieuse avec le patient durant son séjour permet à l'échange de se reproduire ultérieurement grâce à la communication positive du patient à son entourage.

L'environnement change constamment et influence l'ensemble du système d'échange, y compris la relation. De plus, dans un marché réel l'échange ne se limite pas seulement à deux entités mais à un ensemble d'entités, qu'il s'agisse, par exemple, des fournisseurs, des fabricants, des distributeurs ou des consommateurs.

La spécificité des activités de service réside dans le fait que le service est un bien immatériel ou intangible, que le client, étant en contact avec le prestataire, participe directement ou indirectement à l'élaboration du service, surtout dans les cas où il est personnellement concerné (santé, transport des personnes, activités sportives et culturelles, conseil, etc.). En plus de ces caractéristiques, il faut ajouter d'une part, l'hétérogénéité des prestations et, d'autre part, la simultanéité de la prestation et de la consommation c'est-à-dire «l'instockabilité» ou la «périssabilité» des services.

Que ce soit sur le plan de l'intangibilité, de l'hétérogénéité ou du contact direct avec le marché, l'importance du facteur humain reste décisive dans le secteur tertiaire. En effet, que ce soient des employés, des clients, des intermédiaires, des fournisseurs ou prestataires externes, ce sont toujours des réseaux constitués d'hommes et de femmes qu'il faut stimuler et diriger, et ce dans n'importe quelle profession de services (Flipo, J.-P., 2001, op. cit.).

Un modèle à quatre niveaux d'interaction (Barcet, A., 1996) reconstitue le processus séquentiel de relation entre le prestataire de service et son client, en partant des attentes et besoins de celui-ci, pour aboutir aux moyens et ressources que le prestataire mobilise pour y répondre.

Le 1er niveau se situe dans l'interaction entre le client et son environnement humain et matériel. Le 2ème niveau repose sur la réponse globale (offre) du prestataire de service pour satisfaire les besoins et attentes du client. Le 3ème niveau concerne les processus (technologiques, organisationnels) utilisés pour offrir le service de manière productive et compétitive. Enfin, le 4ème niveau concerne les moyens humains et /ou matériels utilisés.

Il est primordial d'identifier le plus précisément possible les niveaux d'interaction entre le client et le prestataire de service, depuis le plus avancé chez le client jusqu'au plus éloigné, l'enjeu principal considéré étant leur relation directe et donc les capacités de coproduction du service pour trouver des possibilités d'innovation à chaque niveau.

Le spectre des possibilités d'innovation est large puisque l'entreprise de service peut modifier chacun des éléments que l'on trouve dans les différents niveaux, y compris le système client. En fonction du type d'activité faisant l'objet de notre recherche, un niveau d'interaction pourra être plus traité qu'un autre.

Une stratégie marketing traditionnelle pour les biens tangibles se base essentiellement sur



les six éléments, dits 6P, public-cible, positionnement, produit, prix, place et promotion. Par contre, une stratégie destinée à une prestation de service nécessite trois éléments supplémentaires : les personnes impliquées (prestataires et consommateurs du service), les aspects physiques (éléments tangibles) et le processus (suite d'opérations depuis l'entrée en contact du client jusqu'à son départ).

Etant donné que le service est fourni et utilisé simultanément, le client devient le co-fournisseur du service. L'interaction entre le client et le fournisseur est l'élément important dans l'appréciation de la qualité du service. En effet, le client se base sur l'expérience vécue durant cette interaction pour évaluer la qualité du service.

Ce qui précède met en lumière l'importance de la cohésion des différents éléments qui constituent l'offre du service. Il est également évident que le personnel en charge de la livraison du service joue un rôle primordial dans la qualité de ce service. En outre, les compétences techniques ne suffisent pas à fournir un service de qualité ; les compétences comportementales et relationnelles des collaborateurs sont essentielles à la création d'une expérience agréable chez les clients.

#### 4. MOTIVATION ET VALORISATION DU PERSONNEL

Pour un niveau donné de technologie, toute performance est essentiellement déterminée par la motivation, c'est-à-dire par l'énergie déployée pour accomplir son travail, de même que le savoir, le savoir-faire et le savoir-être utilisés.

Ainsi, des employés très motivés mais incompetents et sans équipements / outils nécessaires s'agiteront au travail mais leur résultat sera insuffisant. De même, des travailleurs très qualifiés mais complètement démotivés auront également une performance faible car ils ne déploieront pas l'effort nécessaire à l'obtention de bons résultats. Une bonne performance nécessite donc à la fois des gens très compétents et fortement engagés dans leur travail.

Un collaborateur fidélisé réduit le turnover et donc les frais de recrutement et les coûts de formation d'un nouveau collaborateur. Il occasionne des gains supplémentaires à travers la rétention des clients. Certains clients restent fidèles à l'entreprise parce qu'ils se sentent bien avec tel ou tel collaborateur et il n'est pas rare que le départ d'un collaborateur entraîne celui de quelques clients qui lui étaient fidèles.

Pour garder les meilleurs talents et les faire travailler dur et longtemps (75 heures par semaine au minimum), certaines entreprises n'hésitent pas à pratiquer le «chouchoutage» : elles installent dans leurs locaux des tables de billard et de ping-pong pour dégourdir les jambes, des sofas pour la sieste, des machines à laver le linge sale, des réfrigérateurs remplis de boissons non alcoolisées, de bières et de yogourts pour leurs employés ; elles offrent gratuitement à leurs salariés des petits déjeuners copieux tous les matins; elles autorisent la présence des chiens des employés aux bureaux ; elles font venir les masseurs sur le lieu de travail et mettent en place des garderies pour s'occuper des enfants de leurs collaborateurs (Le Temps du 12.01.2001).

L'entreprise de service à contact élevé doit développer chez son personnel des qualités d'adaptation, de flexibilité, de réaction positive en temps réel, d'initiative, d'esprit de service et d'équipe. Chaque type de service exige des compétences spécifiques mais, d'une façon générale, l'activité de service nécessite des collaborateurs qu'ils aient un sens de la responsabilité, du respect, de la solidarité et de la générosité.

Les entreprises de service qui réussissent entretiennent des relations harmonieuses et durables avec leur clientèle. Pour y parvenir, elles comptent sur des collaborateurs engagés, motivés et compétents qui offrent, avec enthousiasme, des prestations de qualité. Dit autrement, l'entreprise de service doit faire le nécessaire pour rendre ses collaborateurs ses meilleurs ambassadeurs auprès de ses clients (Uwamungu, B., Bafandi, R., 2007 ; Turpin, D., 2005). Il existe plusieurs méthodes de recrutement permettant à l'entreprise d'attirer de la main d'œuvre pour occuper des postes de travail vacants (Internet, bouche à oreille, agences de placement, journaux, offres spontanées). Chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients. Dans les PME de service, le bouche à oreille semble bien fonctionner. Ainsi certains dirigeants encouragent leurs collaborateurs à proposer des candidats valables. En cas d'engagement d'un candidat, la personne qui l'a amené est récompensée par une prime. Cette méthode de recrutement a le principal avantage d'être rapide et bon marché tout en étant relativement fiable même s'il faut reconnaître qu'une sélection de personnes inadéquates est possible.

Le savoir et le savoir-faire restent certes indispensables mais insuffisants. Ils doivent être renforcés par le savoir-être plus difficile à inculquer. La formation sur le tas permet aux travailleurs puissent assimiler la philosophie de l'entreprise, être imprégnés de sa culture et de comprendre, voire de maîtriser ses processus de service.

##### 5. SUIVRE L'EXEMPLE D'ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT

Nous allons illustrer nos propos, avec deux exemples intéressants du secteur hôtelier. Le premier exemple est Ritz-Carlton Hotel une chaîne d'hôtels de luxe reconnus pour leur accueil d'excellence. Il s'agit de la première chaîne, et la seule du secteur des services, à être parvenue à décrocher, par deux fois, le prestigieux prix de qualité Malcolm Bridge du département du commerce des Etats-Unis.

Ritz-Carlton considère ses clients comme ses invités auxquels il doit apporter une attention et un confort authentiques. Les collaborateurs de Ritz-Carlton sont sélectionnés sur la base de leur amabilité envers les autres. Ainsi, ils traitent leurs clients avec beaucoup de respect, non pas par obligation, mais par volonté propre car il s'agit de leurs invités. De plus, ils se respectent entre eux et développent l'esprit d'équipe afin d'assurer la fluidité dans la livraison du service.

Chez Ritz-Carlton, si un problème survient, chacun se sent concerné et en assume la responsabilité. L'individualisme n'y a pas sa place. La première personne à apprendre l'existence d'un problème doit s'engager à le résoudre dans un délai court.

Ritz-Carlton met les moyens nécessaires à la disposition de son personnel afin qu'il puisse résoudre les problèmes rencontrés par le client. Ainsi, chaque collaborateur est autorisé à prendre l'initiative d'investir jusqu'à \$2000 dans le but de résoudre un problème. Ritz-Carlton est conscient qu'une telle dépense représente un investissement destiné à procurer une expérience agréable au client.

L'erreur est humaine mais ne pas présenter d'excuse est une arrogance que les clients n'oublient pas lorsqu'ils relatent leur expérience autour d'eux. Si l'entreprise ne répare pas son erreur, elle perd non seulement son client et mais elle permet à la mauvaise nouvelle de se répandre. Une entreprise de service qui tient à fidéliser sa clientèle, veillera à ce que ses collaborateurs aient les qualités relationnelles requises.

Le deuxième exemple est celui de la chaîne d'hôtels RIU dont les origines remontent à 1953, époque où un certain Juan RIU et son fils Luis ont acquis et pris la direction de l'hôtel San Francisco à Platja de Palma grâce aux économies durement constituées en Amérique latine. RIU est une chaîne hôtelière espagnole présente dans plusieurs pays et comptant plus d'une centaine d'hôtels. Elle appartient aujourd'hui au groupe touristique allemand TUI (*Touristik Union International*) dont le siège social est à Hanovre.

Chez les hôtels RIU, les clients y sont traités comme des amis. A leur arrivée à l'hôtel, ils sont conviés à un cocktail de bienvenue auquel assistent le directeur, le sous-directeur et les chefs de section. A la fin du séjour, le directeur monte dans l'autobus pour remercier personnellement les clients d'avoir choisi l'hôtel RIU. Il leur souhaite un bon voyage et sollicite leur retour pour bientôt. Les hôtels RIU s'engagent à résoudre, en moins de 24 heures, tout problème que peut rencontrer un client durant son séjour à l'hôtel. Si les collaborateurs de RIU n'honorent pas cette promesse, le client est invité à revenir y passer deux semaines gratuitement.

Pour que Ritz-Carlton, RIU et autres puissent offrir un service de qualité à leurs «invités» ou à leurs «amis», il faut qu'ils disposent de collaborateurs bien formés et motivés (Uwamungu, B., Nicod, P., 2003). Car, dans les activités de service, leur rôle est primordial. Un comportement approprié de tous les instants peut plus facilement adoucir un éventuel mécontentement du client.

## CONCLUSION

Toute réussite d'une entreprise dépend avant tout des contributions optimales de ses collaborateurs, et ce, à tous les niveaux. D'où l'importance de la sélection des collaborateurs dès le départ. Le métier du service avant tout exige un personnel qui se préoccupe des autres, qui en prend soin. Le souhait de faire plaisir aux autres doit être l'essence de la culture d'une société de service. Cette culture doit être bien comprise et assimilée par l'ensemble des collaborateurs, notamment au travers d'une formation de qualité.

La formation doit donc mettre l'accent non pas seulement sur les savoirs techniques mais également sur les savoirs comportementaux et relationnels.

L'entreprise doit également se préoccuper du bien être de ses collaborateurs d'où l'importance de la motivation pour retenir les meilleurs talents et pour améliorer leur performance.

Cependant un excès de motivation est contre-productif dans la mesure où il peut briser l'équilibre affectif qui repose sur la vie professionnelle, la vie privée et la vie relationnelle. Une sur-motivation durable de l'employé risque fortement d'en faire un drogué du travail ou un prisonnier du succès et de le fragiliser physiquement et mentalement. Par ailleurs, au lieu de chercher des sources de motivation supplémentaire, il faut avant tout faire en sorte de ne pas démotiver les travailleurs dont la plupart ont envie de trouver du plaisir dans ce qu'ils font.

L'entreprise de service peut améliorer la motivation du personnel, ou du moins réduire sa démotivation, à travers l'octroi de récompenses intrinsèques (liées au contenu du travail) et/ou extrinsèques (en rapport avec le contexte du travail).

Il s'agit d'adopter des mesures visant à améliorer les compétences des collaborateurs et à leur donner une marge d'autonomie notamment à travers la formation continue, la fixation d'objectifs réalistes, l'empowerment (plus de pouvoir) et la polyvalence (exercer des tâches variées / rotation des tâches).



Il faut aussi favoriser le travail d'équipe afin de permettre aux employés de se stimuler mutuellement et de créer des relations interpersonnelles harmonieuses à l'aide de réunions, de séances de travail, de discussions et d'échanges d'informations.

Comme dans beaucoup d'activités de service le contenu travail est pauvre et que le travail est monotone, hautement spécialisé voire inintéressant, il faut trouver le moyen de l'enrichir. Et plusieurs possibilités existent. Ainsi par exemple, dans la restauration, chaque serveur peut s'occuper, de manière autonome, d'une rangée, voire de plusieurs rangées de tables du début à la fin du service, c'est-à-dire depuis l'accueil des clients jusqu'à leur départ, à condition bien entendu que les serveurs soient suffisamment formés et compétents pour offrir des services de qualité comparable à tous les clients.

On peut aussi aménager les horaires de travail de manière à permettre la conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, entre le travail et les activités extraprofessionnelles.

Par ailleurs, il existe différentes formules de fidélisation de la clientèle. Il s'agit notamment de la satisfaction du client en répondant à ses attentes, de la personnalisation de la relation jusqu'au marketing «one to one», de la récompense de la fidélité et de l'intégration physique du client aux démarches qualité de l'entreprise. Toutes ces formules, aussi créatives qu'elles soient, n'obtiendront un résultat optimal que si l'ensemble de l'entreprise est orienté vers le bien-être du client et que chaque interlocuteur de l'entreprise est considéré comme un client.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bafandi, B., Uwamungu, B., «La fidélisation de la clientèle dans les activités de service. Comment rendre vos collaborateurs vos meilleurs ambassadeurs auprès de vos clients?» (Partie I), EHLITE Magazine N°18, Lausanne, septembre 2007, pp. 40-42.
- Bafandi, B., Uwamungu, B., «La fidélisation de la clientèle dans les activités de service. Comment rendre vos collaborateurs vos meilleurs ambassadeurs auprès de vos clients?» (Partie II), EHLITE Magazine N° 19, Lausanne, Décembre 2007, pp. 46-49.
- Bafandi, R., *Marketing Management of Japanese and European Companies in Europe*, HEC Lausanne, Thèse de doctorat, 1997.
- Barcet, A., *Fondements culturels et organisationnels de l'innovation dans les services*, CEDES-CNRS, 1996.
- Bloisi, W., Cook, C., W., Hunsaker, P., L., *Management and Organizational Behaviour*, 2nd edition, Berkshire, McGraw-Hill, 2007.
- Brassington, F., Pettit, S., *Essentials of Marketing*, 2nd edition, Essex, Pearson Education Ltd., 2007.
- Cette, G., *Productivité et croissance en Europe et aux Etats-Unis*, Paris, La Découverte, 2007.
- Debaig, M., Huete, L., M., *Le paradoxe de la grenouille*, Paris, Dunod, 1999.
- Devalan, P., *Innovation de rupture. Clé de la compétitivité*, Paris, Hermès Science, 2006.
- Flipo, J.-P., *L'innovation dans les activités de service*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- Gadrey, J., *Economie des services*, Paris, La Découverte, 1992.
- Jallat, F., Stevens, E., Volle, P., *Gestion de la relation client*, 2e édition, Benelux, Pearson Education, 2006.
- Kashani, K., Horovitz, J., Jeannot, J.-P., Meehan, S., Ryans, A. B., Turpin, D., Walsh, J., W., *Beyond traditional marketing : innovations in marketing practice*, Chichester, J. Wiley and Sons, 2005.

- Katz, A., «L'atout compétitif de la chaîne des services», *L'Expansion Management Review*, N° 124, Printemps 2007, pp. 22-27.
- Lévy-Leboyer, C., *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*, Paris, Editions d'Organisation, 1998.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., *Marketing des services*, Paris, Pearson, 2004.
- Mathe, H., Dubosson, M., Rousseau, M., *Le service global*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil, 1997.
- Morgat, P., *Fidélisez vos clients : stratégies, outils, CRM, e-CRM...*, Paris, Editions d'Organisation, 2005.
- Paillé, P., *La fidélisation des ressources humaines*, Paris, Economica, 2004.
- Palmer, A., *Principles of Services Marketing*, 4th edition, Berkshire, McGraw-Hill, 2005.
- Raju, M., S., Xardel, D., *Marketing management. International Perspective*, Chennai, Vijay Nicole Imprints Private Limited, 2006.
- Ritz-Carlton : <http://corporate.ritzcarlton.com/en/Default.htm>
- Roussel, P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris, Economica, 1996.
- Seignour, A., Dubois, P.-L. «Les enjeux du marketing interne», *Revue Française de Gestion*, N° 123, pp. 19-29, 1999.
- Téboul, J., *Le temps des services*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- Turpin, D., «When employees become brand ambassadors», *Smart Manager*, pp. 59-63, 2005.
- Uwamungu, B., Minder, C., «Comment améliorer la motivation du personnel ou éviter sa démotivation au travail?», *Revue économique et sociale*, N° 4, Lausanne, pp.141-148, 2003.
- Uwamungu, B., Nicod, P. *Créativité et Innovation dans l'hôtellerie suisse*, Sierre, Actes du Colloque «Journée de la créativité dans le tourisme», 2003, pp. 21-27.
- Uwamungu, B., Mungall, A., «Dans l'hôtellerie, salaires et horaires rebutent souvent le personnel suisse», *Hotel + Tourismus Revue*, N° 9, 2002.
- Weka SA, Wuisschpard, C., *Fidélisation du client*, Zurich, 2000.
- Zeithmal, V. A., Bitner, M. J., *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*, 3rd edition, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2003.