

Proposition d'une typologie des rencontres de service

Yves CINOTTI

PRAG économie et gestion à l'université Toulouse II – Doctorant à l'IAE de Toulouse I

Adresse professionnelle

Département CETIA – Université de Toulouse II

5, allées Antonio Machado – 31058 TOULOUSE Cedex 9

Courriel : yvcinotti@free.fr

Résumé

La rencontre de service personnalisée est source d'émotions. La métaphore du théâtre a souvent été utilisée pour l'aborder. C'est en partant de la typologie des situations professionnelles de Pine & Gilmore (1999) qu'une typologie des rencontres de service personnalisées est proposée et testée à partir d'observations dans un hôtel.

Mots-clés : Rencontre de service – Théâtre – Personnel en contact – Émotions – Service – Hôtel

Abstract

The personal service encounter is a source of emotions. The metaphor of theatre was often used about it. From the Pine & Gilmore (1999) typology of roles taken on at work, a typology of personal service encounters is proposed and tested with observations at a hotel front office crew.

Keywords: Service encounter – Theatre – Front Office – Emotions – Service – Hotel

Avec certaines entreprises de service, le client multiplie les transactions soit parce qu'il s'agit d'un service monopolistique fréquemment utilisé (SNCF, CPAM, restaurant d'entreprise, autoroute) soit parce que les coûts de changement (*switching costs*) de prestataire sont lourds du fait que le client est fidélisé (restaurant de quartier, carte de fidélité), d'un contrat signé sur le long terme (téléphonie mobile) ou de la difficulté pratique à changer (banque, médecin de famille). Mais avec d'autres entreprises, la transaction unique ou rare est la norme parce que le client recherche la diversité (restauration, loisir sur le lieu de vacances) ou que le service n'est que rarement utilisé (expertise immobilière).

Au cours d'une transaction, le client expérimente une série de rencontres de service (Eiglier & Langeard, 1987, p. 82 ; Grönroos, 1990, p. 42), c'est-à-dire de moments où il est en relation directe avec l'entreprise de service (Shostack, 1985 ; Bitner, 1990 ; Lovelock *et al.* 2004, p. 35). La rencontre de service constitue un *moment de vérité* que Grönroos (1990, p. 14) définit comme l'interaction entre le client et les différentes ressources de l'entreprise. Durant la rencontre de service le client est confronté aux éléments du système de servuction (Eiglier & Langeard, 1987, p. 7) mis à sa disposition par l'entreprise : soit le personnel en contact soit le support physique soit les deux.

La plupart des entreprises de service forment le personnel en contact surtout à l'opérationnel et laisse le relationnel à l'appréciation de chacun, à son niveau d'éducation, de sensibilité ou d'intuition (Eiglier, 2004, p. 42 ; Douillach *et al.*, 2002, p. 85). Or la formation devrait être l'occasion de faire prendre conscience au personnel en contact que, à chaque nouvelle rencontre de service, il est là pour tenir un rôle et devra parfois rejouer des centaines de fois la même scène et parfois improviser.

Cette recherche vise à aider les entreprises de service à améliorer la qualité des milliers voire millions de moments de vérité vécus par leurs employés (Carlzon, 1989, p. 3) dans le but d'accroître la satisfaction de leurs clients. L'objectif principal est donc de proposer et de valider une typologie des rencontres de service qui pourra être utilisée par les formateurs de personnel en contact. Elle s'appuie sur les quatre formes de théâtre distinguées par Pine et Gilmore (1999, p. 122-137) pour différencier des situations professionnelles. Depuis Goffman (1959), la métaphore théâtrale est utilisée pour analyser les relations interpersonnelles et donc les rencontres de service personnalisées. De nombreuses typologies des services ont été présentées (Lovelock, 1983 ; Grönroos, 1990, p. 31-34). Mais il ne semble pas qu'une typologie des rencontres de service ait été proposée. Love-

lock *et al.* (2004, p. 35) distinguent les services *high contact* et *low contact* mais pas vraiment les rencontres de service.

Cet article débutera par une revue de littérature concernant l'importance de la rencontre de service et l'intérêt de la métaphore théâtrale pour aborder ce « moment de vérité ». Puis une typologie des rencontres de service sera proposée et testée à partir d'observations collectées au *front-office* d'un hôtel.

UN MOMENT CRUCIAL : LA RENCONTRE DE SERVICE

Managers et chercheurs ont depuis longtemps admis le rôle crucial de la rencontre de service dans la qualité de service (Czepiel *et al.*, 1985 ; Bitner, 1990). Pour Grove & Fisk (1992) les services sont façonnés par l'interaction client-personnel en contact.

Bolton & Drew (1992) ont évalué la qualité et la valeur perçue du service fourni par une entreprise de communication téléphonique. Ils prétendent qu'il faut relativiser l'influence de la rencontre de service sur les deux construits étudiés. Mais, dans le secteur auquel ils se sont intéressés, les rencontres de service n'interviennent que dans des situations critiques (réparation, modification de l'installation, problème de facturation). Ils proposent d'ailleurs comme voie de recherche d'étudier des services dans lesquels l'interaction client-personnel en contact est essentielle.

Si, comme l'affirme Schneider & Bowen (1996, p. 66), l'entreprise doit traiter ses clients non plus comme des consommateurs ou des clients mais comme des personnes, la rencontre de service constitue le moment le plus favorable pour cela. Une défaillance au cours de cette phase peut inciter le client à changer de prestataire. L'étude de huit cents incidents critiques menée par Keaveney (1995), a permis de dégager que les raisons du changement de prestataires les plus citées sont d'abord l'insuffisance du service de base. Mais, en deuxième position, une défaillance dans la rencontre de service est citée : indifférence, antipathie impolitesse, manque de réactivité et de souplesse, incompétence visible ou ressentie. Ensuite les clients qui ont changé évoquent le prix, le manque de commodité et la faiblesse de la réponse à une défaillance du service. Ce dernier motif de changement de prestataire est encore lié au comportement du personnel lors de la rencontre de service.

La rencontre de service, source d'hétérogénéité

Chaque interaction entre un client et un employé peut paraître unique (Klassen *et al.*, 1998). Elle est de toute façon imprévisible (Csikszentmihalyi, 1997 ; Napolitano & Lapeyre, 1994, p. 15). D'où l'hétérogénéité du service qui a été depuis longtemps relevée. Les managers s'efforcent de diminuer cette hétérogénéité. Ainsi les chaînes de fast-food cherchent à homogénéiser le service fourni dans tous les points de vente (McLaughlin & Coffey, 1992).

Selon Eiglier (2004, p. 71), le risque d'hétérogénéité du service est permanent du fait que le personnel en contact a tendance à se laisser endormir par l'habitude, la répétitivité et à simplifier les procédures. Il est tentant – avec parfois la louable intention de satisfaire le client – de négliger certains éléments de procédure. Le « manager de proximité » (Napolitano & Lapeyre, 1994, p. 47) doit veiller constamment au respect des normes de service (Eiglier, 2004, p. 72). L'outil technologique peut aussi y aider, en obligeant par exemple un employé à saisir une donnée indispensable pour pouvoir valider une réservation. On diminue donc ainsi sa flexibilité interprétative (Orlikowski, 2000).

La rencontre de service, source d'émotions

La rencontre de service personnalisée est source d'émotions partagées plus ou moins intenses. Les transactions émotionnelles peuvent être vues comme des « doubles interactions » (Weick, 1979) : les émotions initiales exprimées par l'employé (action) stimulent le client qui répond de manière implicite ou explicite concernant la poursuite de l'émotion exprimée (interaction) ; l'employé réagit alors en continuant sur le même registre, en révisant ou en abandonnant l'expression émotionnelle. L'émetteur et le récepteur peuvent utiliser plusieurs doubles interactions pour parvenir à un accord ou réduire l'ambiguïté (*equivocality*) concernant les sentiments à transmettre et ceux qui sont à cacher.

Les entreprises de service devraient s'efforcer d'observer et de contrôler les émotions des employés lors des rencontres de service de façon qu'elles soient perçues comme authentiques et spontanées et non pas procédurales (Rafaeli & Sutton, 1987 ; Arnould & Price, 1993). D'ailleurs certaines entreprises conditionnent leurs employés pour qu'ils expriment de « bonnes » émotions. Des modifications du comportement ont été utilisées par Komaki, Blood & Holder (1980) pour apprendre aux employés d'un fast-food comment

être sympathique. La sympathie était opérationnalisée par le sourire aux clients et l'échange de propos aimables comme « C'est la première fois que vous venez ? » Mais les nouveaux employés apprennent sans doute de manière encore plus efficace les émotions à pratiquer dans l'entreprise par imitation et de façon indirecte (Rafaeli & Sutton, 1987).

Les contacts physiques sont aussi sources d'émotions. Crusco & Wetzel (1984) ont constaté, sur un échantillon de 114 clients, qu'une serveuse obtenait en moyenne 12,4 % de pourboires si elle ne touchait pas le client au moment de lui remettre l'addition, 16,7 % si elle lui touchait de manière fugace la paume de la main et 14,4 % si elle lui touchait plus longuement l'épaule (Rafaeli & Sutton, 1987).

Hochschild (1983) affirme qu'un travail émotionnel a un impact négatif sur le bien-être psychologique. Elle compare l'exploitation physique d'un enfant travaillant au XIX^e siècle dans une usine et l'exploitation émotionnelle d'une hôtesse de l'air dont le travail serait plus pénible car son employeur contrôle non seulement ses activités mais aussi ses sentiments. Sur le long terme, la pression constante provoquée par un travail émotionnel peut déboucher sur l'usage de la drogue, de l'alcool, les maux de tête, l'absentéisme et les problèmes sexuels. Le recours à des émotions normées peut constituer une forme de protection contre ces risques (Rafaeli & Sutton, 1987).

Après avoir rappelé l'importance de la rencontre de service et des émotions au cours de celle-ci, sera étudiée maintenant la littérature concernant le recours à la métaphore du théâtre pour appréhender la rencontre de service.

RENCONTRE DE SERVICE ET THÉÂTRE

L'intérêt de la métaphore a été depuis longtemps reconnu dans les sciences sociales (Grove *et al.*, 2000 ; Carù & Cova, 2003) . La métaphore constitue un moyen de « voir quelque chose du point de vue d'autre chose » (Brown, 1977, p. 77). Une bonne métaphore s'appuie sur une image mentale nette qui révèle des détails qui ne seraient pas perçus aussi clairement à l'aide d'un message plus direct (Grove *et al.*, 2000). La littérature marketing, aussi bien académique que managérial, a souvent recours aux métaphores.

Selon Grove & Fisk (1992), c'est Goffman (1959) qui, le premier, eu recours à la métaphore théâtrale pour analyser les relations interpersonnelles. Goffman décrit les comportements sociaux comme des « représentations théâtrales » dans lesquelles les « acteurs » se présentent et agissent de façon à développer des « impressions » face à un « public ». Durant les interactions, les acteurs ajustent en permanence leur comportement sur la « scène ». Déjà Shakespeare, en 1559, n'a-t-il pas écrit : « *All the world's a stage / And all the men and women merely players; / They have their exits and their entrances, / And one man in his time plays many parts...* » (*As You Like It*, acte II, scène 7).

Grove & Fisk (1992) estiment que les prestations de service peuvent être appréhendées comme des pièces de théâtre et soulignent qu'elle comporte des acteurs (le personnel en contact), un public (le client), un décor (le support physique) et une représentation (le processus).

Certaines entreprises apprennent aux nouvelles recrues à faire la différence entre la scène (où les clients sont présents) et les coulisses (où seuls les employés sont autorisés). Ainsi dans les parcs d'attractions de Disney, les employés, lorsqu'ils sont en scène, doivent suivre des consignes précises concernant les émotions qu'ils peuvent ou non exprimer. Ils peuvent lire dans les manuels Disney : « *You were cast for a role, not hired for a job.* » (Rafaeli & Sutton, 1987). Cela est d'autant plus nécessaire que, si les clients ne voient que la scène, les employés sont peut-être, par nature, plus tournés vers les coulisses.

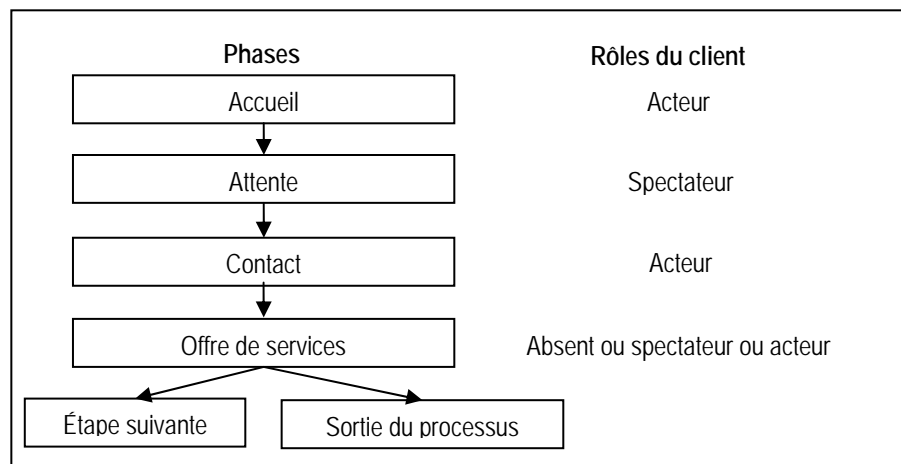
Pine et Gilmore (1999, p. 104) ont voulu dépasser la métaphore (« *Work as theatre* ») et considérer que le travail – et donc en particulier celui du personnel en contact – *c'est* du théâtre (« *Work is theatre* »). Grove *et al.* (2000) affirment également : « [...] services are not simply *like* theater, they *are* theater. »

Un client spectateur et acteur

À l'occasion de la rencontre de service, le client participe au service soit en étant présent physiquement soit en fournissant des informations pour aider le prestataire à créer le service (Grove *et al.* ; 2000). Pour que l'expérience existe, il faut que le consommateur devienne acteur et que son rôle soit prévu (Petr, 2002 ; Cova, 2004). Le client se trouve être tour à tour consommateur et producteur du service, donc spectateur et acteur (Eiglier,

2004, p. 14). Cette dualité n'est pas toujours citée. Le client fait partie du public durant la phase d'attente, lorsqu'il peut observer un autre client « jouant » avec un personnel en contact. Mais dès que vient son tour d'aborder un membre du personnel, il devient acteur. Les rôles du client évoluent donc durant la rencontre de service (cf. Figure 1).

Figure 1 - Les cinq étapes de l'expérience client (adapté de Tocquer & Langlois, 1992, p. 124)



Le client apprend, à travers les rencontres de service successives, la tenue (costume) et le comportement (rôle) qu'il doit adopter (Grove & Fisk, 1992) : en observant les autres pensionnaires il découvre qu'il est de bon ton de s'habiller pour venir manger le soir au restaurant de l'hôtel dans lequel il séjourne. Kelley *et al.* (1990) ont démontré que la socialisation organisationnelle, c'est-à-dire l'apprentissage par le client des comportements, des valeurs et des normes souhaitées par l'entreprise de service, a un impact positif sur la satisfaction. Une participation a priori complexe peut devenir peu complexe si le client apprend et mémorise la séquence d'actions et de comportements que l'on attend de lui (Marion, 1996). Pour Orsingher (1998) : « Un client qui connaît et suit le script appris avec l'expérience augmente la probabilité d'aboutir à une interaction satisfaisante. »

Selon Langeard *et al.* (1981) la propension des clients à participer est variable d'un individu à l'autre. D'ailleurs, la bonne volonté du client à assurer la réussite du spectacle a des limites. Une petite imperfection peut être acceptée (« *The show must go on* »). Mais l'équilibre est fragile et peut être rompu pour une erreur mineure et entraîner une perturbation importante y compris pour les autres clients (Grove & Fisk, 1992).

Il arrive que le client connaisse mieux son rôle que le personnel en contact. C'est le cas lorsqu'un habitué de l'établissement ou du service rencontre un employé novice. Cette situation peut être, pour le client, source d'amusement mais aussi de déception voire de frustration lorsque l'inexpérience de l'employé ralentit le service (Eiglier, 2004, p. 98).

Néanmoins, l'acteur principal reste le personnel en contact (Napolitano & Lapeyre, 1994, p. 40). Et Eiglier (2004, p. 39) fait remarquer que « l'un des obstacles non négligeable à l'augmentation de la participation et donc de la productivité, reste le personnel en contact : il se sent, et souvent avec raison, menacé dans son emploi, comme les ouvriers dans une usine face à l'automatisation ; d'autre part [...] une participation forte fait perdre au personnel en contact du pouvoir sur la servuction en général et sur le client en particulier. »

Scénario pour les acteurs professionnels

Le client est un acteur amateur, le personnel en contact un professionnel. Les procédures fournies aux employées pourraient, à première vue, être apparentées au texte et aux précisions concernant la mise en scène qu'utilise l'acteur de théâtre. Elles aident l'employé à savoir ce que l'on attend de lui et comment il doit agir dans une situation donnée (Lord & Kernan, 1987). Ainsi, dans les années quatre-vingt, la chaîne hôtelière Novotel avait synthétisé ses exigences qualité sous la forme de boulons (*sic*) enjoignant au personnel, par exemple, de systématiquement terminer un entretien de réservation par « Merci d'avoir choisi Novotel. » (Le Mercier, 1990).

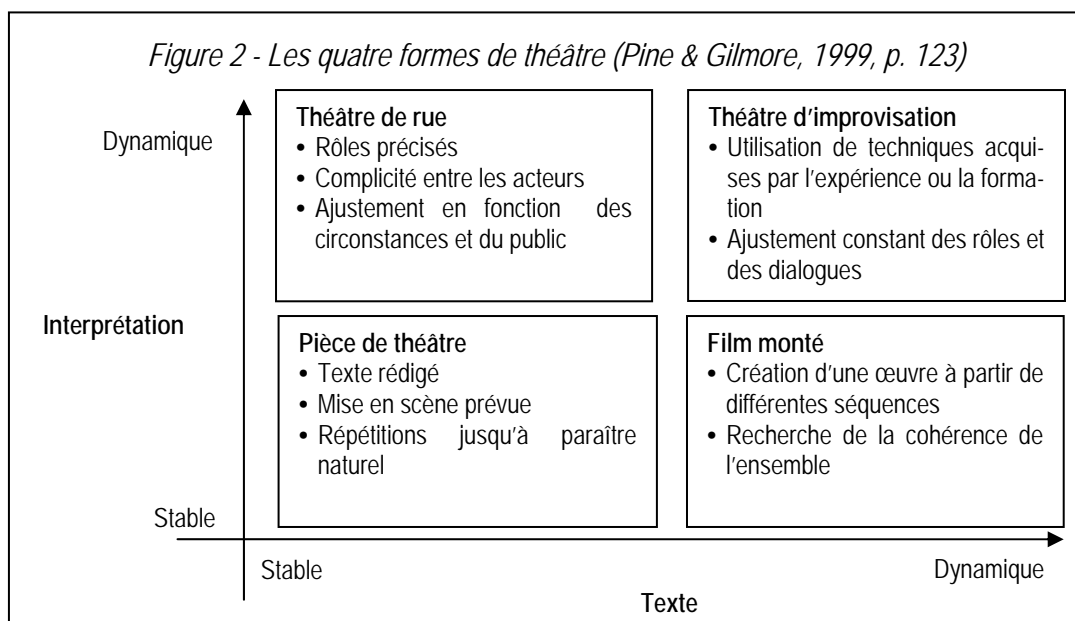
Mais ces scénarios de service sont uniquement fonctionnels (Harris *et al.*, 2003) et entraînent des comportements machinaux et donc un service médiocre (Ashforth & Ravid, 1986). Ils ne rendent pas compte de la dimension théâtrale de la rencontre de service personnalisé et finalement laissent peu de place à l'interprétation par l'acteur-employé. La mise en place de ce type de procédure facilite sans doute la formation et le contrôle de la qualité. Mais elle trahit la croyance en un « bon modèle » d'organisation de l'entreprise, dans lequel les individus sont interchangeable, croyance typique des théories traditionnelles de l'organisation de Frederick Winslow Taylor à Henri Fayol et ses disciples de l'école classique (Rojot, 2003, p. 49). Certaines entreprises préfèrent

laisser plus de responsabilités aux employés et encourager l'improvisation (Carlzon, 1989, p. 63).

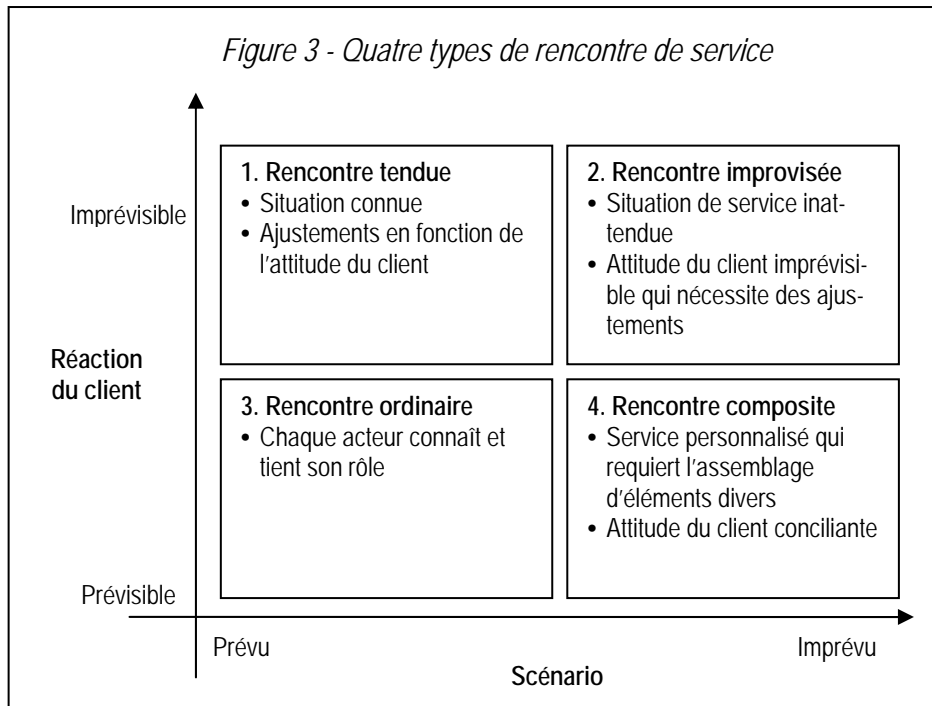
Harris *et al.* (2003) opposent au scénario fonctionnel, le scénario théâtral. Beaucoup plus riche, celui-ci précise les rôles, l'environnement physique et le contexte narratif afin de parvenir à créer une expérience de service holistique.

DIFFÉRENTES FORMES DE THÉÂTRE... ET DE RENCONTRE DE SERVICE

La dimension théâtrale est encore plus grande dans les rencontres de service lorsque le service repose sur des interactions nombreuses entre le client et le personnel en contact, comme dans un restaurant, un hôpital ou sur un bateau de croisière, ou lorsque les contacts sont fréquents comme à la banque ou à la poste (Grove & Fisk, 1992 ; Grove *et al.*, 2000). Pine et Gilmore (1999, p. 122-137) s'appuient sur quatre formes de théâtre (cf. *Figure 2*) pour distinguer différentes situations professionnelles.



Il est alors possible de différencier quatre types de rencontres de service personnalisées (cf. *Figure 3*) : la rencontre tendue, la rencontre improvisée, la rencontre composite et la rencontre ordinaire.



Afin de vérifier l'opérationnalité de cette typologie, les situations vécues par les réceptionnistes d'un hôtel parisien classé trois étoiles, accueillant majoritairement une clientèle d'affaires, ont été catégorisées. L'observation non participante a été menée durant trois semaines, en 1993, avant même la publication de l'ouvrage de Pine & Gilmore (1999) : elle n'a donc pas pu être influencée par la typologie que ceux-ci proposaient. Soixante-dix situations différentes ont été recensées. Elles ont été catégorisées (cf. Annexe A1 - Différentes rencontres de service) par un chercheur puis par un formateur en hôtellerie-restauration. Dans un premier temps, le taux de concordance estimé à l'aide du Kappa de Cohen (1960 ; Bakeman et Gottman, 1997, p. 62) a atteint 70 %. Une confrontation des opinions a permis de rapprocher les points de vue. Il s'avère finalement que, sur les soixante-dix observations, les situations d'improvisation ne sont pas si courantes (cf. *Tableau 1*). Cela confirme que Lovelock (1983) a eu raison de classer l'hôtellerie parmi les services globaux dans lesquels la personnalisation du service est forte mais la latitude laissée au personnel en contact faible.

Tableau 1 – Différents types de rencontres de service recensés

Types de rencontre	Nombre d'observations différentes
tendue	16
improvisée	4
composite	14
ordinaire	36

La **rencontre tendue** correspond à une situation connue de l'entreprise, une demande habituelle, par exemple, ou une règle de sécurité ou une défaillance du service déjà repérée. Mais le client est mécontent, déçu, gêné ou ignorant des règles du jeu. Sa tension peut préexister à la rencontre (retour d'un produit au SAV, demande de dédommagement) ou survenir sur le moment, parce qu'il découvre une situation qu'il n'imaginait pas (impossibilité de régler par chèque). L'attitude du client face à la situation est imprévisible. Il n'exprime pas forcément sa tension. S'il ne le fait pas, par timidité par exemple, il peut décider de se tourner vers une autre enseigne ou se résigner, par manque d'alternative, dans un service public monopolistique par exemple. Le personnel en contact doit chercher à ramener le client dans une rencontre ordinaire, en utilisant son expérience et ses qualités relationnelles. L'ajustement prend la forme d'un refus justifié ou d'une explication adaptée ou d'une compensation valorisée ou d'une démonstration de compassion. C'est donc une situation au cours de laquelle le personnel en contact est amené à faire preuve d'empathie.

Au cours d'une **rencontre improvisée**, le personnel en contact doit à la fois ajuster son comportement pour faire face à la tension du client et trouver des solutions. Comme le fait remarquer Eiglier (2004, p. 41), le professionnel en contact, à l'inverse de l'ouvrier, travaille dans un monde fait d'incertitudes. Même s'il effectue une tâche répétitive, le client avec qui il produit le service est imprévisible dans ses humeurs, son comportement et ses attitudes. De plus, les cadences de travail sont irrégulières. Il ne s'agit donc pas d'un rôle dont le texte serait écrit à l'avance mais d'une véritable improvisation.

Dans une **rencontre composite**, le client ne connaît pas de tension psychologique. Son attitude est conciliante. Mais, pour le servir de manière optimale, le personnel en contact doit assembler des éléments divers, des morceaux de procédures-types. Il personnalise la rencontre de service. Lovelock (1983) propose une classification des services en

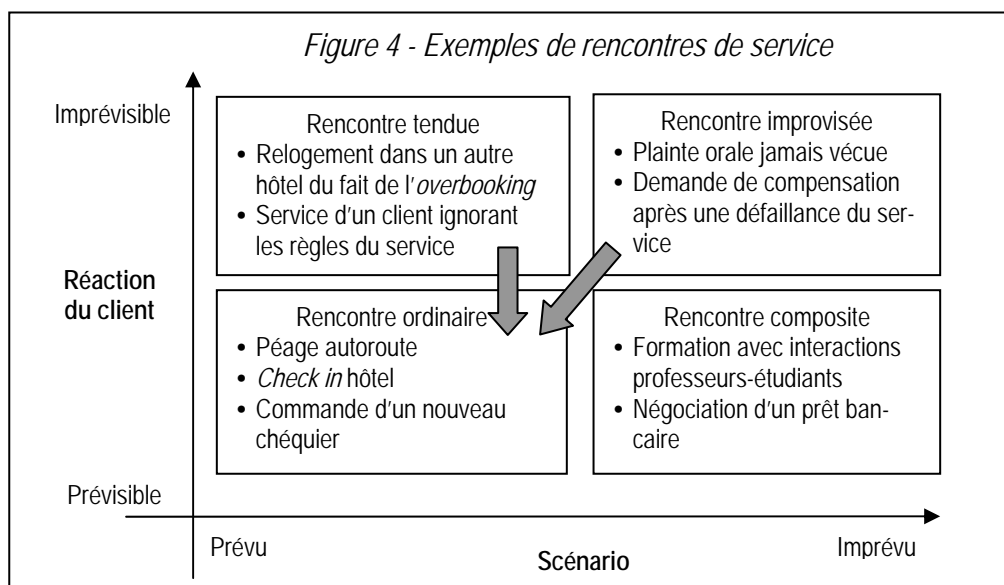
fonction du degré d'adaptation du service et de la latitude laissée au personnel en contact pour s'adapter aux besoins du client (cf. *Tableau 2*).

Tableau 2 – Classification des services (Lovelock, 1983)

		Personnalisation du service	
		Forte	Faible
Latitude laissée au personnel en contact pour s'adapter aux besoins du client	Grande	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil juridique • Médecine • Architecture • Recrutement de cadres • Agence immobilière • Taxi • Institut de beauté • Plombier • Cours privés 	<ul style="list-style-type: none"> • Éducation (classe entière) • Programme de médecine préventive
	Faible	<ul style="list-style-type: none"> • Téléphonie • Hôtellerie • Banque de particuliers (sauf prêts) • Restaurant gastronomique 	<ul style="list-style-type: none"> • Transport public • Réparation d'appareils électroménagers • Restauration rapide • Cinéma • Spectacle sportif

La rencontre composite est donc inhérente à certains services. Elle existe aussi lorsque le client ne sait pas exactement ce qu'il veut et qu'il faut l'aider à préciser ses besoins ou lorsque l'employé devance les besoins du client et propose un service que le client n'envisageait pas.

La **rencontre ordinaire** peut ne comporter qu'un seul service ou un enchaînement de plusieurs services. Mais les services sont répertoriés et le client ne connaît aucune tension émotionnelle. Ses réactions sont donc prévisibles.



La figure 4 répertorie des exemples de rencontres de service correspondant aux quatre cas envisagés. L'intérêt de l'entreprise est de chercher à faire en sorte que les rencontres tendues et les rencontres improvisées deviennent des rencontres ordinaires. Pour cela, elle doit former le personnel à l'écoute active et à la prise en compte des émotions du client.

IMPLICATIONS ET CONCLUSION

Cette typologie constitue tout d'abord un outil pour les formateurs de personnel en contact. Elle doit leur permettre de faire prendre conscience de la diversité des rencontres de service. Si, dans une entreprise ou un département, il s'avère que les rencontres tendues et improvisées sont fréquentes, il faudra préparer le personnel à faire face aux tensions et à les diminuer. Comme elle s'appuie sur la métaphore théâtrale, elle permet d'aider le personnel à comprendre qu'il ne fait que tenir un rôle.

De plus, cette typologie aidera le manager à recenser les situations critiques pour envisager les tactiques de réparation adaptées : qui doit intervenir en cas de rencontre improvisée ? L'entreprise met-elle en place un *empowerment* (Bowen & Lawler, 1995; Julien, 2005) ou le personnel en contact doit-il systématiquement faire appel à une tierce personne, un *deus ex machina*, sorti des « coulisses » ou spécialement affecté à ce rôle ? Dans certains hôtels, des assistants de direction sont chargés de venir en soutien du personnel en contact quand la situation devient ingérable.

Cette typologie est intéressante d'un point de vue conceptuel. Elle pourrait permettre de créer une nouvelle typologie des services prenant en compte les types de rencontres de service les plus fréquents. Mais pour cela, il faudrait renouveler les observations dans d'autres secteurs que l'hôtellerie.

Annexe A1 - Différentes rencontres de service

1.Rencontre tendue	Un client veut changer des pièces suisses en francs. Le réceptionniste explique qu'elles ne peuvent être changées, même dans une banque. Le client part, mécontent.
1.Rencontre tendue	Un client désire avoir le détail de sa note de téléphone. Le réceptionniste lui explique que l'on ne peut donner que le total.
1.Rencontre tendue	Un client vient changer de l'argent. Il était prévu en départ. Le réceptionniste lui demande quand il compte partir. Le client est visiblement de mauvaise humeur : « J'ai changé d'avis. Je partirai demain... »
1.Rencontre tendue	En réglant sa note un client demande si la chambre lui sera facturée moins cher que la fois dernière. « Non, c'est le même prix – Pourtant la chambre était beaucoup plus petite cette fois-ci – C'est une véritable <i>single</i> que vous aviez. Peut-être aviez-vous une chambre double, avec un grand lit, la dernière fois ? – Ah oui, c'était une chambre à deux lits – Nous vous l'avions sans doute donnée parce que nous n'avions pas de <i>single</i> ».
1.Rencontre tendue	À l'arrivée d'un client, son bon d'agence indique qu'il a réservé une <i>twin</i> . Il veut changer pour une double. Expliquer que cela est impossible. L'hôtel est complet.
1.Rencontre tendue	Un client veut sa clé. « Avez-vous la carte que nous vous avons donnée à l'arrivée ? ». Il cherche. « Non, je ne l'ai pas – Vous savez, nous vous demandons votre carte pour la sécurité de votre chambre... »
1.Rencontre tendue	« Avez-vous du cirage pour les chaussures, je n'en ai pas trouvé dans la chambre – Non, Madame, je suis désolé. »
1.Rencontre tendue	Un client veut régler sa facture. Il s'étonne de voir y figurer deux petits déjeuners. En fait, le petit-déjeuner est facturé automatiquement. Le client n'a jamais pris de petit déjeuner durant son séjour. Le réceptionniste déduit le petit-déjeuner de la facture.
1.Rencontre tendue	Un client sort de la salle de petit déjeuner. Il veut régler sa note. « Vous quittez votre chambre maintenant, Monsieur – Oui, dans dix minutes – Eh bien, vous pourrez régler votre note quand vous descendrez – Mais, enfin... » Le client part, visiblement mécontent. Il redescend « Ma note n'est pas prête – Mais il nous fallait connaître le montant de vos consommations de minibar... »
1.Rencontre tendue	Un client souhaite garder sa chambre jusqu'à 18 heures. Lui expliquer qu'il devra régler une demi-journée.
1.Rencontre tendue	Un client arrive. Le réceptionniste : « C'est bien une chambre <i>twin</i> que vous avez réservée – Non, un fax a été envoyé pour changer. Nous voulons une chambre double – Ah, mais... enfin... nous n'en avons plus... enfin, je vais regarder ». Après discussion avec le chef de réception, une chambre est trouvée. « OK, nous avons trouvé une chambre double, la dernière vous savez... »
1.Rencontre tendue	Arrivée d'un client à dix heures du matin. Aucune chambre n'est encore prête. Le client est mécontent. Proposer de prendre les bagages en attendant.
1.Rencontre tendue	Situation de surréservation. Un client arrive. Il est prévu de le reloger. « Nous avons eu un problème dans la chambre qui était prévue pour vous mais ne vous inquiétez pas : nous vous avons réservé une chambre dans un hôtel de notre chaîne, un 4 étoiles également. Le bagagiste va vous aider à porter vos bagages... Nous sommes désolés de cet incident. Veuillez nous excuser. »
1.Rencontre tendue	À l'arrivée du client, si celui-ci indique sur le kardex qu'il réglera avec une carte de crédit on la lui demande : « Pouvez-vous me donner votre carte Visa ? – Mais pourquoi ? – C'est pour l'ordinateur – Ah d'accord, tenez. »
1.Rencontre tendue	Lors de son départ, le client conteste sa note de téléphone. Lui montrer le bon donné par la machine, à l'ouverture du téléphone, faisant apparaître le compteur à zéro.
1.Rencontre tendue	Un client arrive avec un jour d'avance sur ce qui était prévu dans le fax de sa société. Le réceptionniste lui demande s'il a une carte de crédit pour faire une empreinte. « Non ». Le réceptionniste lui demande un prépaiement en expliquant qu'il manque la prise en charge de la société. Le client s'énerve.
2.Rencontre improvisée	Le membre d'un groupe a été malade. Le docteur a été appelé. L'hôtel a réglé celui-ci. Mais le client doit rembourser en cash car le système informatique ne permet pas d'enregistrer les débours. Le client est mécontent. Le réceptionniste lui explique que, puisqu'il n'a qu'une carte American Express, il doit aller chercher de l'argent liquide à l'agence.

2.Rencontre improvisée	Un client a téléphoné car il n'y a pas d'électricité dans sa chambre. Le réceptionniste lui a promis qu'un chasseur passerait pour réparer. Celui-ci a oublié et est parti à la Poste et reviendra dans une dizaine de minutes. Le client, nerveux, arrive à la réception. Le réceptionniste doit lui expliquer et le faire patienter.
2.Rencontre improvisée	Situation de surréservation. Deux clients arrivent, ensemble. On leur a réservé deux chambres simples. Le chef de réception vous a demandé de leur proposer de prendre une grande chambre à deux lits. Scandale. Finalement ils acceptent. Leur proposer de prendre une consommation au bar.
2.Rencontre improvisée	Par un appel téléphonique, les cinq chambres de clients espagnols sont annulées. Il y a une grève des personnels d'Iberia. L'hôtel était en surréservation. L'annulation est donc une aubaine. Or les clients arrivent. Étonnement. En fait, ils viennent d'Allemagne et n'utilisaient donc pas les lignes Iberia. Clients très mécontents. « Mais d'où vient cet appel téléphonique ? – Je ne sais pas, de Kuoni peut-être – Bon, très bien, j'exige que vous m'écriviez sur un papier que ces chambres ont été annulées par téléphone – Oui, Monsieur, nous allons le faire... tenez – Bon, maintenant réservez-nous 5 chambres au Grand Hôtel... »
3.Rencontre composite	Un client cherche l'arrêt du bus de la ligne 80 pour se rendre à la Place de Clichy. Le réceptionniste ignore où il se trouve mais il cherche dans sa documentation et l'indique au client.
3.Rencontre composite	Un client quittera l'hôtel demain très tôt. Il veut déjà régler la note. Lui expliquer qu'il y a un caissier en permanence. En fait, il voulait régler le téléphone. Encaisser. Expliquer qu'il devra de toute façon passer à la caisse le lendemain.
3.Rencontre composite	Client avec un accent allemand : « Y a-t-il un parking dans l'hôtel – Non, Monsieur, mais vous avez un parking public sur le boulevard. Où êtes-vous garé ? – Je suis dans la rue de la Ville l'Évêque – Pour aller au parking, il faut... – Mais est-ce que je ne peux pas rester là où je suis – C'est une voiture allemande ? – Oui – Alors je crois que vous pouvez rester, vous n'aurez pas de problèmes. » (sourires).
3.Rencontre composite	« Combien de temps faut-il pour aller à Roissy, depuis ici ? – Une heure à peu près, tout dépend de l'heure... – Mon avion est à 7 heures – Alors je crois qu'il faut compter trois quarts d'heure – Très bien, alors pourriez-vous m'appeler un taxi pour demain matin, à 6 heures – Certainement, désirez-vous que l'on vous réveille – Oui, à 5 h, s'il vous plaît – Je note tout cela. Bonne soirée, Monsieur – Merci, merci »
3.Rencontre composite	Un client demande <i>L'Officiel des spectacles</i> . Il cherche une exposition d'art égyptien, mais ne la trouve pas. L'aider. Appeler l'office de tourisme. Le réceptionniste apprend que l'exposition est terminée depuis une semaine.
3.Rencontre composite	Une personne a rendez-vous avec le directeur des achats. Sa voiture est dans la rue, en stationnement interdit. Lui proposer de laisser la clé à la réception et appeler le chasseur pour lui demander de surveiller.
3.Rencontre composite	Un client cherche un restaurant pour le soir. Formuler plusieurs propositions en fonction des préférences du client.
3.Rencontre composite	Un client veut l'adresse de l'agence Air France. « Pour quoi faire, Monsieur – Pour changer mon avion – Je peux peut-être changer votre réservation. Quel billet avez-vous ? – Un billet Air France, tenez – Ah oui, sans problème. Attendez, je vais vous le changer ». Téléphone à Air France.
3.Rencontre composite	Un client (espagnol) cherche l'avenue où se trouve Citroën. « Les Champs Élysée, non ? – Oui, oui, montrez-moi sur le plan... c'est ici – Je cherche un restaurant dans ce quartier – Un restaurant gastronomique ? – Oui, enfin... – Il n'y a pas de restaurant vraiment gastronomique mais... – Oui... enfin... mais je voudrais un restaurant comme... le Churasco, un grill – Ah oui, vous avez le Pub Renault, l'Hippo Citroën... – Et la Coupole, c'est où ? – À Montparnasse – Ah oui ? Montrez-moi sur la carte... Je crois que nous irons plutôt là... Merci, merci. »
3.Rencontre composite	Un client se présente à la réception sans bon de réservation. L'agence ne lui en a pas remis. Une chambre lui a été réservée hier par l'agence Saunier Voyages. On téléphone à l'agence. Vendredi soir, 18 heures : personne n'est en mesure de répondre. Accepter le client.
3.Rencontre composite	Un client de la société Rhône-Poulenc vient régler. La société n'a pas précisé si les extras étaient pris en compte. Faire écrire au client sur la facture : « Je m'engage à régler le montant de cette facture dès réception dans le cas où ma société ne la prendrait pas en charge. »
3.Rencontre composite	Un client demande une brochure de l'hôtel et des tarifs. Le réceptionniste lui propose de visiter une chambre. Visite. Puis le client demande s'il existe des tarifs pour les groupes. Les tarifs ne sont pas encore imprimés. Proposer de les lui envoyer. Noter l'adresse.

3.Rencontre composite	Un client a vu dans l'ascenseur qu'il existe une carte de fidélité. Expliquer le fonctionnement : une onzième nuitée gratuite après dix passées dans l'hôtel. « C'est très intéressant. Nous sommes une société avenue Kléber, est-ce près d'ici ? – Oui, regarder sur le plan... »
3.Rencontre composite	Un client habitué à manger au restaurant demande une table pour discuter avec un client, au calme. Les salons sont occupés. Lui proposer une chambre avec une table et plusieurs chaises.
4.Rencontre ordinaire	Un client veut savoir si un collègue, qui doit descendre également à l'hôtel, est déjà arrivé.
4.Rencontre ordinaire	Un client demande deux places pour aller au <i>Crazy Horse</i> , le lendemain soir. Contacter le <i>Crazy Horse</i> pour savoir si cela est possible. Faire payer la réservation, en liquide uniquement. Le client n'a pas de liquide. « À combien changez-vous le dollar ? – 0,76 € – Oui, euh... nous allons aller à la banque. Pouvez-vous nous en indiquer une ? [...] »
4.Rencontre ordinaire	Un client demande qu'on lui indique le métro le plus proche.
4.Rencontre ordinaire	Une personne extérieure veut parler à un client de l'hôtel. Le réceptionniste indique au visiteur la manière d'utiliser le téléphone dans le hall pour appeler une personne dans sa chambre.
4.Rencontre ordinaire	Une personne extérieure a rendez-vous avec un client. Le réceptionniste téléphone au client et l'avertit. Il fait patienter le visiteur.
4.Rencontre ordinaire	Un client demande où sont les toilettes. Le réceptionniste : « Dans le bar, vous tournez à droite puis vous descendez l'escalier. »
4.Rencontre ordinaire	Situer les Galeries Lafayette, Beaubourg, le musée d'Orsay, le forum des Halles et expliquer comment s'y rendre.
4.Rencontre ordinaire	Un client veut passer un fax.
4.Rencontre ordinaire	Un client demande l'annuaire téléphonique par rue.
4.Rencontre ordinaire	Un client veut consulter le plan de Paris, pour y chercher une rue.
4.Rencontre ordinaire	Un client demande s'il y a un message pour lui.
4.Rencontre ordinaire	Un client veut savoir combien il doit pour le journal posé dans le hall. Expliquer que ces journaux sont gratuits.
4.Rencontre ordinaire	« Où est servi le petit-déjeuner ? – Au restaurant Monsieur ou dans votre chambre si vous préférez ».
4.Rencontre ordinaire	Arrivée d'un client (le 1 ^{er} février). On vérifie les termes de la réservation : « Vous restez bien deux nuits – Euh... oui, je reste jusqu'au 4 février – Mais cela fait 3 nuits, Monsieur – Ah oui, c'est exact, je reste donc trois nuits, on a fait une erreur lorsqu'on m'a réservé la chambre... »
4.Rencontre ordinaire	« Tous les combien y a-t-il un bus à la Porte Maillot, s'il vous plaît – Pour quel aéroport, Monsieur ? – Roissy – Toutes les 15 minutes – Et combien faut-il pour aller à Roissy – Tout dépend de l'heure – À midi – Il faut 40 minutes à peu près – Et combien me coûtera le taxi d'ici à la Porte Maillot – 40 € maximum – Merci bien – De rien, Monsieur. »
4.Rencontre ordinaire	Un client vient faire ajouter un nom pour sa chambre au cas où un message ou un coup de téléphone arrive pour sa femme.
4.Rencontre ordinaire	Un client fait savoir qu'il est au restaurant au cas où il serait demandé.
4.Rencontre ordinaire	Un client vient confirmer une réservation.
4.Rencontre ordinaire	Un client prévient de son départ prochain pour que soient descendus ses bagages.
4.Rencontre ordinaire	Un client veut réserver une chambre dans un hôtel à Londres. Le réceptionniste cherche à savoir quel est le budget du client. Un message sera mis dans son casier pour confirmer la réservation.
4.Rencontre ordinaire	Il est 9 heures du matin. Un client demande à être réveillé à 14 heures.
4.Rencontre ordinaire	Le participant à un séminaire désire une table supplémentaire. Prévenir le restaurant pour qu'il fasse le nécessaire.

4. Rencontre ordinaire	Un client veut qu'on lui garde ses bagages pour l'après-midi.
4. Rencontre ordinaire	Un client veut le numéro de téléphone de l'agence <i>American Express</i> .
4. Rencontre ordinaire	Un client veut une feuille de papier.
4. Rencontre ordinaire	Ouverture d'un coffre-fort pour un client.
4. Rencontre ordinaire	Réouverture du coffre-fort d'un client. Le faire patienter en attendant le chasseur qui se chargera d'accompagner le client.
4. Rencontre ordinaire	Un client veut changer des dollars en francs.
4. Rencontre ordinaire	Un client veut de la monnaie.
4. Rencontre ordinaire	Un client veut un taxi. Le faire patienter dans le hall.
4. Rencontre ordinaire	Un client a laissé sa clé dans la chambre et a fermé la porte derrière lui. Appeler la gouvernante pour ouvrir sa chambre.
4. Rencontre ordinaire	Il manque du jus d'orange dans le minibar. Le client en réclame (gentiment).
4. Rencontre ordinaire	Après son arrivée, le client est monté dans sa chambre. On lui a donné une chambre sur la rue. Il veut une chambre sur la cour. Procéder au délogement.
4. Rencontre ordinaire	Arrivée matinale. Aucune chambre n'est prête. On téléphone à la gouvernante. Il faut faire patienter le client environ 10 minutes.
4. Rencontre ordinaire	« Auriez-vous une brochure de l'hôtel, s'il vous plait – Oui, bien sûr, tenez – Les tarifs sont dedans ? – Non, nous n'avons pas de brochure de tarifs. Je vais vous les noter... voici ». Le client regarde. « D'accord, merci. »
4. Rencontre ordinaire	Un client ne sait pas comment téléphoner à l'extérieur de l'hôtel. Expliquer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arnould E. J., Price L. L. (1993), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, Issue 1, pp. 24-45.
- Ashforth B. E., Ravid G. (1986), "Poor Service from the Service Bureaucracy: The Role of Mindlessness", *Academy of Management Proceedings*, pp. 166-169.
- Bitner M. J. (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54 Issue 2, pp. 69-82.
- Bolton R. N., Drew J. H. (1992), "Mitigating the Effect of Service Encounters", *Marketing Letters*, Vol. 3, Issue 1, pp. 57-70.
- Bowen, D. E., Lawler, E. E. (1995), "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review*, Vol. 33, Issue 3, pp. 31-39.
- Brown R. H. (1977), *A Poetic for Sociology*, Cambridge (UK), Cambridge University Press.
- Carlzon J. (1989), *Moments of Truth*, New York (NY), HarperCollins Publishers.
- Carù A., Cova B. (2003), « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, p. 47-65.
- Cohen J. (1960), "A Coefficient of Agreement for Nominal Scales", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 20, 1960, pp. 37-46.
- Cova V. (2004), « Le design des services », *Décision Marketing*, n° 34, pp. 29-40.
- Crusco A. H., Wetzel Ch. G. (1984), "The Midas Touch - The Effects of Interpersonal Touch on Restaurant Tipping", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, n° 4, pp. 512-517.
- Csikszentmihalyi M. (1997), "Finding flow", *Psychology Today*, Vol. 30, Issue 4, pp. 46-48 / 70-71.
- Czepiel J. A., Solomon M. R., Surprenant C. F., Gutman E. G. (1985), Service Encounters: An Overview, in *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction*, Czepiel J. A., Solomon M. R., Surprenant C. F. (ed.), Lexington (MA), Lexington Books, pp. 3-16.
- Douillach D., Cinotti Y., Masson Y., *Enseigner l'hôtellerie-restauration*, Paris : L.T. Éditions J. Lanore, 2002.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), *Servuction Le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- Eiglier P. (2004), *Marketing et stratégie des services*, Paris, Economica.
- Goffman E. (1959), *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday and Co.

- Grönroos Ch. (1990), *Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Toronto, Lexington Books.
- Grove S. J., Fisk R. P., John J. (2000), “Services as Theater: Guidelines and Implications”, in Swartz T. A. & Iacobucci D. (ed.), *Handbook of services marketing & management*, Thousand Oaks (CA) , Sage Publications Inc., pp. 21-35.
- Grove S. J., Fisk R. P. (1992), “The Service Experience as Theater”, *Advances in Consumer Research*, Vol. 19, pp. 455-461.
- Harris R., Harris K., Baron S. (2003), “Theatrical Service Experiences Dramatic Script Development with Employees”, *International Journal of Service Industry Management*, 2003, Vol. 14, Issue 2, pp. 184-199.
- Hart Ch. W. L., Heskett J. L., Sasser Jr. W. E. (1990), “The profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, Vol. 68, Issue 4, pp. 148-156.
- Hochschild A. R. (1983), *The Managed Heart*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- Julien A. (2005), « Déployer la qualité de service avec le personnel de *front office* : la co-production revisitée », *Actes de la première journée de recherche en marketing IRIS*, IAE de Lyon, [en ligne], [réf. du 8/1/2007], disponible sur : <iae.univ-lyon3.fr/iris/julien.pdf>, 18 p.
- Keaveney S. M. (1995), “Customer switching behavior in service industries: An exploratory study”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, Issue 2, pp. 71-82.
- Kelley S. W., Donnelly Jr. J. H., Skinner S. J. (1990), “Customer Participation in Service Production and Delivery”, *Journal of Retailing*, Vol. 66, Issue 3, pp. 315-335.
- Klassen K., Russell R., Chrisman J. J. (1998), “Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services”, *Service Industries Journal*, Vol. 18, Issue 4, pp. 1-18.
- Komaki J., Blood M. R., Holder D. (1980), “Fostering Friendliness in a fast-food franchise”, *Journal of Organizational Behavior Management*, n° 2, pp. 151-164.
- Langeard E., Bateson J., Lovelock C., Eiglier P. (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Cambridge (MA), Marketing Science Institute.
- Le Mercier P. (1990), « Simple comme bonjour ! », *La Revue Hôtels Restaurants Collectivités*, décembre, p. 24-25.
- Lord R. G., Kernan M. C. (1987), “Scripts as Determinants of Purposeful Behavior in Organizations”, *Academy of Management Review*, Vol. 12, Issue 2, pp. 265-277.
- Lovelock Ch. H. (1983), “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*; Vol. 47, Issue 3, pp. 9-20.
- Lovelock Ch. H., Wirtz J., Lapert D. (2004), *Marketing des services*, 5^e édition, Paris, Pearson Education France.
- Marion F. (1996), « La participation du client à la réalisation du service en milieu interorganisationnel », *Thèse pour le doctorat en science de gestion*, IAE de l’université Jean Moulin Lyon III.

- McLaughlin C. P., Coffey S. (1992), "Measuring Productivity in Services", in Lovelock Ch. (ed.), *Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources*, 2nd edition, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall, pp. 103-119.
- Napolitano G., Lapeyre J. (1994), *La certification des services*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Norman R. (1994), *Le management des services*, Paris, InterEditions..
- Orlikowski W. J (1992), "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science*, Vol. 3, Issue 3, pp. 398-427.
- Orsingher Ch. (1998), « Script cognitif et prestation de service : étude de l'impact de la connaissance du script sur la résistance au changement du client », *Actes du XIV^e congrès de l'AFM (Bordeaux)*, volume 14, p. 881-906.
- Petr Ch. (2002), « La gestion de l'expérience : de la recherche au contrôle », *Décisions Marketing*, n° 28, p. 77-84.
- Pine II B. J., Gilmore J. H. (1999), *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Rafaeli A., Sutton R. I. (1987), "Expression of Emotion as Part of the Work Role", *Academy of Management Review*, Vol. 12, Issue 1, pp. 23-37.
- Rojot J. (2003), *Théorie des organisations*, Paris, Éditions Eska.
- Schneider B., Bowen D. E. (1995), *Winning the Service Game*, Boston (MA), Harvard Business School Press.
- Shostack L. (1985), « Planning the Service Encounter » in Czepiel J. A. , Solomon M. R. & Surprenant C. F. (Eds.), *The Service Encounter. Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Lexington (MA), Lexington Books, pp. 243-254.
- Tocquer G., Langlois M. (1992), *Marketing des services Le défi relationnel*, Montréal, Gaëtan Morin éditeur.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd edition, McGraw-Hill.