

La dimension relationnelle de l'expérience : client – personnel de contact

Le cas des sites touristiques patrimoniaux

Solène BARGAIN, doctorante en marketing

Sous la direction de Sandra CAMUS –MCF HDR - Université d'Angers

Solene.bargain@univ-angers.fr

Laboratoire du GRANEM ; école doctorale EDGE

Résumé (275 mots)

Le marketing expérientiel peut être mobilisable par les acteurs économiques et institutionnels du tourisme, désireux de repenser leur offre commerciale en puisant dans le cadre référentiel de ce concept.

Notre recherche est centrée sur le lien entre les employés et les clients dans une expérience de consommation dans des sites touristiques. Défini comme un guide (Arnould et Price, 1993), un facilitateur (Gupta et Vajic, 2000 ; Carù et Cova, 2003), l'employé a un rôle spécifique à jouer dans une expérience de consommation. Derrière la simple approche fonctionnelle, le personnel de contact est amené à faire vivre le contenu d'un produit ou d'un service et à accompagner le client dans une immersion à l'expérience. L'enjeu de la thèse repose d'une part pour les entreprises de services sur leur capacité à accompagner le personnel de contact dans la compréhension qu'il a du processus expérientiel et dans son rôle à jouer qui transcende la simple approche technique du service. En ce sens et d'autre part, il s'agit pour les entreprises de services d'accompagner les clients dans le processus d'immersion à l'expérience au travers de la dimension relationnelle personnel de contact/client.

Nous essayons de déterminer en quoi le personnel de contact est conscient de son rôle et son impact sur la relation entretenue avec le consommateur. Nous tentons à cet effet d'étudier la perception que le client a de la dimension expérientielle au travers de son interaction avec le personnel de contact. Cela soulève la question des leviers internes propres aux deux acteurs (client et personnel de contact) impliqués dans la relation et des leviers externes impactant la dimension relationnelle, en vue de renforcer la satisfaction du service expérientiel.

Mots-clés : *expérience- service- relation– personnel de contact – client*

1. Revue de littérature

Notre réflexion s'inscrit dans une approche relativement nouvelle du marketing, celle-ci ayant connu une évolution d'approche, de transactionnelle à expérientielle en passant par relationnelle au cours de ces dernières décennies.

Les travaux d'Holbrook et d'Hirschman (1982) -dont la publication de l'article à la même date est considérée comme l'une des contributions fondatrices du courant de l'expérience de consommation- constituent un repère chronologique commun relatif à l'introduction de la réflexion de l'approche expérientielle. Alors que le consommateur était en quête d'un produit qui réponde à ses attentes en fonction de ses besoins et de son budget, sur la base d'un meilleur rapport qualité/ prix, dans l'approche traditionnelle du marketing transactionnel, en étant perçu comme « *un individu qui pense de façon logique, suit un processus réfléchi et raisonné en vue de résoudre des problèmes pour aboutir à des solutions* » (Filsler, 2007, p.VIII) ; son approche évolue pour le marketing expérientiel.

Le consommateur ainsi est en quête de sensations qui transcendent la simple satisfaction résultant de la consommation d'un service fonctionnel : le frisson, l'évasion, l'imaginaire sont dès lors recherchés par ce dernier. La dimension affective, émotionnelle ajoutée à la dimension cognitive intervient dans le processus de prise de décision.

La participation du consommateur au processus expérientiel

Au regard de notre cadre d'étude, nous privilégions « l'expérience immédiate » définie par Volle (2013) comme une tranche de vie que le client passe au contact direct du service et des éléments qui le structurent (Eiglier et Langeard, 1994). Dans cette expérience, le consommateur joue un rôle crucial dans la délivrance du service et participe à celle-ci. Il est appréhendé en ce sens comme un acteur à part entière dont l'interaction avec les membres de l'organisation servicielle et le rapport qu'il a au service exigé sont autant de facteurs faisant l'objet d'études dans trois champs : celui des services, du marketing expérientiel, de la distribution.

La participation du client est donc essentielle du point de vue de l'entreprise le considérant comme un « employé à temps partiel », qui permet un allègement des tâches du personnel et représente un moyen d'améliorer sa productivité (Volle, 2013). Pendant le temps de la prestation, le client « *entre en interaction avec l'ensemble des éléments du service nécessaires*

à la fabrication du service » (ibid, p.130). En développant pendant le temps de la prestation des relations avec des éléments matériels (espaces, locaux, fournitures etc...) et des interactions d'ordre relationnel (personnel de contact notamment), le client introduit dans sa participation trois dimensions : d'ordre comportemental – *actions qu'il doit accomplir*- ; d'ordre cognitif- *effort intellectuel que le client doit fournir pour traiter un nombre important d'informations*- et d'ordre affectif – *réponses émotionnelles délivrées par le client pendant le temps nécessaire à la réalisation du service*- (ibid, p.130). Carù et Cova (2002), en proposant leur définition de l'expérience de consommation, ont ainsi établi un continuum du degré de participation de l'individu en fonction de l'expérience produite totalement ou partiellement par l'entreprise. Dès lors, le marketing expérientiel s'inscrit dans une dynamique d'implication du consommateur à l'expérience. Celui-ci est positionné au centre de la stratégie entrepreneuriale et considéré comme un acteur à part entière

Il s'agit là de souligner la place essentielle de l'individu dans ce processus qui peut relever de la co-crédation de la valeur et de l'expérience.

En effet, le comportement de l'individu tend à évaluer. Ce dernier apprend vite, s'approprie les outils technologiques, se tient informé de manière instantanée. Son rapport aux valeurs et à sa place, au regard de la chaîne de consommation, se modifie. De consommateur lambda, l'individu se transforme en producteur à temps partiel. De Certeau (1990) et De Certeau et al. (1994) font état, à cet égard, d'un consommateur « bricolant entre les mailles du filet ». Cette métaphore est utilisée par les auteurs pour faire état d'un système représentatif de la société technocratique dans lequel l'individu ne peut s'échapper. Il lui appartient par conséquent d'utiliser autant qu'il le peut les « brèves failles qui apparaissent dans le filet » (Ratti, 2002, p. 25). L'individu ne se considère plus comme un sujet passif doté d'objets et soumis à un pouvoir qui le dépasse, il est sujet et acteur. Le marketing expérientiel est ainsi amené à intégrer cette nouvelle figure du consommateur. Il s'agit de susciter des points de congruence entre d'une part, ses attentes fonctionnelles et émotionnelles, vecteurs de sens, d'identification et suscitant l'imagination en vue du réenchancement de son quotidien (Ritzer, 2010) et d'autre part, les schémas marketing proposés. Le consommateur devient en ce sens un partenaire essentiel pour l'organisation en vue de participer à la création de la valeur.

Le marketing expérientiel positionne son cadre d'action dans une approche relationnelle, au travers duquel l'entreprise souhaite et s'efforce de construire un lien personnalisé, durable avec chaque consommateur.

Le marketing expérientiel est ainsi mobilisable par les acteurs du tourisme, susceptibles de proposer une offre nouvelle servicielle.

L'expérience appliquée au champ du tourisme : le client touriste

L'expérience touristique dont la sémantique constitue en soi une forme de pléonasme –le tourisme étant une expérience en soi- relève d'un vaste champ de recherche. Aussi le consommateur touriste apparaît-il de manière conjointe comme une personne porteuse d'un projet existentiel, à la recherche d'une activité de loisir conciliant à la fois une approche de récréation et de création (Equipe MIT¹, 2008) au sens de « *la reconstitution du corps et de l'esprit* » (Knafou, 1997, p. 198). Le touriste s'emploie à transcender la simple approche récréative d'une activité de loisirs par le biais d'un déplacement touristique. Cette démarche constitue en soi un enjeu de reconstitution, après le travail du corps et de l'esprit, et dont l'effort –conscient et inconscient- relève de ce que l'équipe MIT appelle la « *recréation* » (Equipe MIT, 2008, p. 104). Jafari (1998) souligne cet aspect de va-et-vient entre un quotidien qualifié de destructeur et un hors-quotidien « *recréateur* » (équipe MIT, 2008) qui permet en ce sens aux « *travailleurs de se re-crée[r] [...] prêts à réintégrer leur place dans le système principal* » (Jafari, 1988, p. 74).

La COFREMCA² (1990) souligne par exemple que les touristes français sont à la fois à la recherche d'un « *donner sens* » à des moments privilégiés que sont les vacances par leur désir

¹ Constituée de pas moins de 14 enseignants chercheurs en géographie et spécialistes du tourisme, l'équipe MIT (Mobilités, Itinéraires, Tourisme) créée en 1994 sous l'impulsion de Remy Knafou – professeur émérite de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne-, a consacré une partie de ses recherches à la mise en tourisme des lieux et à la mise en valeur des mobilités. Le laboratoire de recherche a notamment produit une série de trois ouvrages initiée en 2002 par « *Tourismes 1, Lieux communs* » (Paris, Belin, Coll. Mappemonde), suivie en 2005 par « *Tourismes 2, Moments de lieux* » (ibid) et en 2011 par « *Tourismes 3 : la révolution durable* » (ibid)

² COFREMCA, créé en 1954 et devenu Sociovision en 1998, est un organisme privé qui accompagne les clients privés –entreprises françaises du CAC 40 et autres grandes entreprises internationales ou autres structures paritaires ou institutionnelles dans la compréhension de l'évolution de la société française en vue de mieux appréhender ses changements pour une meilleure réaction et adaptation. L'organisme dispose, pour ce faire, d'un large éventail d'outils méthodologiques –qualitatifs et quantitatifs- pour mener les études et rapports.

commun d'être différents et de ressentir des expériences rares développant par là-même leur singularité. En résulte par conséquent un nouveau rapport à soi, à autrui et à l'espace, conséquence de nouveaux besoins fonctionnels, de désirs immatériels hétérogènes (Amirou, 2000), et de besoin de sécurisation au travers des thématiques de l'authenticité, de la simplicité et du terroir (Lebrun, 2005).

L'expérience de consommation touristique ne peut se départir en cela d'une absence de participation intellectuelle du touriste, dont la nécessité d'existence est accentuée par la relation que celui-ci entretient avec son environnement physique et humain.

Cette démarche loin d'être solitaire est fondamentalement solidaire, elle est assistée, guidée par le personnel de contact qui agit en tant que « facilitateur » (Gupta et Vajic, 2000 ; Carù et Cova, 2003).

La dynamique relationnelle entre le personnel de contact et le consommateur au sein d'un service expérientiel

Notre recherche s'appuie sur un aspect de la typologie jusqu'alors peu étudiée dans l'approche expérientielle : le lien entre le consommateur et le produit expérientiel, renforcée par l'interaction humaine avec le personnel de contact, celui-ci agissant comme un guide (Arnould and Price, 1993).

A notre connaissance, les travaux menés dans le marketing expérientiel faisant état de la dimension relationnelle personnel de contact/ consommateur sont peu nombreux. Dans le rapport qu'entretient le consommateur touriste à son objet de consommation, l'interaction est soutenue par des facilitateurs (Gupta et Vajic, 2000) qui sont, entre autres, le personnel de contact qui joue le rôle de guide perçu comme ayant « *un rôle subtil à jouer dans l'orchestration de l'expérience* » (Arnould et Price, 1993, p. 41).

Le personnel de contact est présenté comme nécessaire pour aider le consommateur touriste, non susceptible d'un plongeon dans l'expérience, à s'y engager et à poursuivre un processus d'immersion (Carù et Cova, 2003). En effet c'est en grande partie dans l'interaction avec les personnes en contact que va naître l'émotion positive que procure un service à ses clients

(Body et Tallec, 2015). La question du personnel de contact est plus largement exploitée dans le domaine du marketing des services.

La relation entre le personnel de contact et le consommateur touriste apparaît comme essentielle puisque c'est par leur échange que l'expérience de consommation va pouvoir être présentée d'une part par le personnel en vue d'être vécue, d'autre part, par le consommateur.

Dans le secteur des services, le personnel de contact est considéré comme crucial et comme un élément essentiel en matière de qualité de livraison du service et par là-même d'avantage concurrentiel (Lovelock, Wirtz et Lapert, 2006). Eiglier et Langeard (1977) définissent le personnel en contact comme les personnes qui au sein de l'entreprise ont pour emploi d'être en contact direct avec le client. Le personnel de contact joue un rôle-clé dans l'anticipation des besoins de la clientèle, dans la personnalisation de la livraison et dans la création de liens relationnels avec les consommateurs (ibid).

C'est durant la rencontre de service – définie comme la relation dyadique entre le client et le prestataire de service (Surprenant et Solomon, 1987)- que le contact entre le client et le personnel a lieu. Au cours de cet échange, le client est mis en valeur en vue d'être considéré comme une personne importante. Aussi la façon dont se déroule la rencontre de service est un déterminant fondamental de la satisfaction du client (Czepiel et al., 1985). De fait, la manière de recevoir le consommateur est essentielle dans la transaction : le comportement du personnel en contact, la façon qu'il a de mettre en œuvre ses capacités d'adaptation et d'argumentation, conditionnent la qualité de service perçue par le client (Moutte, 2006). Au travers des trois dimensions (dimension gestuelle, comportementale et attitudinale) du rôle relationnel proposées par Eiglier et Langeard en 1987 et des rôles opérationnels et de vente, le personnel de contact est en interaction soutenue avec le consommateur.

A ces spécificités inhérentes au secteur des services s'ajoute la spécificité du secteur du tourisme. La qualité d'une expérience touristique repose ainsi en grande partie sur le personnel en contact avec les touristes. Or les carrières des employés ne sont pas toujours valorisées et pérennes dans les métiers touristiques. Les variations cycliques et acycliques du secteur en mutation du tourisme exercent de fortes contraintes sur les organisations prestataires de services (Paget et Mounet, 2010). Le malaise généralisé des salariés relatif à des pressions généralisées de toutes sortes (compétitivité, réorganisation de la productivité,

turnover³) constitue un risque (Dubarry, 2013) dans le rapport que ceux-ci entretiennent à leur environnement professionnel. Cette instabilité peut atteindre de telles proportions à tel point que l'emploi n'est plus que perçu pour sa fonction rémunératrice et non pour les autres attraits susceptibles d'être promus par l'organisation à la seule condition d'être appréhendés dans de bonnes conditions par les salariés. Ces entreprises doivent s'adapter à leur environnement et mettre en œuvre des stratégies particulières de flexibilité (Paget et Mounet, 2010). Les frontières organisationnelles peuvent être considérées comme floues et poreuses car elles résultent de la nécessité d'une stratégie particulière (Crozier et Friedberg, 1977). Les flexibilités organisationnelles qui en découlent doivent néanmoins être perçues, appréhendées, assimilées par le personnel salarié concerné, en vue de susciter une adhésion à la démarche de la structure. Il s'agit en ce sens pour les salariés de prendre conscience du contexte professionnel dans lequel ils évoluent, d'appréhender au mieux les spécificités et les valeurs ainsi que les modes de fonctionnement de rigueur au sein de la structure. L'absence d'adhésion du salarié au système de valeurs et croyances de l'entreprise et plus précisément à sa fonction professionnelle au sein de celle-ci peut générer un décalage et une absence d'implication, susceptibles d'altérer la qualité du service perçu par le touriste.

Il s'agit pour l'entreprise de penser les professions comme autant de vocations et non comme de simples prestations mécaniques participant d'une logistique bien conçue. Le personnel de contact est amené à considérer son poste, à en tirer une forme de satisfaction relative à l'exercice de sa mission effectuée avec savoir-faire et sincérité.

Cette dimension relationnelle sous-entend que le personnel de contact est muni de clés de compréhension des comportements du consommateur (sur leurs attentes et leurs besoins ainsi que sur les raisons de leur venue) pour établir une première connaissance de ce qu'ils sont. Pour ce faire, le personnel de contact mobilise des compétences d'ordre opérationnel, relationnel et de vente relatives à l'exercice de sa fonction inculquées et transmises par l'organisation. Il enrichit ses compétences en termes de savoir-être pour s'adapter à son interlocuteur. De prime abord, il semble opportun que l'entreprise lui délivre, grâce à des scripts de services et de formations, des outils relatifs à la fonction professionnelle. Par des formations proposées, l'organisation indique au personnel de contact les comportements

³ <http://www.emploi-pro.fr/edito/article/le-tourisme-hotellerie-restauration-est-le-premier-recruteur-de-france-aea-4881>

souhaités (Campoy et al., 2005). Selon le contexte culturel, le profil de poste, l'entreprise détermine les émotions à manifester lors de l'accomplissement du rôle, « *exactement comme dans une pièce de théâtre, un script ou un scénario de film, où le personnel doit maîtriser son script de service* » (Eiglier et Langeard, 1987, p.54). Norman (1994) précise de même que les employés sont formés de manière à suivre un corpus d'instructions détaillées avec le client dans lequel sont répertoriés les attitudes, les sourires, les mots d'accueil, les suggestions et les réponses aux objections éventuelles du client. Lacaze (2001, p.157) soumet à ce titre l'idée selon laquelle le personnel de contact, à la fois « *le salarié de son employeur et le serviteur de son client* », occupe une position de « marginal-sécant » puisqu'il est à la fois partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres (Crozier et Friedberg, 1977).

Aussi arrive-t-il que les demandes opposées entre exigences du client et incompatibilité avec les règles ou les intérêts de l'entreprise, provoquent des conflits de rôle (Lacaze, 2001). Le personnel de contact est parfois désarmé pour faire face aux situations jugées délicates, n'ayant pas suffisamment d'informations pour trouver des solutions alternatives.

L'élément essentiel qui distingue les activités de services de la production industrielle caractérise l'expérience de consommation : le personnel de contact qui, dans ce cas précis, est défini comme un guide (Arnould et Price, 1993) accompagnant le consommateur dans le processus d'immersion à l'expérience. Les consommateurs sont à la recherche de sensations qui réenchangent (Ritzer, 2010) leur vie quotidienne.

En effet, dans le lien que les consommateurs ont avec leur propre objet de consommation, l'interaction est facilitée par les facilitateurs (Gupta et Vajic, 2000) qui sont principalement le personnel de contact. Ils jouent le rôle de guide, perçus comme « *ayant un rôle subtil à jouer dans l'orchestration de l'expérience* » (Arnould et Price, 1993, p.41). Le personnel de contact est présenté comme nécessaire pour aider le consommateur dans son processus d'immersion (Carù et Cova, 2003).

Il s'agit par conséquent pour l'organisation de parvenir à expliquer au personnel de contact la teneur de l'expérience à faire vivre au consommateur, les dimensions que celle-ci revêt, le rôle que le personnel de contact va donc jouer dans ce processus expérientiel. Cette dimension s'ajoute ainsi à celle plus traditionnelle des attitudes et autres comportements verbaux et non verbaux que le personnel de contact adopte lors de la délivrance d'un service. Le

développement d'une « culture expérience client » au sens de Body et Tallec, 2015 vise à donner au personnel de contact ainsi qu'aux autres collaborateurs de l'organisation les moyens d'agir de façon personnelle et conjoncturelle aux situations qu'ils partagent avec les consommateurs. Conscient de son rôle en tant que « guide », le personnel de contact enrichit sa fonction professionnelle d'une capacité d'animation en vue d'accompagner le consommateur dans l'expérience. Aussi et en référence à la métaphore théâtrale introduite par Pine et Gilmore (1999), le personnel de contact doit croire en son texte et être engagé au niveau de la pièce.

Dans ce rôle à jouer en tant que personnel de contact, celui-ci comprend néanmoins une dimension indépendante aussi bien psychologique que physique. Le développement de comportements pro-actifs, au travers de son interaction avec le consommateur touriste, constitue une variable à prendre en considération par l'organisation. En fonction de facteurs motivants –la rémunération, l'intérêt porté à la tâche, la qualité d'exercice de sa fonction-, le personnel peut développer des comportements autonomes, dynamiques, s'impliquer dans son rôle à jouer en tant que « guide » en s'efforçant de faire preuve de créativité, d'originalité surpassant la simple attitude attendue par l'organisation.

Au vu des éléments développés ci-dessus, notre modèle de recherche se décline de la manière suivante (**figure 1**). Il s'agit d'identifier les antécédents individuels inhérents à chaque acteur de la relation (personnel de contact/ consommateur), les variables situationnelles et les leviers organisationnels qui impactent la dimension relationnelle. Nous effectuons à cet effet le postulat que ces leviers viennent renforcer la dynamique relationnelle et améliorer en cela la compréhension du processus expérientiel pour le client d'une part et le personnel de contact d'autre part. Cette appréhension du processus expérientiel vient elle-même améliorer la satisfaction du service expérientiel pour les deux acteurs identifiés.

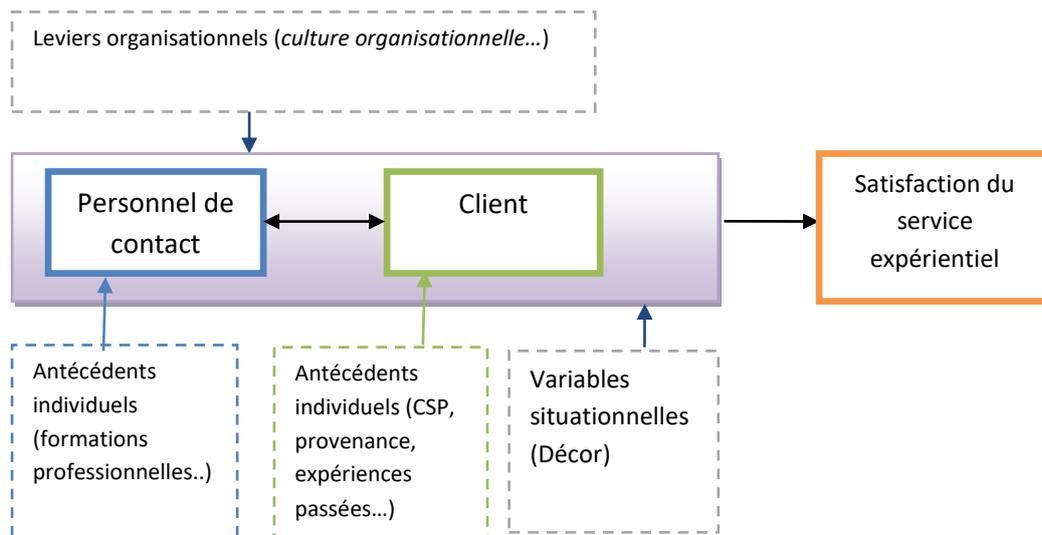


Figure 1 modèle de recherche (conception personnelle)

2. Méthodologie

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans une dynamique d'étude de deux sites patrimoniaux touristiques.

Justification des terrains

La justification du choix des terrains s'appuie sur deux éléments d'analyse. D'une part et en référence à la typologie de Filser (2002), l'expérience de consommation se fonde sur trois caractéristiques : le décor, l'intrigue, l'action. Dans le champ du patrimoine touristique, le décor est étroitement lié à l'architecture et à l'atmosphère dans les sites. Par conséquent, le personnel de contact, dans les sites patrimoniaux, est supposé prendre en considération cette dimension et adapter sa rhétorique professionnelle et ses comportements à ce contexte.

D'autre part, au sein d'un cadre patrimonial, l'expérience servicielle se veut capable de susciter le ré-enchantement d'un acte essentiel pour le consommateur dans une co-construction d'expérience avec le personnel de contact. Nous nous sommes pour ce faire appuyés sur l'étude de différents services inhérents à l'activité touristique d'un site patrimonial : visites guidées, billetterie, accueil à proprement parler, restauration et hébergement.

Ces deux terrains se distinguent par leur application, l'une revendiquée pour l'Abbaye, l'autre implicite mais suggérée pour Monument Café, du concept d'expérience servicielle et de la

mise en pratique qui en découle, tant pour les membres des équipes respectives que dans l'agencement technico-spatial.

De fait, la rénovation du projet touristique de l'Abbaye Royale de Fontevraud⁴ s'inscrit dans une démarche d'association de l'ensemble des acteurs présents sur le site. La finalité est d'offrir un continuum d'activités différenciées propres à valoriser une démarche d'expérience.

L'analyse est d'autant plus stimulante que le second terrain, quant à lui, s'intègre à un site patrimonial sans pour autant que les autres services de ce même site : billetterie, visites guidées, accueil ne s'inscrivent dans ce contexte expérientiel. De facto, la chaîne Monument Café agit de manière autonome sans réel lien avec le reste du site et des partenaires, créant par là-même une forme de dissonance quant à la cohérence expérientielle susceptible d'être mise en place sur l'ensemble du site.

Justification de la démarche méthodologique

Une démarche qualitative : analyse et codage de 26 entretiens semi-directifs

Dans une approche qualitative, nous avons effectué dans un premier temps 26 interviews de différents employés, managers et consommateurs dans chaque service fonctionnel en relation directe avec le client : à l'accueil du site, durant les visites avec les guides, dans le restaurant et l'hôtel du site... Le guide d'entretien a été élaboré à partir de l'analyse de 3 entretiens exploratoires qui nous ont permis de dégager les variables constitutives des différentes parties du guide d'entretien.

Pour analyser et coder le contenu des 26 entretiens, nous avons choisi de retenir l'unité d'enregistrement qu'est le thème. L'analyse thématique consiste à « *repérer les noyaux de sens qui composent quelque chose pour l'objectif analytique choisi* » (Bardin, 2005, p.137). L'auteur nous indique que cette unité d'enregistrement semble être la plus appropriée pour des études portant sur les attitudes, les motivations, les ressentis. En cela, le thème correspond à notre objectif d'étude relatif aux leviers (d'ordre émotionnel, organisationnel) impactant la dimension relationnelle entre le personnel de contact et le consommateur.

⁴ Suite à l'arrivée du Directeur Général, David Martin, en 2010, une nouvelle dynamique est instaurée au sein du site.

Une première lecture dite flottante des 26 entretiens retranscrits intégralement sur ordinateur puis imprimés sur papier nous a permis de nous familiariser avec les données.

Nous avons ensuite défini une règle de codage qui correspond, selon Bardin (2005, p.134) à « *une transformation, effectuée selon des règles précises, des données brutes du texte. [...] qui permet d'aboutir à une représentation du contenu, ou de son expression, susceptible d'éclairer l'analyste sur des caractéristiques du texte qui peuvent servir d'indices* ». Nous avons suivi en ce sens la règle proposée par Bardin consistant à codifier la présence ou l'absence d'un thème, la fréquence d'apparition d'un thème, l'ordre d'apparition des unités d'enregistrement et l'apparition simultanée de deux ou plusieurs thèmes dans un entretien. Puis nous avons choisi les catégories devant recevoir les unités d'enregistrement en vue d'analyser les données ainsi codées. Les catégories ont été identifiées d'une part grâce à la littérature et d'autre part en fonction des entretiens qui ont permis de dégager des catégories auxquelles nous n'avions pas pensé.

L'analyse des résultats a permis de dégager des variables à partir desquelles nous avons envisagé l'élaboration de dispositifs dans le but d'améliorer la relation entre le personnel de contact et le client.

Une démarche qualitative : la mise en place de protocoles sous forme de formations théâtralisées

Ces dispositifs concernent différents aspects de la relation (verbale, gestuelle, attitudinale) renvoyant au modèle d'Eiglier et Langeard (1987) qui seront respectivement mis en place pour les membres du personnel de contact volontaires de tous les services du site (hôtellerie, accueil, billetterie, visites...).

Une comédienne sélectionnée par nos soins se donne, au travers d'ateliers théâtralisés, comme « *objectif de renforcer la cohésion entre les participants du site mais aussi les inviter à s'approprier le lieu en tant que tel et à y vivre une expérience commune et créative en vue de renforcer le lien entre les membres du personnel de contact et les visiteurs. Les outils proposés permettront aux participants de les employer par la suite dans leur quotidien professionnel* »⁵. Il s'agit en ce sens d'amener le personnel de contact à prendre conscience

⁵ Extrait de la profession de foi de la comédienne en date du 20/04/2017

conjointement de l'aura du lieu et de l'importance que ce dernier revêt dans l'animation de son rôle de « facilitateur » (Carù et Cova, 2002), de passeur d'histoire.

De plus, il s'agit pour nous d'étudier de manière plus précise les leviers relatifs aux antécédents individuels (*pour le personnel de contact*: formations professionnelles, expériences antérieures, curiosité personnelle, goût pour l'interaction sociale, aisance à la relation ; *pour le client*: facteurs personnels primaires -âge, nationalité, niveau d'instruction et de profession-, facteurs personnels secondaires -expériences antérieures de voyage, motifs et avantages recherchés...-), les leviers organisationnels (culture d'entreprise fondée sur la confiance, la liberté de personnalisation du contenu technique et l'autonomie accordées au personnel ; outils d'immersion à l'expérience- nuit passée sur l'hôtel du site avant la prise de fonction et repas au restaurant...) qui sont susceptibles de jouer un rôle dans la dimension relationnelle entre le personnel de contact et le consommateur dans une expérience.

Nous interrogerons, en amont et à l'issue de ces dispositifs, les membres du personnel de contact ayant pris part volontairement à ces formations en vue d'évaluer si la perception, la compréhension du processus expérientiel et de leur rôle a évolué pour eux.

Une démarche quantitative : l'élaboration de questionnaires

L'analyse de ces dispositifs rendra possible par la suite l'identification d'hypothèses qui seront vérifiées par la suite sous forme de questionnaires. La phase quantitative est indispensable pour généraliser – à la population d'étude- les caractéristiques observées sur les petits échantillons de la phase qualitative (Lacaze, 2001) mais dépend en partie des résultats de l'étude qualitative. Aussi la méthodologie quantitative ne peut être élaborée qu'à la suite des résultats établis de la phase qualitative (ibid).

3. Résultats attendus

A l'heure actuelle, l'analyse des 26 entretiens semi-directifs a d'ores et déjà permis l'identification de variables qui selon nous, viennent impacter la dimension relationnelle personnel de contact et consommateur au sein d'une expérience de consommation.

Nous avons ainsi identifié 5 grands thèmes (comportements, attitudes, communication, attentes, durée).

De facto, le **thème des comportements** renvoie de manière sous-jacente aux variables de l'empowerment, de la politesse, du sourire, de l'assurance, de l'empathie, de la disponibilité et de l'adaptabilité pour le personnel de contact. Ces variables renvoient à la littérature relative au management du personnel de contact au travers de laquelle ce dernier est amené à mobiliser autant de compétences en termes de savoir-faire (opérationnalité, maîtrise des contenus techniques) que de savoir-être (politesse, amabilité, courtoisie, rapidité d'exécution, efficacité) en vue de répondre le mieux possible aux attentes du client.

Le **thème des attitudes** fait écho à la nécessité pour les employés de gérer leurs émotions au regard des attentes du consommateur. Ashford and Humphrey (1993) définissent le travail émotionnel comme l'expression d'émotions socialement requises durant les relations de service avec le consommateur. La qualité du service dépend en ce sens de la capacité pour les employés à disposer d'émotions appropriées.

Le **thème de la communication** fait état des supports de communication oraux et visuels mobilisables pour les employés et les consommateurs, à l'instar des dépliants et autres supports communicationnels. Pour les employés cela renvoie aux scripts de service qui viennent guider la prise de parole fonctionnelle « *exactement comme dans une pièce de théâtre, un script ou un scénario de film, où le personnel doit maîtriser son script de service* » (Eiglier et Langeard, 1987, p.54). Norman (1994) précise de même que les employés sont formés de manière à suivre un corpus d'instructions détaillées avec le client dans lequel sont répertoriés les attitudes, les sourires, les mots d'accueil, les suggestions et les réponses aux objections éventuelles du client. Nous supposons en ce sens que les communications orales sont le résultat conjoint de connaissances techniques servicielles et d'un champ lexical plus émotionnel et intime pour créer une relation spécifique avec le client.

Le **thème des attentes** est mobilisé conjointement pour les deux acteurs de la dimension relationnelle: pour le consommateur, il s'agit d'attentes portant notamment sur la qualité du service perçue, sur la satisfaction, sur ses velléités d'apprentissage et d'émerveillement. Pour le personnel de contact, les attentes renvoient aux retours qui lui sont faits par l'organisation en elle-même, au travers de son manager, en termes de félicitations, de primes et autres sources de gratification. Mais les attentes portent aussi sur son envie d'évolution et de dynamisme au sein de sa propre fonction en vue de s'épanouir et de ressentir de la fierté liée à l'exercice de sa fonction.

Enfin le **thème de la durée** renvoie aux problématiques de gestion du temps et à la nécessité de s'adapter en fonction du nombre d'interlocuteurs, de leur origine (la barrière de la langue

ainsi que les traits culturels devant être pris en compte) et de leurs habitudes de voyage et leur capacité à se laisser guider par le personnel.

4. Ouverture de la recherche

Si la majorité de ces thèmes fait déjà l'objet d'un large traitement de la littérature en marketing des services notamment mais aussi dans les disciplines relatives à la psychologie sociale et au comportement organisationnel, il s'agit pour nous d'en identifier leurs caractéristiques spécifiques à la dimension relationnelle entre le personnel de contact et le consommateur. L'objectif en cela est de parvenir à caractériser aussi la relation en elle-même. Forts de cet objectif et en nous appuyant sur l'analyse des entretiens, nous avons de même dégagé les variables de **l'ouverture** – *entendue comme la capacité plus ou moins grande de communication entre les deux acteurs pendant un processus serviciel* -, de la **temporalité** (*qui renvoie à la variable de la durée développée plus haut et qui définit la relation par son caractère temporelle ; une relation n'étant pas la même en fonction du temps consacré*)- et de **l'authenticité** – *les consommateurs ayant émis le souhait d'une relation la plus vraie et sincère possible corroborés en cela par les membres du personnel de contact qui s'emploient à la rendre la plus honnête possible*- qui viennent qualifier de manière plus précise et spécifique la relation en elle-même.

Mais nous nous interrogeons sur la nécessité d'effectuer un classement entre toutes les variables développées : nous supposons que certaines assument le rôle d'antécédents individuels (attitudes, communication) tandis que d'autres semblent être plus duales en assumant à la fois le rôle d'antécédent tout en impactant la dimension relationnelle en elle-même (*e.g* : la temporalité).

La mise en place des dispositifs et des questionnaires constitue en ce sens de nouveaux outils de mesure pour identifier de manière plus précise les variables relatives à la dimension relationnelle entre le personnel de contact et le consommateur au sein d'une expérience de consommation.

5. Bibliographie

- Amirou, R. 2000. *Imaginaire du tourisme culturel* (Plon).
- Arnould, E. , & Price, L. . 1993. River Magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 24–45.
- Bardin, L. 2005. *L'analyse de contenu* (11e édition). Presses Universitaires de France.
- Bhattacharjee, A., & Mogilner, C. 2014. Happiness from ordinary and extraordinary experiences. *Journal of Consumer Research*, 41(1): 1–17.
- Body L., & Tallec C. 2015. *L'expérience client : le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement*. (Eyrolles). Paris.
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., et al. 2005. La socialisation organisationnelle en contexte. *Comportement organisationnel*, vol. 1: 407. Bruxelles : De Boeck.
- Carù, A., & Cova, B. 2002. Retour sur le concept d'expérience: pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *Actes des 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 154–172. Presented at the 7èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogn, Bourgogne.
- Carù, A., & Cova . 2003. Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation: les opérations d'appropriation. *Recherche et applications en marketing*, 18(2).
- Carù, A., & Cova, B. 2006. Expériences de marque: comment favoriser l'immersion du consommateur? *Décisions Marketing*, 43–52.
- Cofremca. 1990. *Cofremca. Rapport*. < <http://www.sociovision.com>.
- Crozier, M., & Friedberg, E. 1977. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective [The actor and the system: the constraints of collective action]*. (Editions du Seuil). Paris.

- Czepiel, J. ., Solomon, M. ., Surprenant, C. ., & Gutman, E. . 1985. The service encounter: Managing employee/customer interaction in service businesses. *Service encounters: An overview* (Lexington Books): 3–16.
- De Certeau, M. 1990. *L’Invention du Quotidien, 1. Arts de faire* (Gallimard).
- De Certeau, M., Giard, L., & Mayol, P. 1994. *Les Arts de faire, l’invention du quotidien, II. Habiter, cuisiner*. Gallimard.
- Dubarry, A. 2013. *L’enchantement du client* (Zen Business). Clamecy.
- Eiglier, P., & Langeard, E. 1977. Le Marketing des Entreprises de Service. *Revue Française de Gestion*, (Mars-Avril): 72–84.
- Eiglier, P., & Langeard, E. 1987. *Servuction, le marketing des services* (Mac Graw Hill).
- Eiglier, P., & Langeard, E. 1994. Relation de service et Marketing. *Decision Marketing*, Mai-août 1994(2): 13–21.
- Equipe M.I.T. 2008. *Tourismes 1: lieux communs* (Belin), vol. 1.
- Filser, M. 2002. Le marketing de la production d’expérience: statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 13–22.
- Filser, M. 2003. Vingt ans de recherches en comportement du consumer. *Sociétés, Consommation et Consommateurs*, 15–20.
- Filser, M. 2007. Préface. *Le marketing sensoriel. De la stratégie à la mise en oeuvre*. (Vuibert): 238. France.
- Firat, A. ., Dholakia, N., & Venkatesh, A. 1995. Marketing in Postmodern World. *European Journal of Marketing*, 29(1): 40–56.
- Gupta, S., & Vajic, M. 2000. The Contextual and Dialectical Nature of Experiences. *New Service Development: Creating Memorable Experiences*. SAGE.
- Holbrook, M. ., & Hirschman, E. . 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2): 12–140.

- Jafari, J. 1988. Le système du tourisme : modèles socio-culturels en vue d'applications théoriques et pratiques. *Society and Leisure*, 11(1).
- Knafou, R. 1997. *L'Institut de Saint-Gervais: une recherche-action dans la montagne touristique* (Belin).
- Lacaze, D. 2001. *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle: le cas des employés dans les services de grande distribution et de restauration rapide*. IAE d'Aix-en-Provence, Aix-en-Provence.
- Lebrun, A. . 2005. *Les expériences recherchées au cœur des attentes des touristes*. la lettre de l'OCIM.
- Lovelock, C. ., Wirtz, J., & Lapert, D. 2006. *Marketing des Services* (Pearson Education).
- Maffesoli, M. 1990. *Au creux des apparences: pour une éthique de l'esthétique* (Plon).
- Mencarelli, R. 2005. Conceptualisation et mesure de la valeur perçue d'un lieu de consommation. Application au domaine du spectacle vivant. *XXIème Colloque de l'Association Française de Marketing*, 21. Presented at the XXIème Colloque de l'Association Française de Marketing.
- Moutte, J. 2006. *La satisfaction du client dans la restauration traditionnelle de luxe :une perspective consommateur*. Presented at the 1ers rendez-vous Champlain sur le Tourisme, Rencontres franco-québécoises de recherche la Rochelle, la Rochelle.
- Normann, R., Crozier, M., & Bindel, G. 1994. *Le management des services: théories du moment de vérité dans les services* (InterEditions).
- Paget, E., & Mounet, J.-P. 2010. Flexibilité de l'entreprise et implication des employés. Etude de cas d'un prestataire de sport et de tourisme. *Travail et Emploi*, (122): 5–14.
- Pine, B. ., & Gilmore, J. . 1999. *The experience economy: work is theatre & every business a stage* (Harvard Business Press).
- Ratti, D. 2002, April. *Entre pouvoir et résistance : la place de l'individu dans les sociétés*

technocratiques. Université Concordia, Montréal, Québec, Canada.

<http://spectrum.library.concordia.ca/1884/1/MQ72876.pdf>.

Rifkin, J. 2016. *La nouvelle société du coût marginal zéro* (Babel essai). France: Actes Sud.

Ritzer, G. 2010. *Enchanting a disenchanted world: continuity and change in the cathedrals of consumption* (Pine Forge Press).

Surprenant, C., & Solomon, M. R. 1987. Predictability and Personalization of in the Service Encounter. *Journal of Marketing*, 51(April): 73–80.

Volle, P. 2013. *Stratégie clients. Point de vue d'experts sur le management de la relation client*. (Pearson France). France.