



**HAL**  
open science

# La surdité du prestataire dans la relation de service : quand le déficit de reconnaissance dégrade la satisfaction du client

Catherine Maman

## ► To cite this version:

Catherine Maman. La surdité du prestataire dans la relation de service : quand le déficit de reconnaissance dégrade la satisfaction du client. *Management & sciences sociales*, 2014, Développement et renforcement du lien social, 16, pp.32-46. hal-01856762

**HAL Id: hal-01856762**

**<https://hal.science/hal-01856762>**

Submitted on 13 Aug 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

---

# ***La surdité du prestataire dans la relation de service : quand le déficit de reconnaissance dégrade la satisfaction du client***

**Catherine Maman**

Maître de Conférences, Institut de Recherche en Gestion, Université Paris-Est Marne-la-Vallée  
catherine.maman@u-pem.fr

*Cet article traite de la reconnaissance du client dans la relation de service.*

*Ancrée dans une approche qui conçoit le client comme un employé « mis au travail par l'organisation » pour contribuer à la coproduction du service, la problématique propose de revisiter la reconnaissance du client par le prisme des modèles de servuction et des modèles de reconnaissance au travail du salarié.*

*L'article propose une démarche inductive à partir de l'analyse d'un récit de vie mettant en scène une prestation médicale en partie dégradée par la « surdité » du personnel médical à l'égard de l'expression de la souffrance de la patiente (dans les modèles de servuction, le terme de client désigne le destinataire du service, que celui-ci soit monétarisé, ou pas, comme dans le récit présenté).*

*L'article pointe le rôle que joue la non-reconnaissance du client dans la satisfaction de celui-ci. Il permet enfin de suggérer un outil complémentaire d'analyse de la dégradation de la satisfaction du client notamment par la prise en compte de la dimension émotionnelle de la production de service.*

*Mots clés : service, reconnaissance, satisfaction, client-employé, récit*

## **Introduction**

La démultiplication des activités de service conduit la littérature managériale à porter à ces activités un intérêt grandissant. Quelles qu'en soient la forme et la nature (activités bancaires, hôtelières, de téléphonie mais aussi

médicales ou encore de loisir) ce sont de plus en plus souvent les modèles de servuction (Lovelock et al., 2004, Averous et Averous, 2004) qui sont mobilisés pour en faire l'analyse.

Si ces modèles mettent en avant le rôle actif joué par les clients dans la

---

production du service en insistant notamment sur les compétences du client, ses ressources mobilisées ou encore les efforts qu'il est prêt à consentir dans la production du service, peu de travaux prennent en compte le rôle joué par la reconnaissance (ou l'absence de reconnaissance) du client à la fois dans la production du service et aussi dans la satisfaction du client.

C'est précisément l'objet de cet article que de s'intéresser à la relation de service lorsque celle-ci est vécue comme dégradée par le client et plus particulièrement en lien avec le sentiment de ne pas être reconnu.

Ce travail s'inscrit plus spécifiquement dans un courant de pensée du management des services qui assimile le client dans la relation de service à un « employé à temps partiel » (Bowen, 1986) ou à un « membre éphémère de l'organisation » (Goudarzy et Eiglier, 2006). Dans ce contexte, cet article s'intéresse à la reconnaissance du client en faisant dialoguer deux courants de pensée, celui du management des services et celui de la gestion des ressources humaines.

Cet article se propose de restituer un travail exploratoire dans l'objectif d'amorcer la construction d'un outil d'analyse de la reconnaissance ressentie par le client dans la relation de service.

Dans le cadre d'une approche inductive, l'article est construit à partir de l'analyse d'un récit de vie mettant en scène une patiente qui subit un examen orthoptique en vue de poser un diagnostic sur la possibilité de porter des verres progressifs.

Succédant à un cadrage théorique sur la relation de service et sur la reconnaissance du client, cette situation de service sera présentée puis analysée, dans la seconde partie de ce travail, de manière à esquisser la construction d'un outil d'analyse plus générale dont la présentation sera précisément l'objet de la troisième partie.

## **Cadrage conceptuel autour de la reconnaissance du client dans la relation de service**

Nous allons dans un premier temps convoquer successivement plusieurs modèles de management des services afin de présenter les principales caractéristiques de la relation de service. Dans un second temps, nous verrons en quoi et comment il est possible de compléter cette présentation de la relation de service à l'aide du cadre conceptuel de la reconnaissance au travail issu des modèles en Gestion des Ressources Humaines.

### **Quand le client devient un « employé » coproducteur du service**

S'inspirant des travaux de Goffman (1959), Gadrey (2003) élabore un modèle représentant la relation de service par laquelle un prestataire (dans le cas retenu ici : le personnel paramédical) coproduit avec, et pour, un destinataire (la patiente) un service qui se matérialise par une transformation (la détermination d'un diagnostic médical permettant la mise en place d'un traitement adapté et à terme, l'amélioration de la vue) au bénéfice du destinataire.

Dans la terminologie du management des services, le destinataire d'un service, ici une patiente, est désigné par le terme générique de « client » qui ne renvoie pas nécessairement à une relation monétarisée.

### **Définition et caractéristiques des services : le rôle des émotions**

Nous retiendrons quatre caractéristiques du service énoncées par C. Lovelock et al. (2004), qui permettent de faire émerger les zones de tensions pouvant agir sur le sentiment de reconnaissance (ou de non-reconnaissance) du client.

L'intangibilité d'abord renvoie à l'idée que le client ne perçoit qu'une petite partie

---

« matérielle » du service et n'a donc pas forcément conscience de l'importance des activités non visibles par lui (activités de back office notamment) dans la production du service.

La deuxième caractéristique des activités de services porte sur leur dimension fortement humaine. L'activité de service est majoritairement produite par des personnes qu'il s'agisse du personnel en contact (front office) ou du back office ou encore du client lui-même.

L'hétérogénéité qui caractérise quant à elle aussi bien le prestataire que le client, relève de l'impossibilité de garantir un service unique, exactement le même pour tous.

Enfin, la notion de coproduction exprime le fait que le client participe activement à la production du service qu'il consomme simultanément. Si la production de service nécessite la présence du client, celui-ci est par conséquent « *inséré, le temps de sa consommation, dans le système de production de l'entreprise de service* » (Goudarzi et Eiglier, 2006, p. 66). C'est donc dans ce cadre que « *les entreprises conçoivent et organisent cette coproduction du service, notamment en précisant les tâches prises en charge par le client, les ressources qu'il mobilise pour les assurer ou encore le résultat auquel il est censé parvenir aux différentes étapes du processus.* » (Codello et al., 2013, p. 100).

L'ensemble de ces éléments contribue à souligner le fait que chaque service coproduit par chaque client présentera des caractéristiques à la fois propres à chaque client et à chaque interaction avec le prestataire.

En étant coproducteur du service, le client devient donc un véritable acteur de l'expérience consommée (Goudarzi et Eiglier, 2006). Il est ainsi inséré dans le même système de servuction que le personnel en contact. L'existence de cette proximité des

acteurs dans la coproduction donne alors aux émotions un rôle essentiel dans la production du service. Le contexte de l'échange induit des tons émotionnels et des règles émotionnelles spécifiques en générant des comportements d'adaptation aussi bien des émotions affichées que ressenties (Lawler et Thye, 1999).

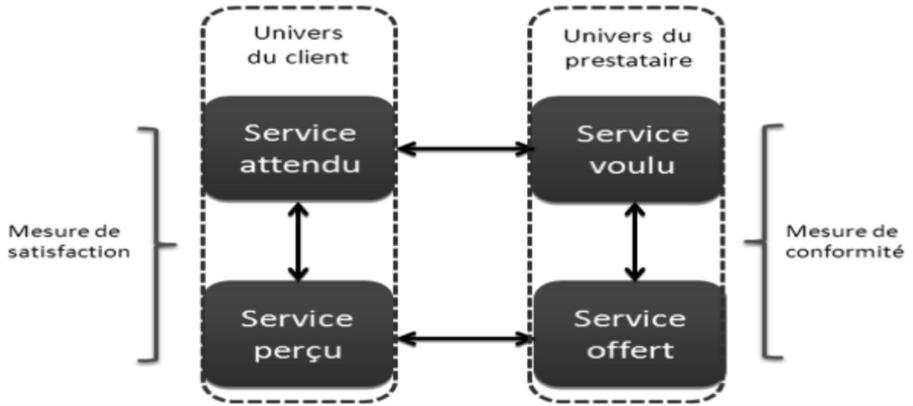
Hatfield et al. (1994) montrent le rôle joué dans la production de service par les émotions du personnel en contact et par celles des clients. Les émotions du personnel sont captées par le client dans un processus qualifié par les auteurs de « contagion émotionnelle » ; ceux-ci transmettent à leur tour au personnel, un ressenti émotionnel dépendant de leur expérience vécue du service et de leur mémoire (croyances). Cet échange émotionnel va donc agir sur l'expérience émotionnelle de chacun des acteurs.

#### **La coproduction de service : la rencontre de deux « univers »**

Le modèle d'Averous et Averous (2004) définit l'existence de deux « univers » différents dans la relation de service, « l'univers du prestataire » et « l'univers du client ». S'ils ne sont pas complètement disjoints, ces deux univers sont loin d'être parfaitement superposables, ce qui explique un certain nombre de malentendus ou de dysfonctionnements qui altèrent parfois la relation de service en suscitant notamment un sentiment chez le client de non-reconnaissance.

L'univers du client est « *un champ mental nourri de croyances, d'expériences et d'informations propres à chacun, qui structurent le vécu du client* » (Averous et Averous, 2004, p. 4).

De plus, « *le client, ni limité ni bridé par les contraintes de faisabilité que rencontre le prestataire, peut se permettre - et il le fait quelquefois avec impudence - d'attendre beaucoup, vite, bien et pas cher* » (Averous et Averous, 2004, p. 5).



Source : Averous et Averous, 2004

Ainsi, une certaine subjectivité prime dans la construction des représentations mentales du client et les émotions, comme nous l'avons signalé, vont jouer un rôle tout particulier dans sa satisfaction à l'égard du service.

Mais le « service attendu » par le client est une réduction de ses « attentes absolues », que l'expérience passée lui a déjà appris à confronter à la réalité des organisations. Le service attendu exprime donc ce que le client « estime légitime et raisonnable d'espérer » (op. cit. p. 8) dans un contexte donné (temps, lieu, prix, ...). Il s'agit donc de la rationalisation d'un souhait dans un système de références, lequel système est constitué entre autres des expériences passées de consommation du même service ou de services proches.

L'univers du prestataire est lui aussi construit notamment par ses expériences et ses croyances qui sont, quant à elles, dépendantes de procédures, d'objectifs financiers, d'une culture d'entreprise, ainsi que de savoir-faire et de savoir-être ancrés dans cette culture.

Si « le service attendu » se construit dans l'univers du client, c'est l'univers du prestataire qui donne naissance « au service

voulu » défini par Averous et Averous (2004), comme étant « l'énoncé des caractéristiques du service que l'entreprise peut et veut réellement offrir à ses clients » (op. cit. p. 8).

La confrontation entre le « service voulu » et le « service offert » (c'est-à-dire le service effectivement réalisé) donnera lieu à la « mesure de conformité » qui constituera pour l'organisation un indicateur de performance.

De son point de vue, le client mesure sa satisfaction en rapportant le « service attendu » au « service perçu » (le service effectivement coproduit et consommé).

Aussi, la rencontre de service, appréhendée comme une rencontre de deux univers différents, n'a rien d'allant de soi. « Chercher à écouter, comprendre, satisfaire le client n'a donc rien de naturel, et c'est un effort véritable, rien n'est moins évident que de prendre des décisions ou d'apporter des réponses dans le système de références de l'autre » (Averous et Averous, 2004, p. 5).

Lorsque le service perçu est très éloigné des attentes que le client estime avoir exprimées légitimement, il pourra avoir le sentiment de ne pas avoir été écouté ou reconnu.

---

**Socialisation Organisationnelle  
du Client : Comment motiver le client  
par la prise en compte de son besoin de  
reconnaissance**

Loin de consommer passivement un service, le client est désormais considéré comme un acteur à part entière de la production de ce service. Dans ce contexte, « *le monde social est parfois décrit comme une représentation théâtrale où sont mis en scène des acteurs jouant un rôle* » (Goffman, 1959). « *Si cette vision est depuis longtemps utilisée en sciences de gestion pour analyser le rôle des employés de l'organisation, elle peut aujourd'hui être mobilisée pour décrire le rôle des clients. Les organisations sont en effet de plus en plus nombreuses à leur confier un rôle actif* » (Rouquet et al., 2013, p. 86).

Notre réflexion s'inscrit dans le champ de la Socialisation Organisationnelle du Client, qui conçoit celui-ci comme un « employé à temps partiel » (Bowen, 1986) ou comme un membre « éphémère de l'organisation » (Goudarzy et Eiglier, 2006).

Dans ce contexte, l'accent est mis sur les rôles que l'organisation souhaite voir pris en charge par le client. Il sera alors attendu du client qu'il fournisse des informations sur ses besoins et ses attentes (relatifs au service) mais aussi sur ses moyens (quelles sont notamment ses connaissances et compétences qui vont lui permettre d'interagir, seul ou assisté par le prestataire, dans la production du service ?).

En effet, si le client est désormais considéré comme un employé de l'entreprise pendant le temps de ses interactions de service, la littérature en Gestion des Ressources Humaines lui devient dès lors applicable. Il appartient donc aux organisations de « 1) clarifier le rôle des clients, pour que ceux-ci comprennent ce qui est attendu d'eux ; 2) former les clients, pour qu'ils apprennent peu à peu ce qu'ils doivent faire ; 3) motiver les clients, pour qu'ils acceptent de faire ce qui est attendu d'eux ; 4) développer chez les

*clients le sentiment d'appartenance et d'identification à l'organisation* » (Rouquet A. et al., 2013, p. 91 ).

Clarifier le rôle du client, le former, le motiver et développer son sentiment d'appartenance à l'organisation : cette terminologie témoigne clairement de l'assimilation du client à un employé.

Depuis les travaux fondateurs d'E. Mayo (1933), montrant en quoi le fait de témoigner de l'intérêt à des ouvrières agissait positivement sur leur rendement individuel et collectif, l'articulation entre la motivation des salariés et leur sentiment de reconnaissance au travail a nourri de nombreuses recherches.

Comment, dans ce contexte, la reconnaissance du client, assimilé à un employé, est-elle alors prise en compte ?

Une littérature en Gestion des Ressources Humaines s'interroge sur l'importance de la reconnaissance au travail témoignée par l'employeur à ses salariés. Nous allons en faire une présentation dans le paragraphe suivant afin d'en examiner l'utilité dans l'éclairage de certains dysfonctionnements de la relation de service.

**Au sujet de la reconnaissance  
au travail : les apports de la GRH  
à la compréhension des motivations  
du « client-employé »**

Les travaux sur la reconnaissance sont pléthoriques et ont investi différents domaines des sciences sociales.

Parce que notre recherche s'inscrit dans le courant managérial qui fait du client un « employé à temps partiel » (Bowen, 1986), celui-ci, alors assimilé à une ressource interne à l'entreprise, aurait des problématiques de reconnaissance voisines de celles du salarié. C'est pourquoi nous allons circonscrire notre présentation du cadrage conceptuel de la reconnaissance à la littérature récente en

---

Gestion des Ressources Humaines qui traite de la reconnaissance au travail.

Nous retiendrons les approches de Brun et Dugas (2005) et de Saint-Onge et al. (2005).

### **Les quatre conceptions de la reconnaissance dans le modèle de Brun et Dugas**

Brun et Dugas (2005) énoncent l'existence de quatre conceptions de la reconnaissance au travail : une approche « éthique », « humaniste et existentielle », « centrée sur la psycho-dynamique du travail » et enfin, « comportementaliste ».

La « conception éthique de la reconnaissance au travail », très loin des questions relatives à la performance, se situe sur le terrain de « la dignité humaine » qui conduit à considérer l'existence de la personne comme une fin en soi, et non comme un instrument nécessaire à l'atteinte d'objectifs de l'entreprise. Ainsi, reconnaître un individu dans cette perspective éthique revient à réfuter le caractère interchangeable de l'individu-salarié qui ne serait « *considéré que comme un numéro, un cas ou un dossier* » (Brun et Dugas, 2005, p. 81). Dans cette approche, reconnaître l'autre c'est lui porter attention, prendre soin de lui.

La « conception humaniste et existentielle », proche, mais cependant distincte, de la précédente, est basée sur la prise en compte de l'individu en tant qu'« être » et non comme moyen de « faire » ou « d'avoir ». Elle souligne la singularité de chacun et « son caractère unique et distinct » (Brun et Dugas, p. 81).

Dans cette optique, nous ajouterons que « reconnaître » l'autre c'est avant tout chercher à le « connaître », porter un intérêt réel à ce qu'il est, ce qu'il fait ou encore ce qu'il ressent. Reconnaître, c'est ensuite lui démontrer cette connaissance acquise de lui (prononcer son nom correctement, lui confier des tâches en lien avec ce qu'il aime

ou sait bien faire, éviter les comportements qui sont sources pour lui d'anxiété, d'énerverment, de dégoût, ...). Le reconnaître c'est, enfin, faire en sorte que l'action dans laquelle on va lui demander de s'engager soit, pour lui, porteuse de sens.

L'approche « centrée sur la psychodynamique des interactions » renvoie aux attentes symboliques de l'individu en matière de rétributions. Que ces rétributions se matérialisent par des paroles (stimulations) ou par des actes (incitations) donnant lieu à un gain, monétaire ou non, la reconnaissance est ici conçue à la fois comme un état de fait, portant sur l'importance et la nature de la contribution individuelle à un projet collectif, et aussi comme l'expression de la gratitude managériale ou organisationnelle témoignée à l'individu. C'est dans le cadre de cette « approche psycho-dynamique des interactions » que la reconnaissance de (et par) les résultats s'inscrit, à travers deux modes d'expression. D'une part, le « jugement portant sur l'utilité du travail réalisé » est exprimé tout aussi bien par la hiérarchie intermédiaire, les subordonnés que les clients. Et d'autre part, le jugement exprimé par les pairs, et qualifié par Brun et Dugas de « jugement de beauté », qui « *reconnaît sa façon particulière de travailler, son style, les qualités qui le distinguent des autres (originalité, élégance, ingéniosité, rigueur)* » et qui rend ainsi son rattachement à l'organisation spécifique et unique.

Enfin, « l'approche comportementaliste » fait de la reconnaissance une pratique qui vient sanctionner de manière positive « *les comportements professionnels considérés comme désirables par l'entreprise* » (op. cit. p. 83). Cette approche est associée à la reconnaissance des résultats mais les auteurs insistent sur le découplage qu'il convient parfois de faire entre reconnaissance et résultats, de façon à ne pas mésestimer les efforts consentis, les investissements affectifs et même parfois la prise de risque, qui ne sont pas toujours producteurs de résultats immédiats.

---

Quelle que soit la conception de la reconnaissance, on comprend que celle-ci et l'un de ses corollaires, le déni de reconnaissance, se construisent dans une interaction.

Au-delà de ces paradigmes, pour Brun et Dugas (2005) la reconnaissance ne prend véritablement tout son sens que dans une interaction incluant une réciprocité. « *Qu'elle soit mutuelle, à sens unique ou inexistante entre les deux parties, elle (la reconnaissance) n'en constitue pas moins une forme de message que chacune d'entre elles envoi à l'autre* » (Brun et Dugas, p. 84).

C'est alors que peuvent s'envisager les différentes formes de reconnaissance qui s'exprimeront soit à l'intérieur de l'organisation (reconnaissance horizontale par les pairs, ou hiérarchique - ascendante ou descendante), soit en lien avec l'extérieur (les clients, les fournisseurs et les différentes autres parties prenantes).

### Comment s'exprime la reconnaissance ?

Nous repartirons des principales formes de la reconnaissance repérées par Saint-Onge et al. (2005) pour explorer le caractère multiple des pratiques de reconnaissance au travail, avant de voir comment les transposer à la reconnaissance du client.

La première forme de reconnaissance passe par « la communication ». On parle plus souvent de stimulation pour désigner ces paroles de félicitations et d'encouragements adressées de manière individuelle ou collective, par un supérieur ou par un pair, pour relever la qualité d'un travail ou d'un résultat, voire même l'importance d'un effort. Nous soulignerons que si cette première forme de stimulations est qualifiée de positive, il existe par ailleurs des stimulations négatives qui soulignent, à l'opposé, un effort complémentaire à réaliser pour atteindre un résultat attendu. Contrairement à la stimulation positive, celle-ci pointe plutôt un manque ou une faiblesse.

La littérature (Lewin et al., 1939) a cependant largement montré que cette forme de stimulation (négative) était nettement préférable à une absence totale de stimulation qui laisse le salarié dans un état de vacuité ou encore avec le sentiment d'être transparent.

Au-delà de la stimulation, une autre forme de « reconnaissance liée aux comportements » est identifiée par Saint-Onge et al. (2005). Il s'agit de témoignages d'intérêt passant aussi bien par des sourires ou d'autres formes de communication non verbale que par la délégation d'activités gratifiantes.

Les auteurs montrent que les « symboles honorifiques et de visibilité » passeront quant à eux par exemple par la cooptation dans une instance dirigeante ou encore par la remise d'une lettre de recommandation.

Saint-Onge et al. font des « conditions de travail » une forme de reconnaissance. L'accès à certaines formations par exemple ou la proposition d'horaires flexibles peuvent venir en récompense d'un certain travail.

Enfin, les « rémunérations variables » restent bien sûr un moyen souvent privilégié pour reconnaître une performance individuelle ou collective, même si leur efficacité est souvent discutée car n'étant pas reliée aux motivations intrinsèques (Vroom, 1964).

## Analyse d'une relation de service à partir d'un récit de vie : le cas d'une prestation médicale

### Cadrage méthodologique du recueil des données

La méthode du récit de vie<sup>1</sup> est un concept qui fait à présent partie du paysage des outils scientifiques en sciences sociales (Joyeau et al., 2010).

---

1. Aussi appelée entretien biographique, histoire de vie, ou monographie.

Le récit de vie exposé dans ce travail est extrait d'une série d'entretiens réalisés auprès d'un échantillon de convenance de quatre personnes. Un seul de ces récits de vie sera présenté ici.

La question ouverte suivante a été posée au répondant : « *Pouvez-vous me relater une expérience de service dans laquelle vous avez eu le sentiment de ne pas être reconnu?* ».

Les notions de service et de reconnaissance ont été préalablement, mais succinctement (pour ne pas orienter le récit), définies et illustrées auprès du répondant à partir des éléments théoriques présentés dans la partie précédente de cet article. Le vocabulaire a été adapté au niveau de compréhension de chaque répondant.

Le résumé du récit de vie de Mme M. est présenté dans l'encadré qui suit.

### **Mme M. est migraineuse**

*Mme M. se rend dans un grand hôpital parisien afin de subir un examen orthoptique qui déterminera s'il est possible ou non pour elle de porter des verres correcteurs spécifiques.*

*Cet examen est réalisé à la demande du service d'ophtalmologie du même hôpital. Lors de cette consultation, il a été déterminé que le gros déficit de convergence oculaire de la patiente ne rendrait pas supportable « en l'état » le port de verres progressifs. Or, la dégradation de sa vue, à l'origine de la consultation médicale, est vécue par Mme M. comme de plus en plus handicapante. L'examen orthoptique permettra de voir si le port de tels verres est envisageable et, si oui, combien de séances de rééducation orthoptique seront nécessaires avant de pouvoir porter ce type de verres, sans effet secondaire. À son arrivée, la prise en charge de Mme M. est rapide et l'attente assez courte avant de rencontrer l'orthoptiste qui se chargera de l'examen. Celle-ci se montre souriante et professionnelle, procédant d'abord à un questionnaire médical assez complet. Très rapidement Mme M. signale le fait qu'elle est migraineuse et que de tels exercices oculaires peuvent déclencher une crise. La réponse se veut rassurante, l'orthoptiste est professionnelle et saura arrêter l'examen à temps. Les exercices démarrent dans un sentiment de confiance. Mais l'examen dure, la fatigue s'installe et les premiers signes précurseurs de la migraine se font sentir chez la patiente qui les exprime immédiatement. Le personnel se veut toujours rassurant et indique que l'examen sera bientôt terminé. Ce qui n'est pas le cas, les exercices s'enchaînent, enracinant des douleurs crâniennes de plus en plus violentes que la patiente signale à nouveau. « Il y a juste encore quelques examens à faire par mes collègues, et ce sera fini » est la réponse. Arrivent alors deux autres jeunes filles qui s'avéreront être des stagiaires en fin de formation, très heureuses de s'essayer à leur tour à la pratique ... Au bout de 10 minutes encore de ce qui est à présent devenu une torture, la patiente s'effondre : malaise vagal. Son teint livide, ses vomissements, sa photosensibilité (incapacité à garder les yeux ouverts tant la lumière lui est douloureuse) ne laissent cette fois-ci plus aucun doute : la crise est là et la patiente est à présent évacuée, au plus vite, pour une prise en charge par les urgences, heureusement proches.*

*Ce que la patiente ne comprend pas c'est qu'à aucun moment il n'y a eu une parole bienveillante : « Elle faisait comme si de rien n'était, elle voyait pourtant bien que je n'allais pas bien du tout ! ».*

*La responsable du service d'orthoptie, prévenue de l'incident, accompagne la patiente pendant son transfert aux urgences. Elle manifeste alors de l'intérêt à la patiente : « Vous souffrez beaucoup ? Vous faites souvent ce type de crise ? Prenez-vous un traitement ? Voulez-vous que l'on appelle un proche ? » Elle se montre désolée et lui dit que la survenue de la crise de migraine est liée et révèle un gros problème de convergence oculaire, qu'il faudrait traiter avant d'envisager le port de verres progressifs. Ce traitement passerait par plusieurs dizaines de séances de rééducation orthoptique qui bien que d'une durée plus courte que l'examen risqueraient de produire les mêmes effets, pour un résultat attendu qui ne serait pas certain. Elle recommande alors le port d'un autre type de verre (verres télex) assez peu répandus mais qui permettraient d'augmenter nettement le confort de vue sans les effets secondaires des verres progressifs.*

## Analyse du récit : le lien entre reconnaissance et satisfaction

Nous allons nous livrer à l'analyse de ce récit de vie à l'aide d'abord, du modèle d'Averous et Averous (2004), avant de voir ensuite, quel est le rôle joué par la reconnaissance (ou l'absence de reconnaissance) témoignée à la patiente par le personnel paramédical, à l'aide des modèles de Brun et Dugas (2005) d'une part, et de Saint-Onge et al. (2005), d'autre part.

### Quelles sont les mesures de satisfaction de la patiente et de conformité du personnel paramédical ?

Nous l'avons vu plus haut, le modèle d'Averous et Averous propose de distinguer « l'univers du client », permettant d'établir sa satisfaction et « l'univers du prestataire » conduisant à un calcul de conformité entre le service voulu et le service offert.

Le tableau suivant propose une analyse du récit à l'aide du modèle d'Averous et Averous (2004).

Du point de vue du prestataire médical, on peut penser que « la mesure de conformité » est satisfaisante. L'examen a en effet, permis de poser un diagnostic précis, ce qui correspond au service voulu (les attentes du

	<i>Mme M est migraineuse</i>
<b>Univers du client</b> (À partir du récit de vie)	
Service attendu	Déterminer si le port de verres progressifs sera possible. Améliorer sa vue.
Service perçu	Souffrance pendant et après l'examen. Obtention d'une réponse (négative) à la question sur la possibilité de porter des verres progressifs. Constat sur la compassion du personnel paramédical pendant la gestion de la crise migraineuse.
Satisfaction : écart entre le service attendu et le service perçu	Satisfaction sur la réponse à la question portant sur l'éventualité du port de verres progressifs. Pas de certitude sur la nécessité d'aller aussi loin dans l'examen (générateur de souffrance) pour poser le diagnostic. Sentiment de ne pas avoir été entendue pendant l'examen : ni les alertes orales de la patiente ni les premiers symptômes (pâlisement) de la migraine n'arrêtent l'examen. Aucune parole de prise en compte de la souffrance par le personnel paramédical n'est prononcée. Par contre, la compassion dont a fait preuve le personnel au moment du malaise, pendant le transfert aux urgences et pendant le séjour aux urgences est vécue très positivement par la patiente
<b>Univers du prestataire</b> (hypothèse à partir du récit de vie du « client »)	
Service voulu	Poser un diagnostic sur la possibilité pour la patiente de porter des verres progressifs.
Service offert	L'examen a permis de poser le diagnostic : les lunettes progressives ne seront pas supportées par la patiente. Un autre type de correction spécifique est proposé à la patiente.
Mesure de conformité : écart entre le service voulu et le service offert	Il y a convergence entre le service voulu et le service offert.

prestataire). Mais on peut aussi penser que la gestion du malaise par le personnel paramédical et de ses suites au service des urgences a également suscité désorganisation et perte de temps, dégradant alors la performance du service.

On relèvera à ce sujet que le personnel chargé de l'examen orthoptique détermine son action aussi en vue de satisfaire un autre client « le médecin ophtalmologue », qui demande cet examen. L'objectif de l'examen est donc bien de pouvoir rendre un diagnostic et « le confort » de la patiente reste secondaire.

Pour la patiente, dans un premier niveau d'analyse on peut penser que l'écart entre ses attentes et le « service perçu » est vécu de manière satisfaisante dans la mesure où celui-ci permet bel et bien de poser un diagnostic qui, en réfutant la possibilité de porter des verres progressifs, aboutira à une prescription adaptée de verres correcteurs et donc, à terme, permettra l'amélioration de la vue de la patiente. Cependant, la souffrance (liée à la survenue de la crise migraineuse induite par l'examen) et les émotions inhérentes à cela (anxiété, énervement) ont contribué à dégrader la qualité de l'expérience de service de la patiente. On peut d'ailleurs supposer que ce n'est pas tant la souffrance physique en elle-même qui soit seule source de dégradation de la satisfaction. Ce qui contribue aussi à détériorer la satisfaction est bien le fait que cette souffrance n'ait pas été reconnue, et donc accompagnée, par des paroles de reconnaissance exprimées par le personnel paramédical du type : « *Voulez-vous que l'on fasse une pause dans l'examen ? Souhaitez-vous prendre un médicament ?* ».

De telles paroles s'apparenteraient, dans les modèles sur la reconnaissance, aux stimulations évoquées par Saint-Onge et al. (2005) ou encore aux actions de « motivation des clients » énoncées par Rouquet et al. (2013).

C'est ce que nous allons à présent développer.

### **Rôle joué par la reconnaissance et l'absence de reconnaissance du prestataire**

Nous suggérons que ce type de stimulation, au-delà d'avoir pour rôle d'inciter le client à mobiliser au mieux ses ressources et ses efforts permettant d'optimiser la production du service, joue aussi un rôle dans le sentiment de reconnaissance ressenti par le client.

Examinons en quoi l'absence de ces paroles d'encouragement a pu jouer négativement sur la satisfaction de la patiente.

Deux étapes sont clairement à différencier dans cette situation quant à l'expression de la reconnaissance du personnel paramédical à l'égard de la patiente.

Si on peut penser que la patiente ne s'est pas sentie reconnue dans un premier temps, dans l'expression réitérée de sa souffrance pendant l'examen (« *Elle faisait comme si de rien n'était, elle voyait pourtant bien que je n'allais pas bien du tout !* »). Par la suite, le professionnalisme et la bienveillance dont a fait preuve l'ensemble du personnel médical dans la gestion du malaise a rétabli dans un deuxième temps, la patiente dans la reconnaissance de sa souffrance. Cela a agi, à ses yeux, comme une sorte de réparation symbolique.

Les propos de la patiente lors de la première étape expriment son insatisfaction quant à une attente non comblée se rapportant à une forme de reconnaissance qualifiée par Brun et Dugas de reconnaissance centrée sur « la psycho-dynamique des interactions ». Cette notion renvoie en effet aux attentes symboliques en matière de rétribution matérialisées notamment par des paroles de stimulation.

---

A *contrario*, c'est la présence (prolongée) de la responsable du service d'orthoptie aux urgences, aux côtés de la patiente, ainsi que les paroles de réconfort prodiguées qui vont rétablir son sentiment d'être reconnue dans sa spécificité migraineuse, ce qui va rendre par ailleurs, audible le diagnostic de non-possibilité de port de verres progressifs.

On peut alors associer cette forme de reconnaissance (dans la seconde étape) à une « conception humaniste et existentielle » de la reconnaissance proposée par Brun et Dugas. La reconnaissance passe bien alors par une démarche active pour « connaître » la patiente (« *voulez-vous que l'on prévienne un proche ?* ») et répondre ainsi au mieux à ses attentes.

### **Émergence d'un cadre d'analyse permettant d'identifier les situations de déficit de reconnaissance du client à l'origine d'une satisfaction dégradée**

#### **Limites du cadre d'analyse par le récit de vie et prolongements envisagés**

Si l'analyse du récit de vie a permis de faire émerger un certain nombre de résultats énoncés précédemment, elle a également contribué à montrer en creux les manques de la démarche.

Nous suggérons l'administration d'un guide d'entretien (présenté en annexe), qui devrait permettre de compléter l'analyse dans deux directions.

#### **Première piste de recherche : mieux définir l'univers du client d'une part, et celui du prestataire d'autre part.**

L'univers du client pourra alors être appréhendé en deux temps.

D'abord à partir d'un questionnaire plus serré autour de ses besoins et de ses attentes motivant sa consommation du service afin de

définir « son service attendu ». L'environnement (en termes de consommation choisie ou subie) sera alors exploré avant de s'intéresser de manière plus fine aux attentes et aux croyances du client en fonction d'éventuelles expériences antérieures qu'il aura pu avoir de manière directe (ses consommations passées) ou indirecte (par le récit que des proches ont pu lui faire de la consommation d'un service identique ou proche).

Ensuite, le « service perçu » pourra être révélé par un questionnaire sur les ressentis du client. Nous avons vu, dans la première partie de cet article, l'importance du rôle joué par les émotions, notamment du client, dans la coproduction du service. Aussi, l'exploration des émotions (colère, peur, dégoût, surprise, joie, ...) pendant la coproduction du service mais aussi lors du récit lui-même se fera notamment par l'observation des signaux faibles de la communication non verbale (ton de la voix, mimiques du visage, gestuelle, ...).

Par ailleurs, il pourra être envisagé de définir l'univers du prestataire (« service voulu » et « service offert ») soit de manière directe en rencontrant le prestataire si cela peut être envisageable, soit de manière indirecte par l'analyse d'autres sources d'information sur l'entreprise prestataire (sa culture d'entreprise, etc.)

#### **Seconde piste de recherche : quelle réponse du personnel en contact aux attentes du client ?**

Cette seconde piste s'attachera à préciser à la fois quels sont les besoins (notamment en termes de reconnaissance) exprimés par le client et aussi dans quelle mesure le prestataire y répond (ou pas) aux yeux du client (auteur du récit).

Ce qui nous semble alors important dans ce dernier cas, est de savoir si cette surdité du personnel serait liée à (1) un manque d'observation ou d'écoute de sa part ou à (2)

l'incapacité du prestataire à répondre à la demande de reconnaissance, soit parce qu'il ne sait pas l'identifier clairement, du fait d'un manque de compétences (soft skills notamment), soit parce qu'il ne veut pas y répondre car cela n'entre pas directement dans les objectifs assignés par l'organisation.

Compte tenu de l'enjeu que représente le rôle de la reconnaissance dans la satisfaction du client, l'identification des opportunités de formation du personnel à la prise en compte des attentes du client en termes de reconnaissance, pourraient être une piste de recherche pertinente.

### Proposition d'une grille d'analyse

Il s'agirait alors dans une démarche ultérieure d'explorer le terrain en deux temps. D'abord par le recueil non directif du récit, puis par l'administration du guide semi directif, qui permettrait, pour ce dernier, de préciser le contexte de la relation de service (choisie ou subie), les attentes du répondant avant l'expérience de service, l'identification de l'évènement critique à l'origine de la perturbation du service et surtout de révéler le ressenti du client.

Le questionnaire proposerait 3 niveaux de questions :

- celles qui porteraient sur l'exploration et l'identification des univers respectivement du client et du prestataire ;
- celles qui chercheraient à faire émerger le ressenti (ou la perception) du client dans la situation de service dégradée. L'étude de la dimension émotionnelle et sa manifestation à travers des signaux faibles de la communication non verbale seront à privilégier ;
- et enfin, celles qui permettraient de déterminer les causes de la non-reconnaissance (à partir du ressenti du client ou d'un entretien avec le prestataire). Seront alors privilégiés :
  - Un déficit d'observation du prestataire qui ne repère pas les signaux faibles traduisant une demande de reconnaissance du client.

- Un déficit de compétences du prestataire qui perçoit le trouble du client mais ne sait pas comment répondre à cette demande de reconnaissance.
- Le prestataire peut enfin, détenir les compétences (notamment les soft skills) permettant de répondre à l'expression d'une demande de reconnaissance, mais ne le fait pas notamment parce que cela n'entre pas dans son script de service.

### Conclusion

Ce travail représente une première étape dans l'exploration du lien qui pourrait être établi entre le sentiment de reconnaissance du client par le prestataire et la satisfaction de ce premier, au sein d'une relation de service dont la production est partagée entre le prestataire et le client.

Ce travail s'est construit à partir de l'analyse d'un récit de vie mettant en scène une relation médicale source de satisfaction incomplète pour le patient. Il a notamment mobilisé les travaux d'Averous et Averous (2004) sur les univers constitutifs de la production du service et des modèles de la reconnaissance au travail empruntés à la Gestion des Ressources Humaines.

Si ce travail a permis de montrer que la piste de la reconnaissance pouvait être féconde pour analyser la satisfaction du client, il a également révélé la nécessité de compléter l'approche en termes de récit de vie par l'administration d'un guide d'entretien semi-directif dont la présentation a été justement l'un des enjeux de cet article.

### Références bibliographiques

- Averous, B. & Averous, D. (2004). *Mesurer et manager la qualité de service, la méthode CYQ*, Paris : INSEP Editions Consulting.
- Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organizations, *Human Resource Management*, 25 (3), 371-383.

Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue, ESKA, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3 (89), 3-18.

Brun, J.P. & Dugas N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, *Gestion*, 30 (2), 79- 88.

Codello-Guijarro, P., Jougleux, M., Camisullis, C. & Szpirglas, M. (2013). Le contrôle organisationnel du client, *Revue Française de Gestion*, 234, 99-114.

Gadrey, J. (2003). *Socio-économie des services*, Paris : La Découverte.

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interactions*, Paris : Editions de Minuit.

Goudarzi, K. & Eiglier, P. (2006). La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimension, *Recherche et Application en Marketing*, 21(3) , 65-90.

Hatfield E., Cacioppo J.T., & Rapson R.L. (1994). *Emotional Contagion*, Cambridge University Press.

Joyeau, A., Robert-Demontrond, Ph. & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites, *Revue Management et Avenir* 34 (04), 14-39.

Lawler E. J., & Thye S.R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory, *Annual Review of Sociology*, 25, 217- 244.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K., (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates, *Journal of Social Psychology*, 10.

Lovelock, C., Lwartz, J. & Lapert, D. (2004). *Marketing des services*, Paris : Pearson Education.

Mayo E. (1933). *The Human Problems of an Industrialized Civilization*, New York : Macmillan.

Rouquet, A., Reniou, F. & Goudarzi, K. (2013). Le client « acteur » de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, 234, 85-98.

Saint-Onge, S., Haines, V.Y, Aubin I., Rousseau, C. & Lagassé, G. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail, HEC Management, *Gestion*, 2(30), 89-101.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, New York : John Wiley.

#### Catherine MAMAN

Maitre de Conférences rattachée à l'Institut de Recherche en Gestion. Elle assure la responsabilité partagée du Master de Gestion des Ressources Humaines et Mobilité Internationale à l'Université Paris Est Marne la Vallée. Elle enseigne la théorie des Organisations, le management des équipes, la Gestion des Ressources Humaines et la communication orale. Du fait de son expérience de comédienne, elle anime aussi un cours de dramaturgie et théâtre. Sa recherche est axée autour du management des services, de la gestion des émotions et de la gestion des conflits.

## Annexe

1. Dans quel contexte avez-vous été amené à être dans cette interaction de service (plusieurs réponses possibles) ?
  - a. Consommation choisie/subie
  - b. Consommation « plaisir » /ou non
  - c. Consommation imposée (suite à un problème médical, légal, ou par exemple dans le cadre d'un sinistre dans le cas d'une relation assurantielle)
2. Aviez-vous des attentes précises quant au service, avant la production de celui-ci ?  
Si oui quelles étaient-elles ?
3. Pouvez-vous prioriser ces attentes ?
4. Quel(s) est (sont) le(s) incident(s) déclencheur(s) dans la production du service (événement critique dans la perturbation du service) qui a (ont) été pour vous le début d'un ressenti négatif dans cette production de service ?
5. En quoi avez-vous eu le sentiment que le personnel en contact :
  - a. n'était pas à votre écoute ?
  - b. ne comprenait pas votre demande ?
  - c. comprenait votre demande, mais ne voulait/pouvait pas y répondre ?
6. En quoi avez-vous eu le sentiment que, au-delà du personnel en contact, l'organisation ou un département de celle-ci (dans ses procédures, ses modes de fonctionnement, ses espaces de travail, ses valeurs, ses objectifs....) ne prenait pas en compte votre demande (éventuellement dans son caractère spécifique) ?
7. Pour quelles raisons d'après vous :
  - a. Parce que votre demande n'était pas prévue ?
  - b. Parce que votre demande n'était pas entendue ?
  - c. Parce qu'on ne savait pas traiter votre demande ?
8. En termes d'émotions, pourriez-vous décrire ce que vous avez ressenti (contrariété, colère, peur, doute, honte, surprise, joie, ....) ?
9. A quel moment avez-vous eu ce ressenti ?
  - a. Au moment de la survenue de l'évènement/Plus tard ?
  - b. Avec quelle intensité ?
  - c. Avec quel retentissement ?
10. Avez-vous exprimé verbalement votre (ou vos) émotion(s) ?
  - a. Au personnel en contact ?
  - b. A d'autres acteurs de l'organisation ?
  - c. A des personnes extérieures ?

- 
- 11.** Pensez-vous que votre émotion se soit manifestée à travers votre communication non verbale (explicitiez et donnez des exemples) ?
- Oui /Non.
  - Si oui, sous quelles formes (variation dans l'intensité et le ton de la voix, mimique du visage, gestuelles, ...)
  - Ne sait pas
- 12.** Comment pensez-vous que le personnel en contact a accueilli ou réagi à l'expression de vos émotions ?
- Il n'a rien montré ?
  - Il s'est montré irrité ou s'est mis en colère ?
  - Il a exprimé de la peur ?
  - Il a exprimé de la honte ?
- 13.** Ressentez-vous ce type d'émotions (dans ce type de contexte ou dans d'autres contextes) :
- Souvent
  - Rarement
  - Jamais
- 14.** Dans quels autres types de contexte ressentez-vous ces émotions ?
- 15.** Le personnel en contact a-t-il manifesté des émotions ?
- 16.** Quelles sont les expressions de la communication non verbale de votre interlocuteur qui ont révélé d'après vous ses émotions ?
- 17.** Vous diriez que vous vous êtes senti, plutôt (plusieurs réponses possibles) :
- Transparent
  - Pris pour quelqu'un d'autre
  - Un numéro
  - Une personne parmi tant d'autres
  - Considéré comme ne rentrant pas dans le moule
  - Considéré comme un intrus
  - Comme quelqu'un qui ne comprendra pas ce qu'on lui demande.