



HAL
open science

La souffrance du client employé dans la relation de service : dénis de reconnaissance et conséquences émotionnelles. Le cas d'un établissement thermal

Catherine Maman

► **To cite this version:**

Catherine Maman. La souffrance du client employé dans la relation de service : dénis de reconnaissance et conséquences émotionnelles. Le cas d'un établissement thermal. *Psychanalyse et Management*, 2015, Le travail du sens dans les organisations. De la souffrance au travail à la reconnaissance et à la considération, 5, pp.57-70. hal-01623700

HAL Id: hal-01623700

<https://hal.science/hal-01623700>

Submitted on 16 Jan 2022

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.

La souffrance du client-employé dans la relation de service : Déni de reconnaissance et conséquences émotionnelles, le cas d'un établissement thermal.

Catherine Maman

Maître de Conférences en Sciences Economiques

Institut de Recherche en Gestion/Université Paris Est-Marne
catherine.maman@u-pem.fr

Résumé : Cet article traite de la souffrance du client dans la relation de service, en lien avec un déficit de reconnaissance ressenti par celui-ci. Il s'inscrit dans un des cadres théoriques, du management des services, qui conçoit le client comme un employé jouant un rôle actif dans la production du service. Les activités de services ont en effet, pour particularité de résulter d'une coproduction entre le client lui-même et l'organisation. La satisfaction du client à l'égard du service consommé dépendra alors de la capacité de l'organisation à amener le client à révéler ses attentes, à mobiliser ses moyens (en terme de connaissances et de compétences) et à consentir un niveau d'effort suffisant pour prendre en charge tout ou partie des activités propres à la production du service.

Cet article cherche à savoir si ces trois aspects de la coproduction du service (révélation des besoins, mises en œuvre de compétences et réalisation d'efforts) sont toujours suffisamment reconnus par l'entreprise prestataire.

L'absence de reconnaissance observée est à la fois de nature existentielle (un client que l'on oublie de saluer, un client qui attend très longtemps sans explication ni excuses,...), identitaire (un client dont on déforme plusieurs fois le nom) ou encore liée à l'absence de stimulations. Ce déni de reconnaissance ne serait-il pas une source de souffrance pour ce « client mis au travail » ?

Une revue de la littérature à la fois managériale, sur l'expérience de service, et croisant la psychologie et la Gestion des Ressources Humaines sur la reconnaissance, servira de cadre conceptuel à cette recherche.

Par ailleurs, l'exploitation d'un récit de vie mettant en scène une situation perturbée de coproduction de service (au sein d'un établissement thermal) en lien avec un déficit de reconnaissance, vient compléter cette étude exploratoire.

Mots clés : Client au travail, reconnaissance, coproduction, service, récit de vie.

Abstract :

This article deals with the suffering of the customer in the service relationship, in connection with a recognition deficit felt by this one. It is part of a theoretical frameworks in management services, which conceives the customer as an employee who take an active role in the production of the service. Service activities have indeed particularity to be a result of a co-production between the client himself and the organization. Customer satisfaction with regard to the consummate service will then depend on the organization's ability to induce the customer to reveal its expectations and to mobilize its resources (knowledge and skills) and to make an effort to support all or part of the activities to the service's production.

This article try to know if these three aspects of the co-production of the service (customer's needs, implemented skills and realization of efforts) are always sufficiently recognized by the provider company.

The observed lack of recognition is both existential (a client that we forget to greet, a customer who waiting a long time without explanation or apology, ...) related to identity (when his name is deformed several times,) or related to the absence of stimulation.

A literature review managerial on the service experience, crossing psychology and Human Resources Management on the recognition, will serve as the conceptual framework for this research.

Furthermore, the exploitation of story telling a disturbed state of service (in a spa) in connection with a lack of recognition, completes this exploratory study.

Keywords : Client employee, recognition, coproduction, service, life story.

Introduction

De plus en plus nombreuses sont les activités de services qui construisent notre tissu social. Les modèles abordant le sujet en termes de qualité de service semblent avoir fait long feu et, d'autres visions émergent (Berry, Parasuraman et Zeithaml, 1990) pour rendre compte de ces activités en pointant les écarts de plus en plus flagrants entre les promesses de l'entreprise et les attentes des clients.

S'inscrivant dans la littérature en management des services, qui conçoit le client comme un employé participant activement à la coproduction du service, cet article cherche à rendre compte d'un travail en cours portant sur les conséquences pour le client d'un sentiment de non reconnaissance dans l'interaction de service.

Cet article s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive dont le questionnement est : Par quels mécanismes, le déni de reconnaissance est-il une source de souffrance pour le « client au travail » ?

Il s'agira donc plus précisément d'examiner ici en quoi le déni de reconnaissance du client, par le prestataire de services, contribue, au delà de l'insatisfaction du client, à une souffrance corrélée à la non prise en compte à la fois de l'existence du client et de sa nécessaire participation à la coproduction du service.

Une première partie définissant le cadre conceptuel de ce travail s'attardera sur les notions de Socialisation Organisationnelle du Client (S.O.C.), de théorie des rôles et de reconnaissance du client-employé. Le concept de reconnaissance sera abordé de manière à faire émerger une typologie des formes de reconnaissance qui servira de canevas d'analyse à la seconde partie de cet article. Celle-ci restitue l'examen d'une monographie (ou récit de vie) qui présente une situation de coproduction de service dégradée, du point de vue de deux clientes, au sein d'un établissement thermal. L'absence de reconnaissance, notamment existentielle et identitaire, des clientes par le personnel en contact et par l'organisation dans son ensemble, est source d'un vécu émotionnel négatif (colère, honte) qui contribue au delà de la dégradation de la satisfaction, à une souffrance au travail.

1- CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE : QUELLE RECONNAISSANCE DU « CLIENT-EMPLOYÉ » ?

Trois angles conceptuels vont nous permettre de construire le cadre théorique de cet article : la Socialisation Organisationnelle du Client, la théorie des rôles de Katz et Khan et enfin des approches de la reconnaissance croisant psychologie et Gestion des Ressources Humaines.

1.1 Socialisation organisationnelle et rôles attendus du client employé

La notion de coproduction (Lovelock, 2004) qui renvoie à l'idée que la production du service est le résultat d'un ensemble d'interactions entre le prestataire et le client, est centrale en management des services et plus spécifiquement dans l'approche en termes de Socialisation Organisationnelle du Client (Bowen, 1986, Goudarzy et Eiglier, 2006). Celle-ci assimile le client à un « employé » à qui l'organisation confie des rôles, de manière plus ou moins explicite, dans la production du service.

Ces rôles assignés au client vont notamment consister à fournir des informations sur ses attentes relatives au service, à mettre en œuvre des moyens (en termes de connaissances et de compétences) qui vont permettre de nourrir l'interaction de service et enfin, à consentir les efforts nécessaires à la mise en œuvre d'actions rendant possible la coproduction de service.

Ainsi, « *l'entreprise de services doit-elle apprendre au client à participer à la servuction¹ (...) en considérant que le consommateur participe au processus de servuction, que ce soit en termes d'effort ou d'information. Le plus souvent, les consommateurs ne réalisent pas de manière spontanée et efficace leur rôle en tant qu'employé à temps partiel. Les efforts pour définir les rôles et la performance impliquent des coûts pour le client comme pour l'entreprise de services* » (Goudarzi Eiglier, 2006, p.68).

¹ Production du service.

² Ce qui ne peut plus être divisé, d'après l'origine latine du mot *individis*.

C'est dans ce contexte que « Bowen (1986) et Bowen et Schneider (1985) proposent de considérer les consommateurs comme des ressources humaines de l'organisation et de les gérer avec les concepts et outils de la gestion des ressources humaines » (Goudarzi Eiglier, 2006, p.68).

C'est ce point de vue qui nous conduit à nous intéresser à la reconnaissance du client notamment à partir de modèles de la reconnaissance au travail déployés en Gestion des Ressources Humaines.

1.2 Ambiguïtés de rôles du client-employé : vers le déni de reconnaissance du client

Le manque de clarté, ressenti parfois par le client, dans ce que l'organisation attend de lui, peut être à l'origine d'ambiguïtés de rôles (je ne comprends pas ce que l'on attend de moi, ou on attend de moi la réalisation d'actions que je ne sais pas faire ou que je ne considère pas être du ressort de mon rôle de client).

Pour mieux comprendre l'importance de ces incompréhensions du client, nous allons nous référer à la théorie des rôles de Katz et Khan (1966) qui suggère que la présence de chacun dans l'organisation suppose la superposition de trois niveaux d'un même rôle.

Le rôle perçu qui est la conception du rôle de l'acteur par lui-même.

Le (ou plutôt les) rôles attendus correspondent aux attentes de chaque partie prenante (et elles peuvent être multiples et pas toujours convergentes) quant à l'exercice du rôle par son titulaire.

Enfin, le rôle joué exprimera le rôle effectivement déroulé par le titulaire du rôle.

L'intérêt de cette approche est de montrer l'absence de convergence systématique d'une part, entre le rôle perçu et le rôle joué, plongeant le titulaire du rôle dans des conflits de rôle (ce que je fais effectivement ne correspond pas aux attentes que j'ai de mon rôle) et d'autre part, entre le rôle perçu et les rôles attendus générant alors des ambiguïtés de rôles (je n'arrive pas à répondre à ce que l'on attend de moi ou ce que l'on me demande de faire ne correspond pas à mes propres attentes).

Le rôle perçu du client-employé à temps partiel matérialise sa conception de son rôle de client. Il s'agira par exemple pour lui, de se présenter à un comptoir d'enregistrement dans un aéroport, pour que le personnel au sol prenne en charge l'enregistrement de ses bagages, tout en lui délivrant certaines informations importantes relatives à son embarquement. Alors que le rôle attendu du client, rôle tel qu'il est conçu par l'organisation, sera par exemple ici, qu'il enregistre seul ses bagages en recourant aux automates en libre service. Lorsque l'écart est important, l'ambiguïté de rôle est là et le déficit de reconnaissance, jamais très loin.

« Un titulaire d'un rôle se situe au cœur d'un ensemble d'attentes (attentes de la hiérarchie, des clients, des collaborateurs, des collègues etc.) souvent peu explicites et parfois contradictoires auxquelles il doit s'adapter » (Céline Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon, 2010, p. 75).

1.3 De la reconnaissance au travail à la reconnaissance du client : besoin de reconnaissance identitaire, existentielle et symbolique

Nous resituerons d'abord, le cadre théorique général sur la reconnaissance à travers une approche plurielle qui croisera psychologie et philosophie morale, avant d'examiner les apports de la Gestion des Ressources Humaines à la reconnaissance au travail, ce qui nous conduira ensuite à exposer notre typologie de la reconnaissance au travail du client-employé.

La notion de reconnaissance renvoie avant tout à la construction identitaire de l'individu. C'est à Donald Winnicott que l'on doit la démonstration de l'accès originel au sentiment d'identité. Il montre en effet que le petit enfant, à sa naissance, poursuit d'abord la relation fusionnelle qu'il a connu avec sa mère pendant sa gestation. Autrement dit, lui et sa mère ne font qu'un, à ses yeux. C'est à partir des 9 premiers mois de sa vie que l'enfant va commencer à s'individualiser, il va prendre conscience que lui et sa mère sont deux êtres séparés. Cet apprentissage, essentiel à la construction identitaire, se fait à travers ce que Winnicott appelle un espace transitionnel ou « un jeu sans règles ». L'enfant babille avec son ours en peluche, jette de manière récurrente, des objets au sol. A travers ces jeux, considérés par un regard extérieur comme étant « n'importe quoi », il crée et exécute simultanément les règles de son propre jeu et prend ainsi conscience, à travers l'action qu'il découvre avoir sur le monde extérieur, qu'il est un être à part entière, différent de sa mère. C'est donc par cette étape de désordre créatif, qu'il s'individualise, c'est-à-dire qu'il devient un individu² à part entière et distinct.

² Ce qui ne peut plus être divisé, d'après l'origine latine du mot *individus*.

Basées sur les travaux de Winnicott, les réflexions d'Honneth (2006) apparaissent centrales dans le débat contemporain sur la reconnaissance.

Honneth montre que la reconnaissance est avant tout un concept existentiel lié à la découverte de l'autre. L'individuation dont parle Winnicott résulterait avant tout, pour Honneth, de la découverte par l'enfant de sa possibilité de communiquer avec le monde extérieur. Ainsi, après l'individuation vient la socialisation de l'enfant qui passe par l'imitation : l'enfant va copier, reproduire les gestes de son entourage proche. Le fait d'imiter renvoie alors à la prise de conscience par l'enfant de l'existence de l'autre (si je peux imiter quelqu'un c'est que ce quelqu'un est différent de moi). La personne à laquelle l'enfant va d'abord s'identifier est la personne aimée et aimante (la mère). « *La personne aimée par l'enfant commence alors à être perçue par lui comme un acteur intentionnel, c'est-à-dire comme une personne qui est nécessairement dirigée vers le monde extérieur autour d'elle, et non plus comme le prolongement de sa propre personne dans ses désirs* » (Nour, 2011, p. 357).

Ainsi, la dimension émotionnelle (l'amour réciproque de l'enfant pour sa mère) est centrale dans la construction identitaire, ce qui ne peut que valider l'intérêt porté aux émotions, nous le verrons, dans les difficultés relationnelles en prise directe avec un déficit de reconnaissance.

Pour Honneth, la reconnaissance dans nos sociétés, contribuerait à la construction identitaire à travers trois mécanismes distincts : la confiance en soi qui serait le produit de l'amour et de l'amitié, le respect de soi qui résulterait de la considération cognitive de l'individu portée par la sphère légale et enfin, l'estime de soi qui, quant à elle, est rendue possible par la reconnaissance des contributions et des mérites individuels au sein d'une communauté donnée.

Chacun de ces mécanismes, confiance en soi, respect de soi et estime de soi, détermine une forme de reconnaissance.

La première forme de la reconnaissance chez Honneth est « *liée à la constitution et à la confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affects et de besoins* » (E. Renault, 2007, p.123). Elle se construit sur la notion du « prendre soin » de soi et de l'autre.

La seconde forme de reconnaissance relève du domaine juridique qui garantit à la fois le respect de notre liberté et une égalité de traitement devant la loi.

La troisième forme de la reconnaissance concerne spécifiquement la sphère du travail. Cette demande de reconnaissance est exprimée ici à la société ou à un groupe social auquel l'individu pense appartenir et à qui il demande soutien et solidarité.

Ainsi, à la lecture des travaux d'Honneth, nous voyons émerger deux niveaux d'expression de la reconnaissance : la reconnaissance existentielle et la reconnaissance de la diversité, toutes deux concourant à la construction identitaire de l'individu.

La littérature distingue par ailleurs, deux manifestations possibles de l'absence de reconnaissance : le déni (que nous avons déjà évoqué à plusieurs reprises) et le rejet (Ronald Laing, 1961 in D. Picard, 2008). Pour Laing (1961) le déni se traduit par la négation d'une place dans un groupe, à quelqu'un qui revendique justement cette place. Celui qui est victime de déni ressent un sentiment de transparence. Les moyens du déni sont nombreux : l'absence de regard ou de salutation, ne pas inviter par exemple quelqu'un à une réunion, ou l'exclure d'une liste de diffusion.

Le rejet, par ailleurs consiste à verbaliser l'exclusion. Cela « *pourrait se traduire par la phrase "tu n'es pas ce que tu veux me faire croire que tu es"*. » (D. Picard, 2008, p.78).

Si ce sont des actes qui construisent le déni, ce sont bien des paroles qui échafaudent le rejet, comme ces mêmes paroles peuvent, à l'opposé, être source de reconnaissance quand elle sont basées sur de la stimulation et de la bienveillance.

Dans la monographie présentée dans la seconde partie de ce travail, nous verrons que nos clientes sont victimes d'un déni de reconnaissance.

Sollicitons à présent le regard porté par la Gestion des Ressources Humaines sur le rôle de la reconnaissance dans la satisfaction au travail, à partir des travaux de Brun et Dugas (2005).

La typification de la reconnaissance au travail, proposée par ces auteurs, est construite dans une interaction incluant une réciprocité. En effet, « *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 envoie à l'autre* » (op. cit. p. 84).

Tableau 1. Les Quatre approches de la reconnaissance chez Brun et Dugas, 2005.

La conception éthique de la reconnaissance	Elle est avant tout une question de « dignité humaine ». L'existence de la personne, considérée comme une fin en soi, est source d'attention et de soin. Cette reconnaissance porte sur l'être.
La conception humaniste et existentielle	Elle renvoie à la prise en compte du caractère unique et spécifique de chacun qui ne peut donc pas être confondu ou assimilé à un autre. Au delà de l'obligation d'attention (conception éthique), l'individu est ici l'objet de connaissance. Cette reconnaissance se rapporte à la personne.
L'approche centrée sur la psycho-dynamique des interactions	Elle correspond aux attentes de rétributions symboliques exprimées par l'individu. La reconnaissance établit ici le lien entre la contribution individuelle et la gratitude managériale ou organisationnelle témoignée à l'individu. Cette forme de la reconnaissance passe par deux modes d'expression. Le « <i>jugement portant sur l'utilité du travail réalisé</i> » (Brun et Dugas, p.82) exprimé notamment par la hiérarchie intermédiaire. Et par ailleurs, le « <i>jugement de beauté</i> » exprimé par les pairs qui « <i>reconnaissent sa façon particulière de travailler, ... son originalité, son élégance,...</i> » (Brun et Dugas, p.83) ». Ce « <i>jugement de beauté</i> » affirme ainsi le caractère unique du rattachement de l'individu à l'organisation. Cette reconnaissance porte sur le « faire ».
L'approche comportementaliste	Elle fait de la reconnaissance une pratique qui vient sanctionner de manière positive « <i>les comportements professionnels considérés comme désirables par l'entreprise</i> » (op. cit. p. 82). 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. Cette reconnaissance s'intéresse aux actions portées par un résultat attendu, tout en tenant compte des efforts.

Basée notamment sur les travaux d'Honneth (2006) et de Brun et Dugas (2005) la grille, qui nous servira d'analyse des situations de déni de reconnaissance caractérisant la monographie présentée dans ce travail, identifie trois types de reconnaissance au travail : la reconnaissance existentielle, la reconnaissance à la fois identitaire et liée à la prise en compte de la diversité humaine et enfin la reconnaissance reposant sur les attentes symboliques.

Dans notre typologie, la « conception existentielle » de la reconnaissance au travail est basée sur le fait de « prendre en compte » l'autre comme un individu à part entière, qui n'est pas transparent et dont l'avis et le questionnement sont sollicités, écoutés et pris en compte.

Dans la « conception identitaire et liée à la diversité », la reconnaissance exprime la volonté d'être pris en compte dans sa singularité ou en affichant son appartenance à un groupe spécifique (personnes en situation de handicap ou relevant d'une pathologie particulière, ou ayant des contraintes alimentaires

spécifiques du fait d'une appartenance religieuse par exemple). Ici, la reconnaissance de l'autre passe d'abord par sa connaissance. Il s'agit alors de porter un intérêt réel à ce qu'il est, ce qu'il fait ou encore ce qu'il ressent, en mettant en avant le caractère unique et spécifique de chacun qui conduit à renoncer à une vision des individus-salariés parfaitement interchangeables. La prise en compte des émotions se trouve donc bien au cœur de la reconnaissance.

Enfin, la reconnaissance basée sur les attentes symboliques (corrélées aux résultats ou aux efforts) correspond à la fois à des incitations (gratifications matérielles récompensant un comportement attendu) et à des stimulations (paroles d'encouragement exprimant l'observation de résultats ou de comportements positifs ou, à l'opposé, paroles relevant, de manière bienveillante, l'insuffisance des résultats ou des comportements dysfonctionnels).

Cette typologie servira de support à l'analyse de la reconnaissance du client dans la situation empirique présentée dans la seconde partie de cet article.

Chacun de ces trois types de reconnaissance sera alors caractérisé par son objet (ce qui fait l'objet de la reconnaissance) et par sa forme (les manifestations avec lesquelles la non reconnaissance s'exprime dans le cas de notre récit de vie).

2- LA RECONNAISSANCE DU CLIENT DANS L'EXPERIENCE DE SERVICE : LE CAS D'UN PARCOURS DE SERVICE DANS UN ETABLISSEMENT THERMAL

2.1 Méthodologie empirique de la recherche à partir de l'exploitation d'un récit de vie

Le recours aux récits de vie (appelés aussi entretiens biographiques, histoires de vie, ou monographies) constitue une méthode aujourd'hui couramment employée en sciences sociales (Joyeau et al, 2010).

Le récit de vie que nous allons présenter correspond à la réponse à la question suivante: « *Pouvez-vous me relater une expérience de service dans laquelle vous avez eu le sentiment de ne pas être reconnu?* ».

Compte tenu du fait que chacun d'entre nous est confronté au quotidien à des situations de service dans leur double aspect concomitant de production et de consommation, cette question a été posée à un échantillon de convenance de quatre personnes.

La recherche dont nous rendons compte dans cet article n'est pas encore finalisée. L'ensemble des monographies n'ayant pas encore été exploité, nous ne retranscrivons dans ce travail qu'un seul témoignage émanant de deux femmes en situation de clientes (étrangères), ayant produit et consommé ensemble les services d'un établissement thermal au sein d'une capitale européenne. Les deux clientes s'expriment d'une seule voix.

Le récit de vie a ensuite été complété par l'administration d'un guide d'entretien semi-directif dont les questions et les réponses sont reproduites en annexe.

Encadré 1: Récit de vie : Le parcours de service dans un établissement thermal : de la recherche de la détente à la crispation.

M. et C. sont en déplacement professionnel dans une capitale européenne. Dans leur programme de travail chargé, une petite demi-journée a pu être dégagée pour des activités touristiques et de loisir. M. et C. décident de passer quelques heures dans l'un des nombreux établissements de thermes très réputés de la ville. Celui-ci jouit d'une renommée internationale.

L'arrivée en caisse est déjà prémonitoire, la caissière au visage fermé (sans sourire) pendant toute l'interaction, se trouve dans une guérite qui dispose d'un hygiaphone fonctionnant mal, ce qui ne permet pas de comprendre les propos du personnel en caisse dont l'anglais est de plus, très approximatif. La documentation tarifaire remise laisse comprendre qu'il existe plusieurs tarifs ouvrant à des parcours différents mais, il est difficile d'obtenir plus d'information. Munies de deux bracelets électroniques dont l'utilisation n'a pas été expliquée, M. et C. démarrent leur parcours par la recherche de l'accès, mal signalé.

Elles vont alors se retrouver dans un dédale de couloirs en béton, montant ou descendant, totalement au hasard, des escaliers, à l'entrée desquels le peu de signalétique est en langue locale, et donc incompréhensible pour elles. Elles croisent de temps en temps d'autres visiteurs locaux ou étrangers dont la plupart sont dans la même situation qu'elles : totalement perdus ! Comment trouver l'accès aux cabines ? Où peut-on emprunter des serviettes de bain ? Il existe bien quelques guichets en bois à certains endroits du parcours, qui pourraient ressembler à des lieux d'information mais, ils sont tous désespérément déserts.

A quoi servent les bracelets électroniques que ne semblent pas commander le passage des portillons délimitant les différentes aires du parcours. Après avoir fini par trouver des cabines pour se déshabiller, elles sont toutes fermées et aucune ne présente de dispositif qui pourrait permettre une lecture laser des fameux bracelets. C'est finalement une vieille curiste locale qui, à grand renfort de gestuelle (elle ne parle pas l'anglais) montre à M. et C. un petit boîtier, à peine repérable, sur l'un des murs, et leur montre le geste à faire pour « faire parler » le fameux bracelet. La manipulation ne marche qu'à la troisième fois, et l'on peut lire alors sur l'écran un numéro que la vieille curiste fait comprendre comment étant celui de la cabine dédiée, qui s'ouvre alors automatiquement. M. et C. vont pouvoir se changer, dans une seule cabine cependant (l'autre ne fonctionnant pas) pour accéder (là encore difficilement) aux différents bains et soins de massage. Il s'avérera à ce sujet assez compliqué de comprendre à quel moment il faut se présenter aux cabines de massage. M. et C. seront plusieurs fois refoulées de manière peu amène. A la fin de ce séjour, épuisées par autant de volonté de se détendre, M. et C. se rhabillent sans avoir pu se sécher, faute d'avoir pu trouver des serviettes de bain.

Ce qui était attendu comme un moment de détente, se termine en parcours de crispation, et finalement le service que les clientes sont venues chercher, reste introuvable.

Ce récit de vie nous questionne d'abord sur la politique commerciale (ou son absence) de l'entreprise. On se demande en effet, comment une entreprise de services peut-elle laisser ainsi des clients presque livrés à eux-mêmes. Cette situation « extrême » présente cependant, pour nous l'intérêt de matérialiser presque de façon caricaturale, les conséquences de lourds manquements à la satisfaction du besoin de reconnaissance du client.

2.2 Résultats, analyse et discussion : le déni de reconnaissance identitaire, existentielle et symbolique

Dans cette situation, nous sommes en présence de deux clientes face à un prestataire de services (un établissement thermal) représenté par différentes figures du personnel (en grande partie absent): l'hôtesse de caisse, le personnel en cabine, le personnels aux guichets et le personnel de soins (massages).

Il serait sans doute intéressant d'étudier la situation de travail de ces personnels, au sein de cet établissement thermal, pour comprendre aussi leur ressenti et leur quête de reconnaissance identitaire notamment. Cependant, nous nous intéressons, dans cet article, aux clientes conçues ici comme des employées participant activement à la coproduction du service et à travers cela, à leur vécu d'une situation marquée par un déficit de reconnaissance.

Dans ce récit, complété par les réponses au guide d'entretien (en annexe), on relèvera que l'insatisfaction ressentie par nos deux clientes est sans doute en partie liée aux attentes qu'elles avaient du service en général avant sa consommation (« Je n'avais pas vraiment d'attentes si ce n'est que j'avais plutôt envie « d'être prise en charge », je ne voulais pas avoir à me poser de question). Or, le service coproduit et consommé a été à l'opposé du sentiment « d'être prise en charge » ; nos deux clientes ont été en permanence confrontées à des questions à résoudre (où trouver des serviettes de bain, comment accéder aux cabines, à quelle heure faut-il se présenter pour les soins de massage, ...) sans bénéficier de l'aide du personnel pour y répondre.

De plus, la renommée de l'établissement, notamment soulignée par les commentaires des guides touristiques, a contribué à nourrir des attentes très éloignées de la réalité vécue, ce qui a conduit à renforcer la frustration.

Par ailleurs, un phénomène d'anticipations auto-réalisatrices (« l'arrivée en caisse est déjà prémonitoire » : un hygiaphone qui fonctionne mal, une caissière pas souriante et qui maîtrise mal l'anglais) a sans doute conduit à renforcer la perception négative du service.

Au regard de la définition du déni de reconnaissance rapportée plus haut, c'est bien sous la forme du déni que se manifeste ici l'absence de reconnaissance. L'ensemble des actions (absence de personnel pour orienter les clients, déficit d'explication du fonctionnement des automates,...) concourt bien à une reconnaissance dégradée de nos clientes que nous explicitons dans le tableau suivant.

Tableau 2 : les différentes formes du déni de reconnaissance dans le cas du parcours de service dans un établissement thermal :

	Objet : Ce qui est reconnu	Manifestations du déni de reconnaissance
Reconnaissance existentielle	L'être. La présence.	Des guichets désespérément vides : personne n'est présent aux différentes étapes du parcours de service des clients.

	La prise en compte d'un individu dans un collectif.	Absence de regard de la personne en caisse. Mauvais fonctionnement de l'hygiaphone. Longue file d'attente au guichet (quand il est occupé par un personnel) et absence de gestion de la file d'attente. Les clientes se sont senties « à la fois transparentes et comme des intrus »
Reconnaissance identitaire et liée à la diversité	Ce qui fonde l'identité et les caractéristiques spécifiques de la personne (son nom, sa langue, sa situation professionnelle...).	Les clientes sont étrangères et ne parlent pas la langue locale. Or, il n'y a pas de signalétique et pas de document tarifaire en anglais. Elles sont en déplacement professionnel et disposent de peu de temps à consacrer au service.
Reconnaissance basée sur des rétributions symboliques	Les résultats du travail. Les efforts.	La quasi-absence d'interactions avec le personnel, du fait de son absence, ne rend pas possible des paroles de stimulation et d'encouragement indispensables à la production d'un service satisfaisant.

Le déni de reconnaissance ressenti se joue ici à trois niveaux.

Il est d'abord de nature existentielle du fait de l'absence du personnel, auprès de qui les clients pourraient obtenir les informations nécessaires à la construction d'un parcours de service satisfaisant (« *C'est très énervant cela donne le sentiment presque d'être transparent* »). Ce sentiment de transparence rejoint le fait de ne pas être pris en compte, de ne pas exister.

Le déni s'exprime ensuite sur un plan identitaire à travers le fait de ne pas avoir été reconnues comme des clientes étrangères ne pouvant pas accéder aux informations en langue locale (alors que la notoriété de l'établissement sort des frontières de son pays). De plus, le fait de ne pas avoir trouvé, dans leur parcours de service, des personnels permettant de les orienter dans leur production du service, remet en cause la reconnaissance de deux de leurs caractéristiques : d'une part, elles viennent pour la première fois (et ne connaissent donc pas à l'avance le parcours du service) et ont, d'autre part, peu de temps à consacrer à cette activité (compte tenu de leur situation : elles sont en déplacement professionnel avec des plages horaires, dédiées à la détente, limitées) qui a été en grande partie perdu par ce sentiment d'abandon. Cependant, le sentiment de ne pas être reconnu n'est pas forcément lié à un état d'abandon du client par un personnel absent. C'est aussi le manque d'écoute d'un personnel présent qui peut être à l'origine de ce ressenti, occasionnant une expérience de service particulièrement insatisfaisante : « *J'ai eu le sentiment à ce moment-là, qu'elle était agacée (elle a soupiré). Quand j'avais la chance de trouver quelqu'un pour me renseigner, j'avais toujours l'impression de déranger* ».

Enfin, au-delà de susciter un sentiment de transparence, l'absence flagrante du personnel, à toutes les étapes du parcours, ne rend pas possible l'existence de rétributions symboliques (des paroles d'encouragement qui conforteraient les clients dans la construction de leur parcours de service).

Nous sommes donc bien ici en présence d'ambiguïté de rôle vécue par nos clientes : le rôle que l'on attend de moi ne correspond pas à mon rôle tel que je le conçois dans l'organisation.

2.3 De l'insatisfaction à la souffrance au travail : le rôles du ressenti émotionnel

Si l'insatisfaction renvoie à une attente non satisfaite (se détendre dans un lieu attendu comme prestigieux de par sa renommée internationale), la souffrance au travail de ces clientes-employées est liée d'une part, au sentiment d'abandon de celles-ci et d'autre part, à un ressenti émotionnel négatif.

Le sentiment d'abandon, vécu par les clientes, résulte d'un ensemble de frustrations constitué par le fait de ne pas comprendre (comment fonctionne le bracelet électronique par exemple), d'être perdues (où dois-je me diriger ?), de ne pas être capable (de trouver des serviettes de bain, de connaître les horaires des soins de massage), bref de se « sentir bête », parce que les éléments nécessaires à la coproduction d'un service satisfaisant ne sont pas là.

Ce ressenti (se sentir bête) contribue à la dégradation de l'estime de soi au sens de Honneth. C'est en effet, par la reconnaissance des contributions et des mérites individuels au sein d'une organisation que se construit, se renforce ou, dans notre cas, se détériore, l'estime de soi.

A cela, s'aggrave un vécu émotionnel négatif. Trois émotions négatives se sont donc retrouvées au cœur du ressenti de nos clientes.

L'émotion qui est la plus saillante est la colère (« *Cette colère était assez intense je crois, peut-être, du fait de la situation où nous nous retrouvions presque nues et aussi désarmées* »).

Une seconde émotion dominante est certainement la honte (« *... Je me suis sentie aussi parfois honteuse de ne pas arriver à faire fonctionner le bracelet électronique* »), à laquelle s'ajoute de la gêne liée à la quasi-nudité des clientes dans la situation (« *... on est dans une certaine intimité, le contact corporel du massage lorsque l'on est en petite tenue (en maillot de bain) dans ce contexte d'agacement presque réciproque... C'est pas simple et surtout pas plaisant !* »).

Enfin, cette expérience de service a également été émaillée par la peur, car cette visite thermique était bornée par un rendez-vous professionnel (« *J'ai eu peur aussi de ne pas arriver à me sortir à temps de cet imbroglio, j'étais encore toute mouillée, sans serviette, et j'avais un rendez-vous professionnel dans moins d'une heure ... ça m'a donné un coup de stress !* »).

C'est la répétition de frustrations nombreuses, vécues par les clientes, dont l'origine se trouve dans les manquements « insupportables » de l'organisation (personnel absent, ne parlant pas anglais -dans une organisation de renommée internationale-, défaut de signalétique, absence d'explications de l'utilisation des automates, ...), qui est à l'origine de ce qui peut donc bien être qualifié de souffrance. Et, on peut par ailleurs, faire l'hypothèse que cette souffrance est sans doute aussi en partie partagée par le personnel en contact.

Conclusion :

Ce travail, correspondant à une recherche en cours, a cherché à explorer les liens entre une situation de perturbation du service et le sentiment de déni de reconnaissance vécu par le client-employé comme générateur d'insatisfaction et, au-delà, de souffrance au travail.

Cette communication a permis de démontrer, à travers le récit de vie de deux clientes dans un établissement thermal, l'existence d'une corrélation entre le déni de reconnaissance et la souffrance au travail du client-employé. Cette corrélation s'est doublement exprimée à travers le sentiment d'abandon ressenti par les clientes et leur expression d'émotions négatives (colère, honte et peur).

Par ailleurs, l'exploitation qui a pu être faite du récit de vie et des réponses au guide d'entretien valide ainsi le projet de recherche.

Une réflexion plus poussée sur le travail émotionnel, à partir notamment de la mobilisation des travaux d'Hochschild (2003), pourrait s'avérer être une piste féconde à l'approfondissement ultérieur de ce travail.

Bibliographie :

- BERRY L., PARASURAMAN A. & ZEITHAML V. (1990), *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*, New-York, Free Press.
- BOWEN D. E., (1986), « Managing customers as human resources in service organizations », *Human Resource Management*, 25 (3), 371-383.
- BRUN, J.P. et DUGAS N., (2005), « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens », *Gestion*, 30 (2), 79- 88.
- GOUDARZI K. et 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.
- HOCHSCHILD A.R., (2003), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, 9, 19-49.
- HONNETH A., (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Editions du Cerf, Paris.
- HONNETH A., (2006), *La société du mépris*, La Découverte, Paris.
- JOYEAU A., ROBERT-DEMONTROND P., et SCHMIDT C., (2010), « Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites », *Revue Management et Avenir* 34 (04), 14-39.
- LAING R., (1971), *Soi et les autres*, Paris, Gallimard.
- LOVELOCK C., LWIRTZ J. et LAPERT D., (2004), *Marketing des services*, Paris : Pearson Education.
- PICARD D., (2008), « Quête identitaire et conflits interpersonnels », *ERES Connexions* 1-89, pp. 75-90.
- ROUQUET A., RENIOU F. et GOUDARZI K., (2013), « Le client "acteur" de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, 234, 85-98.
- WINNICOTT D.W., (1975), *Jeu et réalité*, Paris, Gallimard.

Annexe :

1. Dans quel contexte avez-vous été amenées 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, ...)

« Il s'agissait d'une consommation choisie, se rapportant à la recherche d'un moment de détente. Cependant, nous étions contraintes par un timing serré par rapport à nos obligations professionnelles qui nous ont conduites dans ce pays. »

2. Aviez-vous des attentes précises quant au service, avant la production de celui-ci ?
Si oui qu'elles étaient-elles ? Pouvez-vous prioriser ces attentes ? »

« J'étais allé quelques fois dans des établissements de thermes en France. J'en gardais plutôt un bon souvenir. Nous avons beaucoup entendu parler des thermes de cette capitale avant de partir et nos guides touristiques présentaient leur visite comme incontournable et particulièrement la visite de l'établissement que nous avons choisi. Je n'avais pas vraiment d'attentes si ce n'est que j'avais plutôt envie « d'être prise en charge », je ne voulais pas avoir à me poser de questions, je voulais que les choses soient faciles, dans une bonne ambiance avec peut-être de la musique douce et surtout des gens gentils et souriants ».

3. Quels sont les facteurs déclencheurs, dans la production du service (événements critiques dans la perturbation du service), qui ont été, pour vous, le début d'un ressenti négatif dans cette production de service ?

« Malheureusement, les choses se sont gâtées assez vite, simplement à la manière dont la caissière nous a adressé la parole derrière sa guérite, sans nous regarder, simplement d'un geste du menton indiquant qu'elle nous écoutait. L'hygiaphone fonctionnait mal. Elle a mis un moment avant de comprendre que l'on parlait en anglais. Et j'ai eu le sentiment, à ce moment-là, qu'elle était agacée (elle a soupiré) par le fait que l'on s'adressait à elle en anglais et que l'on ne comprenait pas sa langue.

Tout de suite, tout ce que j'attendais comme « devant être simple » est devenu compliqué. Nous n'avons aucune information, écrite ou orale, en anglais mais nous avons compris qu'il y avait différents tarifs comprenant différentes prestations avec des durées de séjour plus ou moins longues. Mais, vu que l'on ne comprenait pas : on a pris un billet un peu au hasard sans réellement savoir ni ce qu'il comprenait ni comment réaliser le parcours ».

4. 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 ?

« Les trois à la fois ! Elle ne nous regardait pas quand on lui parlait. Elle ne comprenait pas notre demande. La seule chose qu'elle comprenait très bien, c'est que l'on ne parlait pas sa langue. Mais nous n'avons pas eu le sentiment qu'elle cherchait à faire des efforts pour communiquer avec nous en anglais. Nous nous attendions au moins à ce qu'elle nous présente un document en anglais résumant les principales prestations et leurs prix respectifs pour que l'on puisse s'y retrouver. Mais cela n'a pas été le cas ».

5. 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) ?

« Je ne m'attendais absolument pas à ce qu'il n'y ait aucune signalétique en anglais ! Nous avons très souvent cherché du personnel pour nous renseigner quand on était perdu dans notre parcours. Très souvent, lorsqu'il y avait un personnel dans des lieux signalés comme des « guichets » pour obtenir des informations ou des serviettes par exemple, celui-ci était « pris

d'assaut » par tous les touristes étrangers notamment, comme nous, complètement perdus ! Il fallait attendre, en veillant à ne pas se faire piquer sa place dans la longue file d'attente ! Peut-être était-ce parce que nous venions avec notre vision française des choses, on s'attend à être « chouchouté » dans ce type d'activité, ça fait presque partie du service. Mais là Comment dire, on avait un sentiment de manque de dynamisme (les femmes, en grande majorité étaient âgées et donnaient l'impression de ne faire que le strict minimum, sans doute sont-elles mal payées ... ? On avait presque l'impression, quand on s'adressait à quelqu'un, que celui-ci nous répondait lentement avec un air de dire de manière arrogante : "si tu crois que je vais te sourire !!!!" »

6. Pour quelles raisons d'après vous :
- Parce que votre demande n'était pas prévue ?
 - Par ce que votre demande n'était pas entendue ?
 - Parce qu'on ne savait pas traiter votre demande ?

« Si ce n'est prévues, certaines demandes devaient être attendues. Je pense que le jour où l'on est venu, il n'y avait rien de particulier. Cela doit être comme ça tous les jours. Elles doivent tous les jours avoir affaire à des touristes étrangers qui arrivent avec plein d'étoiles dans les yeux, à l'idée de passer un moment de rêve dans ces thèrmes aussi fameux, et qui, allant de désenchantement en désenchantement, sont déçus, énervés et en colère à la fin de leur parcours. Oui c'est bien le mot désenchantement qui va bien, on pense que l'on va vivre quelque chose de féérique, d'enchantée mais c'est tout le contraire ! »

7. En matière d'émotions, pourriez-vous décrire ce que vous avez ressenti (contrariété, colère, peur, doute, honte, surprise, joie,) ?

« Sans doute un peu tout ça à la fois dont la « joie » d'être dans des bains chauds à remous. Mais, la dominante était quand même l'énervement, voire parfois la colère, lorsque par exemple nous étions obligées de nous rhabiller toute mouillées parce que l'on n'a pas réussi à savoir où et comment récupérer des serviettes de bain ! Je me suis sentie aussi parfois honteuse de ne pas arriver à faire fonctionner le bracelet électronique. Ou encore, de se faire rabrouer par celle qui est censée nous faire un massage, parce que l'on n'arrive pas à l'heure prévue (qui ne nous a jamais été indiquée !). Après, on est dans une certaine intimité : le contact corporel du massage lorsque l'on est en petite tenue (en maillot de bain) dans ce contexte d'agacement presque réciproque C'est pas simple et surtout pas plaisant ! J'ai eu peur aussi de ne pas arriver à me sortir à temps de cet imbroglio, j'étais encore toute mouillée, sans serviette, et j'avais un rendez-vous professionnel dans moins d'une heure ... ça m'a donné un coup de stress ! »

8. A quel moment avez-vous eu ce ressenti ?
- Au moment de la survenu de l'évènement/Plus tard ?
 - Avec quelle intensité ?
 - Avec quelle retentissement ?

« Sur le coup, j'étais pas très bien, assez en colère et cela ne m'est pas passé tout de suite. Je me suis même dit après coup, que j'aurais du manifester cette colère, me plaindre. Mais, de quelle manière ? A qui ? Rien n'était prévu pour cela. Cette colère était assez intense je crois, peut-être, du fait de la situation où nous nous retrouvions presque nues et aussi désarmées. »

9. Avez-vous exprimé verbalement votre (ou vos émotions) ?
- Aux différents personnels en contact ?
 - A d'autres acteurs de l'organisation ?
 - A des personnes extérieures ?

« Non, aux personnels en contact, vous aviez l'impression qu'il n'y avait aucune prise. C'est comme si les choses glissaient. Je ne sais pas si c'est lié au manque de maîtrise de l'anglais ou au fait que ces personnels devaient vivre tous les jours ces mêmes mécontentements de la part des clients étrangers et s'étaient comme habitués à faire comme ça. C'est très énervant, cela donne le sentiment presque d'être transparent. Par contre lorsque l'on rencontre d'autres clients étrangers comme nous, on se lâchait, on partageait notre désarroi. Cela faisait presque du bien de voir que nous n'étions pas les seules dans cette situation d'errance. »

10. 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 (variations dans l'intensité et le ton de la voix, mimique du visage, gestuelles, ...)
 - Ne sait pas

« Franchement je ne sais pas ».

11. 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 ?

« Non, de la honte ou de la peur : certainement pas ! Peut-être parfois irrité mais surtout il y avait une sorte d'arrogance et d'indifférence.

Quelque chose comme : "tu peux t'agiter dans tous les sens je n'en ai rien à faire !"».

12. 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

« Je ne sais pas, là encore un peu tout ça à la fois. Je dirais à la fois comme transparent, une personne parmi tant d'autres et peut-être même comme un intrus, quand j'avais la chance de trouver quelqu'un pour me renseigner, j'avais toujours l'impression de déranger ! »

