

Contribution de l'art théâtral à l'amélioration de l'expérience de service.

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Patricia HUGENTOBLER

Conseiller au travail de diplôme :

Emmanuel FRAGNIERE, Professeur

Genève, le 2 novembre 2007

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute Ecole de Gestion de Genève, en vue de l'obtention diplôme HES. L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 2 novembre 2007

Patricia Hugentobler

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes m'ayant apporté une aide lors de la réalisation de mon travail de diplôme.

Je remercie tout particulièrement Emmanuel Fragnière pour sa direction.

Merci aussi à M. Purvez Siddiqi de l'agence Impact Partners, à Mme Perrette Gonet de la troupe du Caméléon, à M. Jonathan Tonneau, employé dans le secteur du voyage, à M. René Böckli du CICR, à M. Sébastien Gerval, Maître d'hôtel de Vieux Bois (Ecole Hôtelière de Genève), à M. Christophe Cergneux du Centre de Formation de la Police de Genève, ainsi qu'à Richard de la Cruz, sales manager de Travepaper.com, pour le temps et la confiance qu'ils m'ont accordés.

Pour terminer, je désire également remercier ma mère, Jacqueline Hugentobler, pour le soutien qu'elle m'a apporté tout au long des études que clôt le présent travail.

Sommaire

Toujours plus de sociétés de service, une concurrence grandissante, tel sont les circonstances dans lequel évoluent les entreprises d'aujourd'hui. Comment se différencier et se faire sa place dans cette jungle toujours plus dense ? Outre l'originalité du service et les gros moyens, la différence peut se faire par la qualité de la prestation de service.

C'est en effet la perception de la qualité du service par le client, au travers de son design et ses prestations, qui permettra aux entreprises de percer et de croître dans un marché toujours plus saturé.

Pour améliorer la qualité du service, j'ai utilisé un angle d'approche original : celui de la parallèle entre la représentation théâtral et la prestation de service. Ainsi chacun des éléments de mise en scène est isolé. J'ai tissé des liens entre chacun d'entre eux et les diverses parties du service. Mon objectif est donc d'appliquer les diverses méthodes propres au théâtre à la prestation de service afin de pouvoir améliorer partie par partie l'ensemble de la prestation et, à travers elle, l'expérience vécue par le client.

Pour cela j'ai évolué sur plusieurs axes. Tout d'abord une recherche documentaire sur l'art théâtral a été nécessaire pour me familiariser avec le domaine. Parallèlement, j'ai recherché des informations sur le design de service. Enfin, pour mieux comprendre l'importance de la présentation sur le jugement des clients, j'ai procédé à divers interviews de personnes concernées, notamment Monsieur Purvez Siddiqi, de Impact Partners, Madame Perrette Gonet, comédienne de la troupe Le Caméléon, Monsieur Jonnathan Tonneau, employé du domaine du voyage, Monsieur René Böckli, responsable de la formation des délégués coopération du Comité International de la Croix Rouge, Monsieur Sébastien Gerval, maître d'hôtel du restaurant Vieux-Bois (Ecole Hôtelière de Genève), Monsieur Christophe Cergneux, formateur du Centre de Formation de la Police de Genève et Monsieur Richard de la Cruz, sales manager de Travepaper.com. Ces interviews m'ont permis de comprendre leur point de vue par rapport à leur activité, surtout en ce qui concerne leur perception du client et de la relation client. En utilisant la technique de l'interview semi-dirigée, j'ai pu déterminer l'importance qu'ils accordaient à chacun des éléments dont traite ce travail. De plus, des extraits d'articles ou des anecdotes entendues m'ont permis d'illustrer plus avant les différentes étapes.

De cette façon, j'ai déterminé les principales composantes de la représentation théâtrale, en dehors du texte à proprement parler. Regroupées en sept catégories - préparation, tête d'affiche, décor, jeu d'acteur, mise en scène, répétition et relation acteur-spectateur – ces composantes sont transposées dans le monde du business. Elles deviennent alors la connaissance du métier, l'expérience et la notoriété, l'ambiance, le comportement face au client, le management, la simulation comme technique d'amélioration et la proximité désirée d'avec le client.

Ces interviews et recherches m'ont permis d'affirmer cette constatation : si beaucoup d'entreprises n'en ont pas conscience, elles appliquent déjà certains des principes développés. Si leur efficacité est prouvée et reconnu par les dirigeants, pourquoi ne pas continuer dans cette voie et approfondir les autres éléments ? Les exercices proposés offrent des pistes pour l'amélioration de la prestation de service. Bien évidemment, le but de ces progrès est d'augmenter la satisfaction du client, donc d'améliorer la perception de son expérience.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des Figures.....	vii
Introduction	1
1. Préparation.....	3
2. Tête d'affiche.....	8
3. Décor.....	11
3.1 Objets tangibles	11
3.2 Fonds	13
3.3 Costume.....	13
3.4 Lumière	14
3.5 Fond sonore	15
3.6 Odeur.....	16
3.7 Conclusion.....	16
4. Jeu d'acteur	19
5. Mise en scène	24
6. Répétition	27
7. Relation acteur-spectateur.....	34
8. Cas pratique : le Symposium HEG 2007	39
8.1 Préparation.....	39
8.2 Tête d'affiche	39
8.3 Décor	40
8.4 Jeu d'acteur	40
8.5 Mise en scène.....	40
8.6 Répétition.....	40
8.7 Travail avec les acteurs.....	41
8.8 Conclusion.....	42
9. Synthèse.....	43
Conclusion.....	44
Bibliographie	45
Annexe 1 Compte-rendu de l'interview de Purvez Siddiqi	47
Annexe 2 Compte-rendu de l'interview de Perrette Gonet	50
Annexe 3 Compte-rendu de l'interview de Jonathan Tonneau	54
Annexe 4 Compte-rendu de l'interview de René Böckli	56
Annexe 5 Compte-rendu de l'interview de Sébastien Gerval	59
Annexe 6 Compte-rendu de l'interview de Christophe Cergneux.....	61

Annexe 7 Compte-rendu de l'interview de Richard de la Cruz.....	64
Annexe 8 Synthèse de travaux sur le risque	66
Annexe 9 Synthèse de travaux sur le risque et l'expertise	71
Annexe 10 Résultats préliminaires du sondage relatif au Symposium HEG du 29 novembre 2007.....	74
Annexe 11 Journée terrain du CICR	86
Annexe 12 Scénarii Symposium	89

Liste des Figures

Figure 1	Cycle d'apprentissage de l'adulte	5
Figure 2	Positions autour d'un bureau.....	12
Figure 3	Agence Impact Partners.....	13
Figure 4	Exemple de costumes.....	14
Figure 5	Exemple d'éclairage.....	15
Figure 6	Rhétorique : bon et mauvais exemple.....	20
Figure 7	Activité du metteur en scène.....	24
Figure 8	Théâtre de l'opprimé.....	29
Figure 9	Centre d'entraînement de la Police de Genève.....	31
Figure 10	Évolution de la séparation acteurs – public.....	35
Figure 11	Proportion du back-office.....	37
Figure 12	Véhicule CICR.....	86

Introduction

Les principes de marketing invitent à toujours plus se diversifier. Malgré cela, l'augmentation du nombre de sociétés de service rend la diversification toujours plus difficile et conduit à une certaine homogénéisation des services. En effet, l'intensité concurrentielle est toujours plus forte : la part du PIB attribuée au secteur tertiaire est aujourd'hui de 80 %.

Pour être plus précis, c'est le cœur du service qui tend à s'homogénéiser. En effet, le service en lui-même n'est guère différent entre les différents concurrents : Migros et Lidl proposent le même service, à savoir vendre des produits à un prix abordable à tous, en libre service et en passant par une caisse pour le règlement. Cependant, ces deux magasins sont perçus très différemment. Pourquoi ?

La différence se trouve dans tout ce qui entoure le cœur du service à proprement parlé. L'environnement et la manière de présenter le service prennent alors toute leur importance. L'élément différenciateur de ces deux entreprises est la perception du client. C'est en effet autour de lui que tout s'articule. Sa satisfaction, en accord avec ses attentes, décidera du choix qu'il effectuera.

Nous allons aborder ce sujet sous un angle original : celui de l'art théâtral. Le service devient représentation, les clients deviennent spectateurs. Cela nous permettra d'adopter un autre point de vue sur certains aspects de la préparation du service proposé.

Une par une, nous isolerons diverses pratiques du théâtre pour transposer leur utilité au domaine des services. La première sera la préparation. Cette étape préliminaire donne le ton de la qualité finale du service. Puis viendra le concept de tête d'affiche. Déjà très utilisé dans le monde théâtral, il se transpose en expérience et notoriété dans celui du business. Nous poursuivrons avec le décor. Y sera décrit l'impact de l'ambiance créée par l'ajustement de plusieurs facteurs comme le décor tangible, le son et la lumière. Plus focalisés, nous porterons ensuite notre attention à l'importance du jeu d'acteur, attitude essentielle face au client. La suite traitera de la mise en scène, organisation et touche personnelle de la prestation. Le metteur en scène devient manager et dirigeant d'entreprise. Pour terminer, l'ensemble de ces facteurs seront réunis pour permettre les fameuses répétitions, conditions *sine qua non* de réussite. Une dernière partie complétera le tableau en abordant la relation entre l'acteur et le spectateur, donc entre le prestataire et son client.

Afin de bien comprendre l'application possible des différents éléments, de nombreux exemples illustreront le propos. Ils seront tirés notamment des interviews effectuées et étayés d'exemples trouvés dans la presse. Parmi eux, un fil rouge, celui de "Le Restaurant". L'exemple pris d'un restaurant "passager", reconstruit chaque fois à l'occasion d'une foire, permettra de comprendre le principe évoqué. Pour être facilement repérable, il sera inscrit sous forme d'encadré, à la fin de chaque chapitre. Le service qu'il propose est une restauration correcte dans le cadre d'un véritable restaurant. Sa particularité : se trouver au beau milieu de foires suisses. Son personnel, recruté de foire en foire, se compose d'un manager, de cuisiniers, de serveurs et de plongeurs.

Vous entrez dans un entre-deux-monde, emprunt d'imaginaire et de réalité. Tout doit tendre au perfectionnement de l'expérience vécue par le client. Pour cela il faut savoir s'éloigner des conventions et des idées reçues, savoir ouvrir son esprit et son management à des idées nouvelles. Loin de renier les techniques connues à ce jour, vous découvrirez d'autres pistes d'amélioration afin d'augmenter la qualité de votre entreprise, au travers de la prestation de vos employés et collaborateurs.

Avertissement au lecteur : les termes utilisés représentent tant le masculin que le féminin de la formule

1. Préparation

Une des premières étapes dans la réalisation d'une représentation théâtrale est la préparation. Nous ne nous attarderons ni sur le texte, ni sur la recherche de fonds pour la mise en place de la représentation. Revenons-en donc à la préparation, phase préliminaire à la construction de la représentation. Cette étape est essentielle pour pouvoir offrir une bonne prestation.

Au théâtre, la préparation concerne toutes les personnes actives : les acteurs autant que le metteur en scène. Si la forme en est différente - recherche de personnage et apprentissage du texte pour acteur, recherches sur l'époque, les conditions sociales et les procédés de mise en scène pour le metteur en scène - elle recherche le même but : connaître le sujet et savoir comment le traiter au mieux. Il s'agit donc d'une phase où se fait la constitution d'un savoir et d'un savoir-faire.

Dans le monde du travail, on peut comparer cette phase à la formation, autodidacte par lecture de livres ou lors de cours dispensés par une école. On découvre alors, et accumule, des informations sur le sujet. C'est également la prise de connaissance de dossiers, de produits ou de processus proposés par l'entreprise qui constituera la préparation. On peut aussi y inclure les recherches effectuées, notamment sur le marché ou sur l'évolution des tendances. Le but en est simple : être sûr de soi afin de pouvoir proposer la meilleure prestation de service au client.

Cette répétition continue de processus trouve ses origines dans des pratiques ancestrales : les rituels. Déjà à l'âge paléolithique, on exerçait ces rites, toujours identiques à travers le temps. S'ils sont immuables, c'est que leur efficacité a été prouvée, ou du moins le pense-t-on.

"La préparation est comparable à la répétition, sans lui être exactement identique. Les aborigènes passent de nombreuses heures à se préparer pour une danse de dix minutes. Ils disposent soigneusement tous les instruments de la danse, ils peignent leur corps, ils préparent l'aire de danse."

(SCHECHNER Richard, 1980)

De même, des chanteurs d'opéra s'échauffent la voix pendant parfois plusieurs heures avant chaque représentation. C'est leur manière de s'assurer de leur réussite. Souvent cette technique prend place dans les derniers instants qui précèdent la prestation de service. Le rituel permet de se rassurer une dernière fois en effectuant des gestes ou des pratiques toujours identiques.

Dans certains cas, cette phase s'apparente à la création de matière pour les comédiens, notamment au théâtre-forum. Il faut, dans ce cas-là, recueillir le plus d'informations possibles, au moyen d'anecdotes personnelles et de discussions. Le tout, mis dans un "tonneau" puis bien secoué par Perrette Gonet et ses collègues, donnera lieu à la création de la fameuse scénette jouée ensuite deux fois comme il en est de coutume dans cet art-là. Si cette troupe est toutefois constituée d'improvisateurs de talent, c'est pour pouvoir jouer les modifications proposées par le public. Mais ces improvisations ne sont possibles que grâce à leur travail préalable. En effet, contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'improvisation demande d'autant plus de préparation car non content de savoir interpréter un texte déjà écrit, il faut savoir réagir comme l'aurait fait le personnage, sans support écrit aucun.

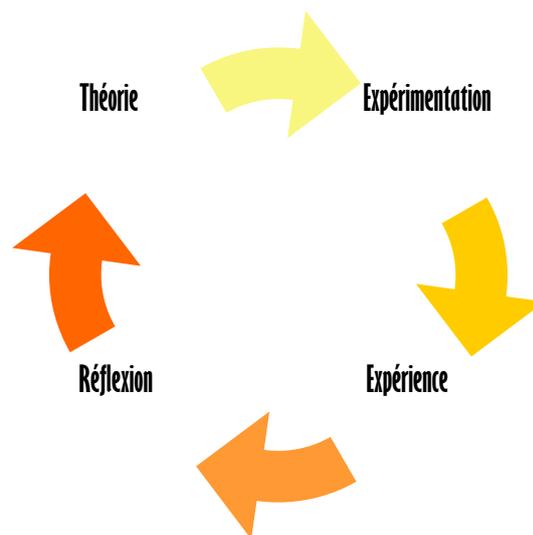
Le théâtre-forum est d'ailleurs une aide à la préparation pour les spectateurs devant lesquels il est joué. En voyant certains éléments, ils en prennent conscience et seront donc aptes à les repérer plus tard. Ils ont ainsi acquis des informations qui leur seront utiles pour la suite.

Les méthodes utilisées en entreprises sont diverses. Ce sont généralement les Ressources Humaines qui prennent en charge ce dossier car il concerne directement les collaborateurs. Elles peuvent alors décider d'agir ou pas. Si elles le décident, plusieurs options s'offrent à elles. Elles ont, selon le budget et la culture de l'entreprise, le choix entre offrir une formation (interne ou externe), créer des groupes de travail ou autres, en ce qui concerne les actions dans lesquelles intégrer les collaborateurs. Elles peuvent aussi, pour améliorer leur propre service, travailler avec des professionnels afin d'être plus performantes dans leur rôle. Ces possibilités ne sont, bien sûr, pas exhaustives ; elles donnent simplement quelques pistes sur les actions qu'il est possible d'entreprendre.

L'avantage principal d'avoir recours à la préparation est de se sentir mieux vis-à-vis de la situation réelle en face du client. En effet, la prestation de service, ici considérée comme la représentation théâtrale, est précédée, pour bon nombre d'acteurs, du fameux "trac". Ce trac est une tension génératrice d'erreurs, donc de baisse de performance. De fait, mieux le collaborateur sera préparé, plus il aura intégré ce qu'il doit savoir, plus les désagrément de ce stress seront minimisés. En outre, être sûr de soi, même en état de stress, a la propriété de rassurer le client, rôle très important du prestataire de service.

Lors de mon interview de René Böckli¹, chef de secteur, responsable de la formation des délégués Coopération au Comité International de la Croix-Rouge (CICR), nous avons abordé l'apprentissage chez l'adulte. Il m'a décrit le cycle suivant comme étant celui qui garantit un meilleur résultat : théorie – expérimentation – expérience – réflexion et ainsi de suite. La préparation correspond donc à la phase "théorie". C'est à ce moment-là que le savoir est acquis. Mais elle ne suffit pas à l'apprentissage, elle n'est véritablement utile que si elle s'intègre au cycle complet.

Figure 1
Cycle d'apprentissage de l'adulte



Source : Interview René Böckli, annexe 4

La préparation est d'ailleurs une étape importante non seulement pour l'exercice du service habituel mais aussi, voire surtout, lors de changements. Quand un changement doit survenir, il est impératif de le préparer afin d'anticiper tous les risques y liés. Le but est à nouveau de faire en sorte que tout se passe le mieux possible lors de l'événement en question. Ce point est important, car, en plus des clients, ce sont également les collaborateurs qu'il faut rassurer afin qu'ils puissent être le plus efficaces possible.

L'étape de la préparation sert donc principalement à rassurer le collaborateur afin qu'il offre la meilleure prestation de service possible. En effet, le stress est toujours présent : le chiffre d'affaire qu'il faut assurer pour Jonathan Tonneau, le fait de quitter

¹ Cf. annexe 4 : Compte-rendu de l'interview de René Böckli

un endroit sûr pour un lieu instable et dangereux pour les délégués du CICR ou encore la présence de l'instructeur, puis plus tard son absence, pour l'élève policier. C'est donc en insistant sur cette phase que l'on évite certains désagréments et que le collaborateur peut ensuite se consacrer au plus important : le client.

Le Restaurant

Préparation

Chaque corps de métier a sa propre préparation à faire. Dans ce cas-ci, il existe quatre corps de métiers : serveur, cuisinier, plongeur et maître d'hôtel.

La préparation des serveurs

Chaque serveur doit bien évidemment connaître son métier, à savoir ce qu'on attend de lui et dans quel ordre (préparer les tables, installer les clients, prendre la commande, apporter les boissons et les plats, débarrasser la table, apporter l'addition, encaisser et remettre la table). Par ailleurs, chaque établissement est organisé d'une façon qui lui est propre. Par conséquent le serveur doit aussi prendre connaissance de ces particularités. Dans ce cas, il s'agit de la carte, à savoir des plats et de leur composition tout comme leur prix. Il s'agit également du fonctionnement de la caisse, de la mise en place et de la position ainsi que la répartition des rangs.

La préparation des cuisiniers

Les cuisiniers sont bien évidemment engagés pour leurs connaissances en cuisine, acquise lors d'une formation spécifique. Ils doivent être capables de composer la carte et de l'appliquer lors de la foire. Un détail dont ils doivent tenir compte est la décoration de chaque plat, car il faut préparer à la fois les condiments, leur préparation et leur place dans l'espace. Ils doivent en effet tenir compte de l'organisation de la cuisine afin d'en profiter au maximum de sa praticité. Pour terminer, ils doivent connaître le rôle qui leur est imparti : cuisson des viandes, cuisson des accompagnements, préparation des salades, préparation des desserts et chef de cuisine.

La préparation des plongeurs

Leur fonction est le nettoyage et le rangement de toute la vaisselle. Si le savoir pré-requis est quasi nul, ils doivent tout de même apprendre le fonctionnement du matériel. Ils doivent aussi prendre connaissance de l'organisation du service dans son ensemble

pour savoir à qui s'adresser et dans quel ordre ainsi que de quelle manière effectuer leur tâche.

La préparation du maître d'hôtel

La préparation du maître d'hôtel est double. En effet, dans cette entreprise, le maître d'hôtel endosse aussi la casquette de manager. Outre la connaissance de l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement du service, il doit aussi préparer l'événement. Il est organisé des mois à l'avance dans les bureaux à Berne. Elle comprend la location de l'emplacement, la réservation du matériel nécessaire (tables, meubles, vaisselle, matériel de cuisine, etc.), l'engagement du personnel et la coordination de l'ensemble tout en respectant le budget et en fixant des objectifs.

2. Tête d'affiche

L'élément suivant est la tête d'affiche. Le principe est le suivant : proposer un acteur connu pour une représentation afin que sa notoriété serve à la promotion de ladite représentation. Ce procédé est plus perceptible dans le monde cinématographique dans lequel on sait déjà qu'un Brad Pitt ou qu'une Nicole Kidman assureront un bon nombre d'entrées.

Quelle est la logique qui rend ce procédé possible ? Tout simplement l'expertise. En effet, quelqu'un de connu a non seulement déjà travaillé une fois dans le domaine mais il a en plus été efficace, d'où sa notoriété.

L'expertise est un vaste domaine qui prend toujours plus d'ampleur dans le développement de service. Selon une série de travaux², l'expertise est constituée de trois composantes : le savoir, le savoir faire et le savoir être. Cette expertise peut être acquise de deux façons : la formation et/ou l'expérience. Il ressort de ces travaux, soutenus par l'étude menée par le Laboratoire d'Etudes de Marché (LEM), que l'expérience est plus considérée que la formation dans l'acquisition du savoir. Il est donc important d'avoir, parmi ses employés, des personnes compétentes. La problématique de l'évaluation est également ressortie de ces travaux. En effet, elle est difficile puisqu'elle est intangible, unique et difficilement mesurable. De même, sa transmission interpelle. D'autres travaux³ s'interrogent sur le fait qu'une expérience puisse se transmettre alors qu'elle est justement constituée d'une expérimentation unique. Ce qui ressort principalement de ces études est l'importance de l'expertise. Ceci s'applique d'autant plus aux services qui se basent sur un savoir faire spécifique.

Ce fait renvoie à une notion fondamentale dans la prestation de service : rassurer le client. En effet, le service a, parmi ses propriétés, celle de ne pas être testable. Le service est en fait une "expérience de service" et son résultat n'est pas garanti. Le client a donc besoin d'être rassuré quant à son bon déroulement. Il prend en compte chaque élément qui peut lui indiquer que son investissement ne sera pas fait en vain. L'expertise en fait partie car elle sous entend que d'autres ont utilisé le même service que lui avec succès.

² Cf. annexe 9 : Synthèse de travaux sur le risque et l'expertise

³ Cf. annexe 8 : Synthèse de travaux sur le risque

Le prestataire de service est donc placé au centre, tout comme ses capacités. La capacité est un terme qui regroupe plusieurs notions, notamment la formation (savoir), l'adaptation, l'aptitude d'apprentissage et l'expérience. Une étude⁴ (CRAG, 2007) prouve que, bien plus que la formation, c'est l'expérience qui prime dans la reconnaissance de l'expertise. Il s'agit donc de savoir bien déterminer les critères de choix, lors des embauches particulièrement.

Outre la réelle expertise de la tête d'affiche, c'est une réelle démarche marketing qui est faite. Sa notoriété permet d'assurer un certain nombre d'entrées qui n'auraient pas été réalisées sans elle.

Lorsque le principe de la tête d'affiche est appliqué au service, elle permet une retombée en termes de part de marché en plus du chiffre d'affaire. L'apport de clients peut donc être estimé sur du long terme plutôt que pour une seule représentation. D'autant plus que si une personne renommée est intégrée à l'entreprise, il n'en reste pas moins que l'ensemble doit être efficace et posséder de l'expertise. Purvez Siddiqi explique d'ailleurs que l'expérience est nécessaire dès le début, afin de pouvoir survivre, surtout dans le milieu bancaire de grandes fortunes. Il en va d'ailleurs de même dans le domaine de l'hôtellerie comme le souligne Sébastien Gerval. Il faut un minimum d'expérience, de vécu professionnel (et privé) pour avoir la maturité nécessaire au poste de maître d'hôtel. C'est pourquoi il existe une suite de fonctions à assumer pour y accéder. La pratique et l'expérience du terrain parviennent à rassurer le client qui perçoit rapidement les lacunes et les manques, même s'il n'en a pas forcément conscience.

Si la citation suivante est vraie pour les représentations théâtrales, elle l'est également pour les prestations de service :

La plupart des spectacles sont des échecs [...] mais les succès tiennent l'affiche aussi longtemps que les gens paient pour les voir, quelle que soit leur qualité artistique"

(SCHECHNER Richard, 1980)

Ainsi, si le service est de bonne qualité, l'entreprise deviendra pérenne. Mais on ne néglige pas le très grand nombre d'entres elles qui ne reste qu'un très court laps de temps sur le marché ou qui ne voit même pas le jour faute de garantie ou de moyens.

⁴ Cf. annexe 10 : Résultats préliminaires du sondage relatif au Symposium HEG du 29 novembre 2007

On s'en rend compte notamment avec les marques. Celles qui jouissent d'une forte notoriété durent plus longtemps, et leur faillite ou revente fait grand bruit. Elles bénéficient d'un pouvoir d'attraction du client non négligeable. C'est d'ailleurs un principe qui se vérifie concrètement maintenant que la marque est valorisable, notamment dans la tenue des comptes (KOTLER Philip, 2004).

Une autre façon de se rendre compte du pouvoir d'une marque est de vérifier son efficacité. C'est par exemple le cas pour le CICR. Si son but n'est pas de vendre un service, il en offre tout de même un. Un de ses besoins vitaux est la reconnaissance de l'emblème. En effet, c'est grâce à l'immunité offerte par cet emblème, la croix rouge sur fond blanc, que cette organisation peut accomplir sa tâche. Tout se joue là-dessus. Mais qu'est-ce qui fait que cet emblème est reconnu ? C'est que l'expertise de cette organisation est connue du monde entier, grâce entre autres à une diffusion de l'information à travers un réseau très efficace et au prix de nombreux efforts. La connaissance de cette expertise par l'extérieur est vitale pour leur activité. C'est grâce à cela que les délégués peuvent visiter les prisons dans tous les pays ayant signé les Conventions de Genève⁵. Sans la confiance générée par leur expérience, ces visites seraient pour la plupart impossibles. En effet, l'une des conditions de ces visites est la clause de confidentialité, toujours respectée avec extrêmement de rigueur.

Le Restaurant

Tête d'affiche

Le Restaurant se trouve chaque année au même endroit, dans la même halle. De plus il est composé plus ou moins des mêmes serveuses et de la même carte, excepté quelques variations. Des clients reviennent d'ailleurs chaque année. Pour certains, le repas de midi au Restaurant fait partie de la traditionnelle sortie à l'OLMA (plus grande foire agricole de Suisse, à St-Gall). Ayant été totalement satisfaits, des plats et de l'accueil, ils redemandent le même service. Ce sont donc des clients acquis et une entrée d'argent assurée qui, même si elle ne représente qu'une petite partie, ne doit pas être négligée.

⁵ Conventions de Genève

3. Décor

Une composante utile dans l'art théâtral est le décor. Il permet de créer une ambiance, une atmosphère permettant de se sentir intégré au spectacle.

Il est composé de plusieurs éléments : les objets tangibles, les "fonds", les costumes, la lumière, le fond sonore et, par extension, l'odeur.

3.1 Objets tangibles

Lorsque l'on parle du décor, on pense d'abord à des objets tangibles. Ces derniers peuvent être encombrant, comme du mobilier, ou petits, comme un verre ou un stylo. Ils servent généralement à créer l'ambiance d'un endroit que l'on désire représenter, selon la vision du metteur en scène. Ils peuvent aussi être partie intégrante du scénario et participer ainsi à l'action dramatique. Le choix des éléments permet de refléter un style. Le mobilier notamment donne à l'ensemble une touche déjà très prononcée. Le choix est sans limite : recherché, dépouillé, moderne, classique, chaleureux, etc. La liste est longue. On peut jongler sur plusieurs points : la matière, la couleur, la taille ou la forme. Ce choix se fait en fonction de la sensibilité de chacun. Cependant il existe une signification, à savoir une sensation commune au plus grand nombre, propre à chacun de ces éléments. Les plus connus sont, par exemple parmi les couleurs, que le rouge excite alors que le bleu calme.

Tous les éléments composant l'environnement peuvent être étudiés à un niveau plus ou moins avancé. Purvez Siddiqi⁶, bien que n'accordant que peu de temps et d'investissement, soigne particulièrement l'environnement dans lequel il reçoit ses clients. Tout est pensé et accordé au but choisi. Les affaires courantes qui ne nécessitent pas beaucoup de confidentialité se déroulent à son bureau, qui est placé, avec celui de sa collègue Franziska Egli, dans la partie de l'agence donnant sur la rue. Cette partie est claire et lumineuse. Elle transmet un sentiment de simplicité, de sérieux et d'ouverture. A l'arrière se trouve un endroit plus cosy, avec une lumière claire mais douce, une architecture accueillante, des canapés et des fauteuils en guise de sièges. Pour finaliser ce décor, une composition florale étudiée pour l'endroit (par sa taille, sa forme et son style) et des tableaux choisis avec soin complètent l'ensemble. Chacun de ces éléments est soigné et apporte une touche précise à l'ensemble. Ils permettent de proposer au client un lieu rassurant et sécurisant, qui est décoré avec

⁶ Cf. annexe 1 : Compte-rendu de l'interview de Purvez Siddiqi

goût. Le client peut ainsi assimiler l'entreprise à la personnalité de ce décor : suffisamment chic pour rassurer le client quant aux capacités des collaborateurs et pas trop luxueux afin de ne pas donner l'impression d'une prestation hors de prix.

L'agencement du décor influence évidemment le déroulement de la pièce. Pourtant basique, le fait qu'un élément lourd soit un obstacle est souvent oublié et négligé. Un meuble oblige l'acteur à le contourner, à dévier de sa trajectoire s'il veut continuer à avancer. Il en va de même avec les clients. Si l'habitude est de le placer de l'autre côté d'un bureau, il n'en reste pas moins un obstacle artificiellement créé. Purvez Siddiqi remarque à bon escient qu'éviter de recevoir un client derrière un bureau c'est ne pas créer de barrière supplémentaire et donc en être plus proche. Cela permet un échange de meilleure qualité que concède une plus grande proximité.

Figure 2
Agence Impact Partners

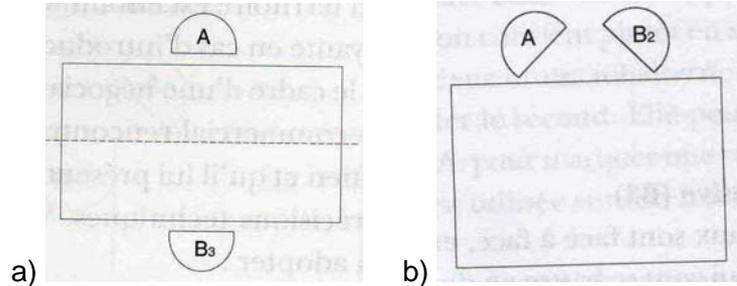


Richard de la Cruz confirme cette idée en ajoutant que l'ordinateur portable qu'utilisent ses agents de voyage mobiles ne devrait pas être ouvert immédiatement. Il crée en effet une barrière supplémentaire qui sépare encore plus les interlocuteurs : le visage même est caché.

Figure 3

Positions autour d'un bureau

a) position compétitive-défensive b) position coopérative



Source : PEASE, 2005

3.2 Fonds

Souvent un fond est ajouté aux objets tangibles, afin de situer l'action. L'intrigue des pièces de théâtre se déroule parfois à l'intérieur, comme dans un appartement. Les murs doivent alors être recréés. Dans d'autres cas, l'histoire se situe dans un décor extérieur. Il faut alors créer une ambiance en apportant d'autres éléments, typiques de l'extérieur, et un fond représentant une vue de la nature ou d'une ville.

De la même façon, les murs et autres architectures doivent être pris en compte dans l'agencement du lieu de réception des clients, que ce soit le lieu où l'on traite avec le client où celui dans lequel se déroule la prestation de service.

Tout comme le reste, les fonds doivent faire partie de l'ensemble, s'y intégrer en y apportant leur contribution.

3.3 Costume

Les costumes sont utilisés dans le même but que les objets tangibles. En effet, ce sont d'excellents indicateurs de l'époque, de la situation et de la classe sociale des personnages. Ils permettent d'intégrer l'acteur dans la représentation.

De même, pour un prestataire de service, l'habillement doit correspondre à l'esprit de l'entreprise ou du service. Un bon accord avec l'ensemble autorise un meilleur jeu d'acteur. Ainsi, le client, lors de sa première impression, sera déjà intégré à la prestation qu'il vient chercher.

Figure 4
Exemple de costumes



Les costumes situent la période durant laquelle l'action scénique a lieu ainsi que la situation social (et donc le rôle) des personnages

Source : <http://lesmassottes.free.fr>

3.4 Lumière

La lumière est un élément de décor que l'on néglige souvent. C'est pourtant un levier très efficace en ce qui concerne l'ambiance recherchée. Elle permet, en variant l'intensité, la direction et la couleur, de représenter différents moments de la journée et diverses luminosités correspondant à certains lieux. Elle peut aussi être symbolique et représenter la vision ou l'état d'esprit d'un personnage.

Au théâtre, la lumière est utilisée à plusieurs fins : le volume, l'atmosphère, la mobilité et le caractère. Travailler le volume à travers la lumière implique d'agir sur le plan et sur l'angle (SZABO Dušan, 2001). L'atmosphère est définie comme la manière d'éclairer : en plein, en focal ou en focal multiple. Ceci permet par exemple de mettre en avant un ou plusieurs éléments présents sur scène. Au théâtre, la lumière permet également de définir la mobilité de la scène. Elle peut être statique, mobile ou combinée. Par exemple, elle peut suivre un personnage qui se déplace (mobile) et éclairer constamment un objet immobile (statique). Enfin, le caractère est la dernière façon de jouer avec la lumière. En effet, selon l'importance des personnages à un certain stade de l'action dramatique, ils peuvent être éclairés de façon contrastée pour les personnages-clé ou de façon floue pour les personnages secondaires. Si toutes ces manières d'utiliser la lumière sont généralement appliquées à la scène, leur utilisation peut être élargie. En effet, si la scène est importante, on peut aussi éclairer les spectateurs. Cet effet rompt complètement avec l'habitude. Au lieu d'observer seulement les acteurs en étant étrangers à l'action, le public devient actif et influence le déroulement de la pièce. C'est exactement le principe du théâtre-forum, ou théâtre de

l'opprimé. Plongé dans l'obscurité durant la première partie du spectacle, le spectateur devient "spect-acteur" durant la deuxième partie. Son importance est signifiée notamment par cette illumination inhabituelle. Des expressions comme "sous les projecteurs" ou "sortir de l'ombre" confirment l'impact de la lumière sur la perception des gens.

Figure 5 Exemple d'éclairage



Cette scène est éclairée d'une lumière tamisée pour représenter à la fois la douceur de la scène et le moment (le soir) où elle se déroule

Le personnage est éclairé et donc mis en valeur

Source : <http://marctaltec.com>

Dans le monde des services, cet impact reste le même. Il faut donc l'utiliser à bon escient. Mettre en avant un objet particulier, suggérer un cheminement, inspirer un ordre d'importance de différents éléments sont autant de possibilités à exploiter avec l'aide de la lumière. Si seule cette dernière est utilisée, l'impact sera davantage inconscient. Couplée à l'aménagement, elle confirmera l'impression donnée par l'ensemble.

3.5 Fond sonore

Pour poursuivre ce chapitre, parlons de l'accompagnement sonore. Traditionnellement, le son permet trois utilisations : le commentaire, l'illustration et le l'action scénique. Dans le premier cas, la trame sonore commente l'action physique, à savoir ce qui se passe sur scène. Un changement de rythme et de tonalité souligne par exemple le changement de type de scène. Le commentaire s'apparente donc à "La scène A est terminée, la scène B commence". L'utilisation la plus fréquente de la musique est l'illustration de la nature d'une scène. Ce procédé utilise les sensations ressenties à l'écoute de certains sons (bruitages, musique, etc.) pour intensifier et accentuer le ressenti du spectateur. Le son confirme alors l'ambiance dégagée par les autres éléments de décor, en accord avec la nature de la scène. Pour terminer, la trame sonore peut aussi imaginer l'action scénique, c'est-à-dire donner forme au personnage musical. Cela permet de résoudre l'action au sens dramatique du terme.

On a remarqué l'impact d'un fond sonore sur les réactions des spectateurs. Moins utilisée au théâtre, c'est un élément omniprésent dans un film.

L'utilisation de la musique dans le contexte d'une entreprise pourra donc également avoir un impact sur le client. Une musique douce et peu forte créera une ambiance relaxante, sans que le client n'en ait forcément conscience.

3.6 Odeur

Enfin, l'odeur peut encore être ajoutée au panel des éléments sur lesquels on peut agir. Quand il peut être utilisé, ce sens est le plus efficace. En effet, c'est le plus instinctif d'entre eux et le plus fort en terme d'associations de souvenirs et de sensations. L'impact provoqué par l'odeur est donc grand. Le procédé est déjà utilisé dans les services, par exemple, dans les grands magasins comme Manor. Le matin, c'est une odeur de pain frais qui est diffusée dans tous les rayons pour inciter les gens à aller consommer au restaurant situé au dernier étage. Cet élément doit également être adapté aux circonstances : à midi c'est une odeur de pizza, et au but : amener les clients à parcourir tout le magasin pour se rendre sur place.

3.7 Conclusion

Bien évidemment, il n'est pas nécessaire d'utiliser tous les éléments exposés pour améliorer la prestation de service. Il est important de tenir compte de la nature du service que l'on propose. Par exemple, Jonathan Tonneau, travaillant dans une agence de voyage très haut de gamme, n'exerçait pas son activité dans le cadre reflétant le standing que les clients exigeaient pour la prestation qu'ils recevaient. En effet, il travaillait dans une petite salle où le désordre régnait en maître et où le luxe n'avait aucune représentation. La raison de cette différence entre le service proposé et le cadre de travail des employés s'explique simplement par le fait que les contacts se faisaient soit par téléphone soit par mail, et parfois l'employé se déplaçait personnellement chez le client pour lui remettre les documents. Les clients n'étaient donc jamais présents sur le lieu de travail. Il aurait donc été inutile d'investir dans une décoration luxueuse et surtout ruineuse.

Chacun de ces éléments peut sembler dérisoire, mais ils influencent énormément l'attitude d'un client. Un client préférera-t-il signer un contrat d'investissement important dans un bureau clair, chic avec une lumière claire mais non agressive, avec en fond sonore une musique douce et joyeuse ou plutôt dans une arrière-boutique mal éclairée en étant assourdi par un rock métalo-punk ? Si la réponse semble évidente, il est donc

utile d'étudier chaque composante afin de créer un ensemble cohérent à l'ambiance que l'on souhaite donner. Cette ambiance doit bien évidemment servir un but précis qui doit être déterminé préalablement. Ce principe est appliqué littéralement par les agents de voyage mobiles du réseau de Richard de la Cruz⁷. En effet, ils se déplacent chez les clients. Cela leur permet de bénéficier d'un décor qui met les clients totalement à l'aise, puisque personnel.

Le décor est donc composé de tous les éléments faisant appel à nos sens. Il permet de créer une ambiance particulière, propice à l'effet recherché sur le spectateur et, *a fortiori*, sur le client. Les personnes interviewées s'accordent à dire que le décor influence la relation avec le client. Il s'inscrit d'autant mieux dans le service qu'il y est relié, directement ou au travers de l'équipe. Purvez Siddiqi pense que l'environnement devrait ressembler à la personnalité de l'entreprise. C'est d'ailleurs le cas dans sa société. C'est en effet lui qui a choisi, en accord avec sa collègue, l'ensemble de la décoration. Il en a donc tiré la conclusion logique que, à travers son goût, c'est carrément une projection de soi qui se trouve représentée dans le décor.

Le choix des différents éléments, généralement personnel, doit être guidé par la recherche d'une cohérence. Au théâtre, le décor servait à situer l'action, dans le temps (l'époque) et dans l'espace. En entreprise, il doit participer à la satisfaction du client. Comment ? En correspondant aux attentes de ce dernier. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne peut pas surprendre, si la surprise appartient à la culture d'entreprise. Toutefois l'attente du client doit être atteinte, voire dépassée.

Le Restaurant

Décor

Le décor, tout comme la carte et les serveuses, n'évolue que peu. Il doit représenter le label "Suisse Garantie" puisque "Le Restaurant" est le présentoir du service d'Agro Marketing Suisse. Il reflète donc l'idée de qualité suisse et accessible à un prix normal. Cette qualité se retrouve dans la vaisselle, correcte, et surtout dans le professionnalisme des employés : le service et la cuisine sont d'un très bon niveau, particulièrement pour un "restaurant de foire". Le côté suisse se retrouve dans l'habillement : rouge et blanc avec des logos "Suisse Garantie" placé sur chaque foulard, cravate et tablier.

⁷ Cf. annexe 7 : Compte-rendu de l'interview de Richard de la Cruz

Pour l'ambiance, le plafond est dégagé : le restaurant n'en a pas de propre, c'est donc la hauteur de plafond de la halle qui surplombe la salle. Outre la lumière du jour qui pénètre par les fenêtres du plafond, le Restaurant est très illuminé.

Pour terminer, le sol est recouvert d'un tapis. Ce dernier a la propriété d'assourdir les sons. Cette propriété est très appréciée par les clients, souvent fatigués d'avoir marché dans la foule, au milieu d'une foire bruyante car très fréquentée. Malgré le bruit environnant, le Restaurant est un endroit relativement calme et donc agréable, surtout avec un beau et bon repas devant les yeux, et rapidement servi.

4. Jeu d'acteur

L'image est souvent la première perception que l'on donne de soi. L'aspect visuel est donc très important. Pour un acteur, le paraître est primordial puisque c'est là que réside tout son art. Outre son apparence, c'est son jeu de scène qui doit faire la différence.

Dès le début du théâtre, et même avant sa création dans un but de divertissement, le jeu de l'acteur faisait la réussite ou l'échec de la représentation. Il s'est donc créé cet art de la présentation, la rhétorique. Poussée à l'extrême, elle étudie les moindres détails de la présentation et de la prise de parole en public.

Au départ, la rhétorique sert principalement à la prédication et au barreau, même si de nombreux domaines sont touchés (CHAOUICHE Sabine, 2001). Elle est définie comme une méthode et est donc composée de nombreuses techniques. Pour comprendre sa fonction, il faut savoir que la communication se fait de deux façons : le contenu du message et l'ensemble du langage corporel. La rhétorique est donc l'art de manier les deux. Elle se base sur le principe selon lequel "l'extérieur de l'orateur attire ou repousse son interlocuteur" et que "pour être écouté, il faut d'abord plaire" (CHAOUICHE Sabine, 2001). Sont donc concernés entre autres : la façon de se tenir, les gestes à faire et à proscrire, le ton et le débit à adopter.

En effet, la communication se compose de trois éléments : un émetteur, un message et un récepteur. Une bonne communication se définit comme une bonne transmission du message de l'émetteur au récepteur (MEYER Bernard, 2004). Si le contenu est important, c'est la manière de transmettre le message qui formera la principale composante de la réussite. Il faut donc adapter tous les signaux corporels émis au message à diffuser afin qu'aucun ne soit contradictoire. Tout est donc décortiqué jusque dans les moindres détails pour permettre à l'orateur de communiquer le mieux possible.

Parmi les différents préceptes du bon orateur, le geste est une aide à la prononciation car il donne du sens. Il a de plus l'avantage d'être universel et son impact est d'autant plus grand qu'il agit sur les sens. Son utilisation est minutieuse. Les mouvements de mains, par exemple, ne doivent ni être identiques ni continus, car il ne doit y avoir ni monotonie ni excès.

Par ailleurs, l'expression du visage importe énormément. C'est en effet par notre expression que nous extériorisons les sentiments qui nous animent. Notre visage, très

expressif, reflète la communication, composante première du théâtre. Il faut donc impérativement faire coïncider l'expression et le sens du discours.

Le discours, quant à lui, ne peut être émis sans une bonne prononciation. Elle est définie comme la "manière de prononcer clairement, de donner à sa voix les bonnes inflexions et un débit adéquat au sens du discours" (CHAOUCHÉ Sabine, 2001). Ce point est essentiel puisque la parole porte l'énergie du discours ; savoir l'utiliser c'est pouvoir agir sur le public.

De fait, l'objectif de la rhétorique est de transmettre au mieux le message. Tout pointu que soit son enseignement, son principal conseil est le suivant : s'adapter au discours et à l'interlocuteur. Ce principe s'applique autant dans la représentation théâtrale que dans un service à la clientèle. L'attitude est essentielle dans la perception par un individu de la valeur (qualité) d'un autre. Elle a donc une influence sur leur relation.

Figure 6

Rhétorique : bon et mauvais exemple



Sources : www.b2a.asso.fr et www.u-blog.net/kelepokepique/cat/8

Lequel de ces deux orateurs affiche une attitude qui incite à l'écouter ?

L'aspect est un élément que travaille beaucoup Purvez Siddiqi. Il est conscient de l'importance d'avoir une bonne dichotomie fond-forme (la forme ne pouvant être que la manifestation du fond). Son apparence est donc faussement informelle. Ainsi, son attitude reflète celle d'un interlocuteur sûr de lui. Cela rassure le client qui se confie avec d'autant plus de confiance. Cette apparence ne le quitte jamais puisqu'il est constamment en représentation. En effet, son agence est située en vieille ville. Il

rencontre donc chaque jour, en chemin ou à midi, des clients face auxquels il doit conserver le rôle et l'attitude qu'ils attendent de lui. De fait, comme la représentation est quasi constante, la "survie" au quotidien et sur le long terme se fait d'autant mieux que le personnage que l'on représente est en accord avec sa véritable personnalité.

Il en va de même au Comité International de la Croix-Rouge (CICR). Cette organisation humanitaire, active mondialement, choisit ses collaborateurs avec extrêmement de rigueur. En effet, le savoir être est un élément essentiel : sur le terrain il est capital de savoir négocier. Le relationnel est primordial dans une organisation humanitaire et l'accent est mis sur le bon comportement à adopter afin de pouvoir communiquer au mieux, principalement lors de situations délicates.

Dans d'autres contextes, le comportement exigé des collaborateurs est tout simplement d'incarner la perfection. C'est le cas notamment dans l'hôtellerie, mais également dans le service de luxe. On attend en effet de Jonathan Tonneau un comportement et une efficacité plus qu'irréprochable, tout comme de Sébastien Gerval⁸, Maître d'hôtel de Vieux Bois. Pour cela, certaines qualités spécifiques sont requises, entre autres, la tenue, le sourire et le respect. L'attitude doit évidemment correspondre au standing ; le sourire par exemple est toujours de rigueur, que l'interlocuteur soit physiquement présent, ou au téléphone, comme ce devrait être le cas dans tout service à la clientèle. Certains services permettent simplement plus de marge d'erreur que d'autres. Cette pression ajoute au trac que peuvent éprouver certains employés.

Depuis longtemps, on a voulu formaliser l'attitude à adopter lors de certaines circonstances afin d'éviter les malentendus causés par des maladresses. C'est ainsi qu'est né le protocole. Il représente "l'ensemble des règles régissant l'étiquette, les préséances, dans les circonstances et cérémonies officielles" (Wikipedia). C'est donc en suivant le protocole que l'on sait qui placer où à une table, comment s'adresser aux personnes présentes, quels sont les attitudes à adopter ou à éviter ; toutes ces notions s'attachent à celle de l'hospitalité. L'attitude prise par un employé déterminera la première impression d'un client, notamment lors de l'accueil. C'est par exemple le cas pour Philippe Rochat, chef cuisinier (KELLER François, 2007) :

"L'hospitalité, chez nous, débute quand le client prend le téléphone pour réserver. Nous devons lui donner la sensation d'une maison disposée à accueillir"

⁸ Cf. annexe 5 : Compte-rendu de l'interview de Sébastien Gerval

ses hôtes – à les mettre à l'aise, à leur offrir du bonheur, de la joie – en leur faisant oublier leurs soucis et découvrir notre cuisine."

Selon la synthèse de travaux⁹, le facteur humain est à prendre impérativement en compte. C'est de lui que provient toute l'imprévisibilité. C'est d'ailleurs, selon la synthèse d'autres travaux¹⁰, ce facteur qui compose le risque principal lié à la gestion, donc à la direction, et au comportement des employés. C'est donc principalement lui qui provoque les erreurs produites.

Par ailleurs, au théâtre, le personnage doit avoir un objectif. Ce dernier doit être formulé selon l'énoncé suivant "je veux que...". Cela permet de justifier ses différentes actions. D'ailleurs, dans la représentation, tout n'est qu'action. En effet, un état n'est que rarement représenté car il tend à une inactivité. On préfère alors tangibiliser ce dernier au travers d'un acte concret. Dans le service, l'objectif de l'employé doit aussi être déterminé. En effet, son attitude et ses actions ne seront pas les mêmes si son but est la vente du plus de prestations possibles plutôt que la satisfaction du client.

Au théâtre, le jeu d'acteur concerne la capacité d'un acteur à représenter le personnage qu'il incarne avec le plus de véracité possible. Dans la transposition au service, le but est de créer une relation avec le client qui pourra se baser, par exemple, sur la confiance ou sur un sentiment de perfection de la prestation de service.

Arriver un tel résultat implique une certaine attitude, une crédibilité. L'expérience ne pourra qu'être positive pour l'amélioration du comportement à adopter, tout comme la confiance en soi. L'impression que le client retiendra sera liée aux sentiments éprouvés au contact du prestataire de service ; chaque détail a son importance dans cette évaluation. Une manière d'y parvenir est la valorisation du client. En effet, plus il se sentira important, respecté, au centre de l'attention et rassuré, plus il accordera du crédit à ses interlocuteurs. Une des particularités du service est la coproduction du service : le client, autant que le prestataire, participe à la production du service. Dans diverses mesures, son implication détermine l'échec ou le succès de sa propre expérience. Plus il se sentira en confiance, meilleure sera sa prestation et plus grande sera sa satisfaction.

⁹ Cf. annexe 9 : Synthèse de travaux sur le risque et l'expertise

¹⁰ Cf. annexe 8 : Synthèse de travaux sur le risque

Le Restaurant

Jeu d'acteur

Chaque employé joue un rôle précis, de même importance. Par contre, selon leur proximité du client, ils doivent plus ou moins être irréprochables. Les plus exposés sont les serveurs et le maître d'hôtel.

Les serveurs doivent être aimables et à la disposition des clients. Cela implique entre autres qu'ils doivent être souriants et serviables. Par ailleurs, ils doivent être efficaces sans dégager une impression de stress ou de désordre. Se tenir droit, à la bonne distance du client et se comporter de façon exemplaire sont autant de contraintes du métier.

Le maître d'hôtel a un rôle plus paternel. S'il doit dégager une impression de sérieux, de fermeté et de professionnalisme, il doit également être sympathique. Pour arriver à cet effet, il peut amuser les clients et plaisanter avec eux. Quoi qu'il en soit, son comportement doit être encore plus irréprochable que celui des serveurs car il représente l'autorité du Restaurant.

Les cuisiniers et les plongeurs n'ont qu'un rôle indirect : ils n'apparaissent pas devant le client. On ne leur demande que d'être efficaces. Les plongeurs représentent la graisse dans les rouages. Ils permettent aux autres de travailler, en tant que support technique.

5. Mise en scène

La mise en scène est une importante partie de la représentation théâtrale, car c'est à travers elle qu'elle gagne son âme. On trouve presque autant de définitions de la mise en scène qu'il existe d'acteurs ou de metteurs en scène. La plus parlante à mon goût est la suivante :

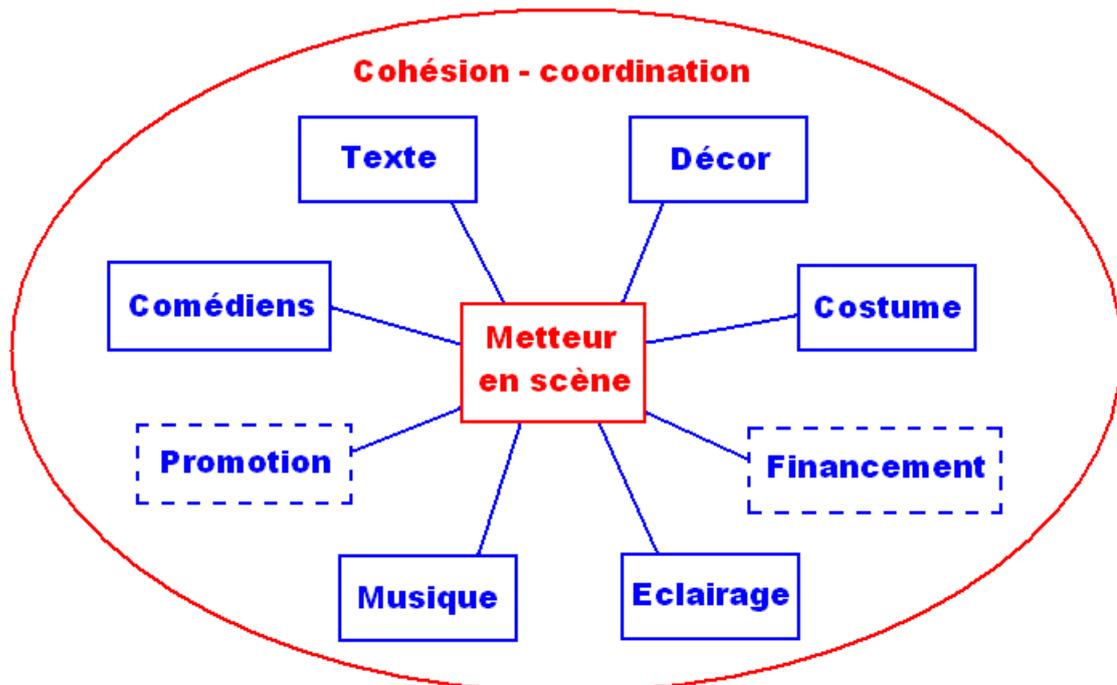
"Savoir spécifique et circonscrit dont les éléments définissent les moyens (outils) qui, appliqués au matériau dramatique (objet), réalisent la représentation dramatique (résultat)"
(SZABO Dušan, 2001 : 15)

On comprend bien que le but est d'utiliser les moyens à disposition pour arriver au résultat souhaité. Voici une définition plus complète encore qui détermine avec plus de précision la façon d'y parvenir :

"Le metteur en scène assure la réalisation et la représentation sur scène d'une œuvre dramatique. Sa lecture, parfois très personnelle, de l'œuvre, en fait un créateur au même titre que l'auteur. Son rôle consiste tout d'abord à réunir divers éléments : un texte, un décor ou un dispositif scénique, des costumes, des éclairages, éventuellement une musique, et un ou plusieurs comédiens. Sa tâche est ensuite d'assurer la cohésion de l'ensemble avec l'aide d'un ou plusieurs assistants techniques et de diriger les comédiens." (SZABO Dušan, 2001 : 197)

Figure 7

Activité du metteur en scène



L'objet principal de ces deux interprétations est évidemment la gestion ; la gestion des acteurs mais aussi celle de l'ensemble des éléments qui composent la pièce. Ainsi, il apparaît comme évident que le rôle du metteur en scène est central et indispensable. C'est également, si on transpose l'idée dans les services, le cas d'un manager.

Il est dès lors aisé d'appliquer ces deux définitions aux services, moyennant une adaptation :

"Savoir spécifique et circonscrit dont les éléments définissent les moyens (outils et personnel) qui, appliqués au produit, réalisent la prestation de service (résultat)"

La seconde, bien que très spécifique au monde théâtrale se prête encore mieux au jeu que la précédente :

"Le manager assure la réalisation dans l'entreprise d'une prestation de service. Son point de vue, parfois très personnel, du métier, en fait un chef au même titre que le patron. Son rôle consiste tout d'abord à réunir divers éléments : un produit, un lieu, des éclairages, éventuellement une musique, un code vestimentaire, et un ou plusieurs collaborateurs. Sa tâche est ensuite d'assurer la cohésion de l'ensemble avec l'aide d'un ou plusieurs assistants et de diriger les employés."

C'est donc sur ses épaules que repose la réussite, ou l'échec, d'une entreprise. De nos jours il est courant de déléguer une grande partie du travail et certaines décisions aux collaborateurs, la tendance évoluant vers un système participatif. Il est donc d'autant plus important que le manager puisse garder une vision d'ensemble et corriger les actions en fonction de cette dernière.

Il lui incombe la tâche de gérer entre autres tous les éléments abordés lors des précédents chapitres. La préparation de tous les collaborateurs se vérifie principalement lors de leur engagement et au cours de diverses formations. C'est à lui de connaître leurs capacités liées à l'expérience et de vérifier leurs compétences, tout comme leur comportement face aux clients ou à leurs collègues. Pour finir, il doit déterminer l'organisation de l'entreprise à un niveau très concret.

Il est de ce fait important d'insister sur le fait que le manager doit non seulement faire fonctionner l'entreprise en prenant des décisions administratives pour permettre à la prestation de service d'être délivrée, mais aussi de faire en sorte que les relations entre les collaborateurs soient les meilleures possibles afin qu'ils puissent être performants.

C'est ainsi que Sébastien Gerval, Maître d'hôtel au Restaurant Vieux Bois, s'occupe à la fois de faire fonctionner le restaurant et de gérer les divers collaborateurs. C'est en

effet à lui qu'incombe la responsabilité de réussite du restaurant. Il est responsable vis-à-vis du Directeur du restaurant de présenter un bilan positif.

Sébastien Gerval n'est pas seulement Maître d'hôtel, il est également formateur. Cela implique que son personnel n'est pas uniforme. Il se compose d'employés "normaux", de stagiaires, d'élèves du CEPTA et d'étudiants de l'Ecole Hôtelière de Genève. Le personnel est donc très hétérogène, tant en terme de formation, que d'expérience ou de maturité. Il s'agit donc pour lui de savoir évaluer correctement chaque employé afin de les gérer au mieux en leur confiant des tâches et des responsabilités adaptées. Il doit également faire en sorte que l'ensemble des collaborateurs s'entende bien, du moins dans le cadre du travail, car plus l'ambiance de travail est saine, plus ils pourront être performants.

Dans les versions modifiées des définitions, il manque toutefois une composante essentielle : le client. On pourrait alors remplacer, dans la première définition, "la prestation de service" par "l'expérience de service". Si la nuance semble minime, elle permute la place principale du collaborateur au client. En effet, le manager doit assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Cela suppose notamment un bon chiffre d'affaires, et donc en conséquence un bon nombre de clients. Ces clients, s'ils viennent, mais surtout s'ils reviennent, ont donc réussi à combler le besoin qu'ils avaient en utilisant le service. Et c'est là que se trouve l'objectif réel de toute entreprise : satisfaire le client.

Le Restaurant

Mise en scène

Comme précisé dans le texte, le rôle du metteur en scène revient au maître d'hôtel. Il doit d'ailleurs endosser plusieurs responsabilités, notamment faire le lien entre l'administration à Berne et les collaborateurs de l'OLMA. Il s'occupe de la coordination entre les différents métiers (cuisiniers, serveurs, suppléants). De plus il a un contact direct avec la clientèle.

Il doit donc faire en sorte que tout se passe bien. Plusieurs procédés sont à sa disposition : au travers du bien-être du personnel, de l'organisation préalable, de son expérience, de sa polyvalence, entre autres.

6. Répétition

Le processus de préparation d'une représentation s'achève sur la répétition. Cette phase consiste à travailler la cohérence des éléments qui composent la représentation. Chaque corps de métier y prend part et c'est le metteur en scène qui dirige l'ensemble des opérations.

Selon Dušan SZABO, il existe deux styles de répétition qui possèdent chacun une méthode propre pour tendre vers le même but, celui d'une représentation la plus proche possible de la perfection une fois produite devant le public.

La première se présente lorsque le metteur en scène a déjà tout prévu. Ayant visualisé tous les éléments de la pièce dans leurs moindres détails, la répétition ne sert qu'à la mise en place de cette vision. Elle n'est donc qu'une finalisation d'un projet. Les acteurs et les techniciens exécutent l'image qu'a le metteur en scène de la pièce.

Le deuxième style ressemble plus à une création de représentation. C'est une expérience empirique qui consiste à rechercher en groupe la meilleure représentation possible. A cet effet de nombreux essais sont testés.

Au début, les répétitions sont saccadées et décousues car elles correspondent à une recherche d'informations, à une "chasse". De nombreux essais sont faits afin de trouver la bonne version
(SCHECHNER Richard, 1980)

Tous les métiers se prêtent à l'exercice et proposent des améliorations. L'importance de leur participation dépend de l'importance que le metteur en scène accorde à chacun. Enfin, c'est bien évidemment lui qui approuve ou rejette les idées et prend la décision finale, car c'est à lui qu'incombe la responsabilité de la réussite ou de l'échec de la représentation.

"Dans tous les cas, la répétition est une manière de sélectionner parmi les actions possibles, celle à représenter, de les simplifier pour les rendre aussi claires que possible en fonction à la fois de la matrice dont elles sont issues et du public avec lequel elles doivent communiquer."
(SCHECHNER Richard, 1980)

Dušan SZABO propose également différents niveaux de répétition : la répétition de lecture, celle de plateau, la répétition technique et bien évidemment, la plus connue du public, la répétition générale. Chacune porte bien son nom.

La répétition de lecture consiste à trouver l'intonation correcte, ainsi que le débit adapté au contenu du texte. C'est lors de cette étape que les sentiments de chaque

rôle sont abordés et interprétés. L'âme de la pièce prend vie, ainsi que l'avait prévu l'auteur.

La répétition de plateau consiste à prendre conscience de l'espace sur scène. C'est à cet instant que les mouvements et les déplacements sont travaillés. La coordination des acteurs est étudiée et améliorée. Cette répétition orchestre les acteurs entre eux, mais elle leur permet l'assimilation de l'espace et de tous les éléments. En effet, le décor et les accessoires sont présents et leur disposition doit être prise en compte dans les déplacements (et vice versa si le style de représentation est créatif).

La répétition technique consiste, comme son nom l'indique, à tester l'ensemble des effets techniques de la représentation. Y sont inclus la lumière, le son, mais également les décors et leurs déplacements. La praticité des idées est vérifiée. Des ajustements sont effectués pour reproduire le plus fidèlement possible l'effet désiré afin d'occasionner chez le spectateur la réaction escomptée.

La plus connue du grand public est bien évidemment la répétition générale. C'est lors de cette répétition-là que les derniers ajustements peuvent être faits ; mais ils ne peuvent être que minimes, les grands changements ne sont plus à l'ordre du jour. Tout le monde y assiste et accomplit sa tâche. Le but principal de cette répétition est de vérifier si l'ensemble est prêt à être dévoilé au public.

"[...] le processus [...] d'achèvement [...] est un processus de répétition : la façon dont un travail est "re-travaillé" jusqu'à atteindre un seuil d'"acceptabilité" au-delà duquel il peut être "montré"
(SCHECHNER Richard, 1980)

On comprend donc bien que le but des répétitions est en général d'essayer de représenter le texte. Elles permettent d'éprouver une première impression de la pièce et de mieux l'appréhender. Elle devient alors plus familière et les détails peuvent être abordés. Les améliorations sont bien évidemment possibles et mêmes recherchées. C'est d'ailleurs en repérant les problèmes éventuels que ces dernières sont possibles.

L'amélioration est justement le moyen de travail que propose le théâtre de l'opprimé. Technique inventée par Augusto Boal, le théâtre-forum met en représentation des situations quotidiennes vécues en entreprises. Son principe est simple : jouer une pièce qui se termine de façon tragique et solliciter le public pour qu'il propose des solutions qui permettraient d'éviter cette fin difficile.

Plus concrètement, la troupe du Caméléon qui pratique ce théâtre se rend dans les entreprises. Les thèmes abordés sont des thèmes sensibles et délicats à traiter. La troupe reçoit le mandat, souvent de la part du département des Ressources Humaines

de la société. Elle se met alors en quête d'informations pour étoffer leur connaissance du sujet. Une fois ces informations collectées, la troupe se rassemble pour créer la scénette d'un quart d'heure qui sera jouée. Perrette Gonet reconnaît que cette création de texte et de mise en scène est très chaotique dans ce groupe, mais très créative. La scénette approuvée par le mandant, le théâtre-forum se produit dans l'entreprise.

La première partie se déroule comme n'importe quelle autre représentation théâtrale, bien que le décor soit très dépouillé. La scène est illuminée tandis que le public est plongé dans l'obscurité. La scénette terminée, le "jockey", sorte d'interlocuteur qui s'adresse directement au public et aux personnages, entre en scène et explique le déroulement de la seconde partie. La scénette est rejouée, mais le public est invité à intervenir dès qu'il estime qu'un élément ne devrait pas être tel qu'il est joué.

Figure 8

Théâtre de l'opprimé



Source : <http://globetheatre.fr>

L'objectif est donc de trouver des solutions à un problème et de faire jouer la synergie de groupe. Tout est matière à discuter, rien n'est juste, rien n'est faux. On est en vraie situation de laboratoire, un brainstorming à grande échelle. La réflexion est stimulée. Les pistes sont étudiées, ou en tout cas ouvertes à une réflexion et à un débat postérieur. L'un des avantages de cette façon de faire est de permettre aux sentiments d'exister. En effet, le spectateur ne se contente pas de désapprouver l'action, il fait part des améliorations qu'il apporterait et le montre au groupe en remplaçant provisoirement l'acteur. Cette expérience théâtrale a l'avantage sur la théorie d'inscrire dans le corps et l'émotionnel l'expérience vécue.

Le théâtre de l'opprimé met donc en scène des moments de vie de monsieur et madame tout le monde. Il met aussi en lumière le concept du triangle victime-bourreau-sauveur. En effet, on a remarqué que les relations humaines tournent la plupart du

temps selon ce schéma et que tout dépend de l'attitude que l'on prends par rapport à l'autre. En effet, si on se pose comme victime, l'autre aura tendance à en profiter et donc à devenir oppresseur. Il peut aussi devenir le sauveur, en fonction de son tempérament. Si quelqu'un rencontre un oppresseur, il peut devenir victime ou sauveur de la victime. A ce moment-là il devient l'oppresseur qui lui se mue en victime. La position que l'on occupe dépend donc de l'interlocuteur et du moment. Le théâtre-forum propose aux spectateurs de se mettre à la place de victime. En effet, il est bon de pouvoir ressentir de l'empathie d'une part, et d'avoir des pistes à explorer si la situation se produit d'autre part. Se mettre à la place du bourreau n'apporterait que peu car il suffirait de le changer afin qu'il ne soit plus bourreau, mais dans la réalité un autre le remplacerait tout aussi rapidement. Perrette Gonet fait remarquer que la plupart du temps, la crise est causée par un problème de communication et qu'une amélioration de cette dernière suffit souvent à résoudre le conflit.

Quoi qu'il en soit, la prise de conscience à la fois du problème, du triangle des relations et de la possibilité de trouver des solutions est la grande contribution du théâtre-forum à l'ensemble des spectateurs ayant assisté à l'une de leurs représentations.

Le Comité International de la Croix-Rouge a introduit les jeux de rôle dans la formation de ses délégués. La simulation comprend de nombreuses situations comme la négociation, le conflit, la prise de leadership, etc. Le caractère de chacun peut alors ressortir. En effet, malgré une appréhension en début de journée, les futurs délégués se prennent rapidement au jeu et s'intègre au scénario. Le CICR m'a d'ailleurs acceptée dans la journée terrain organisée lors de la dernière session de formation. J'y ai pris part en tant que figurante pour que je puisse me rendre compte par moi-même de l'effet qu'apporte une telle expérience¹¹. Le résultat est surprenant. Les émotions et le vécu de cette expérience s'inscrivent profondément. Les erreurs effectuées, relevées lors du débriefing, ont bien plus de chance de ne plus être commises par la suite.

La Police genevoise a également intégré la simulation dans la formation des futurs policiers. Grâce à elles, l'élève policier se rend compte que son futur métier n'est pas aussi facile que ce qu'il aurait pu penser. Bien que sans risques, l'élève policier est soumis à un état de stress.

¹¹ Cf. annexe 11 : Journée terrain du CICR

Le formateur Christophe Cergneux ne tarit pas d'éloges sur la simulation¹². Il met en avant la mise en pratique de la théorie. Cette façon de faire est pour beaucoup plus parlante pour cette génération qui est plus visuelle. Lors de cette mise en pratique, l'élève policier est rassuré et conforté dans l'idée que ce qu'ils ont appris en théorie est juste et utile. Leur assurance personnelle en est aussi renforcée. Ceci procure également un avantage pour les formateurs : le contrôle des acquis. Ils peuvent en effet vérifier à quel degré la théorie fournie a été retenue et jauger le niveau d'efficacité de l'élève policier.

Figure 9
Centre d'entraînement de la Police de Genève



Un autre avantage de la simulation est qu'elle permet, si la situation va trop loin, de recadrer aussi bien les élèves que les acteurs ou intervenants. De plus, le débriefing, fondamental pour progresser, est un outil supplémentaire et complémentaire.

Bien évidemment, les simulations ont un coût. Celui-ci est très élevé. Il comporte le salaire des comédiens, l'occupation des salles d'entraînement, le salaire des formateurs et le salaire des intervenants occasionnels, événements ponctuels mais nécessitant un très grand nombre de participants. Par ailleurs, le degré d'implication des formateurs est très grand, notamment par l'énorme préparation requise par chacune des simulations.

La simulation a toutefois ses limites : malgré l'effort fourni pour mettre les élèves en situation réelle, il n'en reste pas moins que les intervenants ne sont que des acteurs, voire des plastrons (internes). Ils n'ont donc pas forcément la même réaction qu'une personne à qui il serait arrivé quelque chose nécessitant l'intervention de la police. Cet

¹² Cf. annexe 6 : Compte-rendu de l'interview de Christophe Cergneux

effet est accentué lorsque le rôle est joué par un policier car il "pense déjà police" (déformation professionnelle).

Malgré les coûts engagés, cette formation est nécessaire pour former des policiers efficaces et humains. Les échos reçus du terrain sont d'ailleurs très positifs. On a d'ailleurs pu noter une amélioration ces dernières années, depuis l'introduction systématique des jeux de rôle. Le retour sur investissement est donc certain et se retrouve en terme d'efficacité de rendement.

La prise de conscience serait, dans un autre cadre, également bénéfique au client. Il comprendrait ainsi parfois la valeur ajoutée réelle que lui apporte le service auquel il a recours. Souvent il n'a pas conscience du travail sous-jacent, puisqu'il n'a pas accès à toutes les informations. Par exemple, les clients de l'agence de voyage, refusent de payer ne serait-ce que CHF 20.- de taxes pour les conseils dispensés par les agents. Ces conseils sont en fait la tangibilisation d'une expertise. S'il est co-producteur du service, le client peut se rendre compte de l'effort à fournir et valorise ainsi plus le service. C'est ainsi qu'a été remarqué le fait que les clients les plus impliqués dans un processus de création de service sont également ceux qui ont la plus grande propension à payer. La prise de conscience en est la principale cause.

Il ressort de ces témoignages plusieurs éléments à retenir. Le premier correspond au but principal de la répétition, à savoir la vérification du niveau de compétence lors de la représentation. Dans le cas de la simulation, c'est l'évaluation la capacité sur le terrain, face au client, qui est testée. Le processus de simulation permet aussi d'éprouver la praticité du service proposé, ce qui est gage de qualité. Cela permet d'atteindre la perfection, si possible, lors de la prestation de service.

L'élément principal à retenir de l'exercice de simulation est le point suivant : la prise de conscience. Comme l'a lourdement souligné Perrette Gonet¹³, c'est lors de la mise en situation que les protagonistes réalisent réellement les implications que demandent le service qu'ils doivent effectuer. Du concret est apporté à leur projection. Grâce à cette prise de conscience, ils peuvent aller plus loin dans leur préparation personnelle, en incluant de nouveaux éléments. Ils prennent également conscience de l'importance des sentiments dans le processus de contact au client. Le stress est un facteur d'erreurs important et l'augmentation de la préparation personnelle en réaction à cette expérience réduit son impact négatif. En effet, la théorie ne permet pas de représenter

¹³ Cf. annexe 2 : Compte-rendu de l'interview de Perrette Gonet

cet aspect-là. La simulation y parvient et inscrit profondément en mémoire, émotionnelle et corporelle, la matière travaillée.

Le Restaurant

Répétition

Aucune répétition n'est prévue pour ce service. L'apprentissage se fait en partie sur le tas. Des erreurs peuvent donc se produire face au client. Afin de réduire ce risque, des essais entre serveuses sont effectués la veille de l'ouverture de la foire. Elles partagent alors expérience et conseils.

Ne pas faire de répétition est possible dans ce cas, car les erreurs ne portent généralement pas trop à conséquence. En effet, le flux de clients est énorme, et les deux premiers jours, les clients sont plus compréhensifs. Le jeu d'acteur permet de compenser ces petites erreurs. Certaines sont d'ailleurs simplement liées au stress, le facteur humain entre alors en compte : il n'est pas toujours possible de tout faire juste.

On peut cependant considérer que l'ensemble du service a été répété lors des foires précédentes. Mise à part les nouveaux arrivants, on peut considérer l'expérience du team comme autant de répétitions "grandeur nature", comme une mémoire de groupe.

7. Relation acteur-spectateur

La relation entre l'acteur et le spectateur est l'élément au centre de la représentation théâtrale. En effet, sans spectateur, pas de représentation, et sans acteur, pas de divertissement.

L'intensité et le type de cette relation a changé au cours du temps. Plusieurs facteurs entrent en compte dans cette évolution : le sujet de la représentation, le lieu, le type de scène, les origines des personnes et l'époque.

Le lieu, à savoir la scène a beaucoup évolué depuis les débuts du théâtre. A l'âge paléolithique, les Aborigènes se rencontraient dans des centres de cérémonie.

[...] les représentations dans les centres de cérémonies qui avaient lieu lorsque des bandes de chasseurs se rencontraient fonctionnaient au moins de la manière suivante :

1 - maintenir des relations amicales

2 - échanger des marchandises, des partenaires sexuels, des trophées, des techniques

3 - montrer et échanger des danses, chants et spectacles [...]

(SCHECHNER Richard, 1980)

L'échange et la relation humaine étaient au centre des préoccupations. Ils étaient la raison d'être de ces rencontres. Les liens tissés étaient forts et construits sur une base de longue durée.

Bien des siècles après, au Moyen-âge, est apparu le drame médiéval. La scène, nommée "placea", est entièrement entourée du public. Elle est parfois même de plain-pied ; ainsi, la barrière avec les spectateurs n'est plus que symbolique. Il arrive même que ces "locus" soient au nombre de plusieurs. Cette disposition permettait une relation beaucoup plus étroite avec le public que dans le théâtre "à l'italienne".

"L'espace scénique global est à la fois la cité et le monde dont cette cité est le symbole ; tout est contemporain en même temps qu'historique. [...] il s'établit une communication directe et incessante ente l'acteur et le public" Il peut arriver que les acteurs cessent de s'échanger des répliques et s'adresse directement à la foule qui "joue le rôle de l'humanité contemporaine autant qu'historique".

(SCHECHNER Richard, 1980)

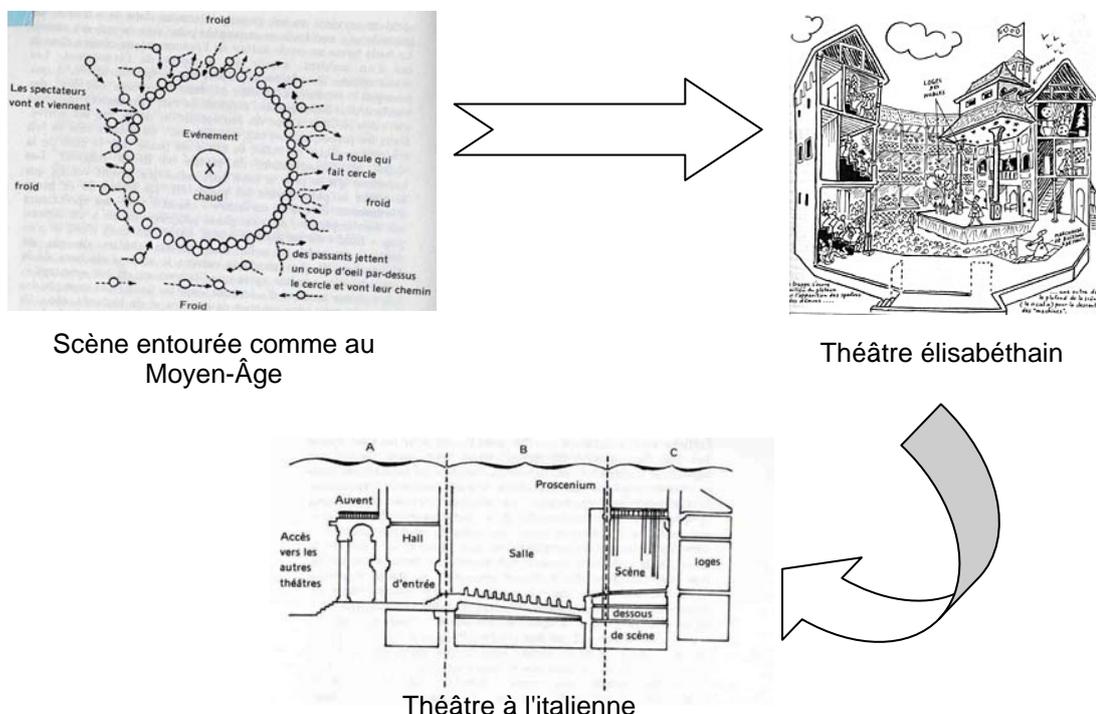
Plus tard, les représentations prendront place dans la reconstitution d'une salle de château. Ce changement marque la mise en place de la structure actuelle du théâtre, à savoir qu'un côté est réservé au public. C'est aussi l'apparition du "4^e mur", à travers lequel le public devient voyeur.

La séparation des acteurs d'avec le public s'intensifie encore avec le théâtre à l'italienne.

"Les employés du théâtre pénètrent dans le bâtiment par une autre porte – l'entrée des artistes – parce qu'une partie du théâtre à l'italienne, qui est une variation de la pratique industrielle de la séparation de la production des produits de leur commercialisation, consiste à cacher les préparatifs aux clients"
 (SCHECHNER Richard, 1980)

Toute la production de la représentation est cachée du public. Le dernier contact restant est alors celui de la représentation. Le lien doit être à la fois établi, consolidé et cassé sur une très courte période.

Figure 10
Évolution de la séparation acteurs - public



Sources : www.artsalive.ca et SCHECHNER Richard, 1980

La tendance de l'évolution du théâtre était donc clairement de se séparer toujours plus du public. Depuis plusieurs années, on redécouvre les bienfaits du théâtre sur les spectateurs et les personnes en général. On lui trouve de nombreuses applications externes aux loisirs, par exemple les jeux de rôle dans le contexte hospitalier, afin d'aider psychologiquement certains malades.

Une autre application est la prise de conscience de certaines situations. C'est notamment le rôle du théâtre forum, ou théâtre de l'opprimé, mis au point par Augusto

Boal (BOAL Augusto, 2001 ; BOAL Augusto, 2004). Il a pour principe de trouver des solutions à une situation dérangeante. Concrètement, une scénette (en plusieurs actes) qui finit mal est jouée en 15-20 minutes. Cette scénette est ensuite rejouée mais avec l'intervention du public qui doit réagir chaque fois que quelque chose le dérange et proposer une autre manière de faire pour éviter la fin désastreuse prévue.

Le fait d'utiliser le théâtre permet énormément d'échange. Aucune censure n'est faite, toute réflexion est matière à trouver une solution. Cela permet aux intervenants de se sentir valorisés puisque leur avis a été pris en compte. Le débat peut alors être soulevé et la réflexion continue même au-delà de la représentation. Les personnes présentes bénéficieront d'un plus grand impact grâce à cette expérience, les émotions réveillées aidant à l'implication et à la mémorisation.

Tout cela amène à penser que la qualité de la relation influence la perception du client dans un service. Certains, comme Purvez Siddiqi considère que cette relation est encore plus importante que l'expertise. Dans plusieurs cas, cela peut s'avérer juste et faisable, mais tous les services ne sont pas égaux devant ce fait. Quoi qu'il en soit, il est indispensable que quelqu'un possède le savoir et l'expertise nécessaires pour faire fonctionner une entreprise et pour encadrer les autres employés.

Afin de renforcer le lien avec le client, certaines règles devraient être suivies. Elles sont tirées du bon sens mais valent la peine d'être rappelées. Il faut toujours s'adapter au client. Cela signifie, entre autres, parler le même langage. Ce n'est qu'en se rapprochant le plus possible du client qu'un lien de confiance peut être établi. Bien sûr, cette relation se fait également en fonction de sa personnalité. Richard de la Cruz¹⁴ souligne également qu'il est indispensable d'être à l'écoute du client. C'est uniquement ainsi que l'on arrive à déterminer ses besoins et à trouver la meilleure solution à son problème.

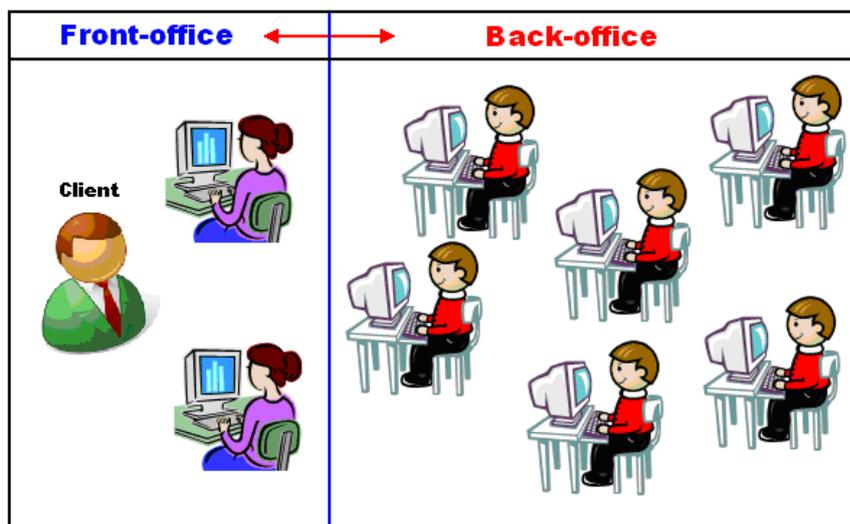
En effet, la compréhension et la tolérance que le client a dépend de nombreux facteurs (culturel, social, éducatif, etc.). On a cependant remarqué que les moins riches ne comprennent ni n'acceptent les erreurs, alors que les plus riches les acceptent mais exigent des solutions¹⁵. Pour les entreprises qui traitent avec des clients fortunés, la relation qu'elles arriveront à construire sera essentielle pour leurs affaires. En effet, c'est au travers de la confiance et de leur efficacité qu'elles arriveront à les convaincre et, surtout, à les fidéliser.

¹⁴ Cf. annexe 7 : Compte-rendu de l'interview de Richard de la Cruz

¹⁵ Cf. annexe 3 : Compte-rendu de l'interview de Jonathan Tonneau

Le travail que l'on présente au client influence également la relation. Si le but de l'entreprise est de proposer un service le plus parfait possible, elle a la possibilité de laisser la totalité ou une partie du back office dans l'ombre. Si au contraire, elle préfère jouer sur la transparence totale, elle peut aussi "jouer franc jeu" (pour garder une expression issue du théâtre) et ne pas dissimuler d'artifice. Bien sûr, cette solution n'est possible que si l'ensemble est bien rodé et que l'entreprise n'a rien à cacher. Tout n'est ni blanc ni noir et les intermédiaires sont possibles. On peut par exemple avoir un back-office mais qui soit discret afin que le client ne s'en rende pas compte. L'inconvénient, dans ce cas, serait que le client n'ait pas conscience de l'investissement demandé par le service qu'il consomme et qu'il sous-évalue sa valeur. En effet, une partie de la valeur ajoutée est constituée par le travail effectué en arrière-plan.

Figure 11
Proportion du back-office



Toutes les combinaisons sont possibles. Il faut savoir les adapter à l'entreprise, à ses objectifs et à sa culture. Les barrières mises ou ôtées entre le prestataire et le client va déterminer la qualité de leur relation. Le service proposé sera influencé et l'expérience vécue par le client également.

Le Restaurant

Relation client

Le service du Restaurant implique un contact direct avec la clientèle. Aucune barrière matérielle ne se dresse entre le serveur et le client.

D'autre part, même si la serveuse est partagée entre plusieurs clients, elle est 100 % disponible pour chacun d'entre eux lorsqu'elle s'adresse à lui. Cela permet de créer une certaine relation avec lui, même si elle reste très superficielle. D'ailleurs, certains clients qui reviennent reconnaissent les serveuses et vice versa. La relation en est d'autant plus agréable et sympathique. Bien évidemment, cela se ressent notamment dans les pourboires reçus, bien que cela ne puisse pas être un moyen de mesure totalement objectif.

8. Cas pratique : le Symposium HEG 2007

La Haute Ecole de Gestion (HEG) de Genève organise chaque année un symposium. Le sujet de celui de cette année est "Dessine-moi un service ! Entreprises et administrations : comment concevoir et valoriser vos services."

Si la matière qui sera présentée lors de cet événement étofferait ce travail, on peut également le considérer comme un service rendu aux auditeurs présents. A nouveau chacun des éléments théâtraux s'appliquent et leur utilité peut être prouvée.

Nous terminerons ce cas pratique par des remarques concernant la collaboration avec des comédiens, notamment dans le cadre des simulations qui seront proposées aux participants du symposium.

8.1 Préparation

Le sondage effectué en prévision du symposium peut être considéré comme de la préparation. En effet, le domaine étudié étant assez vaste et encore peu exploré, la HEG a lancé un sondage sur l'ingénierie des services. Les résultats concernent surtout l'évaluation de la connaissance des langues en entreprise ainsi que la perception de l'expertise dans le milieu du travail, comme dans les entreprises de services.

Ce sondage a permis de faire un état des lieux et, couplé à des recherches d'étudiants¹⁶, de trouver plusieurs problématiques. Ces problématiques ont influencé les décisions concernant les intervenants et le contenu du symposium.

8.2 Tête d'affiche

Le principe de "tête d'affiche" regroupe deux idées à utiliser. La première, et plus évidente, concerne les personnalités des intervenants. En effet, des noms connus dans la profession assurent la crédibilité de l'événement. C'est le cas pour les intervenants tout comme pour les organisateurs.

Par ailleurs, la deuxième notion de ce principe est celui de l'expérience. Dans le cadre du symposium, on va considérer que de l'expérience sera à la fois produite et partagée, au travers des exposés tout comme au travers des ateliers proposés.

¹⁶ Cf. annexe 8 et 9 : Synthèse de travaux sur le risque et Synthèse de travaux sur le risque et l'expertise

8.3 Décor

Le décor, dans ce cas-ci, n'est pas véritablement préparé en fonction de l'événement. En effet, les locaux utilisés sont ceux à disposition pour un si grand nombre de personnes, à savoir les grandes salles de cours. Par contre, des détails sont aménagés pour la circonstance : l'organisation des sièges, les éléments de décors pour les scénettes¹⁷ (simulations) et le buffet sont autant d'éléments importés spécifiquement pour l'occasion.

8.4 Jeu d'acteur

Le jeu d'acteur et la relation client peuvent être traités ensemble. En effet, tout comme dans les autres services, le jeu d'acteur est essentiel dans la construction du lien avec le client.

La prise en charge des participants au symposium se fera dès leur arrivée. Aidés des éléments de guidages mis en place, les organisateurs s'efforceront d'accueillir leurs hôtes de la façon la plus ouverte, sympathique et néanmoins professionnelle qui soit. Dans ce cas, c'est donc la manière de recevoir les participants qui compensera le manque de décor.

Par ailleurs, le marketing jouera aussi un rôle dans le lien qui se créera. En effet, les cadeaux offerts à chaque participant renforceront l'impression déjà positive qu'aura produit la journée de la rencontre.

8.5 Mise en scène

Le comité d'organisation du symposium peut être considéré comme le metteur en scène. En effet, il doit gérer plusieurs éléments en même temps : l'équipe de préparation, les intervenants, la gestion du déroulement de la journée, etc. C'est également lui qui est responsable de la réussite ou de l'échec de l'événement. C'est à lui qu'incombe l'amélioration de la renommée du symposium, et, à travers lui, de la Haute Ecole de Gestion.

8.6 Répétition

La répétition de l'ensemble des événements qui se dérouleront dans la journée n'est pas effectuée par manque de temps et de moyens. Cette répétition qui permettrait

¹⁷ Cf. annexe 12 : Scénarii Symposium

d'éviter les petits désagréments qui ne manqueront pas de se produire diminuerait le stress des participants et des organisateurs. Pour compenser, cette absence globale, certaines parties de la journée sont, elles, revues et préparées une par une. Si la répétition générale n'est pas complète, une revue partielle des éléments, à la fois de présentation et organisationnels, est effectuée dans le but de réduire les risques de problèmes.

Par exemple, les scénettes proposées ou les résultats montrés sont l'objet de répétitions en situation, en tout cas avec le décor. Dans ce cas, si la répétition n'est pas générale, elle est en tout cas de plateau et de texte.

8.7 Travail avec les acteurs

Il est intéressant de travailler avec des acteurs. En effet, en les côtoyant pour la création de simulation, on découvre un monde très différent de celui du "business" auquel est destinée la collaboration. Les artistes permettent d'intégrer une autre dimension à la représentation.

J'ai découvert, lors de la première rencontre avec le comédien qui collabore pour le symposium, les divers niveaux d'implication que peut avoir un artiste dans ce genre de prestation. En effet, tout comme les différents types de répétition, il existe les différents types d'implication : participatif ou exécutif. La question, bien que cruciale, ne s'est posée qu'en fin de réunion, ce qui l'a prolongée d'autant. Il s'agit donc de bien se mettre d'accord sur ce point avant de continuer les négociations et autres discussions.

Par ailleurs, l'exemple ne pouvant servir de constat général, les intentions de l'acteur n'étaient pas très claires, apparemment même pour lui. Il ne savait pas réellement quelle était son importance dans l'événement ni le déroulement qu'aurait dû prendre sa participation. Il faudrait donc également cerner et présenter clairement les attentes que l'on a face à eux, ou les différentes propositions qu'on veut leur soumettre.

Malgré le côté artistique, certains acteurs sont très pragmatiques et la question de la rémunération se pose vite. Afin de pouvoir s'entendre sur ce point, il est vivement conseillé d'avoir clairement discuté des implications et du rôle de chacun dans la simulation. De plus il faut avoir conscience du travail fourni par l'acteur selon le niveau demandé pour pouvoir être juste. Les répétitions et le temps investi dans sa propre préparation ne doivent pas être négligés.

Pour terminer, une constatation est primordiale, en ce qui concerne beaucoup d'artiste. Il s'agit de leur susceptibilité. En effet, la formulation ainsi que la façon de parler de leur

intervention doit être très précise et sans erreur. Plusieurs d'entre eux peuvent se vexer rapidement sur la base de malentendus. Cela nuit à la collaboration et il est préférable de l'éviter.

8.8 Conclusion

L'organisation du symposium permet une bonne application des différents outils proposés au cours du présent travail. Bien évidemment, le côté humain ne doit pas être négligé et les risques potentiels doivent être pris en compte, en plus de cette préparation. Les méthodes proposées sont donc des outils à utiliser pour améliorer la prestation de service. Ils ne sont pas tous indispensables et ne remplacent pas l'ensemble des théories émises précédemment. Il s'agit de les utiliser avec pertinence en fonction des circonstances.

9. Synthèse

L'étude effectuée tout au long de ce travail tend à confirmer le lien étroit entre le théâtre et le service. Chacun des éléments propres au théâtre peuvent être utilisés pour améliorer la prestation de service et donc l'expérience de service.

Dans la plupart des entreprises, certaines activités sont déjà mises en place. Leur efficacité ayant été prouvée, pourquoi ne pas continuer dans cette voie ? Chaque amélioration compte si l'on veut tendre vers la perfection. On peut alors travailler sur les éléments qui n'ont pas encore été traités.

Afin de parvenir à un bon résultat, il faut donc commencer par analyser l'existant. Les pratiques de préparation et d'amélioration ne sont pas toujours exécutées consciemment. Il s'agit donc de repérer les points forts et les lacunes du système d'amélioration de l'entreprise. On pourra ainsi déterminer les besoins de l'entreprise et commencer à étudier les solutions à appliquer. Il est important de ne pas perdre de vue que l'on peut toujours améliorer le fonctionnement et les méthodes d'une société.

Toutes les entreprises peuvent utiliser ce modèle. Bien évidemment, les moyens engagés dépendent du budget et de l'implication alloués à l'amélioration de l'entreprise. Toute une gamme de propositions est disponible, pour tous les budgets. Les formules disponibles sont modulables et adaptables à volonté.

Il est évident que les solutions ne doivent pas devenir plus lourdes que les problèmes ou les dysfonctionnements existants. Il faut garder à l'esprit que de nombreux éléments entrent en compte dans la prise de type de décision : la taille de l'entreprise, sa culture et sa politique, le budget disponible et le niveau d'implication de la direction et des employés.

Si les éléments ne semblent pas très concrets c'est que ces conseils s'adressent à l'ensemble des entreprises. Un développement du sujet peut encore être apporté. Pour l'instant, le côté fonctionnel peut être puisé dans les pratiques théâtrales. L'inspiration pour les différentes méthodes est prise dans les "trucs et astuces" des comédiens, techniciens et autres personnes prenant part à cet art. Le recours à la rhétorique, aux techniques de communication (corporelle notamment), à des décorateurs, à des personnes d'expérience et des dirigeants efficaces est donc fortement conseillé.

La plupart des spectacles sont des échecs [...] mais les succès tiennent l'affiche aussi longtemps que les gens paient pour les voir, quelle que soit leur qualité artistique"
(SCHECHNER Richard, 1980)

Conclusion

Le secteur tertiaire est en constante ébullition et en croissance. Afin de pouvoir se faire sa place, il faut savoir se distinguer de ses concurrents par le service proposé, sa qualité et d'autres éléments qui amèneront le client à être satisfait.

Ces autres éléments composent la relation qui se crée avec le client. J'ai étudié ceux qui se rapportent à la pratique de l'art théâtral. Tous entrent, de façon plus ou moins importante, dans l'expérience vécue par le client.

On remarque malheureusement que trop d'entreprises négligent ces aspects. Elles prennent des risques pourtant faciles à éviter. S'il est vrai que certaines mesures peuvent être coûteuses, beaucoup sont réalisables à moindre frais.

Il serait donc utile, pour permettre une augmentation facile de la qualité du service, de mettre en place une information adressée aux entreprises sur les possibilités d'amélioration. Les grandes entreprises ont des moyens plus importants et souvent un réseau d'information plus étendu, la cible devrait donc être les petites et moyennes entreprises.

Il est très intéressant d'observer à quel point les entreprises manquent d'originalité, dans l'ensemble, en ce qui concerne les moyens à utiliser pour améliorer leur service. Pourtant de nombreux efforts sont faits dans le domaine du marketing par exemple. Heureusement, certaines acceptent d'essayer de nouvelles techniques et d'adopter des approches originales.

L'exploration d'un univers nouveau pour moi a été enrichissante. D'une part, j'ai pu découvrir de nouvelles pratiques, et d'autre part, j'ai pu tester ma capacité à prendre du recul par rapport à ce que j'ai pu apprendre. Faire soi-même l'exercice que l'on suggère aux autres permet de mieux le défendre et le promouvoir. Je rejoins donc par cette constatation l'idée que l'expérience par soi-même offre une meilleure appréciation et une connaissance réelle du sujet étudié.

Bibliographie

Monographies

BOAL Augusto. *Jeu pour acteurs et non-acteurs : Pratique du théâtre de l'opprimé*. Paris : éd. La Découverte, 2001. 307p. ISBN 2-7071-4217-4

BOAL Augusto. *L'arc-en-ciel du désir : Du théâtre expérimental à la thérapie*. Paris : éd. La Découverte, 2002. 238p. ISBN 2-7071-3800-2

CHAUUCHE Sabine. *L'art du comédien : déclamation et jeu scénique en France à l'âge classique (1629-1680)*. Paris : Honoré Champion Editeur, 2001. ISBN 2-7453-0351-1

Les Conventions de Genève relatives au traitement des prisonniers de guerre et leurs Protocoles additionnels

KELLER François. *Le goût de l'hospitalité : Entretiens sous la direction de François Keller*. Suisse : Ed. Slatkine, 2007. ISBN 9-782832-10297-8

KOTLER Philip et al. *Marketing Management*. 11^e édition. Paris : Pearson Education France, 2004. 830p. ISBN 2-7440-7040-8

MEYER Bernard. *Les pratiques de communication : De l'enseignement supérieur à la vie professionnelle*. Paris : Armand Colin éditeur, 2004. 231p. ISBN 2-200-01604-2

PEASE Allan et Barbara. *Pourquoi les hommes se grattent l'oreille... et les femmes tournent leur alliance ? Comment le langage du corps révèle vos émotions* Paris : Editions Générales First, 2005. 527p. ISBN 2-87691-991-5

SCHECHNER Richard. *Vers une poétique de la représentation*. In : DURAND Régis (auteur du livre). *La relation Théâtrale*. Lille : Presses universitaires de Lille, 1980. 166p. ISBN 2-85939-154-1

SZABO Dušan. *Traité de mise en scène : méthode des actions scéniques paradoxales*. Paris : L'Harmattan, 2001. 227p (Collection Univers Théâtral) ISBN 2-7475-1131-6

Sites internet

Les Massottes. *Théâtre Les Massottes de Panazol – Limoges* [en ligne]. <http://lesmassottes.free.fr/blog/index.php/2007/05/06/50-2007-les-femmes-savantes-moliere> (consulté le 1er novembre 2007)

CREWDSON Gregory. *Photographik Journal* [en ligne]. <http://marctallec.com/journal/category/photographe> (consulté le 1er novembre 2007)

U-BLOG [en ligne]. www.u-blog.net/kelepokepique/cat/8 (n'existe plus)

BRIDGE ATLANTIQUE ASSOCIATION. *B2A Bienvenue au Bridge Atlantique Association de Nantes* [en ligne]. www.b2a.asso.fr/images/gifanimés/orateur.gif (consulté le 1er novembre 2007)

WIKIPEDIA. *Bienvenue sur Wikipedia, projet d'encyclopédie librement distribuable que chacun peut améliorer* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Protocole> (consulté le 1er novembre 2007)

THEATRE FORUM. *Théâtre Forum, un théâtre interactif* [en ligne]. <http://globetheatre.fr/page3.html> (consulté le 1er novembre 2007)

ARTSVIVANTS.CA. *Théâtre français, les grandes époques dans l'histoire du théâtre* [en ligne]. www.artsalive.ca/fr/thf/histoire/epoques.html (consulté le 1er novembre 2007)

Annexe 1

Compte-rendu de l'interview de Purvez Siddiqi

Interviewé : Purvez Siddiqi

Fonction : fondateur de l'agence Impact Partners S.A.

Lieu du rendez-vous : Impact Partners

SON MÉTIER

- La relation avec le client prime sur l'expertise.
- 3 niveaux de clients :
 - arrivent à économiser 20'000-50'000.- par an
 - 2-30 mio de liquidités
 - 30-50 mio de liquidités
- Les derniers sont les plus intéressants (cible)
- Ces clients demandent de plus en plus de travaux de "conciergerie" (acheter une maison, chercher des investissements possibles)

ATTITUDE FACE AU CLIENT

- Doit avoir de la consistance.
- Il faut sécuriser le client.
- Ils doivent faire confiance, surtout du fait qu'ils sont représentés (conciergerie).
- Il faut parler le même langage.
- Cela implique l'apparat.
- L'agence appartient au marketing → ils sont représentatifs des clients (haut de gamme).

DÉCOR

- L'environnement ressemble à l'équipe.
- Créer une personnalité : informel, haut de gamme, professionnel
- L'aspect compte : il doit être rassurant, cosy, sécurisant, montrer qu'ils ont de l'argent.
- Environnement feutré.
- Les concurrents ont tous le même style de bureau : fonctionnel et rassurant, mais ils mettent des barrières (exemple avec le bureau entre le chasseur de tête et le prospect).
- Meilleure relation si pas de barrière.

ENVIRONNEMENT

- Devant quand pas confidentiel (sur la rue)

- Sinon dans le salon (pour ne pas être vu), environnement propice à l'échange d'information (pour job, quand recrutement)
- Outil de travail, accordé à la finalité
- Projection de soi, personnalité

GALERIE

- Jeunes artistes inconnus
- Quartiers d'expositions, galeries
- Arrive parfois à vendre un tableau aux clients
- Social → coup de main aux artistes
- A fait ses études sur l'esthétique
- Permet changement de décor 2-3 fois par an
- Occasion pour l'artiste d'exposer dans un environnement de vie (vs galerie, froide)
- Artiste choisit toile mais avec eux
- Dans le salon doit être apaisant
- Pas de fleuriste mais décoratrice d'intérieure à base florale

AMBIGUÏTÉ CAUSALE

- Peu de technicité dans le métier donc boîte noire
- Boîte noire : rétention d'information (flou, ambiguïté causale)
- Secret bancaire – propriété intellectuelle
- Besoin d'être rassuré

ATTITUDE

- S'habille comme veut → "on n'a pas besoin de se rassurer, on sait qu'on est bon"
- Faussement informel
- Cool, ne se prend pas au sérieux mais fait des trucs bien

DIVERS

- Forme = manifestation du contenu
- Doit montrer qu'on a de l'argent car les banques ne prêtent qu'aux riches
- Quand la chose est consistante (dichotomie fond-forme), un élément dynamique qui crée une qualité de vie, devient naturel
- Détint sur les personnes qui viennent (vient sans RDV)
- Fête où a recréé l'ambiance d'Impact Partners : haut de gamme mais pas ne se prenant pas au sérieux
- Marketing indirect : envoie une bouteille de Don Pérignon aux hommes et un bouquet de fleurs le 1er jour de travail (à l'embauché)
- Effet de club, famille

JEU DE SCÈNE

- Jeu de scène présent, intégré dans le travail
- Surtout dans l'activité de vendeur (de projet, concept), mais très individualisé
- Mais souvent en représentation donc pour survivre doit être le plus en accord avec soi
- "I can't afford to be cheap"
- Croise souvent client en ville

EXPÉRIENCE

- Au début, on a besoin pour survivre car sa crédibilité est faible
- Maintenant, le client ne se pose pas de question
- Sûr de lui, attitude
- Le client pense qu'il a travaillé dans une banque (beaucoup de consultants ont travaillé dans le domaine et font part de leur expertise) mais ce n'est pas le cas, sauf pour Franziska (donc complémentaires)

Annexe 2

Compte-rendu de l'interview de Perrette Gonet

Interviewé : Perrette Gonet

Fonction : comédienne de la troupe Le Caméléon

Lieu du rendez-vous : chez elle

TROUPE LE CAMÉLÉON

- Développement durable du collaborateur donc de l'entreprise
- Ne fait pas passer le message que l'entreprise aimerait faire passer
- Travaille surtout dans le public (grandes entreprises)
- Existe depuis 14 ans (1994)
- Début : dans les écoles avec thème du sida
- Thèmes : violence, conflit, mobbing, etc.
- Réunion d'anciens improvisateurs (match d'impro)

CONSTRUCTION D'UNE REPRÉSENTATION

- Collective → souk, foire
- Improvisation
- Interaction
- Quelques dialoguiste qui structure l'ensemble (très brouillon, déstructuré)

- Recueille anecdotes/vécu (« tonneau »)des gens puis crée 3-4 pièces qui finissent mal
- Exercice : les causeuses : 2 par 2 se racontent une anecdote sur le sujet, l'autre la raconte au groupe ; donc filtrée, essentiel sorti

- Une pièce (15-20 minute) est présentée au mandant, elle est presque toujours acceptée telle quelle

- Joue une fois une pièce, puis la rejoue en faisant intervenir le public, personnes proposent des solutions (se placent toujours à la place de la victime)

CONCEPT DU THÉÂTRE-FORUM

- Permet d'aborder des sujets difficiles avec de l'humour, mais touche au cœur des oppressions
- Théâtre de l'opprimé – théâtre-forum
- But : trouver des solutions grâce à un échange de compétences

- Joue devant des personnes connaissant toutes la problématique
- Oppression est partout (les dictateurs, etc ; en Occident, c'est plus sournois)
- Les problématiques sont théâtralisées → est dédramatisé → peut en rire
- Situation de laboratoire (pas de juste ni de faux) → test (au lieu de rester sur chaise à dire « yaka fokon »)
- Le théâtre-forum ne peut fonctionner que s'il fait partie d'un tout (dans l'entreprise)
- Le théâtre-forum ne peut pas manipuler/ni être manipulé (plutôt des techniques pour travailler des jeux de communication)
- Aucune censure, beaucoup d'échange
- Soulève le débat, réveil beaucoup (émotion)
- Fait émerger les difficultés et des solutions
- Les personnes sont valorisées car se comptent qu'elles valent quelque chose (venez avec votre peur), elles apportent leurs émotions et « jouent avec plutôt que contre »
- Amener à les faire aller le plus loin possible
- Amène à une prise de conscience, rend attentif
- Conscientiser des choses qu'on fait déjà permet, lors d'émotion forte, d'aller chercher les outils qu'on sait bien utiliser pour résoudre le problème (tester les choses quand tout va bien)
- Ne fait pas d'analyse de pratique
- Qualités nécessaires : écouter, construire à partir de ce que l'autre propose, dire qui on est et où on en est
- Aide à la préparation (ex : gestion de l'après-suicide)
- L'expérience théâtrale permet d'inscrire dans le corps et l'émotionnel vs la théorie (peut comprendre, mais c'est tout)
- Permet au malaise d'être là, d'exister, du coup il diminue

ÉLÉMENTS DE MISE EN SCÈNE

- Pas de décor (év. chaises et table)
- S'adapte au lieu où joue
- Éléments de costume
-
- Tout est éclairé (scène et public), facilite les échanges

COLLABORATIONS

- Les comédiens travaillent toujours avec un psychologue, parfois avec de maîtres de vovienam ou d'autres professionnels (selon les besoins, les thèmes)
- Travaille souvent avec les ressources humaines

DIVERS THÈMES

- Triangle bourreau-victime-sauveur présents dans toutes les relations humaines
- On change de place (« tourne ») au fil du temps et selon la personne qui est en face
- Le fonctionnaire est oppresseur ou victime
- Problématique : quasiment toujours problème de communication
- Fait beaucoup travailler les techniques de communication
- Judopsychologie (but : faire redescendre la tension) :
 - Oui, c'est vrai (si on admet qu'il y a des désagréments, que rajouter de plus)
 - « grosse conne » « conne, peut-être, mais grosse... j'ai déjà perdu beaucoup de poids »
- 2 attitudes :
 - Animal blessé (risque d'attaquer), poser des questions pour faire redescendre
 - Prédateur (vient pour tuer), judopsychologie ou fuite
- Petites violence : ex ignorer quelqu'un au guichet, préjugés, rétention d'information
- Parler en « je » : ne pas dire « tu m'énerves » mais « quand tu fais ça, je ressens... »

FEED-BACK

- Les gens sont contents de le faire, se sentent revalorisés car on s'est intéressé à tout ce qui vient (tout devient de la matière et il n'y a pas de jugement)
- Demande aux personnes de retenir une chose de l'ensemble (car très riche)
- Au début (des jeux de rôle) ils sont mal à l'aise, mais comme les comédiens sont à fond dedans, ils oublient vite la caméra et la pression (ils n'ont pas non plus la pression « il faut y arriver »). Le petit comité aide aussi

- La compagnie va faire des « piqûres de rappel »

RDV

- Spectacle sur les rapports fille-garçon à la Maison de Quartier de St-Jean, Ve 28 septembre 2007

BIBLIOGRAPHIE

- BOAL Augusto, Jeux pour acteurs et non-acteurs. Pratique du théâtre de l'opprimé, éd. La Découverte
- BOAL Augusto, L'arc-en-ciel du désir. Du théâtre expérimental à la thérapie, éd. La Découverte

Annexe 3

Compte-rendu de l'interview de Jonathan Tonneau

Interviewé : Jonathan Tonneau

Fonction : employé dans le domaine du voyage

Lieu du rendez-vous : Haute Ecole de Gestion

SON PARCOURS

- Apprentissage de commerce dans une agence de voyage (4 ans)
- Implantation d'une agence de voyage à Lausanne (4 mois, pendant l'été)
- Jet Aviation (de l'embarquement à responsable de porte et d'embarquement)

L'AGENCE DE VOYAGE

- Business Travel principalement (4 clients principaux)
- Business / 1st class / Economic (principalement sur le Maroc)
- Organise les voyages (transport, navette, hôtel, etc.)
- Vente de voyage très haut de gamme (Amanjena, hôtel à 16'000 \$ la nuit)
- Tension car le chiffre doit suivre
- Fidélisation des clients de tous les jours → difficile

UN DE LEUR CLIENT

- Pétrolier
- L'agence s'occupe de tous les voyages de tous les cadres (1 semaine sur 2 en voyage)
- Le service doit être plus qu'irréprochable, aucune défaillance
- Les clients ne peuvent pas louper de vol (perdent trop d'argent), év. payent jet privé
- Certaines exigences (patron et sa femme voyagent en même temps, mais pas sur le même vol, ni sur la même compagnie)

RELATION AU CLIENT

- Un client est venu une fois dans l'agence → il a été surpris car l'agence était « bordélique » mais il n'a pas été déçu car il était tellement content du service que ça lui était indifférent
- En général, les relations se font par mails ou téléphone (toujours très rapide, haute réactivité demandée)
- Se déplaçait souvent en personne pour apporter les billets en mains propres
- Les moins riches ne comprennent ni n'acceptent les erreurs

- Les plus riches (esprit d'analyse et souvent intelligents) comprennent mais exigent une solution
- Certains clients entrent dans l'agence pour faire une réservation Easy Jet mais ne veulent pas payer les 20.- de taxe demandés

TARIFICATION

- Marché normal et marché gris (marché noir quasi inexistant)
- Marché gris : bénéfice des agences fait sur des « rabais » des compagnies (prix pas imprimés sur les billets, l'agence le note)
- Avant IATA (7 % jusqu'en 2003, puis 0 %)
- Conséquence : agences doit trouver rémunération → frais cachés : dans prix des billets (peu possible) et dans des faux frais (ex : surtaxe de fuel, frais qui n'existe pas en réalité)

JET AVIATION

- Formation interne
- Beaucoup de stress → service à la clientèle donc sourire

COMMENT ÊTRE IRRÉPROCHABLE

- Vente de billet : compagnie peut faire sauter une place (client passe de réservation à liste d'attente) → réserve une classe au-dessus
- Beaucoup de changements de dernière minute de la part du client
- Relation avec les directeurs de compagnie sur place (chef d'escale)
- Toujours réagir dans l'urgence, n'émet pas les billets avant la dernière minute (donc liste d'attente)
- Location d'hélicoptère → polyvalence
- Entreprise paye pour garder client
- Frais indifférents pour autant que le client soit satisfait
- Conciergerie (a été en Italie récupérer une bague et une carte de crédit pour une cliente)
- Permet de fidéliser le client (même si client paye les frais)
- Exceptionnellement rajouté au service
- [Conciergerie « Quintescencexxx » : il faut payer 14'000.-/an pour être membre puis peut demander n'importe quoi, très haut de gamme]

PROPOSITION DE SOLUTION POUR LES AGENCES

- IATA réintroduit la commission (mais pas terrible)
- IATA met en place une tarification officielle pour que les clients acceptent

Annexe 4

Compte-rendu de l'interview de René Böckli

Interviewé : René Böckli

Fonction : chef de secteur, responsable de la formation des délégués coopération du Comité International de la Croix Rouge

Lieu du rendez-vous : Comité International de la Croix Rouge (CICR)

SON TRAVAIL

- Formation interne pour les délégués de la coopération
- Coordination des cours pour futurs délégués dans 15-20 pays différents

SON PARCOURS

- Travaillait dans le milieu psychiatrique (jeux de rôles thérapeutiques)
- Délégué terrain CICR pendant 6 ans
- Siègne CICR

- Il a introduit les jeux de rôle pour remplacer en partie les cours ex cathedra → 1 semaine de simulation
- Avant, il n'y avait pas d'interaction entre les différents intervenants des cours, chacun défendait ses intérêts

- Mise en place de lectures requises (à faire avant le cours) pour remplacer l'information reçue lors des cours ex cathedra

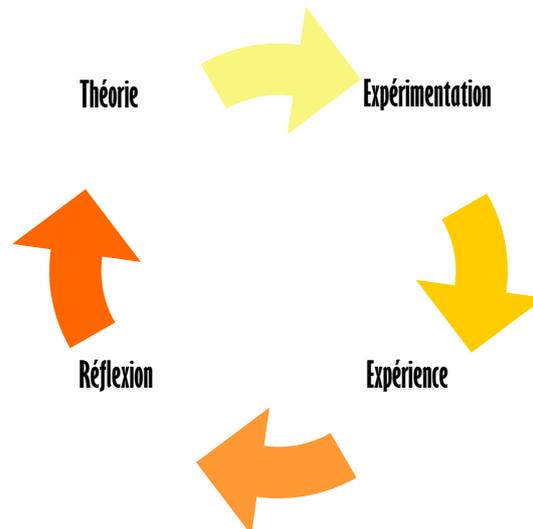
DIFFÉRENTS ENTRAÎNEMENTS

- BTC : basic training course, avec un représentant de chaque élément du mouvement
- CI : cours d'intégration
- NS leadershipcours : pour les dirigeants des Sociétés Nationales

COURS D'INTÉGRATION

- Une semaine de simulation (avec la journée terrain)
 - Rencontre avec plusieurs types d'interlocuteurs
 - Négociation (de passage, etc.)
 - Évaluation des besoins
 - Interventions diverses
 - Conflit fictif
 - Rencontre avec les media
 - Une journée de débriefing sur la semaine

- Semaine pour tous (plus de 100 métiers différents au CICR)
- 1^{ère} semaine pour tous, 2^e semaine (4 en tout, selon la spécialisation) plus spécialisée (assistance, protection, administration)
- - savoir (théorie)
- - savoir faire (doit être amené par le collaborateur)
- - savoir être : pose le problème (jeu de rôle pour le travailler)
- Cycle optimal d'apprentissage de l'adulte
 - Théorie (apport d'informations)
 - Expérimentation (les erreurs n'ont pas d'importance)
 - Expérience (sur le terrain ; beaucoup de ce qui s'apprend au CICR s'apprend sur le tas)
 - Réflexion (best practices, analyse d'expérience)



- Les délégués vont d'un endroit sûr à un endroit pas stable et dangereux, donc ils demandent des réponses, mais ils obtiennent souvent "ça dépend du contexte"
- Décor : permet d'introduire les sentiments
- Permet d'intégrer facilement qui s'occupe de quoi
- Le sous-sol (lieu d'entraînement) est sombre, oppressant, pue... → émotion, surprise
- Jeu de rôle → pour l'émotion
- Comment gérer les émotions
- Comment garder la bonne distance
- Même si elle sait que c'est un jeu, la personne se prend au jeu → stress, fatigue le soir

- Mixité des méthodes / supports pédagogiques
- Conception du cours en groupe (rigoler, etc.), déstructuré, créatif

FUTUR DE LA FORMATION

- Envisage un 2^e cycle, en fonction du premier
- Cours après l'expérience
-
- But : après 6 mois, retour pour un débriefing
-
- Actuellement, les compétences demandées sont très "business", mais perd la vision globale (très précises, saucissonnées). But : rendre la vision globale

FEED-BACK

- Accueil du cours positif
- Au départ : stress et inquiétude
- Motivation forte – bonne participation

RENDEZ-VOUS

25 octobre 2007 : journée terrain

Annexe 5

Compte-rendu de l'interview de Sébastien Gerval

Interviewé : Sébastien Gerval

Fonction : Maître d'hôtel du Restaurant Vieux-Bois (Ecole Hôtelière de Genève)

Lieu du rendez-vous : restaurant Vieux-Bois

SON PARCOURS

- Ecole hôtelière de Paris
- Ritz
- Invalides
- Hilton de Paris
- Côte d'Azur, Noga Hilton de Genève
- Vieux-Bois (chef de rang, assistant maître d'hôtel, maître d'hôtel)

- Il y est chez lui, a pris ses marques, à l'aise, peut prévoir

TRAVAIL DU MAÎTRE D'HÔTEL

- Référence du restaurant (représente le statut de l'école, doit vendre le restaurant)
- Moteur du restaurant
- Dirige, coordonne, transmet des ordres, des consignes
- Fait la jonction entre la salle et la cuisine
- Tampon entre la direction et les autres
- Gestion des employés (formateur : élèves du CEPTA, stagiaires, étudiants de la EHG)
- Oriente le client dans son choix de menu

SAVOIR REQUIS

- Connaît les clients (nom, habitudes, ce qu'il aime manger/boire)
- Flambage, découpage en salle
- Connaissances en cuisine (en plus des provenances des vins, viandes, etc.)
- Français et anglais (au minimum), év. quelques mots dans d'autres langues ("bonjour", "au revoir", "merci" dans la langue natale du client)
- Minimum d'expérience, de vécu, de maturité (rassure le client qui cherche souvent des renseignements ; sinon risque de sentir un manque)
- Connaissance des titres des gens (protocole)

QUALITÉS REQUISES

- Accueil
- Souriant
- Plaisir de faire plaisir
- Rapidité
- Ponctualité
- A l'écoute du client, serviable
- Client à l'honneur
- Discrétion
- Patience
- Humour
- Résistance au stress (également physique)
- Anticipation
- Avoir du répondant
- Être sûr de soi et de ce qu'on dit

- La pratique, l'expérience terrain prime

RELATION AVEC LES AUTRES

- Un seul but commun (maître d'hôtel, cuisinier, etc.) : satisfaire le client
- Relation père-enfant avec les étudiants (contrairement au maître d'hôtel traditionnel)
- Gratifiant
- Doit gérer quand les élèves s'en vont, plus paternel
- Investissement très grand (pour un salaire basique)

ATTENTES DU CLIENT

- Conseil
- Accueil irréprochable
- Meilleure table
- Qu'on le reconnaisse
- Tirer la chaise

DIVERS

- Téléphone : peut amener les gens où on veut ("arme redoutable")
 - ton, timbre de voix
 - sourire, articuler, voix calme, posée
- Chef de rang, assistant maître d'hôtel, maître d'hôtel, directeur de restaurant, assistant food & beverage (de la restauration), directeur de la restauration
- Le regard des gens est impressionnant au départ, doit toujours être impeccable
- Trac, toujours en représentation

Annexe 6

Compte-rendu de l'interview de Christophe Cergneux

Interviewé : Christophe Cergneux

Fonction : Sous-brigadier au Centre de Formation de la Police Genevoise

Lieu du rendez-vous : Centre de Formation de la Police Genevoise

FORMATION GENÈVE

- 2005 : introduction Brevet Fédéral de Police BFP (formation de 7 mois à 1 an)
- Harmonisation
- Cours de bon niveau à Genève : communication et éthique/droits de l'Homme
- Davantage de jeux de rôle et mises en situation (crescendo) car la théorie n'est pas suffisante (mais nécessaire)

COURS (SÉLECTION)

- Circulation
 - Bases légales, gestes à faire, expérience terrain
 - Mise en situation
 - Se rend compte que pas si facile
 - Stress (instructeur)
 - Au BEP, puis dans trafic (carrefour, instructeur toujours présent), puis dans trafic avec collègue terrain (sans instructeur)
- Tir
 - Bases de sécurité
 - Pratique
 - Stand de tir (40h), pratique de base
 - Scénario : village avec cibles qui se lèvent (le plus proche de la réalité mais faussé car évalué mais sans aucun risque réel)
 - Balles peinture (possibilité de régler sans utiliser l'arme)
 - Prise d'audition
 - Base juridique, techniques de questionnement, structure de l'audition
 - Avantage : « entre nous » (sécurisé)
 - Inconvénient : l'intervenant est un instructeur (et le reste), il garde un point de vue policier
 - Avec les comédiens professionnels : intensité de travail supérieure à normalité, plus d'émotion (humain)

- Maintien de l'ordre (que pour la gendarmerie)
 - Cours le plus dangereux
 - Une semaine de formation (théorie, pratique, crescendo)
 - Intervention d'hélicoptère, de tous les véhicules possibles, etc. (gros moyens)
 - But : stresser l'élève pour qu'il se rende compte du réel d'une manifestation
- Battue
 - Pas si simple (technique, plus méticuleux)
- Pas fait : conduite en urgence (comme ce qui est dangereux)

BFP

- 1 jour de théorie + 2 de pratique
- Intervention de comédiens et de plastrons → échelle 1 : 1
 - Exemple : intervention TPG, accompagnement jusqu'à Chandolon

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE LA SIMULATION

- Avantages
 - Mise en pratique
 - Plus parlant (génération plus visuelle)
 - Augmente l'assurance, rassure, conforte (confirme ce qu'on a appris en théorie)
 - Voit si quelqu'un manque d'assurance
 - Contrôle des acquis
- Inconvénients
 - Coût élevé (comédiens + temps de disponibilité des instructeurs + leur investissement), dépend du budget
 - Grosse préparation
 - Immense besoin en personnel

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

- Collègues terrain, très critiques
- Actuellement : très bons échos (évolution positive)
- Devenus beaucoup plus professionnels (dans l'enseignement)
- Certitude du ROI (l'argent n'est pas perdu)

DIVERS

- Priorités : 1. sécurité, 2. savoir/formation
- Communication, savoir-être
 - Difficile à changer (dans l'éducation)
 - Théorie – *démontrer* – pratique
 - Bon sens (donne une certaine maturité)

- Jeux de rôle
 - Recadrer si nécessaire
 - Effet de surprise (stress)
 - Avec débriefing
 - Parfois filmé car mieux si autocritique (se rend mieux compte)
- Contact avec les comédiens
 - Police prend contact
 - Envoie scénario
 - Audition, avec briefing (si nouveau comédien)
 - Comédien expose ressenti de la victime (inclus dans le rapport)
 - Bon contact avec les comédiens
 - Attention à leur susceptibilité

Annexe 7

Compte-rendu de l'interview de Richard de la Cruz

Interviewé : Richard de la Cruz

Fonction : Sales manager de Travepaper.com

Lieu du rendez-vous : locaux de Travepaper.com

CONTEXTE

- Tendance à intégrer Internet partout, mais cette tendance s'inverse
- Inconvénients d'Internet
 - moins de confiance (rapport)
 - le coût n'est pas moindre
 - Tout n'est pas disponible (contrairement à la croyance)
 - Aspect humain manque
- Existence d'une barrière psychologique chez le client : ne paye pas plus d'une certaine somme sans passer par une personne physique qu'il pourra rendre responsable en cas de problème
- Tendance de perte d'identification au produit, à la marque, à l'entreprise par les employés → moins bonne efficacité

LE MÉTIER D'AGENT DE VOYAGE

- Changement du métier d'agent de voyage : ce n'est plus que de la vente de brochure (le billet devient une valeur ajoutée, à côté des conseils pour le visa, les assurances, etc.)
- Écoute très importante (avant l'utilisation de l'ordinateur)
- Normalement 30 % du temps est consacré à l'administration (négociation, etc.)
- Le voyage permet de rester jeune. Il faut constamment ouvrir les yeux car tout touche au tourisme (économie, écologie, etc.)

LA SOCIÉTÉ

- Rassemble des agents de voyages mobiles (utilisation de la mobilité en cas de problème d'Internet)
- 2 produits
 - un outil informatique de gestion pour les prestataires dans le tourisme qui vise les PME des pays émergents (hôtellerie, tours opérateurs, location de voiture, etc.). Il est adaptable à chaque cas et est compatible avec Internet
 - un réseau, un programme (donc une agence clé en main avec le réseau, les prix, etc.) pour les agents mobiles, agents indépendants intégrant le réseau (apporte une sécurité)
- ne vend pas du voyage mais une solution

- Plusieurs spécialistes rejoignent le réseau
- Esprit familial, sympa, coup de main internes, aide ; but : que tout se passe bien
- Le local est ouvert 24h/24 et le style est spécial : une ancienne poste (guichets, etc.)
- But : 180 agents mobiles en Suisse
- Accorde des licences, puis prélève un pourcentage (3 %) sur les ventes. Développement futur : accorder des franchises (nationales et locales)
- Utilisation du bouche à oreille pour développer la société (création du réseau), pas de budget marketing
- Utilisation de la mobilité plutôt que le marketing (quelques articles de journaux)
- Aucun recours à une aide financière extérieure
- Développement de la société : ne veut pas être victime de leur succès et grandir trop vite → grandit tranquillement, établit des procédures de travail (notamment en vue de la franchise)
- Ne sont pas des concurrents des agences de voyages classiques
- Formation de la relève en formant des apprentis
- Leur leitmotiv : l'humain accompagné de la technologie

LE CLIENT

- 2 clients
 - PME des pays émergents
 - Agents mobiles du réseau
 - !!! Attention : ce n'est pas le consommateur final du voyage !!!
- Ne se soucie plus de l'administration, donc se concentre sur la vente et le conseil, son métier
- Critères de sélection (entre autres : adhérer de part et d'autre au mode de fonctionnement)

LE CLIENT FINAL

- Il doit être rassuré, connaître les bases légales
- Privés ou entreprises

Annexe 8

Synthèse de travaux sur le risque

Dans le cadre du master de Management Communication Organisation, une enquête qualitative a été menée par les étudiants de la Haute Ecole de Gestion de Genève. Au terme de cette enquête, ils ont rédigé un essai sur le thème suivant :

"Le risque"

thème lié aux cours donnés par Emmanuel Fragnière "Introduction au risk management". Chacun a déterminé un axe particulier de recherche. Les résultats en sont aussi intéressants que variés.

Méthodologie

Afin de récolter des données qualitatives, les étudiants ont dû se rendre "sur le terrain" et prendre avis auprès de personnes extérieures au cours. Ils ont donc chacun procédé à des interviews de plusieurs personnes. Certains ont établi un questionnaire qu'ils ont soumis tel quel à leurs interlocuteurs. D'autres ont préféré suivre un fil rouge et laisser la discussion prendre la direction choisie par les interviewés. Leurs résultats ont ensuite été transcrits puis analysés.

Résultats obtenus

L'ensemble des travaux commence par une définition du risque. Les plus récurrentes sont "Risque = Probabilité x Dommage" et l'exposition à un danger dont on sait qu'il peut se réaliser mais dont on sait pas si et quand il va se réaliser.

Perception du risque en cas de délocalisation

Le but de cette étude est de déterminer quels sont les risques perçus par des employés ayant déjà vécu une délocalisation. Au cours des interviews, une intéressante constatation est apparue : après coup, la plus importante problématique n'était plus l'éloignement du domicile, comme avant la délocalisation, mais la gestion du changement. C'est le manque de préparation au nouvel environnement, à la nouvelle manière de travailler qui a posé le plus de problème.

Perception du risque selon le sexe et l'âge

La problématique de base porte sur la possibilité de transférer l'expérience, à savoir si la transmission est envisageable avec son seul bénéficiaire ou si l'ensemble doit être reconstruit chaque fois. La question a été abordée de façon à évaluer les différences

de perception des risques selon le sexe et l'âge. Il en est ressorti clairement que les femmes abordent la question sous l'angle émotionnel (perte d'emploi, environnement de travail, conséquences familiales, mobbing, risques psychologiques) contrairement aux hommes qui le traitent comme un arbre décisionnel (relationnel - financier, physique – financier, connaissances - financier, professionnel – risque dans la communication). Ils semblent aussi évoluer plus comme des électrons libres dans la société que faisant partie d'un ensemble. En ce qui concerne les plus âgés, ils ne font pas part de leur envie de transmettre leur savoir, exprimant implicitement l'obsolescence ou le peu d'intérêt de leurs connaissances.

Perception du risque lié à l'échec scolaire à l'école obligatoire

La principale conclusion de ce rapport est l'importance des conséquences d'un échec à l'école obligatoire. En effet, cette situation mène généralement à de fortes lacunes, donc un niveau scolaire de base insuffisant qui prive l'élève de certaines possibilités de formation et d'emploi. A cela s'ajoute une mauvaise estime de soi qui peut s'exprimer, entre autres, avec un comportement agressif ou entièrement replié sur soi. Plusieurs solutions sont proposées en réponses aux nombreux risques encourus.

Risques liés au travail à temps partiel

Malgré l'évolution de la structure de notre société, plusieurs préjugés demeurent, notamment sur les employés à temps partiel. Parmi ces stéréotypes on peut citer un dévouement moindre, un manque d'identification, de motivation et d'ambition, et leur travail est considéré comme un simple appoint. Bien que la plupart des concernés considèrent le travail à temps partiel comme une chance de concilier vie professionnelle et vie de famille, ils mettent en avant la résistance évidente à leur donner un poste à responsabilité. Cette résistance est due en partie à la difficulté qu'ils ont à occuper le terrain et à se créer un réseau qui reconnaisse leurs compétences.

Le risque c'est nous

Les auteurs se sont attachés à montrer que le facteur de risque principal dans une organisation est l'humain. En effet, les risques principaux sont liés à la gestion, donc à la direction, et au comportement des employés. Le facteur humain, par exemple les interactions entre les membres d'une équipe influencent directement leur productivité (notamment à travers l'échange d'information et l'absentéisme). Il met aussi en avant que chaque amélioration visant à amoindrir le risque amène de nouvelles conditions donc de nouveaux risques.

Perception des risques RH dans la fusion de deux hôpitaux

Ce travail aborde lui aussi la problématique du changement et de sa gestion. La vision abordée est concentrée sur le facteur humain. Il en ressort que les principaux risques perçus sont la perte de l'emploi, le changement des conditions de travail et la réorganisation interne. La prise en charge émotionnelle est également importante afin d'éviter des sentiments de non écoute et de non reconnaissance. Il en ressort clairement que la préparation d'un changement doit être bien préparée et que tous les aspects doivent être intégrés au plan d'action, afin que la confiance puisse être conservée.

Risques inhérents à l'exercice d'un mandat politique

L'auteur énonce quatre aspects du risque : celui d'être battu politiquement, celui lié à l'écart entre le discours et l'action, le risque de l'intégrité physique et la nature du risque politique. Il aborde les conséquences, positives et négatives, d'un mandat sur l'entourage, les citoyens et touche aux conséquences post-mandat sur la vie professionnelle. Il met en avant l'importance de la personne et de sa crédibilité mais découvre un côté du risque personnel pour le politique, bien souvent mis de côté.

Risque lié à la qualité du service

Le service est composé de deux facettes : sa conception et sa prestation. La première est concrète, fait partie de produit, elle est facilement déterminable. La seconde implique des éléments subjectifs, notamment la manière de faire, l'efficacité, l'anticipation, etc. Le moyen d'y arriver est de posséder des compétences à la fois stratégiques et opérationnelles. C'est en étudiant ces aspects que l'auteur a pu établir un lien entre les risques lié au service et la satisfaction ou la perte des clients.

Risque dans projet

Lors de la mise en place d'un projet, des changements sont à l'ordre du jour. Cela entraîne forcément des risques, liés d'une part au changement lui-même et à la situation finale d'autre part. Les normes SIA définissent déjà un grand nombre d'entre eux, mais les interviews menées mettent l'accent sur les risques environnementaux (politique, situation démographique), organisationnels (structure, type de management) et surtout socioculturels (facteur humain).

Différence de perception du risque sur le lieu de travail selon le sexe et type d'entreprise

L'enquête menée a mis en évidence une différence entre la perception féminine et masculine du risque. La première est intuitive et sensible. Elle est plus concernée par le fonctionnement de l'organisation et les jugements de valeurs. La seconde est systématique et orientée vers l'analyse rationnelle d'une situation. Les hommes critiquent l'entreprise comme s'ils n'en faisaient pas partie et évoquent des problèmes de communication. En ce qui concerne le statut de l'entreprise, la liberté donnée est semblable pour le privé et le public. Il se peut que parfois une plus grande liberté soit accordée aux employés du privé, dans les multinationales. Cette liberté, si elle permet une plus grande créativité, entraîne aussi plus de risques, mais tout dépend du fonctionnement des employés.

Risques dans l'enseignement public

Trois types de risques ont été répertoriés dans l'enseignement public. Tout d'abord le risque organisationnel, à savoir principalement la surcharge des tâches déléguées par la hiérarchie et par les parents. Vient ensuite le risque structurel comme la prise en charge du travail d'autres enseignants ou des parents. Pour finir, le risque humain est là aussi le plus important. Il regroupe notamment le stress lié à la responsabilité, l'intégrité physique, la pression mise par les parents et les collègues et les problèmes de communication avec la hiérarchie. Plusieurs solutions intéressantes sont proposées, comme par exemple la signature d'une charte de l'éducation par les parents.

Différence de perception du risque selon la culture (différences culturelles)

Le risque est une notion subjective et donc propre à chacun. Cette étude a comparé trois cultures bien spécifiques, à savoir les Etats-Unis, le Moyen-Orient et l'Asie. Dans le premier pays, le risque est une notion très présente, principalement à cause du danger de procès. Cela oblige à toujours être attentif au moindre détail et à respecter scrupuleusement les ordres émanant de la hiérarchie. Les habitants de la seconde région, le Moyen-Orient, ont une approche beaucoup plus fataliste et s'occupent donc nettement moins du risque. Ils accordent également une grande importance à la confiance. Tout comme eux, les asiatiques ne place pas la gestion du risque en position centrale. La cause principale en est que tout est minutieusement réglé. De plus, la perte de l'emploi n'est pas considérée comme un risque puisqu'ils changent de poste en moyenne tous les deux ans.

Actuellement, les entreprises évoluent dans une société toujours plus active et en évolution constante. Elles doivent donc faire preuve d'une capacité d'adaptation

accrue. Les risques liés se modifient au même rythme et il est indispensable de les repérer afin de pouvoir les contrer. Il ressort de ces études que beaucoup de risques sont aujourd'hui encore sous-estimés, notamment le facteur humain, et ce malgré de nombreuses recherches effectuées sur le sujet. Le "risk mangement" a donc encore de nombreux défis à relever avant de pouvoir s'imposer comme un standard.

Auteurs des études : Brigitte Rime, Jasmina Froidevaux-Bieri, Mélanie Kral, Florence Pictet, Adil Benmoussa, Sebastian Chiappero, Sophie Crisinel, Eliane Schneider, Carlo Buttol, Pascal Dorsaz, Marie Dominique Raffier, Jana Hamackova, Monica Oberson

Annexe 9

Synthèse de travaux sur le risque et l'expertise

Dans le cadre du cours d'option majeure de Marketing, une enquête qualitative a été menée par les étudiants de 3^e année de la Haute Ecole de Gestion de Genève. Au terme de cette enquête, ils ont rédigé un essai sur le thème :

"le risque lié à la perte d'expertise dans une économie de la connaissance"

thème lié aux cours donnés par Emmanuel Fragnière intitulés "Risk management".

Méthodologie

Afin de récolter des données qualitatives, les étudiants ont dû se rendre "sur le terrain" et prendre avis auprès de personnes extérieures au cours. Ils ont donc chacun procédé à des interviews de plusieurs personnes. Certains ont établi un questionnaire qu'ils ont soumis tels quels à leurs interlocuteurs. D'autres ont préféré suivre un fil rouge et laisser la discussion prendre la direction choisie par les interviewés. Leurs résultats ont ensuite été transcrits puis analysés.

Contexte

La structure de société actuelle, en Suisse, est basée sur une société de services. Ce facteur implique un changement dans les facteurs valorisés. A l'ère de l'industrie, la théorie de Taylor sur l'organisation scientifique du travail était de mise. Elle doit cependant être révisée pour notre société de services qui ne sauraient être standardisés. Ainsi est née l'hypothèse que l'expertise est devenue l'élément pouvant faire la différence dans notre société ultra compétitive.

Résultats obtenus et réflexions intéressantes

Une grande partie des travaux reposait sur la définition du terme "expertise". Il en ressort une définition globale : l'expertise est la somme du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Le plus frappant est le peu d'importance relative attachée à la formation contrairement à l'expérience dans l'acquisition du savoir.

Quoi qu'il en soit, la majorité s'accorde à dire que l'expertise influence la qualité du service, notamment à travers la fluidité de la chaîne de production du service. Ce terme a donc une connotation positive, mais certains relèvent qu'elle peut quand-même devenir un frein à la créativité. En effet, une personne décelant tous les risques pour chaque situation peut déconseiller voire démotiver les créatifs de l'équipe ;

l'innovation et le risque allant toujours de paire, il est important de savoir évaluer ces risques et les catégoriser.

Un autre point souvent abordé est l'évaluation de l'expertise. En effet, tous semblent s'accorder sur la difficulté à quantifier cette valeur. Cette compétence étant intangible, unique et pas facilement mesurable, une évaluation monétaire est périlleuse. Quelques propositions sont tout de même apportées. L'expertise en elle-même n'étant pas chiffrable, il est cependant possible d'estimer son coût d'opportunité. Par exemple, l'augmentation de salaire d'un employé qualifié peut se calculer comme étant la somme des dépenses supportées (coûts effectifs ou perte de gains) par la perte de cet employé, le recrutement et la formation de son remplaçant jusqu'à ce que celui-ci atteigne l'efficacité recherchée. Malgré la pratique courante de refuser l'augmentation, l'entreprise aurait intérêt, dans bien des cas, à considérer sérieusement la requête de son employé. Il faut également garder à l'esprit que cette valeur est périssable.

Par ailleurs, les impressions des interviewés impliquent de nombreuses notions annexes. Il est par exemple relevé que la taille de l'entreprise influence beaucoup l'importance de la connaissance de chaque employé. En effet, plus l'entreprise est grande, plus le travail devient détaillé et la tâche simplifiée. Dans une firme plus petite, les employés occupent plus de fonctions et sont donc plus polyvalents. La formation d'un nouvel arrivant sera donc plus longue puisque nécessaire dans plusieurs domaines. On ne peut cependant pas généraliser, le travail détaillé se transformant parfois en une réelle spécialisation, surtout dans le secteur tertiaire.

Une des autres notions fréquemment abordées est la crainte de la perte de son emploi. En effet, certains ont mis en avant que le fait de posséder un savoir unique rend la personne indispensable à l'entreprise et lui assure un emploi. La peur engendrée par la conjoncture actuelle, à savoir un taux de chômage relativement élevé, conduit donc à un comportement individualiste qui empêche la bonne circulation des connaissances à l'interne. La durée toujours plus courte de la carrière dans une même entreprise réduit d'autant la possibilité d'échanger cette expertise. Toutes ces rétentions d'information peuvent mener à un blocage de l'innovation et à une régression qu'il ne faut pas négliger.

Il apparaît que plusieurs niveaux de risques sont abordés par les personnes questionnées. Le niveau le plus récurrent est le risque personnel, celui de l'individu. De fait, on est souvent centré sur soi dans une situation risquée. Les autres niveaux abordés sont celui du groupe, du team ainsi que celui de l'entreprise. Les personnes relevant ces risques-là sont aussi ceux qui essayent d'apporter une solution.

Par ailleurs, quelques axes plus spécifiques ont été traités par certains étudiants. Parmi ceux-ci se trouve la perte d'expertise due à la discrimination. Un autre axe original traité est celui de la perte d'expertise liée à l'embauche par pistonnage ou copinage. Ces deux points de vue permettent une approche critique de ces méthodes. En effet, en se basant sur des critères autres que la recherche de l'efficacité, les individus peuvent prendre des décisions qui n'apportent pas nécessairement de valeur à l'entreprise, et qui parfois en retirent.

Plusieurs interviewés proposent des solutions de prévention. En effet, s'ils sont conscients de lacunes dans la transmission de la connaissance, ils n'y sont pourtant pas insensibles.

Parmi les solutions proposées se trouve l'apprentissage. En effet, un élève suivant et suivi par un maître d'apprentissage va pouvoir bénéficier de l'expérience de ce dernier. Il lui transmettra ce qu'il sait, tant sur le travail en lui-même que sur l'entreprise. La transmission est donc possible, mais elle nécessite du temps, de la volonté et de la disponibilité. Cela permet également de provoquer des synergies entre l'expérience et des idées nouvelles.

Cette transmission d'expertise est aussi abordée par la difficulté dont elle est caractérisée. Un des arguments présenté est le fait qu'elle soit souvent basée sur un "feeling". Ce "flair" s'acquiert par l'expérience, l'accumulation des situations qui permet une sélection rapide des décisions à prendre ou des actes à accomplir.

Cette lacune pourrait cependant être comblée par des mesures préventives. Une anticipation au risque de perte permettrait de trouver et d'appliquer des solutions efficaces. Parmi elles se trouve la formation continue et les débriefings.

Ce qui ressort donc principalement de ces études est l'importance du facteur humain. Il est placé au centre des risques. C'est son imprévisibilité qui rend toutes les situations possibles. Chacun est différent et il est capital d'en tenir compte dans la gestion de l'entreprise. Certains agiront toujours pour l'augmentation de leur bien-être personnel alors que d'autres seront plus enclins à agir pour l'entreprise et permettront ainsi son développement.

Auteurs des études : Ikbal Ammari, Alexis Calevras, Alexandre Monnet, Laure Bertossa, Philippe Storchenegger, Julien Traeger, Maurine Benamar, Vinca Cackovic, Philippe Ravioli, Israël Montenejo, Adnane Doudou, Anthony Zaugg, Philippe Zufferey, Léa Chicheportiche, Marianne Schneuwly, Diego Rinaldi, Serge Durst

Annexe 10
Résultats préliminaires du sondage relatif au
Symposium HEG du 29 novembre 2007

Résultats préliminaires du sondage relatif au
Symposium HEG du 29 novembre 2007

Dessine-moi un service !
Entreprises et administrations : comment concevoir
et valoriser vos services

Sondeurs : Cosima BERNARDI, Gawdy CARRANZA, Philip CHOWNEY,
Joane DESCHENAUX, Alexandre DE SOUSA, Sandrine
GIROUD, Roberto IULIANO, Gonçalo LEAL, Albert LUBANZADIO,
Hasan MEHMEDOVIC, Adrijana MITROVIC, Gary STILLHARD,
Steven WIELAND

Responsables de mandat : Giuseppe CATENAZZO, Emmanuel
FRAGNIERE, Patricia HUGENTOBLER, Jean
TUBEROSA

Auteur du rapport : Patricia HUGENTOBLER

Contact : Emmanuel FRAGNIERE
079/478.35.90
emmanuel.fragniere@hesge.ch

Résumé

Le Laboratoire d'Etudes de Marché (LEM) de la Haute Ecole de Genève a effectué un sondage concernant la perception du savoir-faire dans les entreprises de services.

Ce sondage a été réalisé dans le cadre du Symposium HEG "Dessine-moi un service !" qui aura lieu le 29 novembre 2007. Un des thèmes principaux sera la composante tacite de la prestation de service. En effet, deux éléments entrent en compte dans la qualité d'une prestation de service : la composante explicite, rassemblant la documentation et toute autre forme de formalisation, et la composante tacite qui représente l'ensemble des connaissances non codifiées, voire non codifiables.

La tendance actuelle est l'acquisition d'une documentation toujours plus importante, qui conduit à une hyperformalisation de la connaissance. Cette formalisation a pour conséquence une quasi automatisation des prestations. Le sondage a démontré l'importance de l'être humain dans ce processus. Il tend à prouver qu'il faudrait replacer l'homme au centre de la prestation de service.

Cette étude a permis d'identifier un autre état de fait contredisant la tendance actuelle, la valeur des seniors. De nos jours, la société a tendance à les écarter de la vie active, et c'est très rapidement qu'ils s'en déconnectent. Il semble pourtant que leur expérience et leur réseau seraient extrêmement profitables aux entreprises. En effet, notre sondage démontre une très nette préférence pour l'expérience professionnelle plutôt que pour une formation très approfondie.

Par ailleurs, il apparaît que la formation dans un établissement externe soit reconnue ce qui était peu le cas dans le passé où l'on se méfiait des formations extra muros. On apprécie désormais d'engager une personne déjà formée. Cette évolution est couplée à celle du raccourcissement des périodes passées dans la même entreprise, notamment due au changement de métier en cours de carrière, toujours plus fréquent. En début de carrière, la possession d'un titre universitaire assure un certain niveau de compétences intellectuelles pouvant compenser un manque d'expérience professionnelle dans un domaine précis. Par contre il semble que par la suite, dans l'évolution de la carrière, ce soit l'expérience professionnelle qui prenne le pas sur les diplômes obtenus.

Malgré l'importance démontrée de ces compétences intangibles que sont entre autres l'expérience professionnelle et le savoir-faire, l'étude dénote la faible capacité des entreprises à les valoriser. Cette négligence a pour conséquence une déperdition d'expertise importante. Les entreprises doivent encore se rendre compte que ces capacités représentent une valeur ajoutée, donc un investissement, dans la qualité de la prestation et qu'elles ont, par conséquent, un coût. Le sondage a cependant soulevé la difficulté de trouver une rémunération juste pour ces capacités.

En conclusion, la définition de l'expertise ne se résout pas à un seul terme ou une seule notion. C'est bien l'assemblage de plusieurs critères, dans ce

sondage l'expérience professionnelle, un titre universitaire (exemple : Bachelor) et la maîtrise des langues, qui permet de cerner cette notion.

Résultats préliminaires de l'enquête sur l'expertise dans les sociétés de service

1. CONTEXTE

La Haute École de Gestion de Genève produit des sondages depuis plus d'un an et demi. Ils sont effectués par le Laboratoire d'Études de Marché (LEM). Ce dernier est composé d'étudiants de divers degrés dirigés par les professeurs Emmanuel Fragnière et Jean Tuberosa.

Le symposium traitera du design de service. La particularité d'un service, c'est qu'il est difficilement mesurable et hétérogène par nature. Ainsi, chaque service correspond à une production invisible et unique. Il s'agit donc de le rendre plus concret et de le concevoir continuellement.

Ce sondage permet d'établir un état des lieux de la situation en analysant l'importance de l'expertise et de l'expérience dans la production de services. Nous pouvons observer que la connaissance tacite prend progressivement le dessus sur la spécialisation et la standardisation à outrance. A cela est lié un risque de perte d'expertise dans une économie basée sur la connaissance. Ce risque doit être évalué par les entreprises et les administrations.

2. DESCRIPTION DE L'ÉCHANTILLON

Pour notre projet de recherche, le panel, notre échantillon compte 678 personnes. Ce sont principalement des actifs genevois, travaillant dans le secteur tertiaire pour les trois-quarts d'entre eux. Un quart d'entre eux travaille à temps partiel.

Ils sont répartis équitablement en ce qui concerne le sexe, 54 % de femmes et 46 % d'hommes. Cela correspond à la population visée. L'âge moyen est de 36 ans pour un échantillon s'étalant de 15 à 69 ans. 45 % d'entre eux travaillent dans une entreprise régionale et les autres sont répartis pareillement dans des entreprises nationales (24 %) et internationale (31 %). Ces entreprises sont réparties en ce qui concerne leur taille. (*Réf. : question 23 ; moins de 10 employés 17 %, entre 10 et 50 employés 20 %, entre 51 et 100 employés 11 %, entre 101 et 200 employés 14 % et plus de 200 employés 38 %*).

3. PERCEPTION DU SAVOIR-FAIRE DANS LES SERVICES À HAUTE VALEUR AJOUTÉE

Transmission du savoir-faire

La transmission du savoir-faire est ressentie comme étant facile par une large majorité de personnes. Le taux de celles ne ressentant aucune transmission est très faible, mais plus de 16 % la trouve difficile.

Réf. : question 9 ; très facilement 15 %, bien 65 %, difficilement 16 %, pas du tout 2 %, je ne sais pas 3 %

La question suivante éclaire la quantité des connaissances transmises : si un tiers des personnes pensent que leurs collègues leur transmettent toutes leurs connaissances, près des deux tiers restant sentent qu'une partie n'est pas partagée.

Réf. : question 10 ; toutes leurs connaissances 29 %, une partie de leurs connaissances 64 %, aucune connaissance 5 %, je ne sais pas 3 %

Pour améliorer cette transmission des connaissances, ils estiment qu'une meilleure relation entre collègues et des encouragements des supérieurs hiérarchiques serait utiles. Un tiers estime que c'est la culture de l'entreprise qui en est, en partie du moins, responsable et plus de 16 % qu'une garantie de l'emploi permettrait d'améliorer la transmission. On remarque tout de même que 9 % des sondés pensent qu'il ne faut rien changer pour améliorer cette transmission. Ceci permet d'affirmer que la qualité ainsi que la quantité de connaissances, entre autres du savoir-faire, est grandement influencé par les relations interpersonnelles.

Réf. : question 11 ; relation entre collègues 43 %, garantie de l'emploi 17 %, culture d'entreprise 32 %, encouragement des supérieurs hiérarchiques 41 %, autre 4 %, rien 9 %, je ne sais pas 5 %

En ce qui concerne les conséquences, près d'un quart n'a jamais souffert de ce manque de partage. Par contre les autres oui, et, même si deux tiers dit n'en avoir que rarement souffert, 15 % y sont souvent confrontés.

Réf. : question 12 ; très souvent 2 %, souvent 15 %, rarement 56 %, jamais 24 %, je ne sais pas 2 %

Actuellement, les entreprises mettent en place plusieurs moyens pour améliorer cette transmission. Les plus couramment utilisés sont les réunions et la formation interne. L'aide d'un employé formateur ou la documentation sont également employés. Par contre, la majorité est d'accord sur le fait qu'elle reçoive ce savoir-faire "sur le tas". On remarque donc, comme précédemment, que la transmission est une affaire de relation entre personnes. Les éléments explicites, comme la documentation et l'Intranet servent uniquement de support mais ne suffisent pas. C'est donc sur les relations humaines qu'il faut mettre l'accent.

Réf. : question 13 ; réunion 42 %, stage 23 %, sur le tas 50 %, machine à café 10 %, employé formateur 24 %, atelier 8 %, formation interne 32 %, activités extra-professionnelles 9 %, documentation 24 %, Intranet 14 %, aucun 5 %, autre 2 %, je ne sais pas 2 %

Critères d'évaluation

Le critère d'évaluation qui ressort indubitablement est l'expérience professionnelle avec 42 %. Les résultats tangibles ainsi que le niveau de compétence par rapport aux collègues sont également reconnus. On remarque que l'importance accordée aux diplômes, à la réputation et à la recommandation est minime.

Réf. : question 14 ; expérience professionnelle 42 %, résultats tangibles 21 %, niveau de compétence par rapport aux collègues 16 %, diplômes 8 %, réputation 8 %, recommandations 6 %, autre 2 %, je ne sais pas 4 %

L'avis des sondés concernant le profil le plus recherché lors de recrutement a aussi été sollicité. La moitié des personnes interviewées préfèrent un panachage entre la formation et l'expérience professionnelle. Mais s'ils doivent n'en choisir qu'un des deux, c'est l'expérience qui est la plus importante.

Réf. : question 15 ; 10 ans d'expérience 23 %, 5 ans + Bachelor 50 %, Master uniquement 6 %, je ne sais pas 22 %

Par contre, l'importance d'un diplôme, en plus d'expérience professionnelle, peut être expliquée par le fait qu'un Bachelor assure un certain niveau de compétences intellectuelles. Ceci se ressent d'autant plus dans une conjoncture qui entraîne toujours plus de changement de métier et donc une baisse d'expérience dans le domaine. Parmi les personnes interrogées, 34 % sont consultées dans des processus de recrutement (*Réf. : question 16*).

Apport du savoir-faire

Il reste à traiter l'apport personnel du savoir-faire des employés. Selon les sondés, l'apport principal est l'indépendance. Il leur permet également d'obtenir des primes et des augmentations de salaire, d'avoir une meilleure performance et de décrocher une promotion. Peu nombreuses sont les entreprises qui dispensent des cadeaux d'ancienneté, des avantages sociaux, des formations internes ou externes. Étonnamment, 9 % estiment même que leur savoir-faire ne leur rapporte rien du tout.

Réf. : question 17 ; prime/augmentation 29 %, cadeaux d'ancienneté 5 %, promotion 20 %, indépendance 38 %, avantages sociaux 8 %, formation interne 9 %, formation externe 8 %, performance 37 %, autre 5 %, rien 9 %, je ne sais pas 6 %

4. IMPORTANCE DES LANGUES DANS LE PROCESSUS DE PRODUCTION DE SERVICE

Importance accordée à la maîtrise de langues étrangères

61 % des personnes interrogées trouvent que leur entreprise accorde de l'importance ("très important" et "important") à la connaissance des langues étrangères. Uniquement 5 % pensent qu'elle n'en accorde aucune.

Réf. : question 1 ; très importante 28 %, importante 33 %, moyennement importante 22 %, peu importante 12 %, aucune importance 5 %

Les langues les plus utilisées dans le monde du travail à Genève sont le français, l'anglais et l'allemand. Ce résultat est logique car il s'agit des deux langues nationales les plus parlées, dont la langue locale. La troisième est la langue universelle, très répandue à Genève, ville internationale. L'espagnol, le portugais et l'italien sont eux aussi relativement répandus.

Réf. : question 2 ; Français 97 %, Anglais 83 %, Allemand 53 %, Italien 13 %, Espagnol 25 %, Portugais 13 %, Arabe 3 %, Chinois 1 %, Russe 1 %, Japonais 1 %, autre 1 %, je ne sais pas 2 %

Emploi des langues étrangères

Les langues étrangères sont très utilisées sur le lieu de travail : 61 % emploient régulièrement une ou plusieurs langues étrangères, 33 % rarement et uniquement 6 % n'en emploient jamais.

Réf. : question 3 ; au quotidien 31 %, souvent 30 %, rarement 33 %, jamais 6 %, je ne sais pas 1 %

L'oral est la forme la plus utilisée des langues étrangères et c'est principalement avec l'externe de l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.) qu'elle trouve son utilité pour 65 % des sondés. À l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.) l'oral est utilisé dans 37 % des cas contre 22 % pour l'écrit. Ce dernier est aussi plus utilisé avec l'externe.

Réf : question 4 ; oral interne 37 %, écrit interne 22 %, oral externe 65 %, écrit externe 29 %

Cours de langue

Les personnes interviewées semblent en majorité (47 %) satisfaites des cours de langue qu'elles ont suivis. Cependant, 41 % ne le sont pas (*Réf : question 5*).

La question suivante explique les lacunes ressenties par les sondés. De fait, la pratique orale de la langue est l'amélioration qui serait la plus utile aux employés avec 39 %, tout comme les séjours linguistiques avec 25 %. L'acquisition d'un vocabulaire plus spécifique à leur emploi est également souhaitée.

Réf. : question 6 ; certification 9 %, pratique orale 39 %, vocabulaire professionnel 21 %, grammaire 5 %, séjour linguistique 25 %, autre 1 %, je ne sais pas 5 %

La possibilité de création d'une formation internationale de Gestion dispensée en anglais est proposée pour palier à ce problème. Les sondés sont très mitigés : 41 % seraient intéressés et 33 % ne le seraient pas, alors qu'un tiers n'a pas souhaité donner de réponse. Ce résultat peut s'expliquer par la spécificité de la formation (Gestion) et le niveau d'étude des personnes interviewées (*Réf. : question 7*).

Annexe

À remplir par l'étudiant : Initiales étudiant : Questionnaire n° :

Étude sur la perception relative au processus d'engagement dans les sociétés de service

**Cette enquête est réalisée par la Haute École de Gestion de Genève
mandatée par la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale.**

La confidentialité et l'anonymat des données sont garantis.

1. Comment jugez-vous l'importance accordée par votre employeur à la maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères ?

- Très importante
- Importante
- Moyennement importante
- Peu importante
- Aucune importance
- Je ne sais pas

2. Selon vous, quelles sont les **3 langues** les plus utilisées dans votre milieu professionnel ?

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Français | <input type="checkbox"/> Arabe |
| <input type="checkbox"/> Anglais | <input type="checkbox"/> Chinois (Mandarin) |
| <input type="checkbox"/> Allemand | <input type="checkbox"/> Russe |
| <input type="checkbox"/> Italien | <input type="checkbox"/> Japonais |
| <input type="checkbox"/> Espagnol | <input type="checkbox"/> Autre [à préciser] : _____ |
| <input type="checkbox"/> Portugais | <input type="checkbox"/> Je ne sais pas |

3. A quelle fréquence utilisez-vous les langues étrangères dans votre emploi actuel ?

- Au quotidien
- Souvent
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

4. Au travail, dans quelle situation utilisez-vous régulièrement les langues étrangères ?

[Plusieurs réponses possibles]

- A l'oral, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)
- A l'écrit, à l'interne (collègues, supérieurs, autres départements, etc.)
- A l'oral, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)
- A l'écrit, à l'externe (client, fournisseurs, etc.)

5. Pensez-vous que les cours de langues que vous avez suivis sont adaptés à votre activité professionnelle ?
- Oui
 - Non
 - Je ne sais pas
6. Quel est selon vous le facteur le plus important à améliorer ? [1 réponse possible]
- Rendre obligatoire l'obtention d'une certification en langues (Cambridge, Goethe, ...)
 - Pratique orale d'une langue
 - Maîtrise d'un vocabulaire professionnel
 - Maîtrise de la grammaire
 - Séjour dans une autre région linguistique
 - Autre [à préciser] : _____
 - Je ne sais pas
7. Si une formation internationale de Gestion dispensée en anglais vous est proposée à Genève, la choisiriez-vous / l'auriez-vous choisie ?
- Oui
 - Non
 - Je ne sais pas
8. Selon vous, quel établissement devrait dispenser cette formation ?
- HEC, Haute Ecole de Commerce (Université)
 - HEG, Haute Ecole de Gestion (Haute école spécialisée)
 - Université privée
 - Autre [à préciser] : _____
 - Je ne sais pas
9. Comment se fait la transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?
- Très facilement
 - Bien
 - Difficilement
 - Pas du tout
 - Je ne sais pas
10. Vos collègues vous transmettent :
- toutes leurs connaissances.
 - une partie de leurs connaissances.
 - aucune connaissance.
 - Je ne sais pas

11. Que faudrait-il changer pour améliorer la transmission du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

[2 réponses possibles]

- Relations avec les collègues
- Garantie de l'emploi
- Culture d'entreprise
- Encouragement des supérieurs hiérarchiques
- Autre [à préciser] : _____
- Rien
- Je ne sais pas

12. Souffrez-vous du manque de partage du savoir-faire sur votre lieu de travail ?

- Très souvent
- Souvent
- Rarement
- Jamais
- Je ne sais pas

13. Quels sont les principaux moyens utilisés pour la transmission du savoir-faire dans votre entreprise ? [3 réponses possibles]

- Réunion
- Apprentissage / stage
- Sur le tas
- Machine à café
- Avec un employé formateur
- Coaching / atelier
- Formation interne (cours)
- Activités extra-professionnelles
- Documentation
- Intranet
- Aucun moyen n'est mis en place
- Autre [à préciser] : _____
- Je ne sais pas

14. Quel critère vous semble le plus important pour l'évaluation du savoir-faire des employés ?

[1 réponse possible]

- Années d'expérience professionnelle
- Résultats tangibles (ex : meilleur vendeur etc.)
- Niveau de compétence par rapport aux collègues
- Diplômes
- Réputation
- Recommandation / références
- Autre [à préciser] : _____
- Je ne sais pas

15. Selon vous, quel profil est le plus recherché lors d'un recrutement ?
- 10 ans d'expérience professionnelle sans formation universitaire
 - Une formation universitaire de 1^{er} degré (Bachelor) et 5 années d'expérience professionnelle
 - Une formation universitaire de 2^e degré (Master) sans expérience professionnelle
 - Je ne sais pas
16. Vous arrive-t-il d'être consultés dans un processus de recrutement ?
- Oui
 - Non
17. Que vous apporte votre savoir-faire ? **[Plusieurs réponses possibles]**
- Prime financière / augmentation de salaire
 - Cadeaux d'ancienneté
 - Promotion
 - Indépendance
 - Avantages sociaux
 - Formation interne (attestation)
 - Formation externe (diplôme professionnel)
 - Performance
 - Autre [à préciser] : _____
 - Il ne m'apporte rien.
 - Je ne sais pas

INFORMATIONS GENERALES

18. Sexe

- Femme
 Homme

19. Année de naissance : 19_____

20. Quel est votre profil professionnel actuel ?

- Employé(e)
 Cadre
 Cadre supérieur(e)
 Indépendant(e)
 Chômeur

21. Quel est votre taux d'activité ?

- Plein temps
 Temps partiel, [à préciser] :

22. Quel est votre secteur d'activité ?

- Primaire (agriculture, sylviculture, élevage, pêche, etc.)
 Secondaire (industrie et artisanat)
 Tertiaire (service)

Si tertiaire, dans quelle branche travaillez-vous ?

- Administration publique
 Assurance
 Banque
 Publicité
 Médical
 Tourisme
 Organisation internationale
 Autre [à préciser] : _____

23. Quelle est la taille de votre entreprise ?

- Moins de 10 employés
 Entre 10 et 50
employés
 Entre 51 et 100
employés
 Entre 101 et 200
employés
 Plus de 200 employés

24. Vous travaillez dans une entreprise :

- Régionale
 Nationale
 Internationale

La Haute École de Gestion vous remercie pour votre participation.

Annexe 11

Journée terrain du CICR

La journée terrain du Comité International de la Croix-Rouge intervient au cours de la formation de délégués. Ces derniers, appelés à se rendre sur le terrain, donc en zone de conflit armé, doivent se préparer à l'environnement et à la tâche qu'ils devront y accomplir. Cette journée fait partie du cours d'intégration des délégués qui se déroule sur plusieurs semaines. La première semaine, le cours est le même pour tous les métiers. On y reçoit beaucoup d'information à intégrer et de nombreux conseils et consignes.

Le jeudi intervient la simulation d'un parcours type d'un véhicule du CICR. Plusieurs péripéties et surprises attendent les délégués au cours de ce chemin. Ils vont notamment devoir se rendre dans un hôpital, passer un check-point gouvernemental avec un blessé à emmener et se faire attaquer par des rebelles. Dans la réalité, les épreuves ne sont pas si rapprochées et, la plupart du temps, pas aussi stressantes. Mais comme la situation n'est pas réelle, l'accent est mis sur l'accumulation d'épreuves à passer triomphalement. Malgré la simulation, la plupart se laisse prendre au jeu et agit comme sur le terrain.

Figure 12
Véhicule CICR



Lors de mon interview avec René Böckli, il m'a proposé de participer à cette journée terrain. J'ai accepté en espérant pouvoir illustrer plus précisément l'expérience vécue lors de simulation. On m'a proposé un rôle simple, donc en temps qu'acteur, celui du blessé du check-point. Ceci m'a permis une expérience intéressante, double : participer à une simulation avec un œil extérieure tout en m'intégrant et en partageant l'expérience avec les principaux concernés, puisque l'interaction est très forte.

On peut en pousser l'étude encore plus loin en considérant la simulation comme un service dans le service. A nouveau, les différents éléments du théâtre interviennent aux différentes étapes de la production de ce service.

Tout d'abord, la préparation est bien entendue de mise. En effet, les acteurs reçoivent la documentation afin de connaître le contexte et la description du rôle qui leur est attribué. Tous les acteurs recrutés, mis à part moi, sont des employés du CICR. Ils n'ont de fait pas besoin de se renseigner sur les principes de l'organisation ni sur le but du cours, puisqu'il leur est déjà connu. Le principe de tête d'affiche n'est pas utilisé, car le service ne doit pas être vendu : il est obligatoire pour pouvoir partir sur le terrain.

Bien évidemment, le décor a toute son importance dans cette immense simulation. Les scènes se jouent dans un périmètre délimité qui mesure plusieurs km², dans la campagne genevoise. Le décor est donc le même que dans un jeu de rôle grandeur nature, à l'échelle 1:1. Le contexte est aussi bien de la route goudronnée entre des champs que des chemins de terre en pleine forêt ; le matériel un véhicule 4x4 marqué de l'emblème CICR, des radios, du matériel habituel. L'avantage est l'isolation que procure cet exercice en pleine campagne, ce qui aide l'assimilation au jeu. Tous les intervenants sont de plus déguisés. L'armée et les rebelles sont en uniforme et armés. Les armes, bien que vides, ne sont pas factices et sont impressionnantes. Le blessé est recouvert de peinture rouge sang et bandé grossièrement.

Par ailleurs, le jeu d'acteur est important. Bien que le scénario soit plus ou moins écrit, l'ardeur que mettra l'acteur à interpréter son rôle influencera beaucoup le type et la qualité de la réaction du délégué. Il s'agit d'agir de la façon la plus réaliste possible.

La mise en scène est bien évidemment du ressort des Ressources Humaines et du département de la formation. Ce sont eux en effet qui s'occupent de l'organisation de cette journée. Ils doivent à la fois organiser la présence des délégués et des acteurs, s'occuper de la préparation du matériel et des locaux, coordonner l'ensemble des activités, contrôler le bon déroulement de la journée, organiser le débriefing et assurer un suivi. Leur tâche est donc énorme et chaque détail doit être préparé.

Les avantages vantés de la simulation ont été à nouveau vérifiés. En effet, la simulation permet d'inscrire très profondément, et avec moins d'efforts, en mémoire. Plusieurs types y sont d'ailleurs utilisées : la mémoire visuelle, auditive, au travers de la pratique (donc par le corps) et la mémoire émotionnelle. Le débriefing qui a lieu le lendemain est d'autant plus utile que ce qui se dira sera relié à un vécu et non de l'abstrait. Il est important car il permet de souligner les défauts à changer impérativement, mais également é conforter les actions qui ont été bien menées. Cela permet de contrôler les principes et connaissances acquises lors de l'expérience CICR et de la semaine de formation qui a précédé la journée terrain.

Cette simulation est très importante car elle teste aussi le côté humain qu'il faut impérativement contrôler dans ce type d'organisation. En effet, sur le terrain l'erreur n'est pas permise étant donnée l'ampleur des conséquences. Ce sont les vies des délégués, de détenus, de blessés et d'autres personnes qui sont en jeu. Elles reposent notamment sur la capacité des délégués à négocier et créer des liens humains, tant avec les victimes qu'avec les gouvernements et autres centres d'autorité.

Cette journée permet donc de s'initier avec la vie sur le terrain et de concrétiser une théorie. La prise de conscience de la réalité du terrain est très importante. Le stress lié aux événements proposés n'est qu'un aperçu du stress qui pourra être ressenti sur place. Lorsque l'on sait que l'on peut perdre tous ses moyens dans un moment de panique, on appréhende l'apprentissage d'une autre manière. Cette journée est appréciée de tous pour les leçons tirées. Le retour sur investissement est très bon pour le CICR, puisqu'il assure une meilleure réussite des missions et une meilleure capacité des délégués.

Annexe 12

Scénarii Symposium

Gaëtan Derache, 21 septembre 2007

Modélisation d'échanges entre un prospect et un agent de voyages :

A. l'accueil du prospect (client potentiel)



Situation .

L'agent de voyage fait la découverte d'un prospect. Ce dernier recherche (à déterminer). Ses critères de choix sont les suivants : (à déterminer) + contact personnalisé.

Rôle du prospect :

Faire connaissance avec l'agence de voyage. Voir si cette agence pourrait répondre à ses attentes. Comparer éventuellement les prestations de l'agence avec celles d'autres agences offrant les mêmes produits et proposant des services à des conditions de vente semblables.

Rôle de l'agent :

Découvrir les besoins et attentes du prospect et construire une relation de confiance. Mettre en avant les avantages de l'agence de voyages qui sont pertinents pour le prospect.

L'objectif de l'agent :

Susciter l'intérêt du prospect (transformer un prospect froid en client).

A gérer avant l'entretien :

- tenir une documentation prête et à jour sur les offres pour les distribuer en cas de besoin

A gérer pendant l'entretien :

1. accueillir, créer la relation
2. écouter la demande du prospect (écoute active / questions)
3. découvrir les besoins du prospect. Le cas échéant, procéder à un questionnement adapté
4. qualifier l'interlocuteur (quel est le profil de mon interlocuteur ?)
5. identifier s'il s'agit d'une demande isolée ou s'il pourrait s'agir d'un futur fidèle client voire d'un client susceptible d'amener d'autres clients (importance du client potentiel)
6. découvrir le processus de décision (qui va accepter vs refuser l'offre)
7. reformuler la demande du prospect
8. indiquer comment l'agence de voyages travaille avec des clients comparables au prospect
9. délivrer une réponse personnalisée au prospect
10. inviter le prospect à consulter de la documentation et, le cas échéant, présenter le/la spécialiste du voyage désiré par le prospect
11. indiquer les particularités liées au choix du voyage : visas, vaccins, etc.
12. conclure l'affaire ou remettre la documentation retenue en y joignant une carte de visite
13. Le cas échéant, proposer de reprendre contact avec le prospect à une date fixée.

A gérer après l'entretien :

- reprendre contact avec le prospect comme convenu

B. la présentation d'une offre à un prospect



Situation :

Le prospect a une idée précise du voyage qu'il a décidé d'entreprendre. Le prospect a annoncé sa visite à l'agent de voyages.

Rôle du prospect :

prendre connaissance de l'offre de l'agence de voyages et tenter d'obtenir des avantages supplémentaires.

Rôle de l'agent :

Répondre aux besoins et attentes du prospect et gagner sa confiance. Lever les objections. Démontrer que l'agence de voyages est le partenaire qu'il lui faut.

L'objectif de l'employé de Jérôme SA:

Susciter l'adhésion du prospect et obtenir une réservation ferme pour l'agence de voyages.
(Transformer un prospect chaud en client).

A gérer avant l'entretien :

1. Avoir une offre écrite, documentée, chiffrée, datée et signée
2. repérer les points forts et les points faibles de l'offre
3. prévoir les objections en anticipant les réponses possibles
4. prévoir des alternatives en cas de refus du prospect (produits, services, aspects financiers)
5. fixer l'objectif de l'entretien
6. fixer des priorités et déterminer sa marge de manœuvre
7. définir un scénario de l'entretien (dans le temps)

A gérer pendant l'entretien :

1. prendre contact et faire les présentations éventuelles
2. remercier pour l'opportunité
3. reformuler la demande et les critères de décision
4. demander une validation au prospect
5. remettre l'offre et la commenter, en relevant les points forts
6. répondre aux questions et aux objections
7. présenter au prospect le « comment » (réalisation de l'offre)
8. conclure l'affaire et délivrer une conclusion en phase avec les objectifs de l'entretien.

A gérer après l'entretien :

1. établir le dossier du prospect/client et procéder aux réservations nécessaires
2. mettre à jour le fichier prospect/client

