

Design d'un service d'information touristique

Vers un accueil 2.0

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

Par :

Benjamin NANCHEN

Conseiller au travail de Master :

Emmanuel FRAGNIÈRE, Professeur

Genève, 30 juin 2011

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

MScBA en Management et Ingénierie des Services

Déclaration

Ce travail de Master a été réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école spécialisée de Suisse-occidentale (Hes-so), en vue de l'obtention du titre MScBA en Management et Ingénierie des Services, option dirigée par la Haute école de gestion de Genève (HEG). L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Master, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Master, du juré et de la HEG.

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

Fait à Genève, le 30 juin 2011

Benjamin NANCHEN

Remerciements

De nombreuses personnes ont contribué à l'accomplissement de ce travail de Master. Espérant n'oublier personne, je tiens à leur adresser mes remerciements.

Tous mes collègues de Crans-Montana Tourisme qui, durant ces huit dernières années, ont patiemment attendu la fin de mes études. En particulier, mes remerciements s'adressent aux collaboratrices du département information et à leur responsable Florence qui m'ont grandement aidé durant ce travail.

Mon conseiller au travail de Master, M. Emmanuel FRAGNIÈRE, un homme passionné, passionnant, disponible, motivant,... et qui plus est, hôte régulier de Crans-Montana.

Toutes les personnes interviewées qui, grâce à leurs contributions enrichissantes, m'ont permis de réaliser cette étude.

Ma famille, mes amis et tous ceux qui, de près ou de loin, se sont intéressés à mon travail et, certainement sans le savoir, m'ont donné des pistes de réflexions.

Sommaire

Comprendre un **métier**, suivre son évolution, lui donner un nouvel élan. Voici quelques mots qui peuvent résumer ce travail de Master en management et ingénierie des services.

Le **métier** en question est celui exercé dans un bureau d'information touristique. Comme bien d'autres, il a été **bouleversé** par l'essor fulgurant des nouvelles technologies de l'information et la communication (NTIC). Son **avenir** se dessine dans le **conseil**, une matière trop complexe pour être stockée dans une base de données et ne pouvant se passer de ressources humaines.

Afin de comprendre ce que les clients recherchaient lorsqu'ils se rendaient dans un office du tourisme, j'ai entrepris un travail d'**ethnométhodologie** se basant sur des interviews clients et collaborateurs, des visites à l'étranger ainsi que du travail d'immersion.

Le client désire un **conseil personnalisé** donné par des personnes averties. Ce service est basé sur la connaissance. Information et expertise sont au cœur du métier. Client et conseiller **coproduisent** un service sur-mesure. Le client doit donc s'impliquer, s'informer puis le conseiller interviendra, le conseillera.

Dans un office du tourisme, l'expérience de service est constituée de **quatre étapes** : l'entrée, le marché où le client s'informe, l'entretien avec un conseiller et la sortie. Le conseiller doit **accompagner** le client durant ce parcours. Le **décor** fait partie à part entière de l'expérience et contribue à valoriser le travail du conseiller.

Partant de ces réflexions, **trois scénarii** reflétant la vie quotidienne d'un bureau d'information touristique ont été écrits : découverte de la station, réclamation et vente d'un forfait de ski. Ces courtes séquences mettent en valeur le **métier de conseiller**.

Trois expériences de **théâtralisation** ont été jouées devant un public d'observateurs et filmées. Les deux premières se sont déroulées dans les bureaux actuels de Crans-Montana Tourisme. Constatant que les locaux proposés constituaient un véritable frein à l'amélioration du service, un **nouveau décor** a été imaginé pour le dernier jeu.

L'aménagement testé permet une **amélioration** du service. N'ayant pas de poste fixe comme dans une configuration « guichet », le **conseiller** peut accompagner le client durant les quatre étapes de l'expérience de service. Par contre, séparer physiquement information et conseil n'est, situations particulières mises à part, pas nécessaire. Le **tour de main** du conseiller permet de transformer une demande d'information en un conseil personnalisé. Le déplacement n'est pas naturel et souvent inutile.

L'évolution du métier nécessite un **changement de pratiques**. Mes propositions veulent mettre en avant le rôle principal joué par le conseiller. Un premier script général focalise sur l'accompagnement et notamment l'**identification des besoins** du client. Les deux autres sont plus directement inspirés des scènes et laissent apparaître les **avantages du service** que le client perçoit et qui le fidélisent.

Comme Internet, facteur clé de l'évolution du service fourni dans un office du tourisme, le métier des conseillers doit se diriger vers un **accueil 2.0** où client et conseiller participent, collaborent, partagent et créent ainsi une dynamique positive pour l'**image** de la **destination**.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières	iv
1. Introduction	1
2. Domaines d'étude	2
2.1. L'impact des nouvelles technologies de l'information	2
2.2. Caractéristiques d'un service basé sur la connaissance	2
2.3. Délivrer plus de valeur en anticipant et gérant les risques	3
2.4. Satisfaction client	4
2.5. L'influence du personnel en contact sur la perception par le client	4
2.6. La qualité du service sous l'angle de la coproduction	5
3. Méthodologie.....	6
3.1. Ethnométhodologie	6
3.2. Ecriture de scénarii	7
3.3. Théâtralisation des expériences	7
3.4. Développement de scripts	8
4. Ethnométhodologie.....	8
4.1. Entretiens	8
4.2. Immersion et visites	10
5. Analyse des données recueillies	10
5.1. Expérience du service	10
5.2. Qualité du service	13
5.3. Image	14
5.4. Raisons de la visite	15
5.5. Evolution du métier	16
5.6. Rôle de l'office du tourisme	16
6. Un nouveau métier	17
7. Ecriture des scénarii	18
7.1. Réclamation	18
7.2. Vente de forfait de ski	18
7.3. Découverte de la station	19
8. Théâtralisation – 1^{er} acte.....	19
8.1. Guide d'observation	19
8.2. Expérience Montana	19
8.3. Expérience Crans	21
9. Un nouveau décor	22
9.1. Servicescapes : l'impact de l'aménagement	22
9.2. Proxémie	23
9.3. Positions autour d'un bureau	24
9.4. Les objectifs	24
9.5. Le décor	25

10.	Théâtralisation – 2^{ème} acte	26
10.1.	Le client entre dans le bureau d'information	26
10.2.	Le client fait son « marché »	27
10.3.	Le client s'entretient avec un conseiller	27
10.4.	Le client sort du bureau	29
11.	Développement de scripts.....	29
11.1.	Expérience de service	30
11.2.	Conseil	31
11.3.	Réclamation	32
12.	Recommandations managériales.....	33
12.1.	Résolution de problème	33
12.2.	Service après-vente	33
12.3.	Mise en pratique	33
12.4.	Engagement du personnel	36
12.5.	Formation et qualité	36
12.6.	Préservation du capital humain	37
13.	Conclusion.....	38
14.	Abréviations	39
15.	Références.....	39
15.1.	Articles et ouvrages	39
15.2.	Site Internet	40
16.	Annexes	41
16.1.	Transcriptions	41
16.2.	Immersion	47
16.3.	Entretiens avec des collaborateurs	50
16.4.	Entretiens avec des clients d'un office du tourisme	61
16.5.	Scénarii	75
16.6.	Expérience Montana	78
16.7.	Expérience Crans	84
16.8.	Expérience Régent	88

1. Introduction

Avec **Internet**, l'essor du web 2.0 et l'explosion des réseaux sociaux ou autres plateformes d'évaluation par les internautes, l'**hôte** d'une destination touristique a totalement **changé sa manière de s'informer**, de choisir sa destination, de réserver ses vacances et plus généralement de voyager.

A l'heure actuelle, un **client** peut séjourner dans une région sans ne jamais avoir eu aucun contact avec un **collaborateur** d'un office du tourisme. De plus, arrivé à destination de nombreux outils, sites mobiles et autres applications, lui permettent de s'informer durant son séjour et lui donnent une **autonomie** quasi totale.

La plupart des offices du tourisme se sont adaptés **technologiquement** à ces nouvelles tendances. En effet, tous ces acteurs sont présents sur Internet, disposent en général d'une centrale de réservation et proposent différents supports mobiles d'information. Cependant, du moins en Suisse et à ma connaissance, peu d'entreprises ont fait leur **révolution de l'accueil**.

Le **bureau d'information « standard »** ressemble à un guichet de poste avec un espace en libre service (où divers prospectus sont regroupés de manière thématique et accessible gratuitement) ainsi qu'une zone information avec un guichet, frontière délimitant le contact entre le personnel et le client. Il est également de coutume d'ajouter une borne informatique permettant au client de naviguer sur le site Internet de la destination.

Considérant ces aspects, **plusieurs questions** se posent :

- Quel est le rôle du bureau d'information touristique ?
- Pourquoi les hôtes s'y rendent toujours et quelles sont leurs attentes particulières ?
- Est-ce que l'image du service proposé s'apparente à celle de la station ?
- Comment a évolué le métier des collaborateurs d'un bureau d'information ?

Afin de répondre à ces interrogations, je vais travailler en collaboration avec l'office du tourisme de Crans-Montana. **Crans-Montana Tourisme** (CMT) dispose actuellement de trois points d'information et en période d'affluence travaille avec une quinzaine de collaborateurs, auxiliaires et stagiaires. Un véritable laboratoire pour répondre à notre principale **question de recherche** : Comment a évolué le métier des collaborateurs d'un bureau d'information touristique ?

Avertissement : de manière générale, les termes utilisés dans ce travail représentent tant le masculin que le féminin de la formule.

2. Domaines d'étude

Afin d'aborder ce thème, je vous propose une brève **revue de la littérature**. Ne trouvant pas de **travaux de recherche** directement liés aux bureaux d'information touristique, je me suis intéressé au secteur des **agences de voyage** dont le métier s'apparente à mon avis fortement au rôle d'accueil et d'information d'un office du tourisme, les contraintes de rentabilité économique que connaît une agence de voyage mises à part.

Je me suis ensuite penché sur les concepts de valeur ajoutée, gestion des risques, satisfaction client et coproduction. Ces thèmes sont présents dans la littérature et regroupés plus généralement sous la notion d'**expérience de service**.

2.1. L'impact des nouvelles technologies de l'information

L'industrie du tourisme, et plus particulièrement **le métier d'agent de voyage**, a fait l'objet de nombreuses études sur l'évolution due aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Les NTIC ont notamment permis « *l'émergence d'un marché électronique promouvant la **suppression des intermédiaires*** » (Lewis et al., 1998, p. 1). Ceci est notamment le cas pour les transports aériens qui se réservent toujours plus directement par le client sans passer par une agence de voyage. Par contre, les produits touristiques plus évolués comme une croisière ou un tour sont composés de **plusieurs services** et, en général, les **consommateurs** désirent obtenir des **conseils** avant de prendre une décision (Lewis et al., 1998, p. 2).

A contrario, de nombreux facteurs impliquent que « *le **marché électronique n'est en fait pas devenu désintermédié** mais plutôt facilité par les NTIC en raison de nouveaux intermédiaires émergents dans l'environnement électronique* ».

Les **agents** sont également plus **impartiaux** que les fournisseurs qu'ils représentent. Pour le client, des aspects de **confiance** et de **contrat social** sont importants ainsi que les **contacts face à face** (Lewis et al., 1998, p. 3).

Un client privilégiera un agent de voyage s'il est en mesure de lui fournir des **informations de qualité** et en nombre important et que celles-ci lui coûtent moins cher que s'il avait cherché à les obtenir directement auprès du fournisseur (Lewis et al., 1998, p. 4).

Les **agents de voyage** jouent usuellement **trois rôles** : informer, procéder aux transactions et conseiller le client. Les NTIC ont affecté profondément les deux premières missions et contraint les agents à se concentrer sur le **conseil** (Lewis et al., 1998, p. 7).

2.2. Caractéristiques d'un service basé sur la connaissance

Un **service basé sur la connaissance** repose sur **deux piliers** fondamentaux : les **renseignements** que l'entreprise rassemble et organise dans ses bases de données ainsi que **l'expertise** des collaborateurs. « *Internet fournit les informations à l'utilisateur. Par contre, les connaissances tacites ne peuvent être codifiées et mises sur Internet* » (Debely et al., 2008, p. 2).

Un **service basé sur la connaissance** est délivré par des employés hautement formés et informés. Il répond à des demandes clients spécifiques en délivrant des

solutions personnalisées et à valeur ajoutée. Son **processus de production** peut être décrit de la manière suivante (Debely et al, 2008, p. 4-5) :

- Compréhension claire des besoins et attentes des clients
- Elaboration d'un diagnostic
- Adaptation en alternatives de service et proposition avec tarification spécifique
- Design du produit délivré et utilisation efficiente du processus de livraison
- Livraison de solutions sur mesure et de haute qualité dont le client perçoit la valeur ajoutée
- Gestion de la relation client après-vente

L'agent de voyage joue un rôle de **conseiller**. Il doit **mobiliser son expertise** pour concevoir un voyage s'adaptant au mieux aux souhaits des clients. Il aide également le client à **minimiser le risque** de subir des désagréments. Le voyage est programmé grâce à un processus de **co-crétation** entre le client et le conseiller (Debely et al., 2008, p. 5).

2.3. Délivrer plus de valeur en anticipant et gérant les risques

Selon Cattenazzo et Fragnière, tout service est basé sur le **paradigme IHIP** : intangibilité, hétérogénéité, instantanéité et périssabilité (Catenazzo et Fragnière, 2008, p. 14).

En raison de l'intangibilité des services, les clients perçoivent ceux-ci comme plus risqués que les produits. Comme vu précédemment, un agent de voyage, par ses conseils adéquats, va aider son client à **minimiser le risque** de subir des **désagréments** (Debély et al., 2007, p. 3).

Internet est un **concurrent direct** des agences de voyages traditionnelles (Debély et al., 2007, p. 4). En effet, un client peut accéder à une **multitude d'informations** fournies directement par les prestataires. De plus, de nombreux sites permettent **l'évaluation des services** par des autres clients.

Cependant, « *les clients se rendent chez un **agent de voyage** car ils donnent du crédit à ses services de **conseil** et à **l'assistance** qu'il peut fournir* ». Il y a donc une **valeur ajoutée** exploitable dans leurs services (Debély et al., 2007, p. 5).

L'intangibilité liée à la nature des services augmente le degré de **perception du risque**. Afin de réduire cette incertitude, les consommateurs vont comparer les prestations et s'informer auprès d'autres personnes (Debély et al., 2007, p. 6).

La **connaissance** est une caractéristique qui va influencer le consommateur dans l'évaluation du risque lié à son achat (Murray et Schlacter, 1990). Le travail d'un agent de voyage ou d'un office du tourisme est un service basé sur la connaissance et repose pour beaucoup sur l'expertise des collaborateurs. **Les clients recherchent cette connaissance** pour réduire le risque perçu. « *Dans beaucoup de cas, lorsque des clients achètent des services de voyage sans les avoir expérimentés, les agences représentent les meilleurs relais pour obtenir la connaissance, l'expérience et l'expertise qui manquent aux clients* » (Debély et al., 2007, p. 8).

Les **prestations** vendues par une agence ont souvent été **testées** par le personnel, d'autres fois non. Cependant, et même dans le premier cas, **l'hétérogénéité** inhérente à la nature des services entraîne qu'elles seront à chaque fois différentes. L'agence ne pourra pas assurer que le service soit parfait (Debély et al., 2007, p. 9).

Cependant, **l'insatisfaction** des clients n'est pas nécessairement causée par un échec mais plutôt par une **mauvaise réponse** ou une absence de réponse de l'entreprise (Bitner et al., 1990). Les clients apportent autant d'importance à la manière dont ils ont été servis qu'au service en tant que tel (Mayer et al., 2003).

2.4. Satisfaction client

Les entreprises cherchent continuellement à **améliorer la satisfaction de leur client** et elles ont raison ! Les recherches actuelles montrent une relation positive entre la satisfaction client et les performances financières. Des clients satisfaits sont des clients loyaux ! Un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise est alors remarqué (Homburg et al., 2005, p. 1).

« La satisfaction est le résultat de l'évaluation après coup de l'expérience vécue. Celui-ci contient des éléments cognitifs et affectifs. Les clients jugent leur satisfaction en comparant leurs attentes préalables avec la performance perçue du produit ou service » (Homburg et al., 2005, p. 2).

Homburg et al. (2005) ont prouvé que **le prix que les clients sont disposés à payer augmente avec leur satisfaction**. Cette relation se justifie au moyen de la théorie de l'équité qui se concentre sur la loyauté dans les échanges sociaux. Les clients obtiennent un niveau spécifique de satisfaction contre le paiement d'une somme au vendeur. Plus ceux-ci sont satisfaits, Plus ils seront d'accord de payer (Homburg et al., 2005, p. 2).

Le **service d'information** fourni par un office du tourisme est **gratuit** pour le client. Cependant, celui-ci doit s'acquitter d'une taxe de séjour qui est affectée en partie à la mission d'information (LTour, art. 22). Il a donc droit à ce service pour lequel il a déjà payé. Différentes techniques **d'évaluation monétaire** permettent de mesurer la disposition du client à payer (willingness to pay) pour obtenir ce service. Ceci servirait à valoriser le travail de nos collaborateurs. Cependant, cette problématique n'entre pas dans ma question de recherche. Je n'irai donc pas plus en avant dans la réflexion.

2.5. L'influence du personnel en contact sur la perception par le client

Internet, grâce notamment à l'émergence des réseaux sociaux et au web mobile, prend une place considérable dans la chaîne d'**information touristique**. J'en veux pour preuve les récents investissements consentis par bon nombre d'acteurs institutionnels. Cependant, les **services** proposés **face à face** restent toujours d'actualité et sont devenus un facteur de **différentiation**. *« Le personnel en contact délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service »* (Moutte, 2008, p. 3).

L'évaluation de la **qualité du service** perçue par le client est conditionnée par le comportement du personnel en contact. Dans sa publication, Moutte a relevé sept dimensions (Moutte, 2008, p. 5-7) :

- **Personnalisation** : adaptabilité, reconnaissance du caractère unique du client, utilisation du nom du client, attention individualisée, réponse aux besoins

- **Récupération de service** : réponse des employés à un échec, transformation de l'incident
- **Promptitude** : efficacité de la transaction et rapidité d'exécution du service
- **Assurance** : compétence, crédibilité, communication, sécurité, confiance, intégrité, sincérité et honnêteté
- **Empathie** : attention, intérêt porté au client et compréhension mutuelle
- **Civilité** : courtoisie, gentillesse, attention et écoute
- **Orientation client** : selon Saxe et Weitz (1982), « *le degré selon lequel le vendeur pratique le concept de marketing en essayant d'aider le client dans ses décisions d'achats de manière à satisfaire au mieux ses besoins* »

En plus de ces dimensions relevées lors de sa revue de la littérature, Moutte a mis en lumière une autre dimension (Moutte, 2008, p. 16) :

- **Attitude générale du personnel et motivation au travail** : le client va attribuer le résultat positif ou négatif de son interaction en fonction du comportement et de la motivation du personnel (souffle, râle, soupir, content de travailler, impression de faire le maximum,...).

2.6. La qualité du service sous l'angle de la coproduction

Comme vu précédemment, les entreprises se **différencient** maintenant grâce au **personnel en contact** avec le client. Quelques études ont démontré une corrélation forte entre la **satisfaction client** et celle du **personnel** en contact. Ceci peut s'expliquer par la notion de coproduction (Julien, 2005, p. 2).

La **coproduction** dans les services a été définie par Suprenant et Salomon (1987) comme « *une interaction dyadique entre un consommateur et un fournisseur de service* ». Cova (2004) propose une grille permettant d'analyser à quel type de coproduction le service analysé s'apparente (Julien, 2005, p. 2 et 3).

Processus	Offre	Standardisation One to many	Personnalisation One to one
Planification		PROCEDURES Opérations	SEGMENTATION Anticipation
Flexibilité		OFFRE LEGO Adaptation	POTENTIEL Construction

D'après Cova (2004)

PROCEDURES décrit un processus planifié et une offre standardisée.

SEGMENTATION propose de prévoir à l'avance une offre correspondant aux désirs des clients et en suivant des standards définis préalablement.

OFFRE LEGO introduit de la souplesse dans la coproduction suivant les réactions des clients.

POTENTIEL veut que l'offre soit coproduite entièrement.

Suivant la **personnalisation du service**, Julien (2005, p. 5 et 6) a défini **trois niveaux** de classification :

- **L'offre standard** : la production est faite essentiellement par le personnel du front office
- **Le sur-mesure de masse** : les nouvelles technologies permettent plus de flexibilité dans la composition du service désiré
- **Le sur-mesure** : une production unique essentiellement basée sur les besoins des clients

Le **personnel en contact** avec le client, et notamment son **comportement**, a une influence primordiale sur la **qualité du service** rendu. « *Les comportements pro-sociaux ont trois types de dimension : le comportement discrétionnaire qui permet de faire des extras pour le consommateur, les comportements suivants des règles clairement établies par l'entreprise et les comportements aidant avec les autres membres proches de l'entreprise.* » En adaptant sa voix, son vocabulaire, l'employé personnalise le service par son comportement (Julien, 2005, p. 6).

L'entreprise doit mettre en place une **organisation** permettant au personnel en contact d'offrir au client un service de qualité et de démontrer par cette même occasion ses compétences. Le manager ainsi que les autres départements de l'entreprise doivent également aider le personnel du front office à fournir un service adéquat. **L'orientation client** d'une entreprise va également influencer les efforts de coproduction fournis par l'employé.

3. Méthodologie

Le **design de l'expérience de service** d'un office du tourisme va être réalisé en suivant la méthode développée par le professeur Emmanuel Fragnière enseignant à la Haute école de gestion de Genève (Fragnière et al, 2010). Celle-ci est divisée en quatre étapes :

- Une première phase d'ethnométhodologie
- L'écriture de différents scénarii
- La théâtralisation des expériences basées sur les scénarii
- Le développement de scripts visant l'intégration dans la production réelle

Voici une brève explication de chacune des phases de ce travail.

3.1. Ethnométhodologie

La stratégie de recherche ethnographique propose de « **décrire et expliquer l'univers social** traité par les sujets de recherche de la manière dont ceux-ci le décrivent et l'expliquent. Cette stratégie est très appropriée dans les affaires dans le cas où le chercheur souhaite acquérir des connaissances sur un domaine particulier et mieux comprendre les situations engendrées par des **changements structurels profonds** » (Saunders et al., 2007).

Basée sur de l'immersion, des entretiens semi-directifs et des visites comparatives, l'ethnométhodologie sert à l'identification des **attributs saillants** du service et à en tirer certains principes plus généraux.

3.2. Ecriture de scénarii

Les scénarii vont nous permettre de jouer des scènes de la **vie quotidienne** de nos bureaux d'information. Ceux-ci rendent tangibles les principaux attributs de l'expérience du service.

Un scénario va comprendre les parties suivantes :

- **Préambule** : Ici, il s'agira de décrire la scène qui va se jouer en expliquant quels sont les personnages, quel est le problème à résoudre et quels sont les enjeux pour chaque rôle.
- **Histoire** : Cette partie décrit la scène qui va se jouer sous les yeux de notre public.
- **Dénouement** : La chute de notre scène est clairement explicitée.

Ces scénarii relèvent plus du **fil conducteur** que d'un script précis et détaillé. Quelques éléments de mise en scène comme l'entrée des personnages sont clairement explicités mais aucun dialogue n'est imposé.

3.3. Théâtralisation des expériences

La théâtralisation permet la **représentation** des **résolutions** de problèmes permises par les services.

Pourquoi utiliser le théâtre dans la **formation professionnelle** ? Plusieurs éléments de réponse peuvent être avancés.

Les notions de **rôle** et de **caractère** d'un personnage de théâtre peuvent être rapprochées de celles de **fonction** et de **cahier des charges** d'un collaborateur (Baier, 2010, p. 17). Les **décors** font eux référence à l'**agencement** du bureau. Un obstacle, comme un guichet, est une barrière existant physiquement mais également dans la relation client (Hugentobler, 2007, p. 20). Les **costumes** qui parent les acteurs peuvent eux être comparés aux **uniformes** des collaborateurs. (Baier, 2010, p. 20).

De plus, le **cycle d'apprentissage** de l'adulte est composé de la manière suivante : théorie, expérimentation, expérience, réflexion (Hugentobler, 2007, p. 5). La théâtralisation va donc nous permettre de nous mettre en scène, de jouer la pièce puis de comprendre ce qui fait la **valeur du service**.

« *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* » (Hugentobler, 2007, p. 8). Une étude (CRAG, 2007) prouve que, bien plus que la formation, c'est l'**expérience** qui prime dans la reconnaissance de l'expertise (Hugentobler, 2007, p. 9). « *Au théâtre comme au bureau, une bonne préparation induit généralement une aisance plus grande* » (Baier, 2010, p. 18). La théâtralisation des expériences va permettre au personnel de CMT de **développer cette expertise** nécessaire à l'accomplissement de sa tâche d'accueil et d'information.

3.4. Développement de scripts

« **Une des clés** du management de la **coproduction** semble bien être la construction de scripts découpés en séances ou en scène intégrés dans des scénarios » (Julien, 2005, p. 11). Le **métier de conseiller** s'inscrit dans ce cadre.

Les personnes mémorisent les événements qu'elles vivent au moyen d'une **représentation générale**, un script. Celui-ci s'active lorsqu'une nouvelle situation est vécue. « *Le script fournit donc un cadre interprétatif des situations favorisant la compréhension de nouvelles expériences.* » (Poyet, 2003, p. 3)

La **théorie des scripts** implique que les situations familières se déroulent dans un ordre logique mémorisé. Trois dimensions sont présentes (Julien, 2005, p. 11) :

- La différenciation
- La contingence
- Le degré d'abstraction

« *Les scripts définissent les **étapes** et **actions** ayant lieu durant la performance. Ils spécifient où elles se déroulent, comment elles sont délivrées, les participants impliqués, ce qui est dit et comment, ainsi que les différents outils utilisés.* » En gestion des opérations, il s'agit d'une **série d'instructions** formelles et informelles qui spécifient ou guident les actions des employées : comment et où commence l'histoire, son déroulement et sa fin (McCarthy, Pitt & Berthon, 2010, p. 9).

Ces scripts doivent permettre au **personnel** d'être très rapidement **opérationnel** et de l'aider à pratiquer son métier. Ils peuvent être développés sur papier au moyen de procédures ou de logigrammes (Julien, 2005, p. 11).

Les **objectifs** de ces expériences de théâtralisation sont donc de :

- Développer l'expertise des collaborateurs
- Tester de nouvelles formes d'accueil et d'information
- Créer des scripts, une « boîte à outils » permettant la résolution des problèmes complexes

4. Ethnométhodologie

Mon travail d'ethnométhodologie s'est déroulé sur **trois phases** : des entretiens, des visites ainsi que de l'immersion.

4.1. Entretiens

Les rendez-vous nécessaires à la collecte de données ont été menés sous forme d'**entretiens semi-directifs**. Ils se sont déroulés durant le mois de mars 2011. Pour ce faire, deux guides d'entretien ont été établis, l'un s'adressant aux clients et l'autre aux collaborateurs d'un office du tourisme. Les thématiques sont traitées en miroir afin que les questions permettent de révéler les deux angles de vue d'une même situation.

4.1.1. Guides d'entretien

Les **deux documents** (cf. annexes 16.3 et 16.4) suivent la même trame mais les questions sont formulées en fonction des personnes interviewées, clients ou collaborateurs.

La première question nous permet de **centrer** la personne que l'on interroge **sur notre thème d'étude**, le service client proposé dans un office du tourisme. Aussi, j'ai demandé aux personnes de me **décrire le déroulement d'un entretien**. Pour le client, il s'agissait de décrire une expérience particulière qu'il avait vécue dans un office du tourisme, alors que le collaborateur devait m'expliquer un entretien tel qu'il le vivait quotidiennement.

Ensuite, je me suis concentré sur la **qualité du service**. Pour **le client**, il s'agissait de me dire **quels moments du service il avait appréciés**. J'ai volontairement décidé d'écarter l'idée de valoriser la qualité du service en étudiant la disposition à payer du client (willingness to pay : WTP) qui à mon avis n'aurait pas apporté d'éclairage significatif pour répondre à ma question de recherche. **Le collaborateur** a été interrogé sur la **manière dont il déterminait si un client était satisfait ou non**. Il m'a semblé nécessaire de comprendre si la formation interne reçue ainsi que son expérience étaient suffisantes et si l'environnement de travail lui permettait de donner un service de qualité.

Le troisième thème abordé concernait l'adéquation entre **l'image** que nos interviewés ont de la **destination** et le service donné ou reçu.

Puis, il s'agissait de comprendre pour quelles **raisons** les clients se rendaient dans un office du tourisme. Les collaborateurs devaient donc me citer les demandes les plus fréquentes alors que le client était interrogé sur ses motivations à venir dans un espace d'information.

Je me suis ensuite intéressé à **l'évolution du métier** entraîné notamment par **l'essor d'Internet**. Les clients étaient questionnés sur les changements dans leur manière de s'informer causés par les progrès technologiques. Le collaborateur devait quant à lui se déterminer sur ce que le client recherchait lorsqu'il se rendait dans un office du tourisme. Je lui ai également demandé comment il considérait son rôle : simple maillon de la chaîne d'information ou artisan.

Le dernier thème concernait **le rôle de l'office du tourisme** et plus particulièrement les **services complémentaires** à l'accueil et l'information. Le client devait me donner quelles prestations supplémentaires il souhaiterait et des idées d'amélioration. Le collaborateur devait tout d'abord identifier quels services sont appréciés puis ceux qu'il ajouterait pour améliorer notre offre.

4.1.2. Personnes interviewées

Quinze entretiens ont été menés auprès du personnel de CMT et de clients d'office du tourisme. Ceux-ci sont anonymes. Vous trouverez les **transcriptions des entretiens** en annexe.

Cinq employées de CMT ont été interviewées : deux collaboratrices ayant quelques années d'expérience, une personne engagée à la fin de l'année 2010, une stagiaire présente pour la saison d'hiver 2010-2011 et une auxiliaire travaillant quelques jours par semaine. Afin de préserver l'anonymat des collaborateurs, je n'ai pas mentionné leur âge, lieu de travail et nombre d'années de service.

Dix clients ont été interrogés sur une expérience de service vécue. Quatre personnes interviewées étaient venues s'informer dans les bureaux de CMT. Je les ai questionnées directement après leur entretien. Les six autres transcriptions ont été faites avec des amis m'ayant parlé d'une expérience particulière qu'ils ont testée en Suisse ou à l'étranger.

4.2. Immersion et visites

4.2.1. Immersion

« **C'est en forgeant que l'on devient forgeron !** » Quoi de mieux pour comprendre un métier que de le pratiquer réellement ? Durant quelques demi-journées, j'ai donc travaillé au guichet d'information de Crans-Montana Tourisme.

4.2.2. Visites

J'ai visité **quatre bureaux** d'office du tourisme à l'**étranger** : deux stations de ski autrichiennes, Ischgl et St.-Anton ainsi que deux villes, Copenhague et Manchester. Ces destinations ont été choisies par mon envie d'y passer quelques jours et non en fonction de leur office du tourisme.

4.2.3. Transcriptions

Ces différentes visites et journées de travail ont été retranscrites en suivant les **mêmes thématiques** que les entretiens. Ayant vécu ces différents moments personnellement, je vais tenter de faire ressortir les points forts selon les **deux points de vue** : client et conseiller. Pour cela, je me suis aidé des questions des différents guides. L'analyse se veut la plus objective possible. Les transcriptions se trouvent également dans l'annexe.

5. Analyse des données recueillies

L'analyse des données couvre les six thématiques choisies pour répondre à ma question de recherche. Les différents angles de vue sont regroupés afin de dégager des **tendances fortes**. Je précise que, n'étant pas relevées au moyen d'un questionnaire contenant des critères précis, les observations ne sont pas détaillées de manière exhaustive mais relèvent les points marquants de chaque expérience.

5.1. Expérience du service

Les éléments de description récoltés ont été regroupés en trois classes : l'environnement, le décor et le service.

5.1.1. Environnement

J'ai classé dans cette catégorie tous les arguments concernant la **localisation** du bureau, sa **signalisation**, les **accès** en transport public ainsi que les **parkings**. Ceux-ci ont plus particulièrement été relevés lors des **visites** et de mon **travail d'immersion**. En effet, durant les entretiens clients et collaborateurs, j'ai demandé de me décrire le déroulement de l'entretien et non l'expérience globale. Lors de l'analyse des données, je me suis aperçu que des réponses données à la question six (Selon vous quels services manquent ?) rejoignent mes observations. Je me suis donc permis de les regrouper ici.

Je relève qu'un client m'a fait part de sa **satisfaction** de trouver des **places de parking** devant le bureau. C'est à mon sens un service annexe important,

spécifiquement lorsque nos hôtes arrivent en station avec leur véhicule privé et désirent un rapide renseignement. Une collaboratrice verrait d'un bon œil la mise à disposition de places gratuites afin d'éviter aux clients d'être amendés.

Une employée a remarqué que les clients confondaient le bureau de Crans avec la boutique voisine. La **signalisation** est un facteur important. Une remarque similaire a été partagée par un client.

Volontairement, je ne m'attarde pas sur les autres arguments qui ne contribuent pas directement à répondre à ma question de recherche.

5.1.2. *Décor*

Ce regroupement comprend les éléments de **l'aménagement intérieur** du bureau faisant partie à part entière de l'expérience mais ne concernant pas l'entretien à proprement parler. Comme pour le point précédent, la plupart des remarques sont issues de mes **visites** et de mon **travail au guichet** en raison de la question posée aux personnes interrogées. De plus, j'ai regroupé des points relevés à la question numéro six (Selon vous quels services manquent ?).

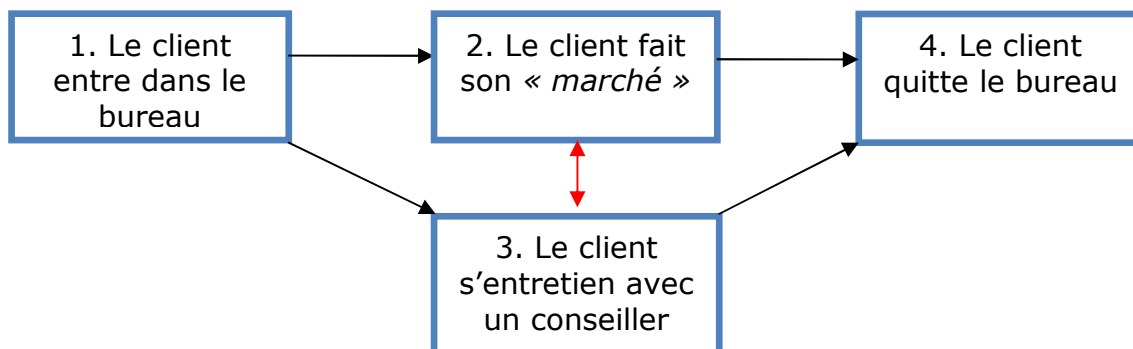
L'aménagement doit permettre la mise à disposition de **quatre sources d'information** : des solutions informatiques permettant la recherche personnelle, des écrans diffusant des nouvelles en direct et notamment les webcams, des brochures et autres documents imprimés ainsi que des espaces de conseil. En fonction de la surface à disposition, chaque espace dédié doit être adapté.

En ce qui concerne les **brochures** mises à disposition du public, certains bureaux ne proposent en libre service que les documents officiels soit : brochures éditées par l'office du tourisme, plan de station ainsi que plan du domaine skiable et les tarifs. Cette solution est certainement choisie pour éviter l'anarchie. Il en va de même concernant les affiches. Cependant, beaucoup de clients apprécient de pouvoir **faire leur « marché »** avant d'aller se renseigner auprès d'un conseiller. Des solutions technologiques, postes informatiques et écrans TV, peuvent être une opportunité.

Des **lieux supplémentaires** comme un coin enfants ou un espace détente peuvent être mis à disposition des clients. Cependant, ceux-ci doivent être aménagés de manière agréable et pratique. Copenhague était à mon sens une réussite du genre. Certaines **facilités** pour déposer VTT, ski ou même sac de golf peuvent également être aménagées afin de soulager le client.

5.1.3. *Service*

Afin d'analyser au mieux le déroulement du service, j'identifie **quatre étapes** très simples :



Sur la base de ce modèle, je remarque que la plupart des offices visités considère uniquement l'étape 3 comme l'**expérience de service**. Seul le client ayant fréquenté le bureau de Montréal a été accueilli et pris en charge dès son entrée (étape 1).

Les entretiens avec le personnel et l'immersion ont clairement relevé ce **problème d'accueil** et de prise en charge à l'entrée du client. Spécifiquement au bureau de Montana, personne ne sait clairement quand saluer le client. L'aménagement du bureau et la frontière imposée par le guichet ne permet tout simplement pas cette première étape.

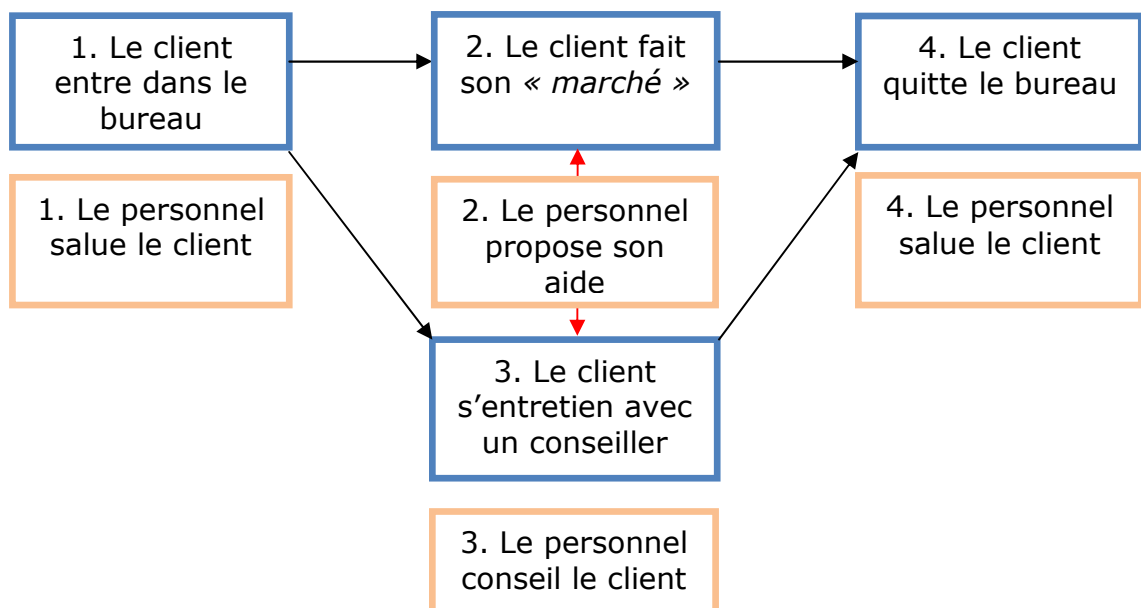
L'**étape 2** concerne plus particulièrement les **éléments du décor** discutés au point précédent. C'est durant cette phase que le personnel de Manchester vient accueillir le client et proposer son aide.

Il arrive fréquemment qu'un client doive attendre pour se faire servir. Ceci entraîne une **perte de temps** et représente une source d'énervement. Copenhague a résolu le problème en optant pour un système de numérotation des clients. Après avoir pris leur ticket, ceux-ci peuvent continuer leur « *marché* » et s'occupent donc en attendant leur tour.

Environ six mois par années, les collaborateurs de CMT doivent gérer les **appels téléphoniques** et les clients. Régulièrement, ceux-ci se retrouvent confrontés à une situation de double service. Dans cette situation, le collaborateur ne peut prendre en charge le client durant les étapes 1 et 2. Le client voulant demander des renseignements éprouve certainement un sentiment de gêne à interrompre la conversation en se rendant au guichet.

La **phase 4** est également laissée pour compte. Bien évidemment la bienséance veut que les gens se saluent à la fin de l'entretien. Un collaborateur m'a signalé qu'il souhaitait toujours un bon séjour à ses clients. Cependant, il n'y a **aucun standard** mis en place pour cette partie.

Voici donc le modèle présentant les interactions idéales entre le client et le collaborateur.



A chaque étape, le conseiller accompagne le client et réalise un service complet durant l'expérience.

5.2. Qualité du service

J'ai regroupé les différents arguments en deux catégories : le décor et le service

5.2.1. Décor

Les attributs de la qualité du service lié au **décor** ont été relevés par les visites et les entretiens collaborateurs. **L'œil professionnel** est clairement plus attentif à ces éléments. Seul le client de Venise ayant attendu un long moment avant d'être servi a relevé que l'ambiance du bureau n'était vraiment pas agréable. Durant la demi-heure d'attente, il a eu le temps d'observer que le bureau n'était pas bien rangé.

L'aménagement doit proposer de **l'espace**. Les clients et le personnel ne doivent pas se sentir opprimés soit par les décorations et autres présentoirs ou en raison du monde présent. Dans cette idée, un coin détente et lecture bien agencé et disposant de plusieurs places reflète bien le célèbre slogan publicitaire « *le luxe c'est l'espace* ».

Les postes de travail doivent être visibles et conçus de manière ergonomique. Un collaborateur mal installé sera moins efficace. Comme mentionné lors de l'analyse de l'expérience du service, le personnel doit pouvoir être en interaction avec le client et l'accompagner tout au long de son parcours. La disposition des postes de travail permet l'accomplissement de cette tâche.

L'équipement du bureau d'information doit être pratique et fonctionnel. Les nouvelles technologies proposent aux clients de nouveaux moyens d'information interactifs. Dans mon analyse, j'ai également pris en compte deux éléments apparus à la question six renforçant cette idée.

L'aménagement du bureau de Montana, et notamment le fait que l'espace d'information ne soit pas clairement **isolé du reste des activités** de l'office du tourisme, ne contribue pas à un service de qualité. En effet, le bruit et les déplacements des autres collaborateurs perturbent conseillers et clients.

5.2.2. Service

Le temps d'attente a un impact négatif sur l'évaluation du service. En effet, la personne ayant dû patienter bonnement trente minutes avant de se faire servir a relevé un problème de qualité. Copenhague évite ce désagrément grâce au système de numérotation. Montréal, en prenant en charge immédiatement le client, contourne aussi ce souci.

La qualité du service est pour beaucoup déterminée par **l'attitude des collaborateurs**. En effet, les clients apprécient que ceux-ci soient sympathiques, souriants, aimables, polis,... Le client ne doit pas avoir l'impression de déranger le personnel.

Le thème qui trouve le plus de consensus est la **proactivité du conseiller**. C'est clairement la valeur ajoutée du service d'information. La qualité du service perçue par le client est fortement influencée par cette composante.

Un **client satisfait** donne des signes : un sourire, des remerciements,... ou a contrario exprime clairement son mécontentement. Chaque conseiller peut donc faire son propre contrôle qualité et améliorer son service grâce à sa connaissance du terrain.

Les collaborateurs de CMT sont conscients qu'il n'y a pas de **programme de formation**, outils informatiques et administration mis à part. Ils estiment que c'est sur le terrain et en compagnie de leurs collègues que le métier s'apprend.

5.3. Image

D'entrée, je précise que je ne commenterai pas les réponses données sur l'image de Crans-Montana ou d'autres lieux.

La question étant ardue, j'ai préalablement demandé à mes sujets de me **décrire l'image** qu'ils avaient de la **destination**. Cela leur permettait de **comparer** cette image à l'**expérience** qu'ils avaient vécue. L'objet de ce travail n'étant pas d'analyser l'image de Crans-Montana, je ne m'attarderai pas sur ce point.

A nouveau, l'analyse des réponses révèle nos deux catégories précédentes : décor et service.

5.3.1. Décor

Je relève **trois classes** concernant cette catégorie : la localisation, la décoration et l'aménagement ainsi que l'habillement.

Le bâtiment dans lequel se trouve l'office du tourisme ainsi que les facilités annexes contribuent à **l'image du service**. Comme me confiait une personne interrogée : « *Pour moi, Davos est une ville à la montagne. Alors oui, l'office du tourisme correspond. Il y a des parkings pour les bus. L'office est situé dans un grand centre sportif, un bâtiment moderne.* » A contrario, les bureaux d'Ischgl, St-Anton ou Crans-Montana ne participent en rien à l'image du service. Par contre, comme le relevait une collaboratrice de CMT, « *c'est un luxe d'avoir deux et même trois bureaux d'information en saison. A mon avis, nous fournissons un bon service.* »

La décoration du bureau permet à la destination de mettre en avant ses atouts. St-Anton fait partie du club Best of the Alps. Ce label « *témoigne de la longue tradition hospitalière de ces stations alpines qui jouent un rôle de pionnier dans le secteur des vacances d'hiver et des vacances en montagne* » (bestofthealps.com, 03.05.2011). D'inspiration chalet montagnard, la décoration du bureau d'information participe à cette image. **Un aménagement** soigné et réfléchi comme celui de Copenhague, où les différents moyens d'information ont chacun leur place bien définie, contribue à vivre une expérience de service mémorable.

L'habillement des collaborateurs peut être, ou non, en adéquation avec l'image de la destination. A nouveau, c'est durant mes visites d'observation que j'ai relevé cette caractéristique. Pour une station comme Ischgl qui joue sur le côté fun et dynamique pour se promouvoir comme le prouve son slogan « *Relax if you can* », un vêtement strict comme le tailleur porté par la collaboratrice ne cadre pas avec l'image.

5.3.2. Service

Une collaboratrice aimerait pouvoir **partager l'image** qu'elle a de Crans-Montana au travers des **conseils** qu'elle distille aux clients, notamment en partageant ses expériences, ce qu'elle aime. Malheureusement, le service est souvent trop rapide pour le faire. De plus, la politique de CMT empêche le conseiller de faire une suggestion précise notamment au niveau des partenaires.

L'attitude du personnel en contact a de l'influence sur la qualité du service perçue. Des collaborateurs dynamiques, sympatiques ou sans a priori sont appréciés. Deux clients de CMT sur quatre relèvent spontanément que notre service est positif pour l'image de Crans-Montana. Très professionnelle, une collaboratrice m'a confié : « *Pour moi, un service d'information doit être parfait tout le temps, quelque soit le client ou la station touristique.* »

Le matériel de support d'information utilisé par les conseillers, comme des listes d'adresses, est apprécié et contribue également à la qualité et à la rapidité du service.

5.4. Raisons de la visite

5.4.1. *L'information*

Un client se rend très logiquement dans un office du tourisme pour prendre des **informations**. Cependant, la véritable plus-value d'un tel service est le **conseil** que le personnel peut donner à notre hôte.

5.4.2. *Le conseil*

L'information peut être codée ou saisie dans une base de données, consultable sur Internet, imprimable, transmise par flux RSS,... **Le conseil** ne peut être répertorié. La **valeur ajoutée** apportée par le personnel est le service de plus en plus recherché.

Lors de mon travail en immersion, j'ai très clairement identifié **deux situations** : soit le client vient pour une demande très simple ne demandant que peu de temps, soit il se rend à l'office du tourisme pour une question complexe demandant des moyens matériels, du temps et de l'expérience.

5.4.3. *Internet et guide touristique*

Lors de l'analyse de ces entretiens, je me suis aperçu que les réponses à la question numéro 5 au sujet de **l'influence d'Internet** dans la manière de s'informer peuvent être rapprochées des arguments donnés à cette question. Je me suis donc permis de les analyser en parallèle.

Les clients se rendent à l'office du tourisme pour **vérifier et valider** l'information trouvée sur **Internet** ou dans un **guide touristique**. Pour un guide touristique, ce problème de confiance se comprend aisément en raison des changements qui peuvent intervenir entre la date d'édition et le voyage. Des **solutions** à ce problème sont apportées par l'émergence du **web mobile** et des différentes applications pour smartphone. Cependant, je constate que ces solutions ne sont pas la panacée. En effet, tous les touristes ne sont pas encore équipés, les frais engendrés peuvent être conséquents et les accès Wifi gratuits ne sont pas encore légion.

Le **web 2.0** devrait palier ce problème grâce à ses caractéristiques liées au **partage d'expérience**. Je pense notamment à des sites comme tripadvisor.com ou plus généralement Facebook qui permettent de commenter une expérience. Aucune des personnes interviewées n'a mentionné cette solution.

D'autre part, il arrive que **l'information ne soit pas trouvée** sur Internet ou alors que le touriste n'ait tout simplement rien préparé à l'avance. L'office du tourisme est alors un point primordial pour préparer son séjour. De plus, certains documents ne se trouvent qu'à l'office du tourisme.

5.4.4. Autres demandes

Deux collaborateurs sur cinq ont soulevé le problème des **réclamations** mais aucun client. Des **services annexes**, non-directement liés à l'information ou ne concernant pas la destination, sont également une raison de visite.

5.5. Evolution du métier

Le partage d'expériences, les recommandations, l'expertise,... Notre personnel ne joue plus uniquement le rôle d'un collaborateur information mais prend celui de **conseiller**. L'émergence des NTIC a permis cette évolution. En effet, l'information se trouve sur Internet. Le conseil ou l'expertise non !

Les clients ne veulent pas trouver la même information que sur Internet mais obtenir un **conseil expérimenté**, une recommandation, bref une donnée qui n'est pas stockable techniquement car personnelle et personnalisée. Le conseiller peut également, par ses suggestions, « *faire boule de neige* » et aider au mieux le client. D'autre part, peut être y a-t-il trop d'informations disponibles ? L'hôte a besoin d'aide pour faire un tri.

Le **contact humain** et l'accueil sont également toujours d'actualité. « *Mettre un visage sur l'information* » pourrait expliquer cet argument. C'est également **rassurant** de pouvoir parler à une personne. Pour les randonnées par exemple, des explications précises sur plan sont fort appréciées. Un client remarque également que les renseignements sont de **meilleure qualité** que sur Internet. Deux collaborateurs expliquent que leur rôle est général pour **l'image de la station**, soit comme premier contact, soit en étant un interlocuteur général pour les clients qui confondent l'office du tourisme avec les remontées mécaniques ou les organisateurs de manifestations.

Certaines **avancées technologiques** comme la mise à disposition de tables numériques ou l'élimination des files d'attente grâce à un système de numérotation peuvent contribuer à l'évolution du métier. Par contre, les NTIC, pour deux personnes, ne remplacent pas le papier.

5.6. Rôle de l'office du tourisme

Il est encourageant et gratifiant de constater que les quatre clients de CMT interrogés sont **satisfaits de nos services**. Certes, cet échantillon n'est pas représentatif, le but de cette étude n'étant pas de mesurer la satisfaction des clients. La sympathie du personnel et l'accueil réservé ont été relevés. Aucune proposition n'a été faite pour améliorer notre service en général.

Le personnel de CMT est critique par rapport à son rôle. « *C'est très difficile de savoir si un client est vraiment content. Les personnes ne sont pas très reconnaissantes* » ou encore « *nous pouvons avoir le plus beau sourire du monde mais si le client ne trouve pas de place de parc ou qu'il n'y a pas de piscine publique ça n'y changera rien* » sont deux remarques significatives de l'estime qu'ont les collaborateurs de leur travail.

En plus des informations générales, l'office du tourisme doit fournir des **services additionnels** comme la vente d'abonnement de ski afin de dépasser la demande initiale du client et d'apporter de la **valeur ajoutée**. La réservation d'une prestation conseillée assure au client de pouvoir en profiter, évite une déconvenue ultérieure et satisfait entièrement la demande initiale. Par contre, il faut que ces propositions soient complètes et fonctionnelles pour ne pas décevoir le client.

Une collaboratrice a remarqué que CMT offre de plus en plus de **services**, la vente de billets de trains ou d'habits, **n'ayant pas de lien direct avec notre mission principale**. A mon avis, il faut effectivement être attentif au choix des prestations proposées. Cependant, si celles-ci rendent service, satisfont le client et n'impliquent pas de désagréments insurmontables, il n'est à mon avis pas nécessaire de les supprimer. Ces **services additionnels** permettent plus de **pro-activité** aux conseillers.

6. Un nouveau métier

L'avenir d'un bureau d'information touristique passe par une **nouvelle définition du métier** des collaborateurs. En mettant en parallèle les thématiques de ma revue de la littérature et les attributs saillants dégagés grâce à l'ethnométhodologie, je peux affirmer que la **valeur ajoutée** du service n'est pas l'information mais bien le **conseil**, d'où le changement de métier du collaborateur qui doit être considéré désormais comme **un conseiller**.

L'**information** se trouve sur Internet et est accessible en tout temps. Les smartphones et la démocratisation des accès Wifi gratuits accentuent toujours plus cette tendance. Bien évidemment, l'office du tourisme continuera à proposer à ses clients un espace information mais le personnel n'aura qu'un **rôle minime** à jouer. Comme l'agent de voyage, il se concentrera désormais sur le conseil.

Le service fourni est basé sur la **connaissance**. Les deux piliers fondamentaux, information et expertise, sont au cœur du métier de conseiller. Lors d'un entretien, le client souhaite bénéficier d'un **conseil personnalisé**, la plus-value du service fourni par notre personnel en contact.

Le client souhaite également « *mettre un visage sur l'information* ». Il est **rassurant** de pouvoir parler à une personne. Les renseignements sont de **meilleure qualité** que sur Internet. Une visite à l'office du tourisme permet de **vérifier** les informations glanées avant le séjour. Le client cherche donc à **minimiser les risques** de ses choix. Le conseiller, grâce à ses connaissances et à son expérience, va jouer ce rôle.

Les **services** proposés **face à face** sont une manière de se différencier de la concurrence. Nos prestations sont en apparence gratuites pour le client. Réellement, celui-ci les paie indirectement par la taxe de séjour. Il est donc nécessaire de fournir un service de **qualité** pour le client. Le comportement du **personnel en contact** influence l'évaluation finale par le client. Sourire, sympathie, amabilité, politesse,... déterminent grandement la qualité du service. Pour cette raison, il est nécessaire que le collaborateur puisse **accompagner** le client durant son expérience.

Un service de qualité est positif pour l'**image de la station** en général. Deux clients ont relevé spontanément que le service fourni par CMT améliore l'image qu'ils ont de Crans-Montana. La récupération de service, notamment dans le cas de réclamations, est une dimension du comportement de notre personnel à valoriser et à favoriser.

Un service de conseil fourni par un office du tourisme est coproduit par le client et le personnel en contact. Ici, nous sommes face à une **coproduction** de type **POTENTIEL** faite **sur-mesure**, un travail d'artisan. En fonction du client, le conseiller ne proposera pas du tout le même type de restaurants, randonnées, forfaits de ski,... Le conseiller doit être proactif, apporter de la valeur ajoutée, un attribut de la qualité du service. L'offre qu'il construit avec nos hôtes déterminera la satisfaction globale de ceux-ci vis-à-vis de l'expérience Crans-Montana.

Le **décor** fait partie à part entière de l'expérience et va influencer la perception qu'ont les clients des avantages des services fournis par un office du tourisme. L'aménagement doit contribuer à **valoriser le conseil**, la valeur ajoutée du métier des collaborateurs.

7. Ecriture des scénarii

Afin de mettre en lumière les caractéristiques du service de conseil, le nouveau métier de nos collaborateurs, j'ai choisi **trois situations** caractéristiques (cf. annexe16.5). Les scénarii accentuent volontairement les points critiques du service.

7.1. Réclamation

Quelques collaborateurs ont mentionné que certains clients se rendaient à l'office du tourisme pour déposer une **réclamation**. Dans la majorité des cas, celle-ci ne concerne pas un service que CMT offre mais une prestation d'un partenaire. CMT ne peut donc, à part écouter le client et prendre note de sa réclamation, pas faire grand-chose. Ce service demande certainement la **résolution de problème** la plus complexe du métier de conseiller et mérite donc que l'on s'y attarde.

Pour le collaborateur, la **situation** est **compliquée**. Parfois, le client s'est déjà adressé à l'entreprise incriminée qui n'a pas pris en compte ses doléances. En dernier recours, il vient à l'office du tourisme et tente le tout pour le tout.

La situation est évidente pour le client. Souvent, elle ne l'est pas du tout pour l'employé qui doit demander beaucoup de **précisions** pour comprendre tous les tenants et aboutissants.

L'office du tourisme recommande de contacter directement le partenaire ou alors de remplir une réclamation qui sera transmise à l'entreprise. Ces **solutions** ne satisfont que partiellement le client.

Si bien souvent les remarques sont justifiées, il arrive que le client ait lui-même commis une **erreur** et soit de **mauvaise fois**. Dans ces cas, il est compliqué pour le collaborateur de faire entendre au client que sa plainte n'est pas justifiée.

7.2. Vente de forfait de ski

Les **services additionnels** proposés aux clients sont très appréciés. Ils permettent au conseiller de dépasser la demande initiale et donnent une valeur ajoutée au service d'information. Le collaborateur apprécie également l'idée de pouvoir accompagner le client de A à Z en allant jusqu'à la réservation de l'activité qu'il lui propose.

La demande initiale ou l'intérêt du client pour une activité permet au conseiller d'engager la conversation et de **proposer** d'effectuer une réservation.

Si le client accepte le service, un nouveau processus commence. Celui-ci demande beaucoup de **savoir-faire** de la part du conseiller. Il faut une maîtrise parfaite du produit pour conseiller la prestation qui s'adapte au mieux au désir du client. Les différentes options tarifaires doivent être discutées. Finalement, certains services additionnels sont proposés aux clients.

Techniquement, il est nécessaire que tous les **appareils** fonctionnent et que le paiement puisse s'effectuer selon les désirs du client.

7.3. Découverte de la station

Régulièrement des hôtes viennent à Crans-Montana pour la **première fois**. Ceux-ci ne connaissent pratiquement pas la station et se rendent à l'office du tourisme pour prendre toutes les informations nécessaires à leur séjour.

Bien souvent, la recherche de leur logement est leur première préoccupation. Notre conseiller va pouvoir les renseigner sur la localisation exacte de leur adresse. C'est l'occasion de les **informer** de manière générale sur les spécificités de Crans-Montana et notamment les activités principales.

Durant cette visite « sur plan », le dialogue peut facilement s'installer et déboucher sur des **conseils** et **suggestions spécifiques**. De leur passage obligé à l'office du tourisme, les clients en auront fait une halte utile pour la suite de leur séjour.

8. Théâtralisation – 1^{er} acte

Les deux premières **expériences** de théâtralisation ont été menées avec le personnel de l'information travaillant à Crans-Montana Tourisme dans leur milieu naturel, les bureaux actuels de Crans et Montana

Les **objectifs** de celles-ci étaient de mettre en valeur les différents points découverts durant la phase d'ethnométhodologie, initier la formation continue du personnel et comprendre si les bureaux actuels permettent un conseil de qualité.

Pour l'expérience, le préambule est lu avant le jeu afin que les témoins aient un niveau d'information commun.

8.1. Guide d'observation

A chaque expérience, un **public** devait observer et commenter la scène pour ensuite apporter des améliorations. Afin de cadrer la discussion, j'ai proposé un **guide d'observation**. Au gré des expériences, celui-ci a évolué en fonction des différentes remarques des observateurs. De manière générale, voici comment le guide a été conçu

Premièrement, l'observateur devait décrire les **moments clés** de la scène, notamment le comportement du collaborateur, durant les quatre phases du service décrites précédemment (entrée, « marché », entretien, départ). Ensuite, chaque observateur devait mentionner les **enjeux** des différentes situations. Le prologue exposait certains buts des acteurs. Cependant, chaque rôle implique des objectifs personnels et non-explicites à découvrir. Finalement, je leur ai demandé d'imaginer une **nouvelle résolution** du problème.

La **dernière version** proposée pour l'expérience Régent était malheureusement trop technique pour un public non-averti. En effet, au fur et à mesure des expériences, j'ai transformé la première mouture en une version très détaillée de l'observation. Celle-ci était trop précise pour une personne assistant pour la première fois à un tel spectacle. La première version avec de bonnes explications aurait suffi...

8.2. Expérience Montana

La première expérience s'est déroulée le jeudi 28 avril 2011 dans le **bureau de Montana**. Deux scènes ont été jouées à cette occasion : Réclamation et Découverte de la station. Quatre collaboratrices du département information et la responsable ont

participé à cet atelier. Les scènes ont été jouées chacune une seule fois et filmées. Les trois personnes ne jouant pas devaient observer le déroulement de l'expérience au moyen du guide (cf. annexe 16.6.1).

Aucune approche théorique n'a été apportée avant la réalisation de cette première expérience. Celle-ci a eu lieu au guichet d'information dans lequel les collaboratrices ont l'habitude de travailler, un univers très familier. Celles qui jouaient le personnage du conseiller ont donc interprété leur propre rôle. Les scénarii ont été distribués aux deux actrices. Elles en ont pris connaissance pour en faire ensuite une interprétation très libre.

Une fois les scènes jouées, une **discussion** a été menée. Tout d'abord, je leur ai précisé pourquoi, dans le guide, j'avais procédé à ce découpage du déroulement en quatre étapes. Puis, nous avons débattu sur chaque scène en fonction de ces quatre moments.

L'analyse de cette expérience s'est faite sur la base des données récoltées au moyen du guide et des idées émises durant la discussion qui a suivi ainsi qu'en visionnant par la suite les enregistrements.

8.2.1. *Entrée du client*



Durant les deux scènes, nous avons pu observer que le client n'était pas pris en charge dès son entrée dans l'office du tourisme. Ce **manquement** a occasionné deux situations particulières et non-voulues dans les scénarii. Celles-ci sont expliquées au point suivant.

8.2.2. *Le client fait son « marché »*

Lors de la scène **réclamation**, dès son entrée, la cliente a eu une **attitude agressive** comme je le lui avais demandé. Son but premier était de s'entretenir avec le directeur. Elle a donc **fait son « marché »** en tentant de **passer devant** son prédécesseur. La conseillère a dû la contenir pour finir son entretien. Suite à cet événement, celle-ci n'était plus « *dans le coup* » avec le client qu'elle servait. Son regard et ses attentions étaient déjà dirigés vers la perturbatrice.

Durant le jeu suivant, la cliente a commencé par **flâner tranquillement dans le guichet**. Concentrée sur cette visite, la conseillère a interpellé la cliente en lui proposant directement son aide, sans passer par la **case salutation**. Cette situation avait également été relevée durant les entretiens et mon travail d'immersion. En effet, les collaborateurs sont bien souvent occupés à des tâches autres que leur mission première d'accueil et d'information. Le **client** en devient presque un élément « **perturbateur** ». Sur l'enregistrement, je remarque clairement que la cliente se sent observée et n'est pas à l'aise. Certes la situation est fictive mais je l'ai vécu également en travaillant au guichet.

8.2.3. *Le client s'entretient avec un conseiller*

Durant la **réclamation**, cliente et conseillère **s'affrontent**. Les deux se font face, le guichet fait office de barrière que la cliente tente de franchir pour dominer la conseillère en se levant sur la pointe des



pieds. Personne ne souhaite abandonner le combat et **tous** repartent **vaincus**. En regardant la vidéo, je me suis clairement aperçu que la collaboratrice au final ne veut qu'une chose : que la cliente parte. Elle ne se préoccupe plus de résoudre le problème.

La **découverte de la station** se construit plus en douceur. Il suffit à la conseillère de rebondir sur une information donnée à la demande initiale pour qu'un service de **conseil** apparaisse. Néanmoins, **l'aménagement** n'est **pas pratique**. Lire une carte à l'envers n'est de loin pas aisé. Etre dans deux postures totalement différentes, debout et assis, complique les choses.

8.2.4. *Le client sort du bureau*

Dans les deux situations, une fois l'entretien terminé, les personnes se saluent et le client ressort seul du bureau. Cette dernière **étape** n'est **pas prise en charge** par le personnel du guichet.

8.3. **Expérience Crans**

Le mardi 10 mai 2011 a eu lieu la deuxième expérience dans le **bureau de Crans**. Les scènes Vente de forfait de ski et Découverte de la station ont été interprétées. Deux collaboratrices et la responsable du département information ainsi qu'une collaboratrice de CMT étaient présentes. Les scènes ont à nouveau été jouées une seule fois et filmées.

La **configuration** du bureau de Crans étant totalement différente de celle de Montana, le but était d'observer quels étaient les différences notables et leurs influences sur l'expérience de service.

Pour l'occasion, j'ai apporté quelques modifications à mon **guide d'observation**. Celui-ci avait la même structure que celle utilisée pour faire le rapport de l'expérience (cf. annexe 16.7).

8.3.1. *Entrée du client*

La **proximité** de la porte d'entrée et du guichet entraîne les **salutations** spontanées du collaborateur. Dans ma première scène, la cliente se rend directement au guichet car elle a besoin d'un renseignement précis : où se trouve son appartement ? A contrario, la deuxième cliente veut tout d'abord trouver quelques informations elle-même.

8.3.2. *Le client fait son « marché »*

Durant la première scène, l'entretien avec la conseillère a débuté dès l'**entrée** de la cliente. Ce fût sa façon de faire son marché.

Dans la seconde scène, la cliente essaie de trouver des informations par elle-même. **Perturbée** par la caméra mais également le regard de la collaboratrice, celle-ci tourne un peu dans le vide et se sent observée. Bien que la scène soit artificielle, **l'espace exigu** que propose le bureau de Crans force cette attitude. Le client ne dispose pas de place pour faire son « marché ».

8.3.3. *Le client s'entretient avec un conseiller*

Après avoir présenté le domaine skiable en orientant la discussion en fonction de cette cliente mère de famille, la collaboratrice lui propose un **service pratique**, la **vente d'un abonnement de ski**, qui lui permettra de gagner du temps en évitant « *de faire la*

file. » La collaboratrice s'efforce de trouver la **solution** la plus **adaptée** aux désirs de la cliente en lui proposant un abonnement comprenant des journées non-consécutives.

A nouveau, la **découverte de la station** se déroule dans de bonnes conditions. La conseillère accompagne la cliente dans ses choix, discute des différentes possibilités, montre les supports d'information et les donne à la cliente.

Par contre, l'**aménagement du bureau** n'est pas du tout adéquat pour réaliser un travail de qualité : le guichet est beaucoup trop petit pour déplier une carte de randonnée, la position face à face rend la lecture d'une carte ou d'un horaire de bus ardue, la cliente essaie de grimper sur le guichet pour voir ce qui se passe sur l'ordinateur, la conseillère cachée derrière son bureau se lève pour renseigner le client,...



8.3.4. *Le client sort du bureau*

A nouveau, la configuration en guichet ne **permet pas** à la conseillère d'**accompagner** la cliente durant cette dernière étape.

Un mot de salutation personnalisé, un dernier conseil pratique « *mettre l'abonnement à gauche* », proposer un sac pour ranger le matériel sont des idées permettant de **clôre le service** de manière agréable.

9. **Un nouveau décor**

De manière générale, le **service** donné par les collaborateurs de CMT est de **bonne qualité**. Ceci s'est ressenti durant les interviews et lors des deux expériences.

Par contre, le **décor** est un véritable **obstacle à l'amélioration** du service, au changement de métier. Comme discuté lors de l'analyse des données recueillies durant le travail d'ethnométhodologie, le décor fait partie à part entière de l'expérience de service. Celui-ci doit contribuer à mettre en valeur le service offert dans nos locaux. Aussi, je vous propose de découvrir la notion de **servicescapes** qui va soutenir mes quelques réflexions.

Il m'a paru également nécessaire de m'attarder sur les idées de **proxémie** et de **position autour d'un bureau**. Ces concepts théoriques vont me permettre d'apporter quelques idées d'amélioration au niveau de l'**aménagement**.

De plus, en parallèle à cette étude, CMT démarre actuellement un projet de **réfection des espaces d'accueil et d'information**. Aussi, j'ai jugé utile d'axer mes réflexions dans cette direction.

9.1. **Servicescapes : l'impact de l'aménagement**

La notion de servicescapes permet d'explorer l'**impact de l'aménagement** sur le comportement des clients et des employés. « *Vu qu'un service est généralement produit et consommé simultanément, le client est dans l'usine et expérimente le service à l'intérieur des installations physiques de l'entreprise.* » La **satisfaction** client est donc influencée par l'aménagement. Celle des collaborateurs, ainsi que leur productivité et motivation, l'est également (Bitner, 1992, p. 57).

L'analyse des services fournis dans un bureau d'information touristique me permet de dégager deux types distincts : un **self-service** où le client trouve les informations nécessaires à son séjour et un **service interpersonnel** faisant intervenir client et employé (Bitner, 1992, p. 59). Pour ce travail, je vais axer mes recherches sur le second type qui est caractérisé par le **conseil**.

La **nature et la qualité** des interactions entre clients et employés sont liées au servicescapes. Par exemple, la durée de l'entretien va déterminer si celui-ci se déroulera debout ou assis. Certaines **règles sociales** demandent des aménagements particuliers comme avoir de l'intimité pour effectuer une transaction financière. (Bitner, 1992, p. 61).

9.2. Proxémie

En 1963, E.T. Hall, un anthropologue américain, a défini la notion de proxémie comme étant la **distance physique** que l'on observe entre des personnes durant une **interaction**. Celle-ci dépend des cultures.

Par exemple, pour les pays latins nous pouvons distinguer **quatre types** :

- La sphère intime – 15 à 45 cm : pour embrasser, chuchoter
- La sphère personnelle – 45 à 120 cm : pour les amis
- La sphère sociale – 120 à 360 cm : pour les connaissances
- La sphère publique – plus de 360 cm

Appliquée au domaine des **services**, la proxémie aura de l'influence sur :

- L'arrangement de l'espace de transaction (ex. file d'attente)
- Le type de transaction (ex. caisse d'un supermarché, bancomat)

(Fragnière, 2010, p. 20 et 21)

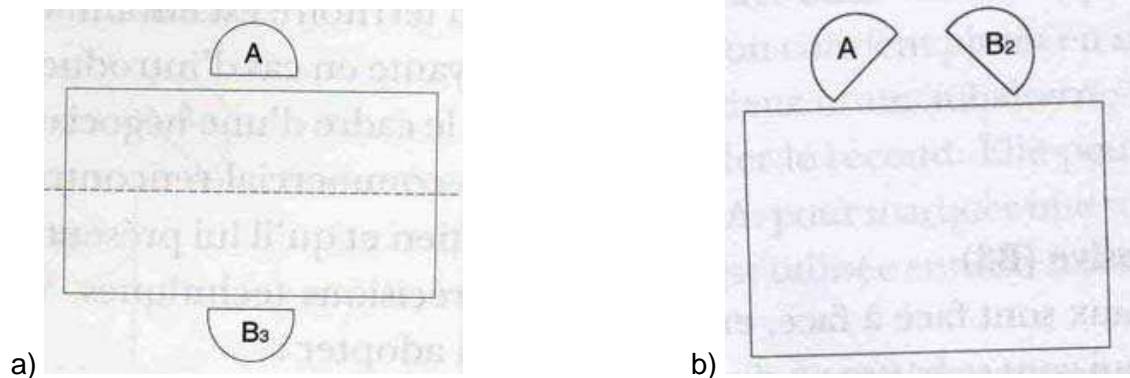
Entre cultures, les **variations** peuvent être d'une ampleur considérable. Chez les Africains, la distance est fortement réduite. Le contact physique est très fréquent. A contrario, dans les pays nordiques ou au Japon, les distances physiques sont plus importantes (Go, 2009, p. 148)

De manière générale, dans un **office du tourisme** seules les **sphères personnelle et sociale** seront observées. En effet, « *la distance personnelle traduit le niveau de relations qui existe entre deux personnes de connaissance : quand elles se rencontrent dans la rue, elles s'arrêtent ordinairement à cette distance pour bavarder.* » (de Miribel, 2000, p 6). La **distance sociale** sépare donc deux personnes qui communiquent ensemble et dont le contenu de la discussion peut être entendu par d'autres. « *Le plus souvent, une barrière mentale matérialisée par un obstacle physique, table, banque de prêt, guichet, maintient les deux interlocuteurs à distance. Cette distance sociale permet une communication verbale sans contact physique.* » (de Miribel, 2000, p 6)

Certains services fournis par un office du tourisme demandent l'accès à des **données personnelles**. Par exemple, la vente d'abonnements de ski requiert la présentation d'une pièce d'identité ou alors les paiements par carte de crédit qui exigent la plus grande discrétion lors de la saisie du code personnel. La connaissance de ces principes et le respect de ceux-ci sont importants dans une relation client-conseiller.

9.3. Positions autour d'un bureau

La **disposition** des chaises autour d'un bureau va influencer la nature de l'entretien. La position face à face a) se veut compétitive-défensive alors que la b) est portée sur la coopération (PEASE, 2005).



9.4. Les objectifs

Pour cette dernière expérience, je vais proposer quelques **adaptations** de décor devant permettre au conseiller d'accompagner au mieux le client durant son parcours afin d'améliorer le service et de mettre en valeur le conseil.

9.4.1. Le client entre dans le bureau

Le collaborateur doit pouvoir **accueillir** le client dès son entrée. Je propose donc la création d'un point d'accueil. Ici, des salutations en guise de bienvenue sont une manière discrète et efficace de prendre le client en main.

9.4.2. Le client fait son « marché »

Le client peut ensuite **prendre le temps** pour « faire son marché » parmi les brochures proposées. L'aménagement doit être pensé pour que le client puisse évoluer seul.

Durant cette étape, le collaborateur doit pouvoir lui **proposer son aide** et engager la conversation. Pour cette raison, je suggère que celui-ci soit debout au poste d'accueil. En effet, cette position lui permettra d'être plus mobile et réactif au comportement de son hôte. Le personnel va donc **assister** le client dans ses recherches. En fonction de ses besoins, il pourra lui proposer un entretien.

Si le client est **pressé** et que sa demande est courte, une simple information, il doit pouvoir consulter un collaborateur rapidement afin d'éviter une surcharge du bureau.

9.4.3. Le client s'entretient avec un conseiller

Les hôtes se rendent dans un office du tourisme pour trouver de l'information. Plus spécifiquement, ils recherchent un **conseil averti**. C'est ce service qui m'intéresse particulièrement car le conseiller est incontournable. L'espace conseil doit être conçu de manière à ce que l'employé puisse fournir un service de qualité et à haute valeur ajoutée.

Je propose donc de **séparer** l'espace conseil de l'espace marché (information). Afin de permettre à l'employé et au client de se mettre à l'aise, j'imagine réaliser ce **service assis** à une table disposant d'assez d'espace pour déplier une carte pédestre. Tout le

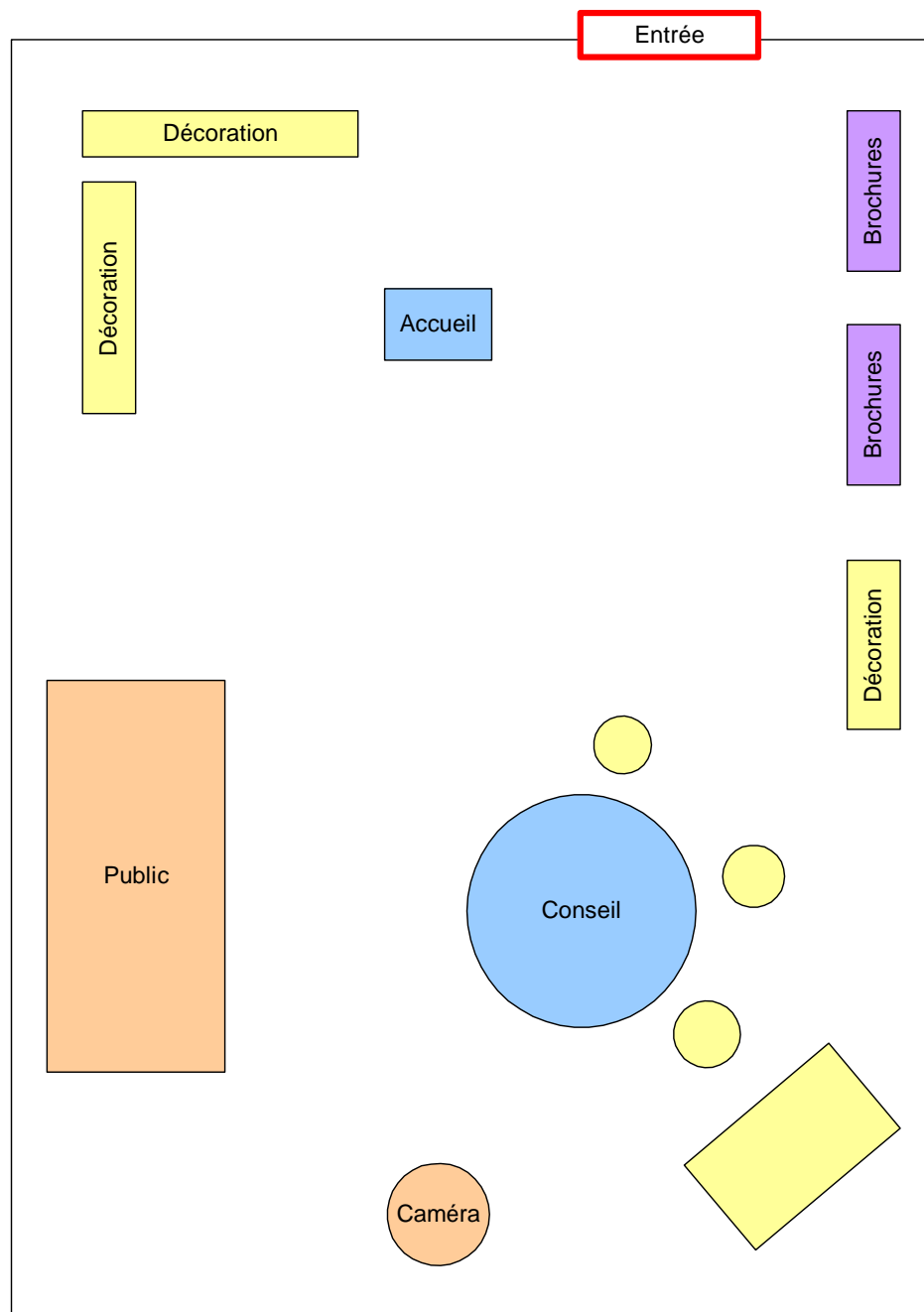
matériel nécessaire à conseiller le client doit être à portée de main de même que certains équipements techniques comme une imprimante.

9.4.4. *Le client sort du bureau*

Une fois l'entretien fini, le conseiller peut **saluer** le client et l'**accompagner** durant sa sortie. S'il n'a pas désiré un entretien, le collaborateur situé à l'entrée du bureau pourra également le saluer au moment de sa sortie.

9.5. Le décor

Voici le décor proposé pour cette dernière expérience.



10. Théâtralisation – 2^{ème} acte

Cette dernière expérience a pour but de **tester le nouveau décor** qui devrait permettre au collaborateur de servir au mieux le client durant les quatre étapes de l'expérience et mettre en valeur le service de conseil.

Celle-ci s'est déroulée le jeudi 21 mai 2011 dans une salle du Centre de Congrès le Régent décorée pour l'occasion. Les **trois scènes** ont été jouées en public et filmées. treize personnes observaient l'expérience au moyen du guide (cf. annexe 16.8). Les acteurs ont répété leur scène une heure avant le jeu.

En **préambule**, j'ai brièvement présenté le **sujet** de mon travail de la manière suivante : question de recherche, ethnométhodologie et thèmes abordés, résultats généraux de la première phase, théâtralisation et une lecture du guide d'observation.

Les **scènes** ont été **jouées une fois**, puis une **discussion** a été menée sur chacune d'elle. J'ai conduit la table ronde de la manière suivante : bref rappel des faits, recueil des impressions des deux actrices et ouverture de la discussion avec le public.

Chaque **étape** du parcours client sera **analysée** en suivant les deux axes décor et service. Les données proviennent des guides d'observation, des idées apportées lors de la table ronde et de remarques faites suite au visionnage des scènes. Malheureusement, l'entreprise chargée de la réalisation du film a perdu la bande de la scène réclamation. Je n'ai donc pas pu visionner cet enregistrement.

10.1. Le client entre dans le bureau d'information

10.1.1. Décor

Le **point d'accueil** situé à l'entrée du bureau est idéal pour saluer les clients dès leur arrivée, filtrer leurs demandes ou proposer son aide. Par contre, ce poste doit être visible avant l'entrée physique du client afin que celui-ci ne soit pas surpris.

La gestion de la **file d'attente** est le problème soulevé par cet aménagement. L'expérience ne prenait pas en compte l'arrivée simultanée de plusieurs clients. Il sera cependant nécessaire d'analyser ces flux avant une éventuelle mise en pratique.



10.1.2. Service

Le client est salué dès son entrée dans le bureau. La **prise en charge** est donc idéale. La position debout du collaborateur permet un bon contact, « *il y a quelque chose qui se passe* », comme relevait un des observateurs.

N'ayant pas de travaux administratifs à effectuer, le collaborateur est totalement au service du client. Une remarque a été soulevée sur l'**occupation du collaborateur** chargé de l'accueil lorsqu'aucun client n'est présent. Ce point relève également de la mise en pratique.

10.2. Le client fait son « marché »

10.2.1. Décor

Afin d'aider le client à trouver les **informations** désirées, celles-ci doivent être classées par thématiques et indiquées clairement. Lors de la scène vente d'un abonnement de ski, la cliente pressée ne savait pas où trouver les renseignements concernant le domaine skiable. L'objectif de cette expérience n'était pas de tester le classement des informations à proprement parler. Cependant, celle-ci a démontré que cet **espace en libre service** doit être réfléchi comme un service à part entière. Il doit être séparé de la partie entretien pour laisser le choix au client de s'adresser ou non à un collaborateur.



En plus des brochures proposées, des **solutions interactives** doivent permettre au client de se renseigner seul. Crans-Montana met à disposition des clients de nombreux canaux d'information (brochures, site Internet, canal TV, applications,...) qu'il pourra utiliser durant son séjour. Le « marché » a également comme rôle de promouvoir ces solutions.

10.2.2. Service

Durant cette étape, le conseiller peut se contenter de **guider le client** afin qu'il trouve les bons renseignements. L'information est un service d'assistance. Le conseiller doit « **laisser travailler le client** ». Il interviendra plus précisément lors du conseil. Pour aider le client, le conseiller doit s'approcher de lui et lui proposer son soutien afin d'éviter un aller-retour entre la table accueil et l'espace « marché ». Il est donc nécessaire qu'il puisse être attentif à l'attitude du client.

Il arrive que le client réalise cette étape en **interpellant** directement le **conseiller**. Ceci fût notamment le cas lors de la réclamation. En effet, le client souhaite rencontrer le directeur. Cette demande peut être satisfaite uniquement par un conseiller. Ceci peut également être le cas lors d'une demande d'information unique. En cas de forte affluence, l'idée de créer une « **caisse rapide** » peut améliorer la gestion de la file d'attente.

10.3. Le client s'entretient avec un conseiller

10.3.1. Décor

Le décor proposé voulait **séparer** de manière trop stricte l'**information du conseil**. En réalité, grâce au savoir-faire du personnel la demande d'information se transforme logiquement et rapidement en conseil. Si le client souhaite aller plus en détail, le déplacement est une **perte de temps**. Bien que l'intimité soit appréciée, elle n'est pas primordiale dans un office du tourisme. De plus, durant l'expérience, les déplacements étaient trop nombreux et souvent inutiles. Le bureau du conseiller doit donc se trouver à proximité du « marché ».

Le **point d'accueil** est trop petit pour s'entretenir avec un client même pour une simple information. En effet, il est nécessaire d'avoir à disposition un ordinateur et de pouvoir déplier un plan. A mon avis, **accueil, information et conseil** doivent pouvoir se faire au même endroit. Les bureaux devront être conçus et équipés en conséquence.

A contrario, l'espace séparé est une **solution idéale** pour traiter une **réclamation**. En effet, le déplacement permet au client de se calmer et au conseiller d'accorder un traitement différent à la sollicitation. De plus, l'isolement permet de ne pas « *contaminer* » les autres clients. La position assise a également contribué à calmer la cliente.

Le **conseil assis** permet un service plus personnalisé et valorisant. Le conseiller prend le temps nécessaire pour chaque client. Celui-ci ne se sent pas pressé par l'entourage. La vente d'abonnement de ski nécessite plus de temps et d'implication qu'une découverte de la station. Certaines transactions pourront donc s'effectuer dans cet espace séparé en cas de forte affluence.

La **table** propose plus d'espace que les guichets actuels. Elle est cependant trop petite pour travailler sur un plan de randonnées.

La **position collaborative** permet une bonne interaction. Lors d'une scène, les acteurs se sont mis spontanément ainsi à la table d'accueil alors que durant l'autre non. Le mobilier proposé permet de respecter les distances sans être aussi contraignant qu'un guichet. Le conseiller devra disposer des connaissances nécessaires afin de ne pas mettre le client mal à l'aise.



10.3.2. Service

Lors du premier contact avec le conseiller, le client demande tout d'abord une **information** : l'adresse d'un appartement, rencontrer le directeur, des renseignements pour le ski. C'est également une manière de **faire son « marché »**. Le conseiller **identifie les besoins** et gère ensuite la relation. Il peut rebondir sur un élément qui déclenche la discussion et le conseil.

Bien que les scènes incluent toutes volontairement du **conseil** nécessitant une véritable expertise ainsi que des propositions de services additionnels, certains observateurs ont jugé que les conseillers auraient pu **aller plus loin** en proposant par exemple les animations pour enfants à la mère de famille qui s'intéressait au ski. De même, certaines explications sont jugées trop superficielles, notamment lors de la remise de différents prospectus ou concernant la procédure mise en place pour les réclamations. Une **preuve** que le service de conseil est recherché !

Pour le collaborateur, le conseil est gourmand en temps et en implication. Le client doit **apprécier le savoir-faire** du collaborateur. Il est nécessaire que le **client travaille**, défriche l'information à sa disposition. Le conseiller interviendra par la suite pour, par exemple, qu'il soit « *prêt à skier* ». Informations générales comme la météo et l'état des pistes, conseils personnalisés sur le secteur famille et les restaurants, services additionnels comme la vente de forfaits,... tout est sous contrôle !

Dans le cas d'une **réclamation**, le conseiller doit faire preuve d'**empathie** et écouter le client. Les réponses négatives et fermes font monter la pression. La procédure de traitement doit lui donner des **moyens** comme offrir une boisson ou présenter un « faux directeur » pour calmer le jeu ainsi que d'autres **options**, par exemple des gratuités, pour résoudre le problème. En effet, la procédure de CMT (remplir un formulaire de réclamation) ne suffit pas. Pour preuve, malencontreusement pris au jeu le conseiller risque, comme cela s'est passé, de promettre un remboursement qui, s'il n'a pas lieu, décevra encore plus le client.

10.4. Le client sort du bureau

10.4.1. Décor

De manière générale, l'aménagement doit permettre au conseiller de **clôre l'expérience** par des salutations et remerciements. S'il n'y a pas eu d'interaction, mis à part lors de l'entrée, le conseiller se situe proche de la sortie pour dire au revoir et souhaiter un bon séjour.

10.4.2. Service



Le client doit quitter le bureau en gardant un **souvenir** de son expérience. Un cadeau pratique comme un sac ou un stylo griffé Crans-Montana est toujours apprécié. Le service doit également avoir **dépassé ses attentes** pour qu'il s'en souvienne et revienne, avoir « *un goût de reviens-y* ».

La relation client ne s'arrête pas à cette visite unique. Dans le cas de la réclamation, il faut une **preuve tangible** de la prise en compte du problème et envisager un suivi sérieux pour éviter que la situation n'empire.

Suite à un entretien, le conseiller doit **raccompagner le client** jusqu'à la porte, signe qu'il « *considère le problème jusqu'au bout* ».

Une collaboratrice a **salué** sa cliente en l'appelant par son nom de famille et en lui serrant la main. Ce service soigné fût apprécié.



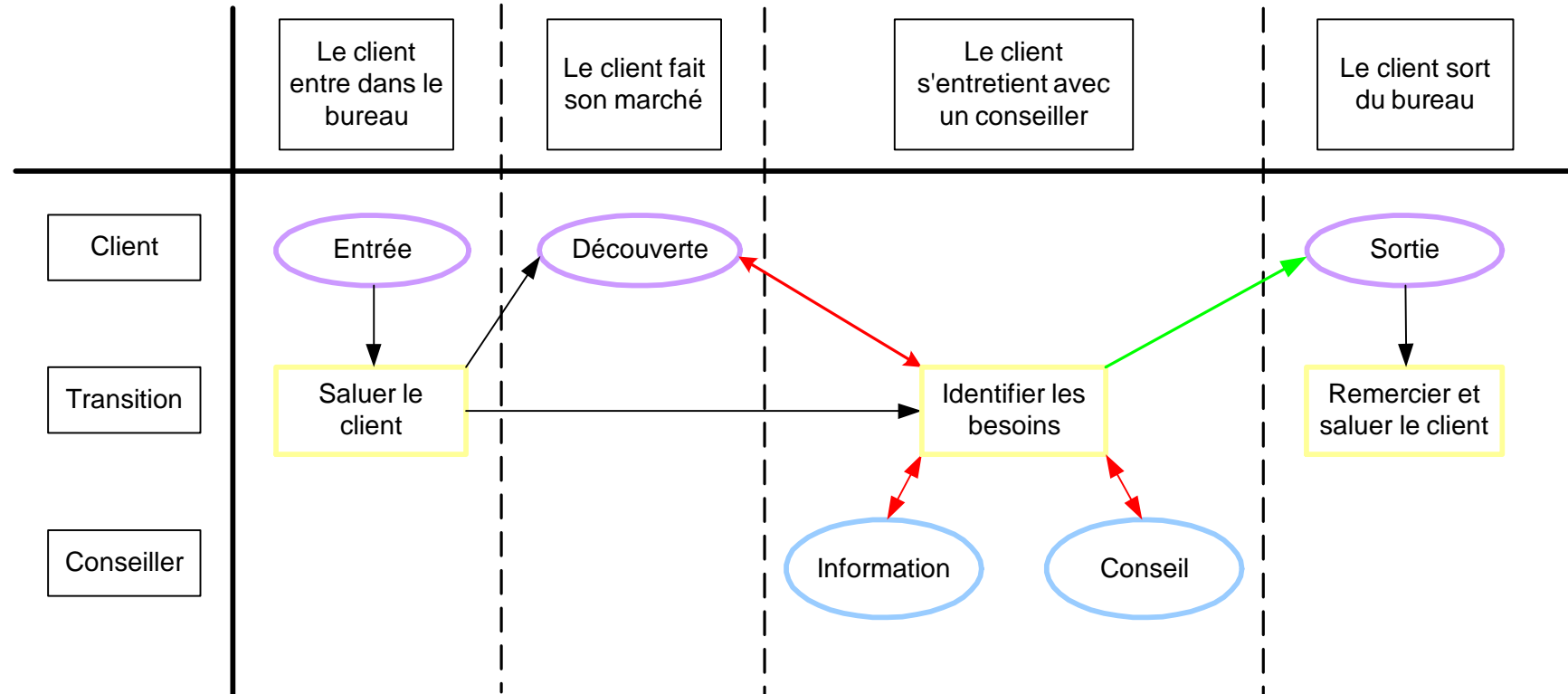
11. Développement de scripts

Un **changement de métier** demande de nouvelles pratiques. Un premier script présente l'accueil d'un client dans le bureau d'information et met en avant le rôle central que joue le conseiller dans l'expérience. Les deux autres sont plus spécifiquement basés sur le service de conseil.

Un service est de qualité lorsque le client en perçoit les **avantages**. Cette valeur ajoutée conduit à la satisfaction du client. Dans les scripts conseil et réclamation, j'ai tenté de mettre en valeur la plus-value du service de conseil qui peut aboutir à la récurrence.

11.1. Expérience de service

Voici le script présentant l'expérience de service.



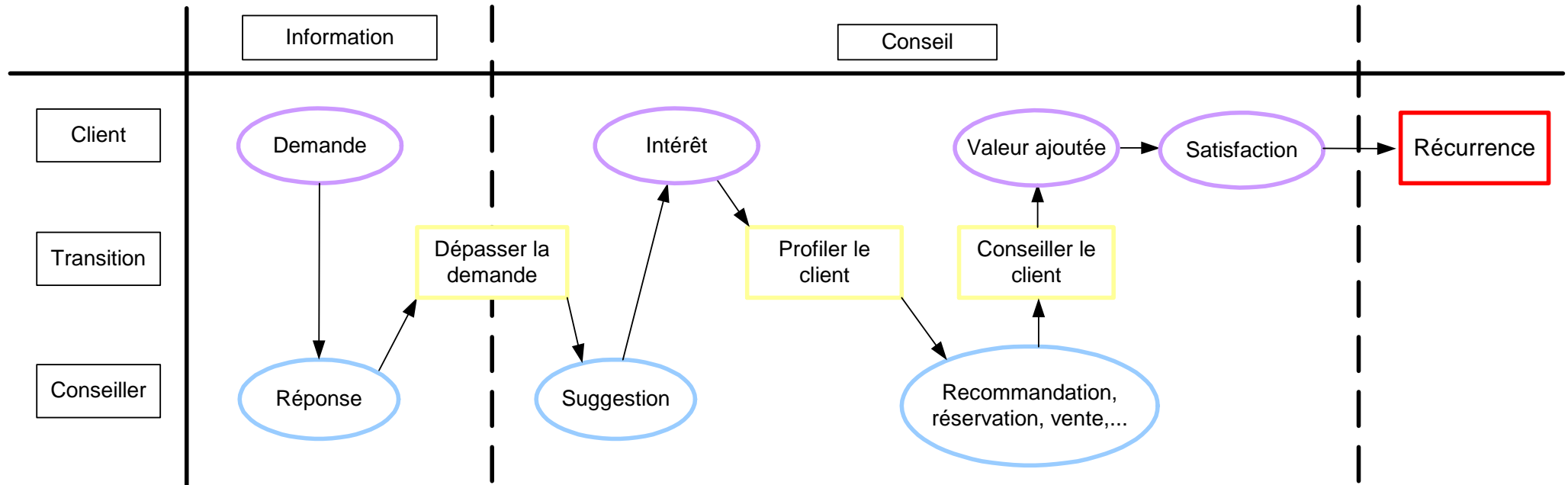
Quelques remarques :

- Les phases de transition sont menées par le conseiller.

L'identification des besoins est au cœur de ce script. Grâce à son savoir faire, le conseiller détermine si le client a besoin ou non d'une aide et de quelle nature celle-ci sera.

11.2. Conseil

Ci-dessous, je propose un script représentant un service de conseil. Les scènes Découverte et Vente d'un abonnement de ski ont inspiré cette représentation.

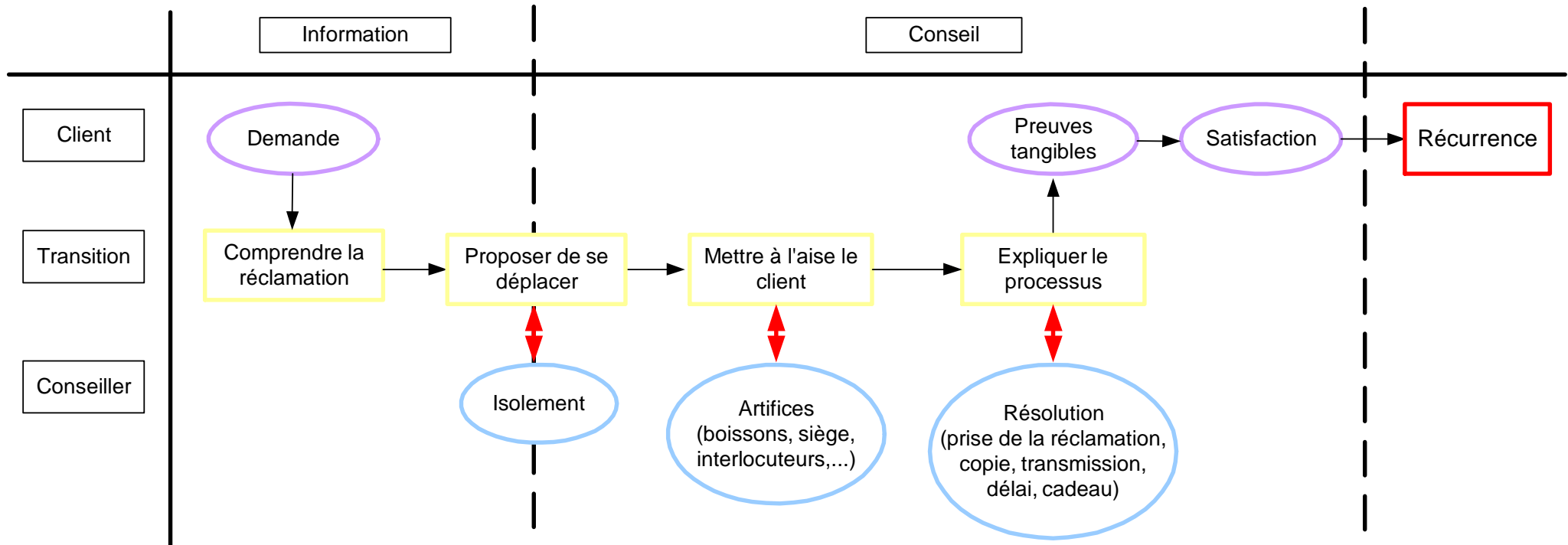


Quelques remarques :

- En général, un client vient dans un office du tourisme pour trouver une information très simple comme une adresse, un plan du domaine skiable ou un horaire de bus. Le conseiller doit s'efforcer de dépasser la demande pour susciter l'intérêt.
- Le conseiller devra mener la discussion de manière à profiler le client afin de lui faire les bonnes suggestions.
- Le conseil apporte de la valeur ajoutée et entraîne la satisfaction client.
- Un client satisfait a tendance à être plus fidèle. Il devrait fréquenter à nouveau l'office du tourisme.

11.3. Réclamation

Voici le script inspiré de la scène réclamation.



Quelques remarques :

- Dès que le conseiller a compris que le client souhaite déposer une réclamation, il est nécessaire de l'isoler afin de ne pas contaminer les autres clients.
- Des artifices vont mettre le client à l'aise et détendre le climat.
- Le processus doit apporter des preuves tangibles de la prise en considération du problème. La prise par écrit d'une réclamation n'est pas suffisante. Il est nécessaire pour le collaborateur de disposer de bons cadeaux qui réduisent le dommage subi. Les coûts engendrés doivent être considérés comme un investissement pour l'ensemble de la station.
- Ces preuves tangibles peuvent entraîner la satisfaction client et donc aboutir à la récurrence.

12. Recommandations managériales

Voici quelques pistes de réflexion qui devraient contribuer au changement de métier du personnel d'un office du tourisme.

12.1. Résolution de problème

Pour un office du tourisme l'expression **vente de service** peut être remplacée par **résolution de problèmes**. En effet, le but du service n'est pas de vendre le maximum de prestations comme des abonnements de ski mais de conseiller le client de manière personnalisée afin que sa visite lui apporte une réelle **valeur ajoutée** et qu'il perçoive les avantages du service de conseil.

Certes, la vente de billets de concerts, la réservation d'une chambre d'hôtel ou d'un parcours de golf sont des **services additionnels** appréciés car ils permettent de gagner du temps. Cependant, ceux-ci s'inscrivent dans une **logique de conseil** et non de vente.

12.2. Service après-vente

Comme le suggérait un observateur, le **suivi des réclamations** doit être envisagé comme un service après-vente. En effet, certaines situations peuvent être médiatisées, devenir incontrôlables et engendrer des dégâts d'image importants. Investir dans la prévention est souvent moins onéreux que soigner le mal.

12.3. Mise en pratique

L'implémentation d'un service de conseil demande quelques **réflexions** et **choix managériaux**.

12.3.1. Objectif stratégique

Service et décor font partie à part entière de l'expérience et contribuent à donner une **image de la destination**. La mise en route d'un service de conseil doit répondre à un objectif stratégique de l'office du tourisme qui découle de la politique régionale du tourisme.

12.3.2. Améliorations de l'aménagement en vue d'une production réelle

L'aménagement proposé lors de la dernière expérience nécessite quelques **améliorations** en vue d'une production réelle :

- Séparer physiquement l'accueil et le conseil entraîne des **déplacements inutiles**. Ces deux services doivent pouvoir être réalisés au même endroit.
- La **création de tables** accueil, information et conseil disposant de tous les équipements (ordinateur, imprimante, caisse, lecteur de carte de crédit, téléphone,...) utiles au travail des collaborateurs doit être envisagée.
- Un **espace séparé** complètement équipé est nécessaire pour les demandes particulières (réclamations, essayer un habit, réservation de logement,...), spécialement lorsque l'affluence est forte.
- Il faut augmenter le **nombre de poste conseil** (au minimum deux en haute saison).

- L'**espace « marché »** doit être agrémenté de moyens d'information individuels (poste permettant une recherche d'information) et collectifs (écrans diffusant des informations en continu : webcam, météo, pistes, film,...) proposant au client une première découverte de la station.
- Un **espace découverte** peut être développé afin de mettre en avant une nouveauté ainsi que les articles en vente.

12.3.3. *Décoration*

La décoration est un **prolongement de la station** qui reflète l'**image** qu'on désire lui donner. Comme mentionné précédemment, la politique régionale du tourisme et la stratégie de l'office du tourisme cadrent ce travail.

Lors de l'expérience Régent, les observateurs hors CMT ont apprécié la **vue** sur la station et la **luminosité** procurées par la baie vitrée. Un des atouts de Crans-Montana est le magnifique coup d'œil sur les Alpes valaisannes. Dans la mesure du possible, les bureaux doivent également offrir ce panorama.

La plupart des **entretiens** sont menés avec un **plan**. Durant les expériences, des observateurs ont suggéré d'afficher un grand plan des randonnées sur un mur. Nous pouvons également imaginer développer des **solutions tactiles** avec des plans de la station et des randonnées. Le système de table proposé à Manchester est un bon exemple de **support collaboratif**.

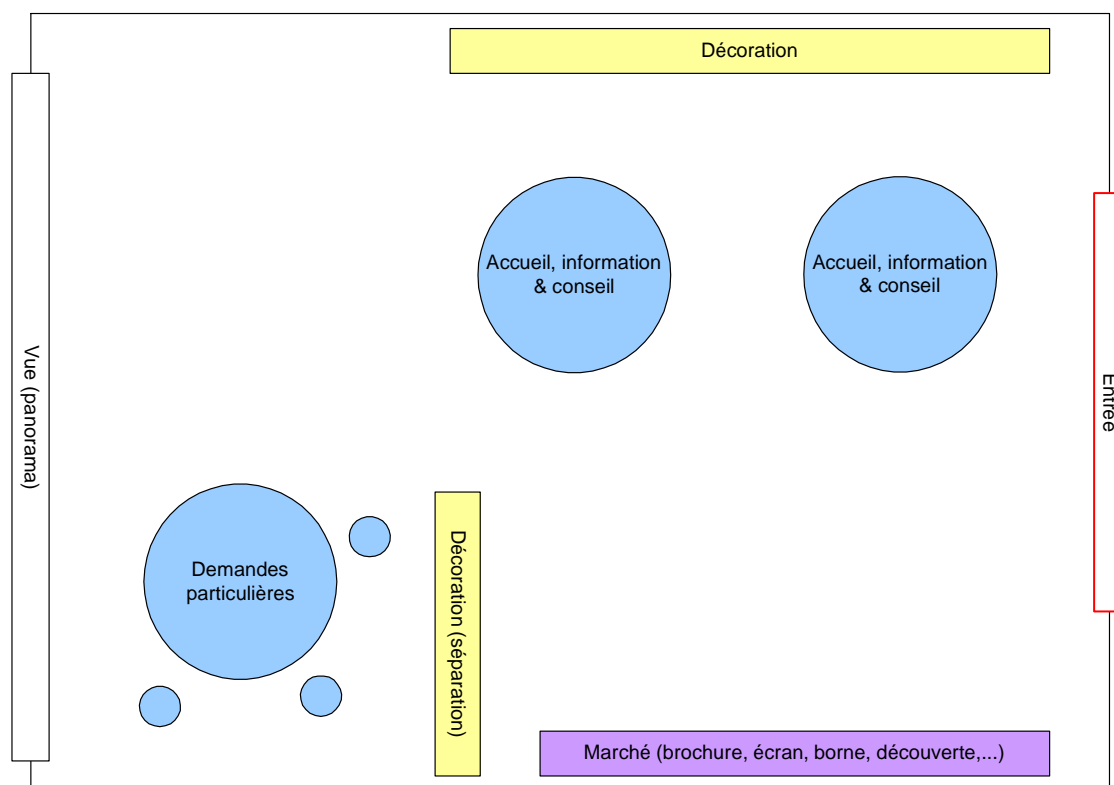
12.3.4. *Gestion des files d'attente*

Le but de la théâtralisation n'était pas de tester les flux réels des clients mais le service de conseil. La mise en pratique nécessite de pouvoir gérer les **files d'attentes** de manière aussi souple que possible. Voici quelques idées :

- **Offrir une boisson** au client devant attendre quelques minutes
- Mettre en place un **espace détente** pour que le client puisse patienter, consulter une brochure, accéder au Wifi confortablement,... et si possible disposer d'un **espace enfant** afin d'occuper les bambins
- Avoir une possibilité de déterminer un **ordre de passage** (tickets numérotés) des clients (une fois leur entretien réservé, ceux-ci peuvent continuer leur marché ou patienter un instant)
- Disposer d'une **caisse rapide** où le collaborateur traite toutes les demandes d'information et, lorsque cela est nécessaire, dirige les clients vers le service de conseil

12.3.5. Cahier des charges et règlement de l'appel d'offre (ajouté le 30 août 2011)

Fin juin, soit quelques jours avant la remise de ce travail, CMT a décidé de lancer un concours d'architecture pour l'aménagement de ses bureaux d'information. Voici le plan proposé dans le cahier des charges et règlement de l'appel d'offre restreint :



Celui-ci ne se veut pas contraignant mais présente plutôt quelques points importants découlant de l'expérience. Pour cette raison, les espaces Bibi et détente ne sont pas indiqués.

D'autres recommandations ont été faites aux architectes :

- L'espace accueil & information doit être isolé du reste des bureaux administratifs de CMT au niveau sonore en tous les cas et certainement visuel.
- Les conseillers ne doivent faire aucun travail de back office (caisse, tri d'habit, recyclage,...) devant les yeux des clients.
- Les conseillers ne doivent pas être dérangés lorsqu'ils s'entretiennent avec un client (téléphone, collaborateur,...).

12.3.6. Ressources humaines

Afin d'assurer un **service de qualité**, le conseiller ne peut pas effectuer de **tâches administratives** lorsqu'il travaille à l'accueil. Celles-ci ont tendance à accaparer son attention alors qu'il doit être au service du client. La direction doit être consciente que parfois le conseiller sera peu occupé. Cependant, la perte de temps peut être minime si des tournus sont établis de manière à ce que chacun puisse réaliser ses tâches administratives dans un bureau séparé.

L'**habillement** du personnel contribue également à la perception que les clients ont du service. Il doit donc être choisi en fonction de l'image souhaitée pour la destination. Les collaborateurs pourront également porter un badge qui, en plus de leur prénom, nom et fonction, mentionnera les langues qu'ils parlent afin d'éviter quelques incompréhensions.

12.4. Engagement du personnel

Le travail d'accueil, d'information et le service de conseil constituent l'une des **missions principales** d'un office du tourisme. C'est un **métier** qui demande des capacités et aptitudes particulières relevées lors des interviews :

- Patience, politesse, écoute, facilité dans les contacts
- Langues parlées
- Curiosité

La procédure d'engagement du personnel doit contribuer à vérifier ces **capacités**. Voici, en plus des différentes étapes de sélection mises en place par les ressources humaines, le responsable de département et la direction, quelques idées supplémentaires :

12.4.1. *Mise en situation*

Les trois **scénarii** écrits pour notre expérience de théâtralisation exigent une forte implication du personnel. Ces scènes peuvent faire l'objet de mise en situation pour les candidats sélectionnés. Tout le monde n'est pas fait pour exercer un service face à face. Cet exercice permettra de reconnaître les **aptitudes naturelles** des personnes.

12.4.2. *Temps d'essai*

Après les trois mois d'essai, une séance entre le chef de service et le collaborateur est prévue pour **valider l'engagement**. Il me semble utile d'augmenter le nombre de rendez-vous durant cette période afin de suivre la formation et l'évolution du conseiller.

12.5. Formation et qualité

CMT ne dispose pas à proprement parler d'une formation interne systématisée. Bien que le personnel ne constate pas forcément un manque en la matière, j'estime qu'un « **apprentissage CMT** » doit être mis en place. Ceci permettrait certainement d'améliorer le service offert à nos clients.

12.5.1. *Compagnonnage*

Selon larousse.fr, le **compagnonnage** se définit comme une « *association entre ouvriers d'un même corps d'état à des fins d'instruction professionnelle, d'assurance mutuelle et de moralisation.* »

Lors des interviews, la plupart des collaborateurs m'ont confié que leurs **collègues** les avaient particulièrement **soutenus** durant leurs débuts à CMT, cela se faisant tacitement. Je propose qu'à chaque nouvel engagement, une **personne d'expérience** soit formellement nommée pour assurer la formation du nouveau collaborateur durant sa période d'essai. J'y vois plusieurs avantages :

- Valorisation de l'**expérience** et du travail du collaborateur expérimenté ainsi que du **métier** de conseiller
- Clarification du **rapport** entre les collègues
- Transmission du **savoir-faire**

12.5.2. *Connaissance de la station*

Le **service** proposé par un office du tourisme est basé sur la **connaissance** et l'**expérience**. Pour assurer un travail de qualité, le collaborateur doit connaître la station parfaitement et avoir expérimenté toutes les activités.

Bien évidemment, acquérir des années d'expérience en quelques semaines est mission impossible. Par contre, il est envisageable, durant les **premiers jours** de travail, de laisser des **plages horaires** libres pour que l'employé puisse se **balader en station**, plan à la main afin de repérer les lieux.

Les **visites régulières** d'hôtels, activités et autres partenaires doivent être maintenues et systématisées afin de conserver et augmenter la connaissance des collaborateurs. La responsable information peut **répertorier** toutes les visites effectuées par ses conseillers. De plus, il est primordial de **sensibiliser** les acteurs touristiques de la station à la nécessité de faire découvrir aux employés de CMT leurs infrastructures et nouveautés.

12.5.3. *Manuel de travail*

CMT dispose d'un **manuel de travail** regroupant toutes les indications administratives relatives au métier d'information. Celui-ci doit être **revu avec les collaborateurs** de l'information afin de développer un **service de conseil**. A mon avis, la qualité est un objectif stratégique qui ne peut-être atteint que si les fondations sont solides. La direction doit imposer une vision idéale que les collaborateurs s'efforceront d'atteindre en déterminant leur propre ligne.

Les **collaborateurs** sont formés, compétents et motivés. La direction et le responsable du service sont les initiateurs et les garde-fous de cette démarche qui doit **sensibiliser** les conseillers à l'importance de leur métier.

12.5.4. *Contrôle qualité*

Il faut développer les **standards de qualité** avec ceux qui font. Il ne sert à rien de vouloir imposer par le haut des règles ne collant pas à la réalité du terrain. La direction met en place des principes qui sont le fil rouge pour la rédaction des standards de qualité. Une fois les standards implémentés et contrôlés, un **audit externe** doit être envisagé pour valoriser et améliorer le savoir-faire.

Un client satisfait donne des signes. Chaque **conseiller** doit en être conscient et développer son **propre contrôle qualité** et le partager avec ses collègues.

12.6. **Préservation du capital humain**

Durant les entretiens avec le personnel, j'ai constaté que les **collaborateurs** les plus **expérimentés** étaient également les plus **frustrés**. Le contact avec une clientèle très exigeante, parfois irrespectueuse est épuisant. Le **taux de rotation** du département information est élevé et occasionne des pertes importantes. Il est nécessaire de trouver des solutions pour **améliorer** cette situation.

13. Conclusion

Le **métier** des personnes employées à l'accueil d'un office du tourisme a changé. Désormais, elles jouent le rôle de **conseillers**. Les différents supports papier et électronique assurent l'information. Le **client** peut se **renseigner** tout **seul** avant, durant et après son séjour. Et ce phénomène s'accélère toujours plus grâce au web mobile ! Par contre, le **conseil** reste l'affaire des **collaborateurs** de l'office du tourisme.

Le **service** effectué par les conseillers est basé sur la **connaissance**. Ceux-ci doivent disposer de l'expérience et de l'expertise nécessaire pour conseiller au mieux les clients, notamment grâce à des **recommandations** personnalisées. Le service fourni est **coproduit** par le consommateur et le conseiller. Ce **savoir-faire** ne pourra jamais être stocké dans une base de données en raison de son hétérogénéité.

Internet à ses débuts fournissait uniquement de l'information. L'émergence du **web 2.0**, notion démocratisée à mon sens par les réseaux sociaux Facebook et Twitter ainsi que le site youtube, a également permis l'**évolution** du web vers du **partage** et donc du **conseil**. J'aime, je publie, je commente, je recommande, je twitte, je retwitte,... autant d'expressions passées aujourd'hui dans le langage commun et synonyme de ce changement.

Entre l'article sur son hebdomadaire favori, les sites Internet de la destination, de l'hôtel, du golf, les avis sur TripAdvisor, les commentaires de nos amis sur Facebook, l'application mobile du Routard,... il est compréhensible que le **client** se sente **noyé par l'information**. Une fois à destination les touristes apprécient « *mettre un visage sur l'information* » et **vérifier** les données récoltées. Le conseiller l'aidera à trier les données et faire le bon choix.

Même si un membre de notre **communauté** dit aimer une station de ski, nous prendrons certainement le temps d'en discuter avec lui avant de réserver nos vacances. Ceci afin de **limiter les risques** de faire une mauvaise expérience.

Afin de gérer et anticiper les risques, les clients font **confiance** aux conseillers car « *ils connaissent la région* » et ont souvent testé les prestations. Il est donc nécessaire de s'assurer que les conseillers disposent d'**informations** à jour et de connaissances basées sur l'**expérience**. Les différents programmes de formation interne à l'office du tourisme doivent remplir cette mission.

La **qualité** du service perçue par les clients influence l'image qu'ils ont de la destination. Décor et service font partie à part entière de l'expérience. L'**aménagement** doit être réfléchi en fonction de l'image que l'on souhaite refléter. Le **personnel** en contact est recruté de manière à s'assurer qu'il possède les aptitudes à exercer ce métier. La **direction** assure les conditions cadres nécessaires à la mise en place d'un service de conseil.

Les **services additionnels** comme la vente d'un abonnement de ski ou la réservation d'une chambre d'hôtel doivent être pratiques et efficaces pour le client. L'important n'est pas la vente de la prestation mais la **résolution de problèmes** qu'ils permettent. Ceux-ci doivent être déployés et implémentés suivant cette logique.

Vers un **accueil 2.0**, la route à suivre pour les offices du tourisme ? Si aujourd'hui le virage est amorcé pour le service de conseil offert dans les bureaux d'information, qu'en est-il du **web** ? Certes les destinations possèdent presque toutes leur page Facebook ou leur compte Twitter. Mais au côté du Community Manager, y a-t-il une place pour un **service de conseil sur Internet** ? Et quel sera le **design** de ce métier ?

14. Abréviations

CMT : Crans-Montana Tourisme

NTIC : nouvelles technologies de l'information

15. Références

15.1. Articles et ouvrages

Bitner, Booms et Tetreault, 1990, The service encounter : diagnosing favorable and unfavorable incidents

Bitner, Journal of Marketing April 1992, Servicescapes : The impact of physical surroundings on customers and employees

Catenazzo G. et Fragnière E., 2008, La Gestion des Services

Crans-Montana Tourisme, 2009, Rapport de gestion

Cova V., 2004, Le design de service

Debely J., Dubosson M. et Fragnière E., 2007, The Travel Agent : Delivering more value by becoming an operational risk manager

Debely J., Dubosson M. et Fragnière E., 2008, Pricing of knowledge-based services : Insights from the environmental Sciences

de Miribel M., 2000, Les rites d'inscription du lecteur

Fragnière E., 2010, Cours Gestion des opérations, Hes-so//Master

Fragnière E. et Sitten M., 2010, Ethnomethodology for Service Design Experiments : Involving students in knowledge creation

Go H.-L., 2009, La question des gestes professionnels « experts ». Leur contribution à la formation professionnelle initiale et continue

Homburg C., Koschate N. et Wayne D., 2005, Do satisfied customers really pay more ? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay

Julien A., 2005, Déployer la qualité de service avec le personnel de front-office : La coproduction revisitée

Lewis I., Semeijn J. et Talalayevsky A., 1998, The impact of information technology on travel agents

Mayer, Bowen et Moulton, 2003, A proposed mode of the descriptors of service process.

McCarthy, Pitt & Berthon, 2010, Service customization through dramaturgy

Moutte J., 2008, La perception par le client du comportement du personnel en contact

Murray et Schlacter, 1990, The impact of services versus goods on consumers

Loi sur le tourisme, 1996, Etat du Valais

Pease A. et B., 2005, Pourquoi les hommes se grattent l'oreille... et les femmes tournent leur alliance ? Comment le langage du corps révèle vos émotions.

Poyet F., 2003, La métaphore spatiale pour la navigation en situation de formation en ligne

Saunders M., Lewis P. et Thornhill A., 2007, Research Methods for Business Student, 4th ed.

Surprenant C. & Salomon M., 1987, Predictabilité and personalization in the service encounter

15.2. Site Internet

bestofthealps.com/050dav_01_fr.htm, consulté le 26.06.2011

larousse.fr/encyclopedia/nom-commun-nom/compagnonnage/35592, consulté le 26.06.2011

16. Annexes

16.1. Transcriptions

16.1.1. *Copenhagen Visitor Centre / 10 août 2010*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

Le centre d'information de Copenhague se trouve proche de Tivoli au centre ville. Celui-ci n'est pas signalé de manière excessive mais étant donné son emplacement stratégique, il se trouve aisément.

Les locaux couvrent approximativement 300m². Trois zones se distinguent. Le premier espace est dévolu à une série de postes informatiques où le client peut se renseigner sur Internet. La zone intermédiaire consiste en une dizaine de panneaux où sont disposés les prospectus de manière thématique. Pour finir, des conseillers sont à votre disposition en cas de besoin. Ceux-ci reçoivent les clients derrière un guichet traditionnel.



Je peux également relever la présence d'un petit café servant boissons et pâtisseries attendant à l'entrée du bureau d'information. A proprement parler, celui-ci ne fait pas partie de l'espace d'information. Il s'en distingue clairement par son aménagement totalement différent. Par contre, l'accès entre les deux est totalement libre.

QUALITÉ DU SERVICE

L'aménagement du bureau est très agréable. Il y a énormément d'espace. Les zones, bien que sans limites physiques précises, sont clairement définies. Les présentoirs sont très soignés. Sobriété, efficacité, clarté,... un ensemble très réussi.

Les postes informatiques permettent aux touristes de prendre des renseignements préliminaires avant de se rendre au guichet.



Si un client désire se faire conseiller, celui-ci doit prendre un ticket qui détermine son ordre de passage, le numéro s'affichant dès que son tour arrive. Cette solution permet d'éviter une longue attente inutile dans une file. Le client peut ainsi flâner dans le bureau et prendre des informations. Ainsi, il aura moins l'impression de perdre son temps.

IMAGE

Copenhague souhaite donner l'image d'une ville ouverte. Son slogan OPEN, directement issu de son nom, permet plusieurs déclinaisons publicitaires sympathiques. Les supports de communication, comme le plan de ville, suivent cette ligne. Le centre d'information, notamment grâce à sa surface et son aménagement, donne également cette touche OPEN, une véritable ouverture sur la ville.

RAISONS DE LA VISITE

La préparation de mon séjour fût très technologique : information, avion, logement,... tout s'est fait sur Internet. Pour mon séjour sur place, j'ai téléchargé l'application de la ville sur mon téléphone portable le jour avant mon départ. Bref, normalement, tout était calculé...

Et bêtement, mon mobile est resté en Suisse. Résultat, il a fallut se rendre à l'office du tourisme pour prendre un plan de ville et quelques idées d'escapade. Un service papier est visiblement toujours nécessaire, pour les étourdis, mais également pour ceux ne disposant pas « encore » de ces technologies. Gardons également à l'esprit que certaines applications utilisent des services de géolocalisation. Ceux-ci sont souvent payants à l'étranger et les opérateurs téléphoniques recommandent de les déconnecter lors d'un séjour.

EVOLUTION DU MÉTIER

En lui-même le bureau d'information est à mon avis un excellent exemple de l'évolution du métier d'accueil et d'information. Le client peut se renseigner sur Internet, dispose de nombreux documents papiers et des conseillers sont là pour des informations plus précises.

Les numéros déterminant l'ordre de passage à la zone d'accueil me laissent perplexe. Je trouve que cette solution donne une image très impersonnelle au service. Celle-ci est tout de même pratique car elle réduit la perte de temps induite par une file d'attente.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

Durant l'entretien avec la conseillère, celle-ci s'est strictement bornée à son rôle d'information. Aucun service additionnel ne m'a été proposé.

16.1.2. *Ischgl Tourist Information / 5 janvier 2011*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

L'office du tourisme d'Ischgl se trouve légèrement en dehors des centres névralgiques de la station, à savoir les deux départs des remontées mécaniques. Une ligne de bus s'arrête juste en face du bureau d'information. L'office n'est pas signalé de manière particulière. Il se trouve dans un bâtiment classique sans signe distinctif.

Un sas d'entrée avec quelques prospectus et une centrale de réservation téléphonique font office d'accueil. L'endroit est très simple sans attractions remarquables.



Le local principal donne une impression de sobriété et de calme. La décoration est légère et agréable. Un grand guichet d'information avec trois postes permet de renseigner les clients. Un téléviseur diffuse des informations en continu.



Deux annonceurs sont présents dans les bureaux avec une installation publicitaire chacun. Une vitrine propose des articles à la vente.

Après quelques minutes passées à flâner dans le bureau, j'ai salué la demoiselle et lui ai demandé des renseignements sur les pistes de ski. Celle-ci m'a donné le plan des pistes et les tarifs sans me proposer de services complémentaires. Je l'ai saluée et suis reparti.

QUALITÉ DU SERVICE

Malgré le fait que j'étais le seul client, l'hôtesse est restée rivée sur son écran d'ordinateur derrière son guichet et ne m'a pas proposé son aide. Une impression de déranger m'a soudain envahi.

Le service fut bref et efficace et répondit clairement à ma première question mais sans aucun plus comme la vente d'abonnement, un bulletin d'enneigement, un conseil de restauration.

IMAGE

Ischgl représentait pour moi l'« Ibiza » de l'hiver : une station jeune, branchée où fête et ski seront au programme des vacances. Sa communication est essentiellement basée sur cette image. J'en veux pour preuve les deux concerts événements qui ouvrent et clôturent la saison d'hiver.

L'office du tourisme ne reflète pas du tout cette image. Des costumes très stricts, pas de musique, un endroit sobre mais pas chaleureux,... à mon humble avis aucun rapport entre le service d'information touristique et l'image de la station.

RAISONS DE LA VISITE

Avant mon arrivée, j'avais passablement pris de renseignements sur Internet et auprès de quelques amis ayant déjà fréquenté la station. Je devais donc uniquement obtenir un plan des pistes. Le but était donc de recevoir le document papier original de ce prospectus informatif.

EVOLUTION DU MÉTIER

Malgré toutes les informations glanées avant le séjour, je n'aurais pas été contre une petite discussion avec une personne habituée des lieux me faisant partager ses recommandations en fonction de mes intérêts. En effet, un bar proposé par un ami est peut-être fermé cette année, certaines pistes de ski sont difficiles étant donnée les conditions actuelles d'enneigement,... en résumé, des informations qui ne sont pas répertoriées car reposant sur l'expérience des personnes.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

Le manque de spontanéité et de pro-activité m'a le plus déplu durant cette visite. Il n'y a eu aucune valeur ajoutée au service proposé comme l'achat d'un abonnement de ski. L'hôtesse s'est cantonnée dans son rôle d'information et ne l'a pas dépassé.

L'EXPERIENCE DU SERVICE

L'office du tourisme de St.-Anton est localisé au centre de la station à proximité du départ d'une remontée mécanique. Il se trouve dans un bâtiment tout à fait commun. Aucun artifice ne contribue à faire ressortir sa présence.



L'intérieur du bureau est chaleureux. Un coin « cosy » propose fauteuil et table. Les clients peuvent s'asseoir pour consulter des brochures.



L'accueil est proposé à un guichet d'information. L'ambiance générale est très montagne de par une décoration boisée et très classe.

Le service a été testé par un ami qui a dû attendre plusieurs minutes son tour. Malheureusement juste après que le client qui le précédait ait fini, une autre personne, visiblement un autochtone, lui a brûlé la politesse. Puis, il a pu s'entretenir avec une conseillère.

QUALITÉ DU SERVICE

L'hôtesse, une jeune femme très sympathique, l'a très bien servi. Selon sa demande, pratiquer une activité autre que le ski, elle lui a proposé trois alternatives. Pour les explications, elle s'est servie des prospectus respectifs et d'un plan sur lequel les différentes possibilités ont été localisées.

Le coin « cosy » est très agréable pour consulter une brochure, attendre pendant que l'autre personne prend des conseils.



IMAGE

St.-Anton fait partie du réseau de stations Best of the Alps, un club international regroupant 12 stations alpines renommées dont font entre autre partie Zermatt et Mégève.

Le décor de l'office du tourisme correspond à mon avis à cette image. L'ambiance montagne, détendue mais professionnelle, ainsi que l'accueil et le service cadrent également avec ce label.

RAISONS DE LA VISITE

N'ayant plus envie de skier pour notre dernier jour, il nous fallait trouver une autre activité. Notre accès Internet étant restreint, nous sommes passés à l'office du tourisme pour obtenir un conseil rapide, précis et personnalisé sur les activités qu'il y avait à faire en station.

EVOLUTION DU MÉTIER

Une fois sur place, les accès Internet sont souvent limités. Malgré tous les renseignements pris à l'avance, une activité improvisée est souvent la bienvenue. Là, la présence physique d'un office du tourisme et l'expertise des conseillers prend tout son sens : un endroit où l'on peut nous conseiller une activité qui nous plaira presque à coup sûr.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

L'hôtesse nous a très bien renseigné mais par contre ne nous a pas proposé de réserver nos entrées ou d'autres services. En consultant les prospectus, nous souhaitions effectuer un massage. Une fois sur place, nous avons appris que ceux-ci étaient complets. Après réflexion, cette information aurait été un vrai plus si elle nous avait été donnée à l'office du tourisme.

16.1.4. Manchester Visitor Information / 10 février 2011

L'EXPERIENCE DU SERVICE

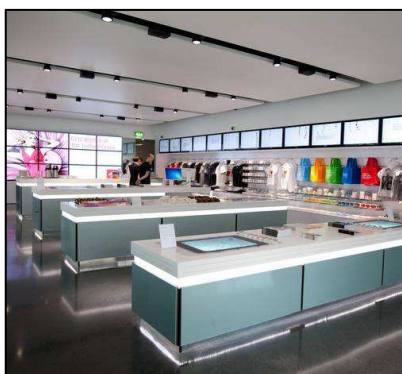
J'ai visité le centre d'information de Manchester accompagné de cinq personnes.

Celui-ci se trouve à proximité de Piccadily Gardens, soit au centre ville, une localisation optimale et facile à trouver de par sa signalisation.

Les locaux couvrent une surface approximative de 200m². Ceux-ci sont agencés de manière très professionnelle et moderne. Une paroi est uniquement décorée au moyen d'écrans diffusant des images de la ville. Plusieurs tables tactiles sont à disposition.



Dès l'entrée, le client se retrouve face à un premier guichet muni de deux tables numériques. Spontanément, celui-ci est attiré par le côté technologique et ludique de l'installation.



Un deuxième guichet propose des produits aux couleurs de la ville (autocollants, livres,...). Les deux autres tables sont réservées au conseil client et à la vente des différents produits.

Une boutique proposant des souvenirs de Manchester occupe toute une façade, tandis que les deux autres côtés sont des vitrines.

J'ai également relevé que des papillons informatifs émanant de différents organismes (spectacles, concerts,...) sont disposés sur le bord de la vitrine principale sans supports quelconques. Aucun de mes amis ne s'est intéressé à ces documents.

Après quelques minutes passées à la découverte de la ville sur les tables numériques, une collaboratrice est venue proposer son aide à mes amis. Ceci fut fort apprécié.

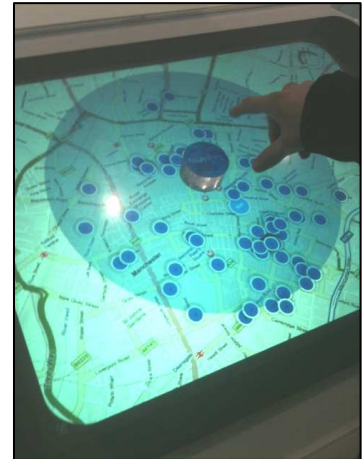
QUALITÉ DU SERVICE

La proposition d'aide de la part de la collaboratrice était très appropriée. Ne pas devoir déranger une personne derrière un guichet mais recevoir une véritable proposition de service valorise plus le client.

Les tables numériques constituent clairement la grande différence avec les bureaux visités auparavant. Les clients sont littéralement appâtés par ces deux écrans.

Le principe est très simple. Il s'agit simplement d'un plan de la ville sur lequel sont géolocalisés tous les points d'intérêts touristiques. Ceux-ci sont répertoriés en plusieurs catégories. Pour les faire apparaître, il suffit de poser le pion de la catégorie souhaitée sur l'écran. Une rotation modifie le périmètre de sélection.

La sélection d'un point fait apparaître une fiche informative qu'il est possible d'imprimer pour emporter l'information avec soi.



IMAGE

Le bureau d'information et ses services renvoient une impression moderne et dynamique de la ville. La décoration est sobre, épurée, technologique,... Le personnel revêt une tenue uniforme dans un style « relax ».

Pour moi, Manchester évoquait une cité industrielle marquée par les années Thatcher et était connue surtout pour ses équipes de football. Ce lieu moderne, classe, technologique,... a contribué à casser mes préjugés sur cet endroit.

RAISONS DE LA VISITE

Avant notre arrive à Manchester, personne n'avait préparé minutieusement la visite. Mis à part l'impression des billets d'avion et la recherche d'entrée pour le match de football ayant lieu le samedi de notre séjour, aucune recherche n'avait été entreprise.

Sur place, nous avons donc besoin d'un plan de ville et également de diverses idées de loisirs.

EVOLUTION DU MÉTIER

Les tables numériques constituent une véritable innovation dans le conseil client. Bien évidemment les informations ne diffèrent pas de celles trouvées sur Internet ou une application mobile. Par contre, lors d'une visite à l'office du tourisme, le client consacre du temps à la recherche d'information et une personne peut l'aider durant cette étape.



RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

Les tables numériques sont très ludiques, peut-être même trop ? La technologie attire tous les clients comme un aimant. A mon avis, celles-ci devraient être plus utilisées pour le conseil client. Avec les conseils d'une personne avisée les guidant, mes amis auraient peut-être concrétisé les instants passés autour de ce poste.

16.2. Immersion

16.2.1. Crans-Montana Tourisme / Bureau de Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

Le bureau de CMT à Montana se trouve dans le bâtiment de la poste. Il est légèrement excentré par rapport à l'activité commerciale et touristique de ce quartier de la station. Par contre, il est facilement accessible en voiture et bénéficie de nombreuses places de parc. Il se trouve également sur le passage des personnes arrivant en station au moyen du funiculaire.

Le bureau d'accueil se divise en trois zones sur 60m² environ. La première, un sas d'entrée disposant de brochure en libre service, est ouverte au public plus longtemps que les guichets d'information. Une fois entré dans le bureau, un premier espace avec des brochures et un banc est à votre disposition. Celui-ci est séparé de la zone conseil par des étagères de prospectus. Une rampe vous conduit ensuite vers les guichets.



Le travail d'information est réalisé derrière un guichet. En plus de l'obstacle précité, le personnel est séparé du client par des remparts en verre. Assis derrière son écran, le personnel est plus bas que le client. Pour montrer une localisation sur un plan, je me suis toujours senti obligé de me lever.



L'espace d'accueil n'est pas isolé du reste des bureaux au niveau sonore et visuel. J'ai trouvé le bruit et les déplacements du reste du personnel vraiment gênants lorsque je conseillais un client.

L'aménagement est très chargé : brochures, affiches, sponsors, habits, manifestations, coin enfant,... Il n'y a aucune visibilité dans le parcours client.

QUALITÉ DU SERVICE

Expliquer concrètement une promenade, fournir le bon document, dépanner une personne perdue, partager une expérience,... C'est ce genre de renseignement que le client demande. Lorsque celui-ci est satisfait, cela se comprend à son sourire et ses remerciements.

De part l'architecture de la zone d'accueil, je ne suis jamais à l'aise pour servir le client. Tout d'abord assis, puis debout à chercher une brochure, finalement penché sur le guichet pour donner une explication, je peine à trouver ma place. En observant mes collègues à l'œuvre, j'en retiens la même impression.

IMAGE

Crans-Montana est l'une des cinq plus grandes stations valaisannes. Elle a, grâce à ses événements comme l'Omega European Masters, une renommée internationale. La station se veut désormais jeune, dynamique et soutient donc le Caprices Festival, un événement d'importance dans le paysage musical suisse. CMT a dynamisé sa communication et utilise énormément les réseaux sociaux.

Les bureaux d'accueil ne véhiculent pas cette image. La décoration est fonctionnelle, sans plus. Rien n'est particulièrement mis en valeur ou alors un peu tout.

RAISONS DE LA VISITE

De manière très réductrice, j'identifie deux cas de figure illustrant la raison de la visite :

- Une demande de renseignement très simple comme un horaire de bus, un plan pour trouver son hôtel, un programme d'activité ou de cinéma,... en résumé un entretien avec un conseiller qui ne prend pas plus d'une à deux minutes.
- Des questions plus complexes comme l'explication des randonnées, des propositions d'activités ou restaurants, une réclamation, l'achat d'abonnement de ski,... un entretien réclamant plus de moyens matériels et surtout du temps et de l'implication de la part du conseiller.

EVOLUTION DU MÉTIER

Trop d'information tue l'information ? CMT dispose de bases de données alimentant ses différents supports de communication (TV, Internet, Mobile,...) toujours plus riches. Personnellement, j'imagine le rôle de conseiller comme un accompagnateur. Du reste, nos listes de suggestions émanant de notre système d'information sont très appréciées par les clients.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

A mon avis, nous devrions pouvoir accompagner le client plus loin dans son parcours et effectuer des réservations et ventes d'activités comme un cours de ski, une heure de paintball,... Lorsque nous conseillons une activité, comment savoir si celle-ci sera disponible lorsque le client veut la pratiquer ? En effectuant la réservation que le client désire, nous contrôlons que l'activité conseillée pourra être expérimentée.

Parfois, les clients nous en demandent un peu trop et spécialement concernant des activités ne se trouvant pas dans la région. Où s'arrête notre service ? Mon avis est que la satisfaction du client prime sur toute autre considération. Ces demandes doivent être traitées afin d'éviter tout risque de mécontentement préjudiciable à notre image.

L'EXPERIENCE DU SERVICE

Le bureau d'information de Crans est situé en plein centre de ce quartier de la station. Il est signalé par deux grands drapeaux devant son entrée. Ayant pris récemment place dans une ancienne boutique, celui-ci est, selon les remarques des clients rapportées par les collaboratrices y travaillant, mal signalé et difficilement repérable.

Le local d'information est très exigu, environ 20m². Un grand guichet muni de deux postes informatiques permet le travail d'accueil et d'information. La zone client est quant à elle pourvue du maximum de brochure et autres affiches possibles. Les deux collaboratrices sont très proches et lorsque chacune sert un client ou répond au téléphone, l'ambiance sonore s'élève joyeusement.



Souvent, lorsqu'un client est accueilli, le service se fait debout. J'ai observé que le personnel se déplaçait facilement dans le bureau pour donner la brochure souhaitée par le client et l'entretien se continuait ensuite dans la zone client.

QUALITÉ DU SERVICE

Comme dit précédemment, lors de l'entretien les collaborateurs vont facilement dans la zone client chercher le prospectus dont ils parlent pour le donner à leur hôte. L'entretien se poursuit dans cet espace. Le client n'a, selon ce que j'ai pu observer, pas l'air gêné et semble même plus satisfait et détendu. Certainement qu'il considère cette implication supplémentaire comme un gage de qualité.

IMAGE

Le bureau d'information de Crans est fonctionnel. L'emménagement dans ces nouveaux locaux s'est fait aux portes de la saison d'été 2010 dans l'extrême précipitation. Malheureusement, CMT n'a pas eu le temps de réfléchir à l'amélioration de son service. Il fallait à tout prix réussir à ouvrir le point d'information pour la saison d'été. En caricaturant, les informations contenues dans un bureau de 60m² sont regroupées sur 20m², ce qui constitue un tour de force en soi.

Comme pour le bureau de Montana, aucune image particulière n'est à mon sens dégagée de notre service d'accueil et d'information. L'ambiance n'a pas pu être travaillée lors du déménagement.

RAISONS DE LA VISITE

A la différence de Montana, le client s'entretient presque systématiquement avec notre personnel. En effet, dès son entrée celui-ci se trouve directement au contact d'un conseiller qui le salue. A ce que j'ai pu observer, peu de temps est consacré à la flânerie.

EVOLUTION DU MÉTIER

Les remarques faites précédemment dans ma transcription de mon immersion au bureau de Montana sont également valables.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

A nouveau, les points relevés pour le bureau de Montana sont identiques.

16.3. Entretiens avec des collaborateurs

16.3.1. *Stagiaire hiver 2010-11 / Office du Tourisme : Crans-Montana*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique d'un entretien avec un client tel que vous le vivez quotidiennement ?

Un entretien dure en général cinq minutes. Le client entre dans le bureau. Lorsqu'il s'approche du guichet, je le salue. Ensuite, il s'annonce et expose sa demande. Je réponds à sa ou ses questions. L'entretien se termine par des salutations et remerciements.

QUALITÉ DU SERVICE

- 2.1 Comment déterminez-vous si un client est satisfait de vos conseils ?

Je vois qu'un client est satisfait à son attitude, son sourire. Pour moi, il faut également que je donne une information complète, que je ne sois pas évasive pour que je sois satisfaite du service rendu.

- 2.2 Selon vous, est-ce que vous disposez de la formation et de l'expérience suffisante ?

Il n'y a pas de formation à proprement parler. Au début, je ne connaissais pas du tout la station. J'ai donc dû me former moi-même, rechercher les informations, fouiller le site Internet,... Les collègues expérimentés m'ont énormément aidée dans cette phase d'apprentissage.

- 2.3 Est-ce que l'environnement de travail vous permet de bien servir le client ?

Oui, car le bureau de Montana est spacieux contrairement à celui de Crans.

A Montana, le client peut bien s'informer en recueillant prospectus et brochures avant de venir nous consulter pour des questions spécifiques.

Par contre, mon poste de travail est caché, en retrait. Le client ne m'aperçoit pas directement. Ceci n'est pas idéal.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Avant de venir à Crans-Montana, la station me donnait l'image d'une station riche et huppée. A présent, je me rends compte que celle-ci reste accessible.

Pour moi, un service d'information doit être parfait tout le temps, indépendamment du client ou de la station touristique.

J'espère que les services que je fournis sont à la hauteur de Crans-Montana.

RAISONS DE LA VISITE

4. Quelles sont les demandes les plus fréquentes ?

Dès qu'il fait beau, les gens veulent se promener et recherchent donc des informations précises. Nous avons fréquemment des gens qui ne connaissent pas du tout Crans-Montana. Les réclamations, horaires et restaurants sont également des thèmes fréquemment abordés.

EVOLUTION DU MÉTIER

5.1 Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Selon vous, qu'est-ce que le client recherche en plus de ces informations ?

Les clients recherchent du contact humain, du concret, des explications précises sur les plans par exemple. Ils veulent des informations personnalisées, sentir l'expérience.

5.2 Comment considérez-vous votre métier ? Avez-vous l'impression d'être un artisan ou un simple maillon de la chaîne d'information.

Nous sommes obligés de nous adapter à chaque demande afin d'aider le client. Notre rôle est différent d'un support d'information. Nous apportons de la variété. Le sujet peut plus facilement s'étendre, faire boule de neige.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6.1 Quels sont les services que le client apprécie le plus et pourquoi ?

J'ai l'impression que tout est normal. Au contraire, si tu ne fais pas quelque chose c'est un scandale. Par exemple, nous offrons depuis peu le Wifi gratuitement, les gens nous reprochent de ne pas l'avoir fait plutôt. Plus tu donnes, moins les gens sont satisfaits. Tout est banal.

6.2 Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

On fait beaucoup, voir trop par rapport aux missions d'un office du tourisme. On propose des billets de concert pour Zürich, des horaires de trains pour Milan, du Wifi, des habits,... Des informations qui ne concernent pas du tout Crans-Montana.

16.3.2. Collaborateur / Office du Tourisme : Crans-Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique d'un entretien avec un client tel que vous le vivez quotidiennement ?

L'entretien commence par les salutations. Si nous sommes occupés, le client va en général nous saluer en premier. Si le client « zone », je vais le saluer et lui proposer mon aide. Autrement, c'est lui qui vient vers moi pour poser sa question.

Dans le nouveau bureau de Crans, l'espace tellement petit fait que le client nous tombe directement dessus, nous pose sa question et s'intéresse ensuite aux

brochures. Avant, au Scandia, celui-ci avait l'espace pour flâner et c'est nous qui l'interpelions.

Ensuite, je lui réponds puis il repart. L'entretien est très bref. Est-ce que le client se sent pressé ?

Lorsque je travaillais dans un autre bureau d'information, le contact était beaucoup plus personnel. L'entretien débordait de la demande initiale. Les gens étaient beaucoup plus reconnaissants et respectueux du travail de l'office du tourisme. A Crans-Montana, les clients sont difficiles.

En été, nous recevions principalement des randonneurs qui cherchaient un logement. Nous devions alors entreprendre toutes les démarches pour la réservation. Ensuite, ils revenaient pour d'autres questions. En hiver, nous répondions essentiellement à des demandes concernant les cours de ski.

QUALITÉ DU SERVICE

2.1 Comment déterminez-vous si un client est satisfait de vos conseils ?

Premièrement, il faut que je réponde à sa question. Ensuite, je me mets à sa place et me demande si cela me suffit ? Selon l'humeur du jour ou en fonction du monde, je lui propose des conseils supplémentaires.

2.2 Selon vous, est-ce que vous disposez de la formation suffisante ?

Il n'y a aucune formation qui est donnée. Je me suis auto-formée de manière proactive. Il est nécessaire de développer ses connaissances personnelles.

Nous ne savons pas jusqu'à quel niveau de précision notre conseil doit aller. Il n'y a donc pas d'uniformité dans le service offert.

Pour améliorer la situation, il serait utile de disposer de deux semaines pour repérer la station. En hiver, les stagiaires arrivent également beaucoup trop tard et ne nous servent à rien car ils ne connaissent pas Crans-Montana.

2.3 Est-ce que l'environnement de travail vous permet de bien servir le client ?

Non, le nouveau bureau de Crans est beaucoup trop petit. Les clients nous font beaucoup de remarques négatives. C'est pénible. Les clients remarquent que ce n'est pas pratique et parfois nous plaignent.

Il n'y a pas de place pour flâner, prendre des brochures. A plus de quatre personnes le service est impossible.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Après ces années de service, j'ai de la peine à faire abstraction des clients et partenaires parfois trop exigeants.

Pour moi Crans-Montana c'est énormément d'activités, un panorama exceptionnel, une situation géographique et un ensoleillement unique. Les clients ne s'en rendent pas

compte et se plaignent de ce qu'il n'y a pas au lieu de se réjouir de tout ce qui est proposé.

En général, je n'arrive pas à lui retranscrire ce que je ressens car sa demande n'est pas personnelle. Par exemple, pour le ski c'est très rapide : un plan, les tarifs et c'est fini. Je ne partage jamais mes expériences. Par contre, pour les randonnées, je peux souvent conseiller ce que j'aime.

Pour ce qui est des prestataires comme les restaurants, notre politique ne nous permet pas de faire de suggestions précises. En général, je propose environ cinq établissements qui conviennent.

RAISONS DE LA VISITE

4. Quelles sont les demandes les plus fréquentes ?

Les demandes les plus fréquentes concernent les transports publics, les activités et les manifestations.

EVOLUTION DU MÉTIER

5.1 Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Selon vous, qu'est-ce que le client recherche en plus de ces informations ?

Souvent les gens n'ont pas envie d'imprimer les informations. Ils sont habitués au format papier et viennent chercher les informations présentées ainsi.

Lorsque c'est leur premier séjour, ils ne connaissent pas les documents et s'adressent au guichet pour trouver les informations.

5.2 Comment considérez-vous votre métier ? Avez-vous l'impression d'être un artisan ou un simple maillon de la chaîne d'information.

En majorité, les entretiens sont de simple question, réponse. En fonction du temps à disposition et de l'humeur, mon conseil va être plus ou moins personnalisé.

A la longue, ce métier est usant. Il est difficile de rester motivée, joviale,...

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6.1 Quels sont les services que le client apprécie le plus et pourquoi ?

Le service fourni dépend beaucoup de la personnalité du client. En général, je suis réactif au comportement de celui-ci. S'il se montre distant je le serai également tout en restant courtoise.

Un client sera particulièrement satisfait si nous pouvons répondre à toutes ses demandes et que nos connaissances sont bonnes. Parfois, il a l'impression d'exagérer, mais si nous l'aidons il sera vraiment satisfait.

Les conseils personnalisés sont également très appréciés.

6.2 Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Nous pourrions vendre plus de formules pour le ski. Des gens souhaitent des demi-journées ou des allers piétons que nous ne faisons plus. C'est dommage de ne pas pouvoir les servir tous de manière optimale.

A l'intérieur de l'office du tourisme, il faudrait des informations plus visuelles. Par exemple, le bulletin météo n'est pas parlant. Des webcams seraient plus adaptées. Autre idée, des photos régulières des randonnées illustreraient mieux les informations de début de saison ou en cas d'incertitude due aux mauvaises conditions.

Beaucoup de demandes de clients ne sont vraiment pas de notre ressort et nous devons les refuser. Par exemple : la réservation de cours de ski, l'impression de billets de train ou de documents informatiques, envoyer un fax, réserver un hôtel dans une autre station,... Certaines pourraient être envisageables dans une maison du tourisme.

16.3.3. Collaborateur / Office du Tourisme : Crans-Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique d'un entretien avec un client tel que vous le vivez quotidiennement ?

Je salue le client en premier. Ensuite, celui-ci pose sa question. Je lui réponds. Si celui-ci est sympathique et qu'il n'y a pas trop de monde, il nous arrive de discuter de tout et de rien. L'entretien se termine par des salutations.

QUALITÉ DU SERVICE

2.1 Comment déterminez-vous si un client est satisfait de vos conseils ?

C'est difficile de savoir ce qu'un client pense. Il est très rare d'avoir des félicitations. Si celui-ci me remercie et me sourit, j'estime qu'il est satisfait. De plus, s'il ne pose pas de nouvelles questions c'est que ma réponse lui a suffi. Il est aussi nécessaire que je lui donne une réponse correcte.

2.2 Selon vous, est-ce que vous disposez de la formation et de l'expérience suffisante ?

Pour moi, les principes basiques comme la politesse ou la sympathie ne s'apprennent pas. C'est inné ou alors ça vient de l'éducation.

Sinon, j'ai été formée par mes collègues. L'apprentissage du métier se fait sur le tas. Nous recevons tout de même une petite formation sur les outils informatiques, notamment celui permettant de faire des réservations et offres de logement.

2.3 Est-ce que l'environnement de travail vous permet de bien servir le client ?

Cela dépend de quelle manière nous devrions idéalement le servir... En effet, en fonction du temps à disposition, du téléphone qui sonne ou du monde qui attend, le service que je donne est totalement différent.

Il manque certains aménagements pour que le client ait envie de rester comme des écrans tactiles, des sièges pour s'asseoir. Les personnes assises pour profiter du Wifi gênent les autres clients qui veulent consulter les brochures des hôtels.

Le client ne nous voit pas derrière nos guichets. Nous devons l'interpeller.

Lorsque nous travaillons pour nous, sans avoir un entretien client, les autres départements nous interrompent très souvent.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Pour moi, la clientèle de Crans est plus exigeante alors qu'à Montana les gens sont plus simples.

Souvent, j'aimerais mieux accompagner le client. Par exemple, s'il souhaite aller au Fun Forest, il serait bien que je puisse lui préparer son activité de A à Z.

Souvent, nous n'avons pas le temps de prendre le temps. Le service n'est pas complet alors que j'aurais envie de m'impliquer plus et permettre au client de passer un bon séjour.

RAISONS DE LA VISITE

4. Quelles sont les demandes les plus fréquentes ?

Les gens veulent les horaires des transports publics. Ils s'intéressent aux activités, aiment savoir quoi faire. Nous devons souvent faire face à des réclamations.

EVOLUTION DU MÉTIER

5.1 Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Selon vous, qu'est-ce que le client recherche en plus de ces informations ?

Les clients ont besoin d'être assistés. Ils ne font pas confiance aux informations sur Internet. Ils demandent une confirmation orale.

5.2 Comment considérez-vous votre métier ? Avez-vous l'impression d'être un artisan ou un simple maillon de la chaîne d'information.

Ce travail est super mais pas à 100%. Cela demande trop. Après une année, nous sommes blasés.

Nous sommes souvent les premiers à accueillir les gens en station. Notre travail est donc très important.

Les gens ont besoin d'avoir un contact avec des personnes, c'est rassurant.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6.1 Quels sont les services que le client apprécie le plus et pourquoi ?

C'est très difficile de savoir si un client est vraiment content. Les personnes ne sont pas très reconnaissantes. Par exemple, est-ce qu'un client qui vient payer sa taxe de

séjour apprécie de le faire au bureau au lieu de se rendre au Régent ? Je n'en ai aucune idée.

Les listes de propositions et autres documents pratiques que nous donnons aux clients sont appréciés.

6.2 Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Pour bien, il faudrait pouvoir tout faire et surtout tout savoir...

Nous pourrions tout de même améliorer l'aménagement en mettant des écrans tactiles par exemple.

Notre grand problème est notre dépendance aux services proposés en station. Nous pouvons avoir le plus beau sourire du monde mais si le client ne trouve pas de place de parc ou qu'il n'y a pas de piscine publique ça n'y changera rien.

16.3.4. Auxiliaire / Office du Tourisme : Crans-Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique d'un entretien avec un client tel que vous le vivez quotidiennement ?

Le client entre dans le bureau. Ensuite plusieurs cas de figure se présentent :

- Il se rend directement au guichet et je le salue.*
- Il flâne dans le guichet, je le salue puis il vient au guichet.*
- Il flâne dans le guichet, je le salue, il continue sa découverte, je lui propose mon aide et en général il me répond qu'il n'a besoin de rien.*

Puis selon le cas de figure ci-dessus et s'il vient au guichet, il pose sa question, je le renseigne, il me remercie et nous nous saluons. En général, je lui souhaite un bon séjour en partant.

QUALITÉ DU SERVICE

2.1 Comment déterminez-vous si un client est satisfait de vos conseils ?

Bien souvent, le client nous dit lorsqu'il n'est pas satisfait. De plus, son attitude, ses réflexions me montrent ce qu'il pense.

Si ma réponse n'est pas précise et qu'il faudrait que je cherche plus à fond, je me rends compte que je devrais faire mieux.

2.2 Selon vous, est-ce que vous disposez de la formation suffisante ?

Nous ne recevons pas de formation spécifique. Personne ne m'a jamais appris quelle était la bonne manière de faire.

Certains comportements comme la gentillesse ou la politesse sont innés. Je sais également qu'il faut que le client soit satisfait de mes conseils.

2.3 Est-ce que l'environnement de travail vous permet de bien servir le client ?

Dans les deux bureaux, les guichets sont hauts. Si la personne est petite, je suis souvent gênée lorsque je la sers car en général je me lève pour renseigner le client. Je suis alors beaucoup plus haute qu'elle.

Beaucoup de prospectus se trouvent dans les guichets. Au début, j'essayais d'orienter la personne pour qu'elle trouve ce qui l'intéresse. Maintenant, je quitte mon guichet et viens dans le hall pour la servir.

Lorsque j'imprime des informations comme des horaires de trains pour le client, je dois quitter mon poste pour aller chercher les feuilles. Ceci donne toujours lieu à une explication bizarre de la situation car je ne veux pas que le client croie que je le quitte.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Pour moi Crans-Montana est une station qui propose plein d'activités : ski, randonnée, VTT, golf,... Le choix est vraiment très diversifié.

Si l'on regarde le nombre de prospectus que l'on met à disposition, alors oui notre service correspond à cette image car il y a vraiment beaucoup d'informations. Par contre, le client ne se dit pas « génial il y a plein de chose à faire ! » mais plutôt « comment vais-je faire pour trouver l'information que je désire ? »

RAISONS DE LA VISITE

4. Quelles sont les demandes les plus fréquentes ?

Beaucoup de monde veut connaître les horaires des transports publics. Il y a souvent des personnes qui ne connaissent rien de la station, là c'est un bonheur pour moi de les renseigner. Beaucoup de demandes concernent les randonnées. Il y a souvent des questions rapides pour savoir où se trouve précisément une activité ou autre.

EVOLUTION DU MÉTIER

5.1 Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Selon vous, qu'est-ce que le client recherche en plus de ces informations ?

Si les gens se sont déjà renseignés sur Internet, ils veulent obtenir un conseil personnalisé. Par exemple, dans quel restaurant on mange bien.

Je suis souvent empruntée avec ce genre de question car normalement, nous n'avons pas le droit de faire de recommandations. Enfin, maintenant que j'y pense, personne ne m'a jamais dit que nous ne pouvons pas donner un avis personnel. De plus, je ne connais pas tout et je vais donner un conseil dépendant de mes goûts personnels et peut être que ceux-ci ne sont pas adaptés à ceux des clients.

Pour moi, la plupart des gens qui viennent se renseigner ne sont pas allés sur Internet pour chercher l'information eux-mêmes.

5.2 Comment considérez-vous votre métier ? Avez-vous l'impression d'être un artisan ou un simple maillon de la chaîne d'information.

Pour moi une brochure ne va pas changer ton séjour. Par contre, si le client est mal accueilli, il aura une mauvaise impression. Ses vacances peuvent être gâchées.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6.1 Quels sont les services que le client apprécie le plus et pourquoi ?

Le client apprécie obtenir des renseignements précis. C'est souvent le point de départ pour toute recherche.

Il aime également prendre une carte de randonnée mais ne goûte pas au fait de devoir la payer.

Il désire avoir toutes les brochures disponibles au même endroit. En général, il ne sort jamais les mains vides de l'office du tourisme. Il prend toujours une brochure ou un autocollant. Ce phénomène s'observe beaucoup à Montana où le client ne vient pas forcément au guichet poser une question.

6.2 Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

L'aménagement du bureau n'est pas optimal. Il faudrait faire en sorte que le client se sente à l'aise. Par exemple :

- *Le coin Internet devrait, si c'est le but, être aménagé pour que le client puisse travailler car aujourd'hui il s'installe tant bien que mal sur le banc en utilisant un tronc pour poser son ordinateur.*
- *Le coin enfant devrait être plus grand pour que les bambins soient vraiment bien occupés pendant que les parents se renseignent.*
- *Il y a de l'information partout, il faudrait un peu de libre.*
- *L'office devrait disposer de places de parc gratuites devant ses bureaux pour éviter que des clients se fassent amender.*
- *Il faudrait des emplacements pour déposer ses skis, son vélo, la poussette,... durant le temps de l'entretien.*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique d'un entretien avec un client tel que vous le vivez quotidiennement ?

A Crans, souvent le client entre, se rend compte qu'il n'est pas à la librairie et repart (rire).

En général, il rentre dans le bureau, nous le saluons puis il demande l'information qu'il souhaite. C'est très rare qu'il flâne dans le bureau. Je suppose que ce sont les personnes habituées de la station qui passent du temps dans le bureau sans poser de question car ils prennent toujours le Sixième Dimension, le journal local, et repartent.

QUALITÉ DU SERVICE

- 2.1 Comment déterminez-vous si un client est satisfait de vos conseils ?

En général, les gens nous remercient pour nos conseils et notre amabilité et nous le disent lorsqu'ils partent.

A contrario, certains clients sont vraiment très exigeants. Il m'est arrivé lors de demandes très spécifiques de ne pas connaître l'information. J'ai alors dit au client que je devais me renseigner. Celui-ci s'est fâché en arguant que c'était inadmissible.

- 2.2 Selon vous, est-ce que vous disposez de la formation suffisante ?

C'est un métier qui s'apprend en le pratiquant et non dans une école. Mes débuts étaient particuliers vu que la personne de contact sur Crans était en vacances et j'ai directement dû m'occuper de la réservation. Heureusement, mon expérience dans un autre bureau d'information m'a beaucoup aidée.

Nous sommes formés sur l'utilisation des programmes techniques comme celui de la réservation directe. Pour le reste, il faut être curieux, aller sur Internet, se balader en station,... Mais je ne pense pas que ce soit un manque de formation.

Certaines choses se découvrent parfois par hasard en discutant avec les collègues, par exemple la tenue du décompte caisse.

- 2.3 Est-ce que l'environnement de travail vous permet de bien servir le client ?

Le bureau de Crans n'est pas du tout ergonomique. Nous devons régulièrement nous lever ou sortir du guichet pour renseigner le client. A la fin de la journée, nous avons souvent mal au dos car l'écran est trop haut. Les clients me font parfois la remarque « comme vous êtes petite ».

Les présentoirs pour brochures sont jolis mais pas pratiques du tout. Il n'y a pas assez de place et on ne peut pas tout mettre, spécialement en période de forte affluence. Des armoires encastrées seraient plus pratiques.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Pour moi, la station a une image de luxe mais écornée. Dans les années 70-80, il y avait des stars et des hôtels de haut standing. Maintenant, c'est en baisse. Enfin, ce n'est plus ce que c'était.

C'est un luxe d'avoir deux et même trois bureaux d'information en saison. A mon avis, nous fournissons un bon service. Par exemple, les gens apprécient nos listes d'informations pratiques.

L'image de la station gagnerait en qualité si les partenaires arrêtaient de se tirer dans les pattes ou de vouloir toujours ramener la couverture à eux seuls. Cette remarque est à mon avis valable pour le Valais en général.

RAISONS DE LA VISITE

4. Quelles sont les demandes les plus fréquentes ?

Les demandes les plus fréquentes concernent les promenades pédestres, le domaine skiable, notamment les ouvertures de pistes, les offres d'emploi et l'agenda des manifestations. Les familles apprécient énormément la chasse au trésor proposée en station.

EVOLUTION DU MÉTIER

5.1 Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Selon vous, qu'est-ce que le client recherche en plus de ces informations ?

C'est souvent des gens qui ne savent pas chercher sur Internet. Les questions ne sont parfois pas très réfléchies.

Par contre ce n'est pas judicieux de n'avoir que des supports électroniques. A mon avis, les applications sont un plus mais ne peuvent pas remplacer le papier. Les gens recherchent aussi le contact humain.

C'est également étonnant d'observer que beaucoup de gens, clients ou partenaires, nous confondent avec les organisateurs d'événements comme Caprices.

5.2 Comment considérez-vous votre métier ? Avez-vous l'impression d'être un artisan ou un simple maillon de la chaîne d'information.

A mon avis, tout le monde n'est pas fait pour ce métier. Il faut être patient, trouver rapidement l'information, parler plusieurs langues. Contrairement à ce que beaucoup de personnes pensent, c'est bien plus que distribuer des prospectus.

Nous sommes l'élément le plus visible de l'office du tourisme aux yeux des clients. Notre service influence la perception que les clients ont de la station. Je pense que s'ils sont mal reçus ils diront « mais quel mauvais accueil à Crans-Montana ».

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6.1 Quels sont les services que le client apprécie le plus et pourquoi ?

Nous vendons très peu d'abonnements de ski et en plus, souvent l'appareil ne fonctionne pas.

Les gens apprécient nos listes d'information comme les babysitters, les offres d'emploi, l'agenda de la station,...

Ils achètent également beaucoup de cartes de randonnées. A mon avis, les explications que nous leur donnons les incitent à l'achat.

6.2 Selon vous, quels service manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Personnellement, je donnerai un bon coup de ménage dans notre serveur informatique. Il y a beaucoup de listes obsolètes. Nous croyons que c'est à jour et finalement ça date.

L'agenda sur Internet n'est vraiment pas pratique. Nous n'arrivons jamais à trouver les renseignements pour les clients. Les activités hebdomadaires inondent la page et du coup les manifestations ne ressortent plus.

16.4. Entretiens avec des clients d'un office du tourisme

16.4.1. Etudiant : 19 ans / Office du Tourisme : Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller (ère) ?

Je suis entré dans l'office du tourisme et ai attendu quelques minutes pour me faire servir. L'attente était tout à fait acceptable. Ensuite, je me suis rendu au guichet et ai posé une question concernant les parcours en raquette. La conseillère m'a tout de suite montré les deux cartes dont disposait l'office du tourisme, une gratuite et l'autre payante mais beaucoup plus détaillée. Elle m'a bien évidemment laissé le choix du support que je désirais emporter. L'entretien s'est terminé par des salutations.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

J'ai particulièrement apprécié lorsqu'elle m'a montré spontanément les cartes de la station. Elle m'a également très bien décrit la région et donné des explications précises sur les promenades en raquettes. L'entretien s'est fort bien déroulé car la conseillère était très sympathique et souriante.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Crans-Montana est une station que j'adore. J'y viens depuis quatre ans presque tous les weekends pour faire essentiellement du ski et du golf. J'aime sortir le soir, rencontrer des jeunes.

Le service que j'ai reçu était également jeune, dynamique, sympa,... à l'image de ce que j'aime dans cette station.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Je me rends dans un office du tourisme pour rechercher de l'information sur les activités qu'il y a faire. Par exemple, je veux savoir ce qu'il y a comme activité fun comme le Paintball. Lorsque je m'intéresse aux piscines, j'aime connaître les caractéristiques précises des lieux. J'aime également trouver des cartes de la région.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Ce que je recherche c'est le contact avec la personne. Les conseillers me donnent une réponse rapide et précise. Avec Internet, je suis beaucoup moins efficace. Les personnes connaissent bien la région et donne des explications excellentes.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

A mon sens, rien ne manque. Mes questions ont toujours trouvé réponse. Il y a plein d'informations et de brochures gratuites. Les conseillers sont sympas.

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller (ère) ?

Je suis entré dans l'office du tourisme et me suis rendu au guichet. La réceptionniste était déjà au téléphone. Après une vingtaine de secondes, elle a signalé à son correspondant qu'elle le rappellerait car une personne attendait pour se faire servir. Ensuite, je lui ai posé quelques questions et je lui ai également demandé un plan de la station. Une fois l'entretien terminé, je suis reparti.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

J'ai trouvé bien qu'après très peu de temps elle ait arrêté sa conversation téléphonique pour me servir.

La collaboratrice était souriante, positive et très professionnelle. L'entretien était très agréable.

Elle m'a également proposé des services supplémentaires de manière proactive.

La collaboratrice n'était pas sûre d'une réponse et du coup elle a cherché l'information et l'a même vérifiée auprès d'une collègue.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Je n'ai pas une image très positive de Crans-Montana. Ici, si tu n'as pas une Porsche Cayenne et un manteau de fourrure, tu n'es pas considéré que ce soit dans les commerces ou restaurants. Le personnel n'est souvent pas sympa.

A contrario, le service de l'office du tourisme était vraiment très bien. La collaboratrice n'a eu aucun a priori. C'est un bon service, positif pour l'image de la station. En général, en Suisse je suis toujours très bien accueilli dans les offices du tourisme.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Je me rends principalement dans un office du tourisme pour chercher un plan de ville, un document pratique lorsque je suis en voyage.

Je viens également pour trouver une adresse ou obtenir un renseignement précis.

Il m'arrive de poser des questions qui ne concernent pas directement l'endroit où je me trouve comme l'horaire d'un train pour aller à Genève. Les employés m'ont toujours aidé. C'est très agréable.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Clairement, ce que je recherche c'est le contact avec une personne. C'est également rassurant d'être conseillé de vive voix par des gens

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Pour moi, aucun service ne manque et l'accueil était très bien.

16.4.3. *Retraité : 80 ans / Office du tourisme, Montana*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère) ?

Je suis entré dans l'office du tourisme et ai regardé les documents présentés. Après quelques minutes, une collaboratrice m'a demandé si j'avais besoin d'aide. Je me suis donc rendu au guichet et lui ai demandé le programme des animations de la semaine.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

La jeune fille était très gentille et aimable. Elle m'a spontanément offert son aide. De plus, j'ai reçu le poster de Crans-Montana.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Cela fait 50 ans que je viens à Crans-Montana. J'y passe très régulièrement quelques jours dans mon appartement. Il y a du changement mais la station doit encore faire des efforts notamment pour les jeunes. L'année dernière, mon petit-fils voulait prendre des cours de tennis. Il n'y avait plus qu'un seul centre. Bon cette année celui de la Moubra est à nouveau ouvert, heureusement.

Chaque fois que je viens à l'office du tourisme, les gens sont toujours très aimables.

Le bureau de Crans était mieux situé avant son déménagement. Maintenant, il n'y a plus de place de parc et on ne le repère pas.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Je passe toujours au bureau d'information pour prendre l'agenda de la semaine et avoir des nouvelles sur ce qui se passe en station.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

A Crans-Montana, je n'ai pas d'accès à Internet. Je ne peux donc pas me renseigner par ce biais. De plus, on ne trouve pas toujours ce que l'on souhaite. Le contact humain est également très important à mes yeux.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Le bureau de Crans devrait être mieux situé. Il faut qu'on le repère directement. Autrement, je ne vois pas d'autre amélioration à apporter.

16.4.4. Informaticien : 26 ans / Venise Pavillon, San Marco

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère) ?

Tout d'abord, j'ai cherché l'office du tourisme et l'ai rapidement trouvé grâce à un plan de ville. Avant de pouvoir parler à une personne, j'ai attendu bonnement 30 minutes. Ensuite, je lui ai demandé des tickets pour le Vaporetto, le transport public de Venise, et un plan de la ville.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

Sincèrement, je n'ai rien apprécié de ce service. Etant donné que je ne parle pas Italien, je n'ai presque rien compris de ce que la conseillère me disait. Celle-ci n'était pas du tout sympathique. Elle a répondu à ma question et point final. Rien d'autre ne m'a été proposé.

L'ambiance n'était pas agréable. Les gens étaient tous impatients. Il n'y avait pas de file d'attente. On se serait cru au Mc Do.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Non pas du tout. Ça ne cadre pas. Les locaux étaient très petits, sans ambiance, mal rangé. Il n'y avait pas de délimitation avec la librairie d'à côté.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

J'aime avoir des conseils sur des lieux inédits à découvrir.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Je me rends dans un office du tourisme pour trouver des documents qui ne sont pas sur Internet, par exemple les tickets pour le Vaporetto.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Il faudrait au minimum deux guichets supplémentaires afin de réduire les temps d'attente. Le personnel doit également être plus sympathique.

16.4.5. *Gestionnaire en tourisme : 28 ans / Office du tourisme de Davos*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

L'office du tourisme de Davos se trouve au centre de la station, dans le complexe sportif. L'accès est très facile. Il dispose de nombreuses places de parking pour voiture et bus. C'est très agréable, lorsque l'on arrive dans une station inconnue, de trouver l'office du tourisme aisément et de pouvoir s'arrêter directement avec son véhicule sans devoir chercher une place de parc durant de longues minutes.

Je suis entrée dans l'office du tourisme et me suis directement rendue au guichet car je voulais savoir où parquer notre bus. La première personne à qui je me suis adressée ne parlait pas français. Une deuxième collaboratrice s'est alors approchée pour me renseigner. Elle m'a indiqué avec des gestes où se trouvait le parking le plus proche.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

Lorsque je suis entrée dans l'office du tourisme, les quatre collaboratrices m'ont spontanément saluée et proposé leur aide. Ceci est très appréciable.

Un bémol, la collaboratrice à qui j'ai demandé un renseignement ne parlait pas français. Par contre, sa collègue a immédiatement réagi et est venue me renseigner.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Pour moi, Davos est une ville à la montagne. Alors oui, l'office du tourisme correspond. Il y a des parkings pour les bus. L'office est situé dans un grand centre sportif, un bâtiment moderne.

Par contre, je ne me suis pas sentie dans un bureau d'information comme j'en ai l'habitude. L'aménagement se résume à un grand bureau avec quatre postes d'information et un seul présentoir uniquement pour les brochures générales de la station.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

A Davos, je me suis rendue à l'office du tourisme pour obtenir une information pratique et précise, où se trouve le parking longue durée pour les bus.

De manière générale, si je vais dans un bureau d'information, c'est essentiellement pour recevoir des conseils personnalisés, avoir le ressenti des gens qui connaissent la région et obtenir des informations que je n'ai pas trouvées sur internet lors de la préparation de mon séjour.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Souvent, on ne trouve pas tout sur Internet. Donc, le moyen d'obtenir l'information reste de se renseigner auprès de l'office du tourisme.

De plus, si je passe un court séjour dans une station, j'ai envie de visiter l'essentiel. Je vais alors demander : « Je suis ici pour deux jours, qu'est-ce qu'il ne faut absolument pas manquer ? » C'est ce genre d'information que tu ne trouves pas sur Internet.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Je trouve qu'il manque un aperçu de la station à l'intérieur de l'office du tourisme. Le client ne peut pas flâner et découvrir par lui-même ce que propose Davos. Il doit directement se rendre au guichet et poser ses questions.

16.4.6. *Expert comptable : 30 ans / Office du tourisme de Montréal*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

En rentrant dans le bureau, nous avons immédiatement été accueillis par une collaboratrice qui nous a demandé la raison de notre visite. Ceci s'est déroulé debout en face à face.

Nous lui avons dit que nous recherchions des informations pour faire un tour touristique. Elle nous a alors proposé d'attendre quelques minutes qu'un collaborateur spécialisé soit libre.

En attendant, nous sommes restés quelques minutes dans le hall principal où se trouvent des brochures en libre service, une fontaine à eau,... et avons commencé à nous informer.

La collaboratrice est ensuite venue nous chercher. Nous nous sommes assis à une table et elle nous a renseignés.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

La collaboratrice nous a donné les informations que nous souhaitions avec une rapidité étonnante. En quelques questions, elle a cerné nos besoins, la gamme de prix que nous pouvions nous permettre et nous a ensuite créé un véritable produit touristique.

Nous avons pu réserver directement les prestations choisies. Il n'y a eu aucune transaction financière. Toutes les confirmations se sont faites avec le numéro de passeport. En une demi-heure, la suite de nos vacances était planifiée.

Elle nous a également informés de tous les spectacles et animations qui étaient proposés gratuitement dans la région. En effet, durant notre séjour, le Québec fêtait ses 400 ans. Il y avait une palette énorme d'activités et d'événements en rapport avec ce jubilé.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Pour moi le Québec, de culture francophone, avait une image de destination touristique très accueillante où les gens sont sympas et chaleureux. L'accueil qui nous a été réservé à ce centre d'information a confirmé ces attentes.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Avant de rentrer dans l'office du tourisme, je n'étais pas particulièrement intéressé à me rendre dans un tel endroit. A vrai dire, cela devait être la première fois de ma vie que j'allais prendre des renseignements dans un centre d'information touristique. Ma copine m'a forcé la main en prétextant qu'elle était certaine que cela servirait.

Dorénavant, j'irai dans ce genre d'endroit car les séjours en sont facilités et simplifiés. J'ai reçu des conseils de personnes habitant et connaissant la région. De plus, ces informations complètent ce que l'on trouve dans les guides touristiques qui ont toujours un décalage temporel.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Sur Internet, il faut du temps pour se renseigner et trouver exactement l'information recherchée. Les conseillers sont beaucoup plus rapides. Le contact avec un conseiller en chair et en os est également très important.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Le service fourni était vraiment parfait. Notre demande s'est construite grâce aux questions et propositions de la conseillère. Elle a toujours respecté la gamme de prix que nous souhaitions.

16.4.7. Enseignante : 36 ans / Office du tourisme de Lyon

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

Je suis rentrée dans l'office du tourisme et ai fait le tour du local. J'ai pris une carte de la ville. Une fois qu'un guichet s'est libéré, je me suis approché et ai questionné la collaboratrice. Je voulais obtenir des informations sur la situation exacte de mon hôtel que je n'avais pas encore trouvé et la vie nocturne.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

La collaboratrice était sympathique, jeune et jolie. Ceci a particulièrement plu à mes deux amies homosexuelles qui m'accompagnaient. Celles-ci ont clairement montré leur penchant. En véritable professionnelle, l'employée a répondu à toutes nos questions sans préjugés.

Par contre, celle-ci s'est contentée de répondre uniquement à nos questions. Elle l'a très bien fait mais n'a rien proposé de plus. Il n'y avait pas d'anticipation, de proactivité ou de personnalisation de la réponse.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

L'accueil réservé ne m'a pas déçue. Je venais à Lyon pour passer un séjour court et profiter de la ville. J'ai posé quelques questions précises et rapides. L'entretien a été bref. Il n'y a pas eu de vente en plus.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

En général avant de partir en séjour, je réserve et planifie tout : logement, activités, restaurants,... Il ne me manque plus que quelques détails accessoires comme un plan et des indications de localisation.

Ce que je recherche en plus c'est des gens passionnés par leur ville qui vont vous faire des confidences ou partager des expériences.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

J'aime le papier. Je suis très sensible à de beaux documents bien faits que l'on peut toucher et feuilleter. Je ne retrouve pas du tout cette sensation sur Internet.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

La collaboratrice a manqué de proactivité. Il n'y a pas eu de confiance ou de partage d'expérience.

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

Je suis entrée dans le bureau et suis allée directement au guichet d'information qui se trouvait en face de moi. Un collaborateur était libre. Il m'a salué, était souriant et accueillant. Je me suis tout de suite sentie à l'aise.

Il m'a proposé son aide. Je lui ai donc expliqué que c'était la première fois que je venais à Genève et que je voulais connaître ce qu'il ne fallait pas manquer. Il m'a donné différents prospectus. Il m'a également demandé si je disposais d'un véhicule. Etant à pied, il m'a montré les transports publics et donné une carte de la ville.

Une fois l'entretien fini, nous nous sommes salués. En sortant, j'ai aperçu les brochures qui étaient disposées contre le mur de l'entrée. J'ai donc pris des informations supplémentaires après l'entrevue.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

Le conseiller était très souriant et aimable. Il s'est mis directement à ma disposition. Lorsqu'il me renseignait, il avait tous les prospectus sous la main.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Avant d'y aller, j'avais une image négative de Genève. Pour moi, c'était une grande ville pas très jolie et où les gens ne sont pas sympathiques et un peu hautains,... Cette image s'est révélée totalement fausse au contact de ce conseiller qui était attentif, souriant, aimable, serviable,...

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Normalement, je ne me rends jamais dans un office du tourisme. Je m'informe toujours avant de partir. De plus dans une ville suisse, je dois me débrouiller, je suis sensée connaître. En vacances, je m'informe plus facilement dans l'hôtel ou je séjourne.

Dorénavant, j'irai dans un bureau d'information car je sais qu'ils ont l'information dont j'ai besoin.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Internet est plus pratique pour les personnes ne parlant pas les langues. Par exemple dans un office du tourisme en Turquie, c'est difficile de se renseigner si l'on ne parle pas anglais.

Par contre sur Internet, il est possible que l'on ait mal vu l'information ou que tous les détails ne soient pas mentionnés.

C'est également agréable d'avoir une personne en face de soi à qui parler.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Le collaborateur m'a dit qu'ils ne vendaient pas les billets de transports publics. Ce qui est dommage car il me les a proposés.

La localisation du bureau est bien.

16.4.9. Etudiant : 22 ans / Office du tourisme de Crans-Montana

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

Je suis entré dans l'office du tourisme et ai attendu un peu moins de deux minutes qu'une personne vienne me servir. En effet, la première collaboratrice était occupée au téléphone et la seconde n'était pas à son poste de travail. C'est la collaboratrice arrivée par après qui m'a servi. Je lui ai demandé quelques informations sur les accès wifi à Crans-Montana. Celle-ci m'a donné une liste et montré quelques points proches sur la carte de Crans-Montana.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

La collaboratrice était sympathique, souriante et serviable. Elle m'a donné des informations précises avec un plan et des tarifs.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Crans-Montana est une station réputée. Le service était également de bonne qualité.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

Je me rends dans un office du tourisme pour aller chercher des brochures concernant les activités, les transports, leur localisation et leur prix ainsi qu'un plan de la région. J'aime aussi connaître les événements qui ont lieu lors de mon séjour.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Dans un office du tourisme, je retrouve un contact humain. Malgré mon âge, je suis un peu de la vieille école. Si j'ai une question précise, je vais obtenir l'information adéquate.

Certaines personnes auront quelques difficultés à trouver exactement ce qu'elles cherchent sur Internet en raison des évolutions technologiques.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Non, le service était très bien.

16.4.10. *Fonctionnaire : 42 ans / Office du tourisme de Nice*

L'EXPERIENCE DU SERVICE

1. Décrivez-moi le déroulement chronologique de votre entretien avec le(a) conseiller(ère).

A notre entrée dans le bureau d'information, mon amie et moi-même avons directement été attirées par la table tactile qui se trouvait devant nous. Nous nous sommes ensuite servies de prospectus disposés contre un mur. Puis, nous nous sommes assises quelques minutes, le temps qu'un guichet se libère. Nous avons ainsi pu consulter les brochures récoltées.

Une fois arrivée au guichet, nous avons demandé à la collaboratrice ce que nous pouvions faire à Nice. Celle-ci nous a alors montré les sites importants et intéressants. Nous avons ensuite demandé des adresses de restaurants et musées. Nous voulions également nous rendre à Monaco. La conseillère nous a alors renseignées sur les transports publics, soit le bus et le train. Elle nous a donné un guide général de la ville.

QUALITÉ DU SERVICE

2. Quels sont les moments et services de cet entretien que vous avez appréciés ?

J'ai été impressionnée par la table tactile. Nous avons passé environ 10 minutes à découvrir la ville sur plan. J'ai ainsi pu me repérer et m'orienter. J'ai aussi découvert

que Nice organisait un grand carnaval et d'autres informations importantes et significatives pour moi.

Je n'avais pas la possibilité d'imprimer les éléments qui m'intéressaient. Je n'ai donc pas pris d'adresse ou d'horaire grâce à la table tactile. Cela m'a permis de faire une première découverte de la ville.

IMAGE

3. Est-ce que le service correspond à l'image que vous avez de la destination ?

Nice est pour moi une station balnéaire d'été où il y a toujours quelque chose qui s'y passe. C'est un endroit très touristique, animé. Ça m'évoque la plage. Le bureau est très stricte, terne par rapport à cette image vacance que j'en ai.

RAISONS DE LA VISITE

4. Pour quelles raisons vous rendez-vous dans un office du tourisme ? Quelles sont vos motivations particulières ?

En plus de l'information traditionnelle et étant donné que nous allions passer seulement quatre jours à Nice, nous voulions aller à l'essentiel, obtenir des conseils comme l'adresse d'un bon restaurant. C'est l'endroit idéal pour obtenir des renseignements de la part de personnes habitant sur place.

EVOLUTION DU MÉTIER

5. Aujourd'hui, beaucoup d'informations sur la destination se trouvent sur Internet. Quels changements notables cela implique dans votre manière de s'informer ?

Je trouve que je suis mieux informée par une personne que sur Internet ou dans une brochure.

Avant de partir pour Nice, je n'avais rien prévu à l'avance. J'ai réservé en dernière minute, un ou deux jours avant de partir. La préparation du voyage s'est bornée à une petite visite sur Internet pour me décider clairement sur ma destination.

RÔLE DE L'OFFICE DU TOURISME

6. Selon vous, quels services manquent ? Comment améliorerez-vous notre accueil ?

Dans le hall d'entrée, il n'était pas possible d'obtenir en libre service la brochure générale de la ville mais uniquement les papillons des partenaires. J'ai dû la demander au guichet. C'est certainement la première fois que je vois ça dans un office du tourisme.

16.5. Scénarii

16.5.1. Scénario 1 – Réclamation

Situation

Ce vendredi 7 janvier 2011, une cliente, Mme Mendicino, se rend à l'office du tourisme pour obtenir le remboursement des cours de ski de son fils de cinq ans, Matia. Celui-ci est tombé au tout début de sa première leçon de ski. La blessure est sérieuse et le garçon ne pourra plus skier cette semaine.

N'ayant pas souscrit à l'assurance snowcare permettant le remboursement des abonnements ainsi que des cours de ski, les remontées mécaniques ne peuvent donc pas rembourser Mme Mendicino. L'école de ski refuse également de payer étant donné que ses conditions générales mentionnent clairement ce cas.

Enjeux

Mme Mendicino souhaite se faire rembourser car elle estime que ce n'était pas à elle de lire les conditions mais à l'école de ski de lui en faire part.

Notre stagiaire doit, soit diriger le client vers le prestataire, soit remplir un formulaire de réclamation avec le client que l'office du tourisme transmet ensuite au partenaire. En aucun cas elle ne doit appeler la direction.

Scène

Mme Mendicino entre rageusement dans l'office du tourisme et s'adresse à notre jeune stagiaire sans même la saluer. Elle demande à voir la direction de CMT. Sophie, comme on lui a appris, refuse d'appeler le directeur. Elle lui demande la raison de sa visite. Mme Mendicino explique donc sa situation à notre jeune stagiaire.

Sophie propose à Mme Mendicino de s'asseoir quelques minutes pour clarifier la situation et prendre sa réclamation. Cette histoire compliquée trouble Sophie qui demande quelques explications supplémentaires. Mme Mendicino s'énerve encore plus. Elle lui montre différentes attestations et documents en expliquant à nouveau son problème.

Sophie lui précise alors que CMT se chargera de transmettre la réclamation aux partenaires concernés et de suivre le dossier. Mme Mendicino n'en a rien à faire étant donné qu'elle s'est déjà rendue chez eux et que personne ne souhaite la rembourser. Elle veut donc que l'office du tourisme lui rende ses CHF 195.-. Sophie lui rétorque que ce n'est vraiment pas possible. La seule option que CMT propose est de déposer une réclamation.

Dénouement

Mme Mendicino est de plus en plus furieuse. Elle s'en prend désormais verbalement à notre jeune stagiaire qui ne sait plus que faire. Finalement, notre cliente quitte furieusement le bureau.

16.5.2. SCENARIO 2 – VENTE DE FORFAIT DE SKI

Situation

Samedi 5 mars 2011, Mme Clavien vient d'arriver à Crans-Montana pour passer une semaine de ski. Elle se gare devant l'office du tourisme. Ses deux enfants étant endormis, elle les laisse dans la voiture sous la responsabilité de son mari et rentre dans le bureau d'information.

Enjeux évidents

Mme Clavien cherche des informations sur Crans-Montana en général et le domaine skiable en particulier.

Scène

Notre cliente entre dans le bureau et salue notre collaboratrice. Elle consulte quelques brochures et prend spécifiquement des informations relatives au domaine skiable, plan et tarifs.

Après quelques minutes, Valérie vient proposer son aide à notre cliente. Après s'être enquis de la raison de sa visite, Valérie lui présente succinctement le domaine skiable. Elle lui propose ensuite d'acheter directement les forfaits de ski. Notre cliente est ravie du service offert et décide de procéder à l'achat. Valérie l'invite à prendre place dans l'espace conseil.

Premièrement, Valérie désire connaître le nombre de jours que notre cliente veut réserver. En y réfléchissant, Mme Clavien demande à consulter la météo de la semaine. Le temps étant incertain, notre conseillère lui propose d'acheter un forfait comprenant des journées non-consécutives. Mme Clavien s'accorde sur cette option.

Etant accompagnée de son mari et de leurs deux enfants, Mme Clavien demande si un rabais famille existe.

Valérie propose à la cliente de souscrire à une assurance, Pass Protect à CHF 2.- par jour ou Snow Care à CHF 4.- par jour, couvrant pour la première le remboursement du forfait en cas d'accident ou de fermeture du domaine et pour la seconde d'autres frais liés aux accidents. Mme Clavien n'est pas intéressée par cette prestation complémentaire.

Valérie, désormais en possession de tous les renseignements nécessaires, établit la facture. En consultant le détail de celle-ci, notre cliente s'étonne des cinq francs supplémentaires par abonnement. Valérie lui explique qu'il s'agit du prix de la carte magnétique. Celle-ci est réutilisable et peut servir dans beaucoup d'autres stations mais n'est pas remboursable. Notre cliente ne trouve cela pas très correct.

Mme Clavien désire s'acquitter du montant dû au moyen de sa carte de crédit. Valérie lui tend alors le lecteur de carte. Mme Clavien essaie l'opération mais la carte n'est pas reconnue immédiatement. Valérie l'assiste jusqu'à ce que l'opération fonctionne. Mme Clavien peut ensuite entrer son code et valider le paiement.

Dénouement

L'entretien fini, Valérie raccompagne notre cliente vers la sortie. Elles se saluent et se séparent.

16.5.3. SCENARIO 3 – DECOUVERTE DE LA STATION

Situation

Justine et Julie arrivent à Crans-Montana pour passer le weekend prolongé de la Pentecôte. L'oncle de Justine possède un sympathique appartement avec vue sur le parcours de golf Severiano Ballesteros. Pour les 22 ans de sa nièce, il lui a proposé de profiter de son logement.

Justine se rend donc pour la première fois dans cette station. Pour Julie, ce voyage est également une découverte. Ne trouvant pas leur appartement, Justine décide de se rendre à l'office du tourisme pour obtenir un plan de Crans-Montana. Pendant ce temps, Julie achète au kiosque du coin une carte postale pour remercier l'oncle de son amie.

Enjeux évidents

Justine désire trouver l'adresse de l'appartement où elles vont séjourner. Isabelle doit l'aider à localiser leur logement.

Scène

Entrée dans le bureau d'information, Justine est accueillie par Isabelle, la collaboratrice de Crans-Montana Tourisme. Justine lui demande où se trouve l'appartement dans lequel elles vont loger. Isabelle recherche l'adresse et localise celle-ci sur un plan. Elle en profite pour expliquer comment s'y rendre.

Dans la discussion, Isabelle demande à notre cliente si elle connaît la station. Celle-ci lui explique que c'est la première fois qu'elle vient à Crans-Montana. Notre collaboratrice lui propose de prendre quelques minutes pour planifier son séjour.

Nos deux amies sont très sportives et aiment le VTT. Isabelle lui présente nos cartes VTT. Justine et Julie aimeraient louer des bicyclettes. Isabelle leur donne alors la liste des magasins proposant la location de vélo.

Justine et Julie désirent également trouver quelques bons restaurants pour agrémenter leurs soirées et déguster des mets typiques. Isabelle leur parle alors de la fameuse raclette. Celles-ci ont l'air intéressées et veulent tester ce met. Etant donné qu'elles logent sur Crans, Isabelle leur signale les restaurants de ce quartier.

En y songeant, Isabelle propose à nos deux clientes de mêler une randonnée et la découverte de la raclette. Elle leur suggère donc d'emprunter le bisse du Tsittoret qui les conduira jusqu'au Hameau de Colombire. Là, elles pourront découvrir l'histoire de la région, la vie à l'alpage ainsi que la production du fromage à raclette et déguster ce plat.

Samedi, pour fêter ses 22 ans, Justine aimerait passer une soirée exceptionnelle en partageant un succulent repas puis continuer la fête jusqu'au petit matin. Isabelle leur parle de l'offre de restaurants gastronomiques. Pour le reste de la soirée, elle leur propose quelques adresses sur Crans proches de leur logement.

Dénouement

Ayant obtenu tous les renseignements nécessaires, Justine remercie Isabelle et la salue. Notre collaboratrice lui souhaite un excellent séjour.

16.6. Expérience Montana

En bleu, les observations faites suite au visionnage de l'enregistrement.

16.6.1. Guide

EXPERIENCE MONTANA

THEME : _____

DEROULEMENT DE L'EXPÉRIENCE

Vos impressions sur le comportement du collaborateur

1. Entrée du client

2. Le client fait son « marché »

3. Le client s'entretient avec la collaboratrice

4. Le client sort du bureau

LES ENJEUX CACHÉS

5. Le client

6. Le collaborateur

AUTRE RÉOLUTION DU PROBLÈME

7. Votre solution

16.6.2. Réclamation

1. Le client entre dans le bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
La collaboratrice était occupée avec une personne au moment de l'arrivée de la cliente suivante. Il n'y a donc pas eu d'interaction lors de cette première phase.		Augmenter le nombre de personnel d'accueil Mettre en place un système de numérotation

2. Le client fait son « marché »

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente ne passe pas de temps à flâner dans le bureau.</p> <p>La cliente s'est directement rendu au guichet d'information sans attendre son tour et a dérangé le client précédent.</p> <p>La collaboratrice demande à la cliente de patienter. Ceci s'est fait de manière claire, agréable, ferme et polie.</p> <p>Vu qu'aucun collaborateur de CMT n'a pris en charge la cliente, celle-ci s'est imposée au guichet.</p> <p>Client et conseillère furent surpris. La conseillère doit résoudre un premier conflit.</p>	<p>La collaboratrice doit mener deux entretiens de front.</p> <p>Elle ne s'occupe plus vraiment du premier client et regarde plutôt la nouvelle venue.</p>	<p>Mettre en place une file d'attente</p>

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La collaboratrice reste calme et explique clairement quelles sont les compétences de CMT. Etant donné qu'il s'agit de deux prestataires privés, CMT ne peut que lui conseiller de s'adresser directement chez eux ou de déposer une réclamation.</p> <p>La collaboratrice essaie de parler avec la cliente et de l'aider sans passer par un intermédiaire (la direction). Elle se renseigne sur son cas et lui explique comment déposer sa réclamation.</p> <p>La collaboratrice connaît exactement quelles sont ses compétence et ne laisse aucune porte ouverte à la cliente.</p> <p>La cliente est offensive et se lève régulièrement sur la pointe des pieds pour dominer la collaboratrice.</p> <p>La conseillère ne répond pas non à la demande initiale de rencontrer le directeur et propose son aide.</p> <p>La cliente est déçue par le service et déclare que CMT ne sert à rien ! La solution ne convient pas. La cliente demande à nouveau à voir le directeur.</p> <p>La conseillère veut que la cliente s'en aille car la situation n'avance pas.</p>	<p>En plus d'obtenir les CHF 195.-, la cliente veut être écoutée, se plaindre, parler à quelqu'un. Elle veut expliquer tout le processus infructueux qu'elle a fait à une personne importante, le directeur.</p> <p>La collaboratrice souhaite que la cliente parte car elle ne peut pas s'en sortir.</p> <p>La collaboratrice veut diriger la cliente vers les partenaires concernés.</p> <p>La cliente veut parler à une personne qui a du poids. Elle veut également être écoutée.</p> <p>L'office du tourisme est le dernier recours pour cette cliente. Pour elle, remplir une réclamation ne sert à rien car elle s'est déjà rendue chez les partenaires.</p> <p>La cliente étant debout et la collaboratrice assise, la relation n'est pas égale et très agressive.</p>	<p>Augmenter le nombre de personnel d'accueil</p> <p>Remplir la réclamation avec la cliente</p> <p>Expliquer le processus d'une réclamation traitée par CMT</p> <p>Expliquer le rôle d'un office du tourisme</p> <p>Donner une réponse claire à la question initiale qui était de pouvoir rencontrer le directeur</p> <p>Mettre les deux protagonistes dans la même position</p> <p>Aménagement permettant de calmer la situation</p> <p>Mettre à disposition des conseillères des outils permettant de résoudre le problème</p>

4. Le client sort du bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
La collaboratrice salue poliment la cliente.		

16.6.3. Découverte de la station

1. Le client entre dans le bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
La collaboratrice ne s'occupe pas de la cliente. La collaboratrice ne salue pas le client.	Accueillir la cliente dès son entrée	Avoir le guichet en face de la porte d'entrée Accueillir le client debout à son entrée

2. Le client fait son « marché »

Description	Enjeux	Améliorations possibles
La cliente flâne quelques instants dans le bureau. La collaboratrice hésite mais propose finalement son aide au client. La cliente s'approche timidement du guichet, s'intéresse aux brochures. Dès le premier contact visuel, la collaboratrice lui demande directement : « Cherchez-vous quelque chose madame ? »	Montrer spontanément sa disponibilité	Proposer son aide au client Saluer le client

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La collaboratrice répond aux questions posées.</p> <p>La collaboratrice profite d'un renseignement donné (le golf) pour engager la conversation et s'enquérir de ses intérêts.</p> <p>La cliente commence alors à demander des informations générales sur son séjour.</p> <p>Une fois la conversation lancée, la collaboratrice se borne à répondre aux questions.</p> <p>La cliente s'appuie sur le guichet.</p> <p>La conseillère mentionne directement le prix de la carte en la proposant à la cliente.</p>	<p>La cliente veut une information précise, la localisation de son logement.</p> <p>La collaboratrice montre son intérêt et s'implique dans le conseil. Elle veut donner plus d'information et ne pas s'arrêter à la requête initiale.</p> <p>Le client veut obtenir des bons plans pour sortir (restaurants, bars,...), des informations sur la station en général.</p> <p>La collaboratrice veut faire consommer le client, vendre des cartes VTT.</p> <p>Les informations demandées par la cliente sont très spécifiques et liées au moment présent (est-ce que les parcours VTT sont déjà tous praticables en printemps, magasin proche du logement, prix de location). Cela surprend la conseillère.</p> <p>La cliente souhaite obtenir plus des suggestions, conseils (qu'est ce que vous me proposez ?) que des informations.</p>	<p>Relancer la conversation</p> <p>Demander si elle dispose de toutes les informations nécessaires avant de clore l'entretien</p> <p>L'aménagement n'est pas pratique pour le conseil. La cliente est debout, la conseillère assise.</p> <p>Etant face à face, la lecture d'un plan n'est pas aisée, un compromis est nécessaire</p> <p>Expliquer les documents comme le guide donnés à la cliente pour qu'elle puisse l'utiliser pour la suite de son séjour</p>

4. Le client sort du bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La collaboratrice salue la cliente très poliment. Elle lui souhaite bon séjour et un excellent anniversaire.</p>	<p>Saluer le client</p>	<p>Avoir une attention personnalisée</p>

16.7. Expérience Crans

16.7.1. Découverte de la station

En bleu, les observations faites suite au visionnage de l'enregistrement.

1. Le client entre dans le bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
La cliente et le conseiller se saluent. La cliente se rend directement au guichet	<i>Client</i> Savoir où se trouve son appartement.	Pas de proposition faite par les deux observatrices.
	<i>Collaborateur</i> Accueillir le client Répondre à ses questions.	

2. Le client fait son « marché »

Description	Enjeux	Améliorations possibles
Cette phase n'a pas eu lieu durant cette scène. L'espace de Crans est trop petit pour permettre au client de s'informer.	<i>Client</i>	Créer un espace information séparé
	<i>Collaborateur</i>	Permettre au client de s'informer sans l'aide de la collaboratrice

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente est perdue. La conseillère lui montre la situation de son appartement sur le plan. La conseillère lui demande quel moyen de transport elle utilise.</p> <p>La conseillère propose à la cliente de l'aider pour son séjour.</p> <p>La conseillère présente la carte des randonnées debout. Elle parle des randonnées à proximité de l'appartement. Elle mentionne le prix à la fin de la discussion.</p> <p>La conseillère présente les horaires de bus en fonction du logement de la cliente.</p> <p>Toujours debout, elle propose également d'autres activités au moyen du guide, les énumère et montre où se trouvent les contacts.</p> <p>La cliente regarde sur l'écran la recherche que la conseillère fait.</p> <p>La cliente se lève sur la pointe des pieds pour regarder l'horaire et doit « grimper » sur le guichet pour suivre l'explication.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Obtenir des informations sur les promenades et VTT</p> <p>Etre conseillée dans le choix des itinéraires</p> <p>Obtenir des réponses techniques : « C'est quoi un bisse ? Ca se passe comment pour le golf ? »</p>	<p>Disposer de plus de place sur le guichet pour être à l'aise lorsque l'on montre une carte</p> <p>Aménager le bureau de manière à ne pas devoir lire une carte ou un horaire face à face</p> <p>Mettre un écran pour que le client voie le travail effectué</p> <p>Aménager le bureau pour que la collaboratrice ne soit pas contrainte à prendre des postures étranges</p> <p>Disposer de connaissances pointues dans tous les produits proposés</p> <p>Mettre client et conseiller à la même hauteur</p> <p>Mentionner dès le début que la carte est payante</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Renseigner le client</p> <p>Vendre une carte de promenade</p> <p>Donner un guide d'information</p>	

4. Le client sort du bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente remercie la conseillère et quitte le bureau.</p>	<p><i>Client</i></p>	<p>Mot de salutation personnalisé</p> <p>Proposer un sac Crans-Montana pour ranger les informations et laisser une trace</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p>	

16.7.2. Vente d'un abonnement de ski

1. Le client entre dans le bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente entre dans le bureau et se dirige immédiatement vers les présentoirs.</p> <p>Elle salue la collaboratrice.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Prendre des informations concernant la station et le ski pour elle et sa famille</p>	<p>Message d'accueil enregistré</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Accueillir le client</p> <p>Renseigner le client</p>	

2. Le client fait son « marché »

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente prend un prospectus des remontées mécaniques.</p> <p>La cliente tourne « dans le vide » et est visiblement gênée par la collaboratrice qui la regarde faire.</p> <p>La collaboratrice lui demande si elle veut de l'aide.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Trouver les informations précises concernant le ski</p>	<p>Se lever et accompagner le client dans sa recherche</p> <p>Ecrire plus clairement les thèmes des prospectus sur les présentoirs</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Aider le client à trouver les bonnes informations</p>	

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente demande des informations pour le ski.</p> <p>La conseillère lui présente le domaine skiable au moyen d'un plan <i>et notamment l'espace famille</i>.</p> <p>La conseillère lui propose d'acheter les abonnements.</p> <p>La cliente achète les abonnements.</p> <p><i>La cliente souhaite consulter la météo.</i></p>	<p><i>Client</i></p> <p>Obtenir le maximum d'information</p> <p>Avoir un contact humain avec le conseiller</p> <p><i>Bien comprendre ce que la conseillère lui propose (regarde la recherche sur l'écran, s'appuie sur le guichet)</i></p>	<p>Proposer d'autres activités en plus du ski</p> <p>Proposer des activités familles</p> <p><i>Disposer l'écran d'ordinateur de façon à ce que la cliente le voit aisément</i></p> <p><i>Pouvoir vendre toutes les formules d'abonnement</i></p> <p><i>Permettre au client de se mettre à l'aise durant cette vente qui dure quelques minutes</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Donner toutes les informations <i>et un service pratique au client : « éviter de faire la file »</i></p> <p>Vendre les abonnements de ski <i>et proposer la solution la plus adaptée (abonnements non-consécutifs)</i></p>	

4. Le client sort du bureau

Description	Enjeux	Améliorations possibles
<p>Une fois les abonnements achetés, la cliente sort du bureau et salue la conseillère <i>qui lui souhaite un bon séjour</i>.</p>	<p><i>Client</i></p>	<p><i>Proposer un sac Crans-Montana pour mettre tous les prospectus distribués</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>S'assurer que le client soit satisfait du service</p> <p><i>Donner un dernier conseil pratique « mettre les abonnements à gauche »</i></p>	

16.8. Expérience Régent

En bleu, mes observations faites suite au visionnage de l'enregistrement.

En vert, les remarques supplémentaires apportées lors de la table ronde.

16.8.1. Découverte de la station

1. Le client entre dans le bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente entre tranquillement et va directement au bureau pour obtenir des renseignements précis.</p> <p>Les deux personnes s'échangent un regard et se saluent.</p> <p>La collaboratrice ne fait rien d'autre et n'est donc pas dérangée dans son travail par la cliente qui arrive. Elle est complètement disponible pour elle.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Etre entendu</p> <p>Trouver son appartement</p> <p>Obtenir toutes les informations nécessaires à son séjour</p>	<p><i>Aménagement</i></p> <p>Pas réalisable en pratique</p> <p>Accentuer l'image de Crans-Montana</p> <p>Avoir un secteur d'attente</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Faire le bon diagnostic</p> <p>Accueillir et renseigner la cliente</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Prendre exemple sur les banques, une personne accueille le client et le dirige vers les bureaux de conseil</p> <p>Ne pas être la même personne à l'accueil et au conseil (pas pratique avec du monde)</p> <p>Créer une caisse rapide</p> <p>Occuper la personne de l'accueil durant la journée</p> <p>Saluer plus chaleureusement le client</p>

Remarque

L'accueil du client debout est une bonne solution.

La collaboratrice n'a pas d'autres occupations. Elle est totalement au service du client. *La collaboratrice de l'accueil ne peut rien faire d'autre.*

La table à l'entrée permet de prendre en charge le client dès son arrivée. Il a le choix soit de s'adresser à la collaboratrice, soit d'aller consulter les brochures.

Le client doit effectuer trop de déplacements à travers le bureau.

La baie vitrée donne beaucoup de lumière et la vue est belle. Cela contribue à vivre une belle expérience.

La solution testée est inspirée des banques. Comment gérer les files d'attente ? *Y-a-t'il un secteur d'attente prévu ?* Est-ce que plusieurs bureaux de conseil sont pensés ? Toutes les conseillères attendent le client ou une personne accueille les clients et les dirige vers les conseillères ?

S'inquiéter des problèmes de gestion de la capacité est légitime. Il faut cependant toujours se concentrer sur le client.

2. Le client fait son « marché »

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
Cette étape n'a pas été exploitée dans cette scène.	<i>Client</i>	<i>Aménagement</i> Mettre à disposition des clients une machine à café Proposer des moyens didactiques et informatiques pour faire patienter les gens et faire la découverte de la station (poste informatique, écran tactile,...)
	<i>Collaborateur</i>	<i>Service</i> Disposer d'un système de numérotation de l'ordre des clients voulant un rendez-vous avec un conseiller Mettre un ordinateur à la table accueil
Remarque <i>Séparer la partie information du conseil est une bonne solution.</i> <i>La conseillère doit pouvoir proposer nos nouveaux moyens d'information (canal TV, application,...).</i>		

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente demande où se trouve son appartement et la conseillère lui répond.</p> <p>En situant l'appartement près du golf, la conseillère lui demande si elle pratique ce sport.</p> <p>La cliente semble intéressée par plus d'informations.</p> <p>Les deux personnes se déplacent vers la table de conseil où elles s'asseyent.</p> <p>La cliente se sent à l'aise pour poser toutes les questions nécessaires.</p> <p>L'explication des randonnées se fait en travaillant sur carte.</p> <p>La cliente demande qu'on lui conseil un restaurant typique.</p> <p>La conseillère propose d'allier une randonnée et un restaurant typique.</p> <p>La cliente souhaite dîner dans un restaurant gastronomique.</p> <p>La conseillère imprime les listes restaurants et location de VTT.</p> <p>La conseillère propose un sac pour ranger les documents.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Trouver la bonne excursion, le restaurant, des vélos à louer</p> <p>Obtenir des renseignements clairs, conseils précis</p> <p>Etre surpris (information supplémentaire inattendue)</p>	<p><i>Aménagement</i></p> <p>Faire un conseil debout avec un ordinateur au centre de la table (swisscom shop)</p> <p>Installer un grand plan de la station sur un mur</p> <p>Disposer d'une table accueil plus grande</p> <p>Disposer d'une table conseil plus grande afin de pouvoir déplier la carte randonnée en étant à l'aise</p> <p>Informé et conseiller dans un même endroit pour réduire les déplacements</p> <p>Séparer l'information (self-service) du conseil et mettre en avant le tour de main du conseiller</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Ecouter le client</p> <p>Faire en sorte que la cliente trouve ce qu'elle cherche, fournir toutes les informations pour le séjour</p> <p>Etre aimable, chaleureux</p> <p>Répondre rapidement à la question</p> <p>Offrir des informations supplémentaires par rapport au type de client (anticiper le besoin)</p> <p>Situer les activités par rapport à son lieu d'habitation</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Réussir à vendre de nouvelles résolutions de problèmes</p> <p>Entrée trop frontale, prise en main trop rapide, pas d'immersion, pas d'ouverture de discussion</p> <p>Cerner si le client vient pour la première fois et présenter la station</p> <p>Proposer des services additionnels</p> <p>Avoir une attention personnalisée (souhaiter un bon anniversaire)</p> <p>Expliquer pourquoi donner la carte VTT et la liste des restaurants, présenter les restaurants avec des photos et détailler les explications données</p> <p>Disposer de collaborateur spécialisé (VTT, Golf, Ski,...)</p> <p>Rendre le client indépendant pour l'information (guide, application, canal TV,...)</p>

Remarque

La conseillère répond très bien aux questions mais ne propose rien au-delà. *La cliente relance elle la conversation selon ses besoins.*

La conseillère a donné la carte VTT alors qu'elle est payante.

Le déplacement n'est pas mauvais et le service assis permet un meilleur accueil, plus personnalisé, la conseillère prend du temps pour la cliente. Une fois assise à la table de conseil, la cliente est beaucoup plus à l'aise pour demander des informations, chose qu'elle n'oserait peut-être pas à un guichet car elle aurait l'impression de monopoliser le conseiller vis-à-vis des autres clients.

La cliente est valorisée. Une conseillère se consacre entièrement à elle. Cela montre l'importance qu'on lui accorde. Elle est au centre de nos préoccupations.

Dans ce cas, la conseillère accompagne la cliente (au sens propre comme au figuré) et ils sont assis côte à côte. Alors qu'avec une configuration guichet, ce n'est pas le cas car le client doit se déplacer vers le collaborateur. Cependant, ce scénario est réalisable seulement si l'affluence est faible.

La grande table conseil est très utile pour déplier les cartes de promenades. *Elle est trop petite pour déplier la carte randonnée. La plupart des explications sont données au moyen d'un plan.*

La conseillère propose trop de cartes et de documents différents. La carte de randonnée est trop grande.

Conseillère et cliente restent face à face durant la première partie de l'entretien. Ensuite, la position collaborative autour de la table conseil permet un bon service.

Le déplacement est trop long. Le bureau du conseiller doit se trouver à proximité des brochures afin d'éviter des déplacements.

Le conseil demande une connaissance du produit très poussée (durée d'une randonnée, restaurant coté).

Le golf est l'élément déclencheur du conseil. Le conseil privilégié doit se faire dans un deuxième temps, après qu'il ait eu le temps de s'informer.

La collaboratrice doit prendre soin du client, comprendre ses besoins et faire des suggestions. Le conseil assis permet cette proactivité.

La position debout permet un bon contact, il y a quelque chose qui se passe.

Le service acquiert de la valeur uniquement lorsque le client en perçoit les avantages. Il faut donc rendre tangible un maximum d'éléments pour que le client perçoive la valeur du service.

Pour un office du tourisme, l'expression vente de services pourrait être remplacée par résolution de problèmes.

La décoration proposées, posters et vue, est un prolongement direct de la station (mettre en avant les avantages de Crans-Montana)

Imaginer un bureau mobile (réception d'hôtel, station) car la valeur perçue est dans le conseil (tour de main) et non liée au bureau (aménagement).

4. Le client sort du bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>Le client quitte le bureau avec les documents et son sac.</p> <p>Elle lui souhaite un bon séjour.</p> <p>Les deux personnes se saluent.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Saluer cordialement</p> <p>Quitter le bureau en disposant de toutes les informations</p>	<p><i>Aménagement</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Saluer cordialement</p> <p>Laisser une bonne impression au client pour qu'il se rappelle de sa visite à l'OT</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Donner à la cliente d'autres pistes de services CMT, aboutir à la récurrence (goût de reviens-y)</p> <p>Raccompagner le client jusqu'à la sortie</p> <p>Donner un sac Crans-Montana à chaque client qui est utilisable pour d'autres activités</p>
<p>Remarque</p> <p>La conseillère ne raccompagne pas le client.</p>		

16.8.2. Réclamation

Malheureusement, un problème technique a détérioré l'enregistrement de la scène. Je n'ai donc pas pu procéder au visionnage.

1. Le client entre dans le bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente est entrée dans l'office du tourisme et s'est adressée directement à la collaboratrice. Elle est énervée. La conseillère la salue poliment</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Trouver de l'aide</p>	<p><i>Aménagement</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Accueillir et saluer le client</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Saluer plus chaleureusement le client</p>
<p>Remarque</p> <p>Grâce à cet aménagement, la cliente a eu immédiatement quelqu'un à sa disposition dès son entrée dans le bureau.</p>		

2. Le client fait son « marché »

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>Elle demande à rencontrer le directeur.</p> <p>La conseillère lui dit clairement que le directeur ne peut pas la recevoir.</p> <p>La collaboratrice propose à la cliente de lui expliquer son problème. Elles se rendent dans l'espace conseil, un endroit séparé de l'accueil.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Obtenir la bonne personne (le directeur)</p> <p>Etre remboursée</p>	<p><i>Aménagement</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Comprendre rapidement la réclamation</p> <p>Rendre service à la cliente</p> <p>Changer de place pour être plus au calme</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Ne pas se braquer et dire : « <i>Non, vous ne pouvez pas voir le directeur.</i> »</p> <p>Donner une raison valable pour justifier le fait de ne pas pouvoir rencontrer le directeur</p> <p>Ne pas être dur dans la réponse</p> <p>Etre moins agressif au premier contact</p>
<p>Remarque</p> <p>L'attitude générale de la collaboratrice était agressive.</p>		

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>Il s'agit de désamorcer la situation.</p> <p>La collaboratrice a fait preuve d'empathie et a posé les bonnes questions.</p> <p>La conseillère discute avec la cliente, essaie de la calmer et de résoudre le problème.</p> <p>La conseillère lui propose de remplir une réclamation.</p> <p>La cliente est frustrée par cette réponse mais calmée par la conseillère.</p> <p>La conseillère remplit la réclamation avec la cliente et lui promet de la transmettre aux personnes concernées.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Négociation</p> <p>Se faire entendre, être écoutée, considérée, prise au sérieux, dire son mécontentement (scandalisée qu'il n'y ait pas de solution)</p> <p>Obtenir le remboursement</p> <p>Résoudre son problème</p>	<p><i>Aménagement</i></p> <p>Possibilité de s'isoler pour ne pas déranger les autres clients</p> <p>Avoir de l'intimité</p> <p>Laisser plus d'espace entre client et collaborateur</p> <p>Déplacer le client dans une salle séparée</p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Négociation</p> <p>Mettre en confiance</p> <p>Calmer, faire en sorte que la cliente reparte satisfaite</p> <p>Ecouter la cliente, comprendre le problème, le résoudre, répondre au mieux à la demande</p> <p>Empêcher que le directeur soit averti</p> <p>Remplir une réclamation que CMT pourra transmettre aux partenaires concernés</p> <p>Proposer une alternative à la rencontre du directeur</p> <p>Expliquer qu'elle ne peut rien faire à part seulement transmettre plus loin</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Disposer d'options pour rattraper le coup, offrir un cadeau</p> <p>Donner plus de conseils à la cliente pour qu'elle puisse résoudre son problème</p> <p>Avoir des bons à distribuer pour donner une contrepartie</p> <p>Nommer un « directeur » fictif pour que le client se sente pris en charge</p> <p>Donner automatiquement une copie de la réclamation</p> <p>Expliquer le suivi fait par CMT</p> <p>Ne pas dire à la personne de se calmer</p> <p>Ne pas promettre que le remboursement sera fait en une semaine</p>

Remarque

Est-ce que le collaborateur arrive toujours à rester aussi zen ?

Comment trier les réclamations justifiées de celles qui ne le sont pas ?

Offrir une boisson est sympathique.

CMT ne maîtrise pas l'assemblage des services vendus mais est un lieu de réclamation.

La collaboratrice a une bonne approche du problème : « small talk », boisson, prendre les détails pour comprendre le problème, proposer une solution.

Il est très bien de donner un délai pour la résolution du problème.

Amener la cliente dans un coin calme, loin des autres clients, où elle peut bien l'écouter est une très bonne chose. La cliente se sent mieux prise en charge qu'à un guichet.

CMT joue le rôle d'intermédiaire car les réclamations sont, dans la plupart des cas, adressées à des partenaires de la station. Notre position est délicate. Nous ne pouvons rien promettre au client et souvent nous devons lui dire que nous ne pouvons rien faire, sauf transmettre la réclamation, sans aucune garantie que le partenaire fera un geste.

Etre assis pour déposer sa réclamation est une bonne chose.

La collaboratrice fait preuve d'empathie.

Le déplacement entre l'accueil et la zone conseil permet au client de se calmer. Proposer de s'asseoir améliore la prise en charge.

La conseillère a fait preuve d'empathie.

Désamorcer le problème grâce à des techniques connues : donner des bons cadeaux, nommer un faux directeur, avoir une pièce séparée pour ne pas contaminer les autres clients.

Résoudre correctement une réclamation permet ensuite de vendre un service additionnel.

CMT est la vitrine de tous les problèmes mais ne peut jamais les résoudre totalement.

4. Le client sort du bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente est plus calme, son problème a été pris au sérieux.</p> <p>Elle ne laisse pas à la conseillère le temps de la raccompagner.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>Doit partir avec une preuve tangible de prise en compte du problème</p> <p>Faire comprendre à la conseillère qu'elle n'est pas totalement satisfaite</p> <p>Avoir été compris</p>	<p><i>Aménagement</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Faire disparaître le sentiment d'injustice</p> <p>Apporter une solution au problème</p> <p>Prendre congé le mieux possible de la cliente, tout en sachant qu'elle n'est pas satisfaite</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Avoir un indicateur permettant de savoir si la situation dérape sur un blog, réseau social, journal,...</p> <p>Envisager un SAV pour avoir un contrôle sur la suite</p> <p>Accompagner le client jusqu'à la sortie</p> <p>Souhaiter une bonne journée à la cliente</p>
<p>Remarque</p> <p>La collaboratrice n'a pas accompagné la cliente jusqu'à la sortie. Même si elle est énervée, cela montre qu'on considère le problème jusqu'au bout.</p> <p>La gestion des réclamations (remplir un formulaire) doit être revue.</p>		

16.8.3. Vente d'un abonnement de ski

1. Le client entre dans le bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
La cliente entre dans le bureau et est rapidement prise en charge par la conseillère grâce à la table située proche de l'entrée.	<i>Client</i> Prendre des informations rapidement	<i>Aménagement</i> Placer le point d'accueil de manière à assurer un contact visuel dès l'entrée du client
	<i>Collaborateur</i> Saluer le client	<i>Service</i> Saluer plus chaleureusement le client
Remarque La conseillère est idéalement située pour accueillir le client. La place de la conseillère n'est pas adéquate car la cliente entre très rapidement et ne la voit pas.		

2. Le client fait son « marché »

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
La cliente est pressée et semble impatiente. Elle va en direction des brochures à la recherche du plan des pistes.	<i>Client</i> Découvrir la station	<i>Aménagement</i> Indiquer clairement les thèmes des brochures Agrandir la table
La conseillère lui propose son aide très rapidement certainement en raison de l'impatience dont fait preuve la cliente.	<i>Collaborateur</i> Proposer son aide au client qui à priori se dirige seul vers les brochures L'aider à trouver la brochure adéquate	<i>Service</i> Aller vers le client pour lui proposer son aide Réduire les déplacements

Remarque

Les brochures se trouvent vers l'entrée à côté du conseiller. Celui-ci peut facilement aider le client à trouver ce qu'il cherche.

Le scénario d'accompagnement du client dans sa recherche de brochures est idéal car le client agit et peut mener lui-même sa recherche, tout en étant aiguillé. Dans la réalité, cela est réalisable uniquement lors de faible affluence.

La table d'accueil située proche des brochures est pratique pour l'information.

La table d'accueil est trop petite. La conseillère doit jongler avec deux plans qui se chevauchent.

La conseillère a remarqué que la cliente était pressée et lui propose directement son aide. La cliente ne perd donc pas de temps.

3. Le client s'entretient avec un conseiller

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
La cliente désire des informations pour aller skier. Elle parle de ses enfants. La conseillère cherche à cibler sa cliente puis présente le domaine skiable, notamment les espaces familles. La conseillère mentionne les écoles de ski. La conseillère propose d'acheter les forfaits. La cliente souhaite acheter les abonnements. Les deux personnes se déplacent ensemble vers la table de conseil. La cliente désire connaître la météo. La conseillère présente les différentes prestations.	<i>Client</i> Etre prêt à skier : information, météo, abonnement Gagner du temps pour le lendemain, pas d'attente à la caisse de la télécabine Se renseigner sur les autres activités proposées en station Comprendre ce qu'il achète Connaître toutes les possibilités Obtenir des rabais Gagner du temps en achetant son forfait à CMT	<i>Aménagement</i> Espace plus « cosy » et vendeur Table ronde plus grande Couleur du bureau, fond sonore, diffusion d'odeur doivent mettre à l'aise Disposer un grand plan du domaine contre un mur Aménager le bureau et la place du collaborateur (siège à roulette) pour améliorer son efficacité Réunir information et conseil <i>Service</i> Déplacer le bureau d'information sur les pistes ou dans les réceptions d'hôtel Disposer de toute la marge de manœuvre pour la vente du service remontées mécaniques Proposer de rappeler pour d'autres renseignements Vente additionnelle (manifestations, restaurants,)

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La cliente regarde sur l'écran durant la préparation du produit.</p> <p>La conseillère présente la facture finale et détaille les prestations mais omet de parler de la keycard.</p> <p>La cliente râle un peu sur le fait que la keycard ne soit pas remboursée.</p> <p>La conseillère est sympathique et fiable.</p> <p>Une fois la vente terminée, la conseillère propose encore quelques brochures. La cliente lui ayant signifié qu'elle était pressée, elle ne peut logiquement pas en faire plus.</p> <p>La conseillère propose un sac Crans-Montana pour ranger les documents.</p>	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Vendre une prestation intégrée (abonnement, cours et assurance)</p> <p>Cerner le client avant de lui offrir un service</p> <p>Présenter les différents secteurs du domaine et leurs spécificités</p> <p>Expliquer l'assurance pour se décharger en cas de problème</p> <p>Mettre le client à l'aise et dans une situation sécurisante pour qu'il achète, se sente unique et n'ait pas l'impression de se faire arnaquer</p> <p>Vendre le produit le mieux adapté au type de client</p> <p>Réussir à vendre un produit non désiré</p> <p>Proposer un service complémentaire</p>	<p>Activités enfants, swatch abonnement et proposer les prospectus</p> <p>Laisser le client travailler, s'impliquer (sommelier dans un restaurant français)</p> <p>Ne pas accepter tous les clients, cibler (Club Med, Les Bronzés)</p> <p>Offrir une boisson</p> <p>Imprimer la météo</p> <p>Mentionner les moyens d'information (application, TV,...) pour éduquer les clients à trouver l'information</p> <p>Expliquer l'avantage de prendre la carte à CMT</p> <p>Reprendre les cartes CMA</p> <p>Expliquer les brochures proposées en détail</p> <p>Donner des renseignements plus complets (location de matériel, cours de ski,...)</p> <p>Mentionner le prix des abonnements de ski et réductions lors de la vente</p> <p>Proposer des activités alternatives en cas de mauvais temps</p> <p>Discuter avec le client pour mieux comprendre ses besoins</p> <p>Avertir le client du temps nécessaire à l'achat</p> <p>Mentionner toutes les prestations payantes (keycard) et réductions (famille, enfant de moins de six ans)</p> <p>Donner le stylo griffé Crans-Montana qui a servi à signer le reçu</p>

Remarque

La cliente n'arrive pas à se situer sur la carte. Le service est trop rapide.

Attention, la conseillère a mentionné qu'il faisait beau toute l'année.

La cliente et la conseillère sont à l'aise à la table pour s'entretenir. D'ailleurs la conseillère peut partir dans une explication détaillée qui accompagne la vente des forfaits de ski, sans se faire déranger.

Le service est détaillé et pointu.

En faire plus à chaque client prendrait trop de temps. Aux personnes intéressées par le ski, nous ne pouvons que parler du ski.

La cliente s'impatiente, regarde ses enfants. Le collaborateur ne perçoit pas ce problème.

Le collaborateur se lève trop souvent et perd le contact avec la cliente. *La conseillère doit toujours se lever pour prendre des documents à la table située derrière elle.*

Le déplacement jusqu'à la zone conseil est trop long.

Les questions de la cliente sont souvent pointues (système de carte magnétique, réduction).

Conseillère et client se mettent spontanément en position collaborative à l'accueil.

CMT peut récupérer l'abonnement de ski pour éviter des réclamations inutiles. La keycard est un problème réel du service s'il y a beaucoup de réclamations.

Le conseil isolé est agréable pour travailler mais pas pratique s'il y a du monde. Le client est mieux servi.

La collaboratrice doit cibler le client et être plus proactive dans le conseil famille (animation, fun park,...), faire plus que répondre uniquement à la demande ski.

Avoir une caisse rapide pour les renseignements simples et une partie conseil pour les demandes plus longues.

Le conseiller doit laisser travailler le client, s'informer lui-même puis venir faire du conseil. Le conseiller ne se décharge pas. Un service haut de gamme est un service d'implication où le client participe à la coproduction de ce qu'il achète. La partie assistance doit être laissée de côté car elle n'apporte rien. Le client va travailler et contribuer à la réussite de la résolution de problème.

Un service fonctionne uniquement par récurrence, il faudrait toujours laisser un goût de reviens-y, fidéliser le client au service de l'office du tourisme.

Le conseiller doit avoir le savoir-faire pour comprendre si le client veut du service additionnel, le cerner.

Le client doit apprécier la résolution de problème afin de « ne pas donner à manger de la confiture à un cochon ». Un conseil est un service haut de gamme qui doit être perçu comme tel par le client.

Le service doit correspondre à l'image que l'on souhaite pour la station. La résolution de problème doit suivre un but stratégique.

4. Le client sort du bureau

Description (moments clés)	Enjeux	Améliorations possibles
<p>La conseillère raccompagne la cliente jusqu'à la porte.</p> <p>Elle lui précise que le sac est écologique</p> <p>Les deux personnes se saluent.</p> <p>La conseillère souhaite un bon séjour et serre la main de la cliente.</p>	<p><i>Client</i></p> <p>La cliente sort du bureau avec les informations et les abonnements. Elle est prête à skier.</p>	<p><i>Aménagement</i></p>
	<p><i>Collaborateur</i></p> <p>Donner un service mémorable dont le client se souviendra</p> <p>Accompagner le client</p>	<p><i>Service</i></p> <p>Plus accentuer le côté écologique du sac</p> <p>Offrir un petit cadeau pour les enfants</p> <p>Accompagner le client jusqu'à la sortie</p> <p>Remettre tous les documents dans un sac Crans-Montana</p>
<p>Remarque</p> <p>La conseillère a salué la cliente en l'appelant Mme Clavien en sortant. Ceci est très bien.</p> <p>La cliente doit apprécier la résolution de problème et avoir envie de revenir.</p> <p>La cliente est accompagnée lors de sa sortie par la conseillère. Dans une configuration guichet, le client s'en va tout seul. Le service est plus soigné.</p>		