

COPRODUCTION DE SERVICE : LA PRESTATION DYADIQUE DES GUIDES DE HAUTE MONTAGNE

La coproduction de service garantit-elle un avantage qualitatif ? Une étude menée sur la prestation des guides de haute montagne met en évidence les difficultés à composer la qualité d'un service

dans un environnement incertain avec un « client-employé partiel » potentiellement incompetent. En croisant sources textuelles, entretiens et observations, et en opérationnalisant le cadre théorique de la « relation d'agence dyadique », l'analyse éclaire les problèmes d'information, de coordination et de pouvoir qui affectent la relation guide-client et menacent la qualité de la prestation. Au bout du compte, la configuration qui se dessine apparaît singulière dans le champ du management de la qualité des services : pour des raisons de temporalité consécutives à des évolutions socio-économiques, la prestation des guides de haute montagne ne peut guère bénéficier des arrangements organisationnels et des apprentissages propres à la boîte à outils traditionnelle des prestations de service.

Par **Rozenn MARTINOIA***

La notion de service est intimement liée à celle de participation du client (DABHOLKAR, 1990). Ce dernier peut être sollicité pour fournir de l'information, son corps ou son travail (intellectuel ou physique) (BOWEN, LARSSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990) et ce, à différentes phases du processus productif allant de la conception jusqu'à l'après-vente (WIKSTRÖM, 1996 ; ETGAR, 2008). La participation du client pendant la phase productive donne à la prestation de service le caractère spécifique d'une coproduction et invite à considérer le client comme un « employé partiel » (CHASE *et al.*, 1983). Or, les compétences de ce dernier sont limitées, et donc suscep-

bles de dégrader la qualité du service. Si la littérature signale ce problème, elle n'y focalise cependant pas son attention (BOWEN, 1986 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; BOWEN, LARRSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990 ; BITNER *et al.*, 1997). Une explication de cette posture réside peut-être dans le fait que la grande majorité de ces travaux appréhende la coproduction comme un choix stratégique des organisations (LOVELOCK, YOUNG, 1979 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; PRAHALAD,

* Maître de conférences (HDR, sciences économiques), Université Paris-Est Créteil, Pôle d'Histoire de l'Analyse et des Représentations Économiques, Observatoire des Pratiques de la Montagne et de l'Alpinisme.

RAMASWAMY, 2004 ; DUJARIER, 2008). Or, considérer la coproduction comme une opportunité, c'est signifier, en creux, que les compétences du client ne constituent pas (ou ne constituent plus) une menace. Pourtant, dans certains cas, la coproduction est un pré-requis inhérent au service. Il n'y a alors d'autre choix possible, pour le prestataire, que celui de composer la qualité du service avec un client-employé partiel potentiellement incompétent. Cette situation (restreinte à la seule forme collaborative de l'interaction en coprésence) circonscrit un périmètre de recherches jusqu'ici peu investi par la littérature en management de service. Dans cette topologie de recherche en friche, c'est un cas limite que nous nous proposons d'explorer, celui des modalités de la coproduction de service entre le guide de haute montagne et son client (1).

Cette recherche étudie d'un point de vue à la fois empirique et analytique les difficultés et les tensions qui pèsent sur la prestation des guides. Elle met en lumière les problèmes d'information, de coordination et de pouvoir qui traversent la coproduction et pèsent sur sa qualité. Incidemment, elle révèle les conditions d'exercice tout à fait singulières d'un groupe professionnel restreint (environ 1 800 guides de montagne exerçaient en France, en 2011, selon le Syndicat National des Guides de Montagne (SNGM)). D'un point de vue théorique, cette investigation est l'occasion d'opérationnaliser le concept rarement illustré de relation d'agence dyadique. De prime abord, les modalités de la relation guide-client, les rapports hiérarchiques qui l'organisent et les asymétries informationnelles qui la ponctuent s'apparentent à ceux de toute relation d'agence traditionnelle (JENSEN, MECKLING, 1976). Toutefois, la perspective évolue dès lors que l'on se focalise sur la nécessaire implication du client dans la production du service. On voit alors se nouer une seconde relation d'agence, inverse à la première, de sorte que la coproduction se reconfigure en une « double relation d'agence » (en une « relation d'agence dyadique » (CHARREAU, 1989 : 82)). Curieusement, bien que les recherches en management des services aient fréquemment pour toile de fond la théorie positive de l'agence, elles ignorent cette perspective. S'il est parfois question d'« interaction dyadique » (CZEPIEL *et al.*, 1985 : 99 ; DONNELLY *et al.*, 1990 : 316), ce n'est que pour signifier une situation impliquant deux acteurs, mais sans importer le concept. Or, lire le management des services coproduits en face à face sous l'angle de la relation d'agence dyadique permet d'en saisir d'autres aspects et, en particulier, d'enrichir la compréhension des tensions qui risquent d'affecter la qualité du service. Le cas étudié dans le présent article demeure un cas

limite, à deux égards. D'une part, en raison de sa nature et de l'environnement risqué dans lequel il se déroule, l'enjeu ultime du service coproduit est sans équivalent dans l'espace des relations de service (2) : derrière l'euphémisme de la « qualité de service » réside à la fois l'intégrité corporelle du professionnel et celle de son client. D'autre part, si l'on peut tisser des liens entre le management du service des guides de montagne et le management de la relation de service coproduit dans d'autres secteurs d'activité, les principaux outils d'amélioration de la qualité présentés dans ces modèles s'inscrivent dans un champ des possibles pratiquement hors de la portée de guides de haute montagne.

MÉTHODOLOGIE

La méthodologie de cette recherche croise des sources bibliographiques, des entretiens et des observations. Les récits autobiographiques représentent un corpus (d'une quinzaine d'ouvrages) proche de l'exhaustivité des publications francophones (3). Dix entretiens semi-directifs approfondis d'une durée variant de 1 h 30 à 2 h 30 ont été réalisés entre 2007 et 2009. Parmi les guides interrogés, deux sont suivis au long cours à travers des entretiens informels. Ces sources documentaires sont complétées par une observation passive de guides et de clients et une observation participante, en tant que cliente de guides, correspondant à un volume de 45 journées d'engagement réparties entre quatre guides différents sur la période 2007-2010 (4). L'outil heuristique issu de telles sources documentaires ne constitue qu'une idée d'un phénomène. L'idéal-type de la relation guide-client ainsi élaboré ne se laissera jamais observer dans la réalité empirique et historique (WEBER, 1904 : 173) ; il permet cependant de la saisir, de la rendre significative et d'élargir, par ses suggestions, les possibilités d'investigation.

QUALITÉ ET SATISFACTION : DÉFINITIONS LIMINAIRES

Les notions de qualité et de satisfaction sont la clé de voûte du management des services. Pourtant, la définition, la mesure et les liens causaux qu'elles entretiennent ne font pas l'objet d'un consensus (BAKER, CROMPTON, 2000 ; BRADY *et al.*, 2002 ; TAM, 2004). Les références qui ponctuent le présent article ren-

(1) Est considéré ici l'engagement *privé* du guide. La forme d'emploi salarié n'est pas étudiée.

(2) Voir note 5.

(3) Voir MARTINOIA (2009) dans la partie Bibliographie.

(4) Les citations sans références et en italiques sont des propos de guides recueillis lors de l'enquête. Pour plus de détails sur le profil des locuteurs, voir MARTINOIA (2009).

voient donc parfois à des conceptions certes nuancées, mais néanmoins toujours compatibles avec le propos auquel elles sont associées.

Posons, en quelques mots, les bases de notre cadre conceptuel. Celles-ci seront illustrées, interrogées et enrichies au cours de notre article. La conception de la qualité qui sous-tend notre analyse s'inspire de la synthèse de Brady et Cronin (2001). La perception de la qualité d'un service par le client s'élabore selon ces auteurs à partir de trois dimensions primaires : l'environnement, l'interaction et le résultat, qui se subdivisent elles-mêmes en dimensions secondaires (que nous ne détaillerons pas ici). Dans le cas du service des guides de haute montagne, la qualité de l'environnement physique n'est pas directement maîtrisable par le prestataire : si celui-ci peut réaliser des arbitrages au sein de l'environnement naturel disponible, il ne peut modifier la nature de l'ensemble des choix possibles. La qualité de l'interaction et la qualité du résultat (on verra ultérieurement en quoi elles peuvent consister) sont des variables qui dépendent à la fois non seulement du client et du prestataire, mais aussi, pour le service des guides, de la qualité de l'environnement. Par ailleurs, nous nommons satisfaction l'état émotionnel et affectif du client à l'issue de la prestation (BAKER, CROMPTON, 2000 : 787 ; TAM, 2004 : 899). Nous faisons l'hypothèse que la satisfaction s'élabore en lien avec la qualité perçue du service suivant, cependant, des modalités variables en fonction de l'attention relative qu'accorde le client aux trois dimensions précitées.

LA PRESTATION DU GUIDE AU PRISME DE LA RELATION D'AGENCE

Une prestation de service est une « *relation d'agence* », c'est-à-dire une relation créée intentionnellement, dans laquelle « *une (ou plusieurs) personne(s) [le principal] a recours aux services d'une autre personne [l'agent] pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent* » (JENSEN, MECKLING, 1976 : 308). Ce contrat entre des acteurs susceptibles d'avoir des intérêts différents en dépit de leur accord portent sur la réalisation d'un objectif explicite se déroule dans un environnement informationnel imparfait et asymétrique. L'asymétrie peut avoir diverses origines : les limites des capacités cognitives des agents, le coût d'accès à l'information ou la dissimulation volontaire d'informations. Dans ce contexte, le contrat est nécessairement incomplet ; les éventualités auxquelles principal et agent pourraient être confrontés ne peuvent être listées de manière exhaustive ; par conséquent, la relation d'agence porte en elle la possibilité de conflits. La relation établie par l'engagement privé d'un guide de haute montagne par son client connaît ces asymétries,

qui sont qualifiées de sélection adverse ou d'aléa moral selon qu'elles interviennent durant la phase précontractuelle ou durant la phase post-contractuelle. Le client en quête d'un guide peut souffrir d'un manque d'information pour évaluer les compétences de ce dernier. Dans la pratique, depuis la création de l'École Nationale de Ski et d'Alpinisme (ENSA), ces difficultés se sont réduites : les pouvoirs publics garantissent en effet les compétences techniques du guide par le délivrance d'un diplôme d'État. Toutefois, rien n'assure que les qualités humaines et relationnelles du guide satisfieront son client. Or, dans le cas de services coproduits, la qualité de la relation semble être un déterminant essentiel de la satisfaction du client (CZEPIEL *et al.*, 1985 : 99 ; ARNOULD, PRICE, 1993 : 27).

Durant la phase d'exécution du contrat, le client peut être confronté à des problèmes d'aléa moral : le guide peut fournir une prestation d'une qualité moindre que celle attendue ou ne pas tenir ses engagements. Ces aléas sont rendus possibles, non seulement par l'incomplétude du contrat et d'éventuelles divergences d'intérêt, mais aussi par les difficultés d'observabilité ou de contrôle des actions de l'agent par le principal (MILGROM, ROBERTS, 1992 : 228). En effet, quand bien même le client observe son guide, il n'est en mesure d'évaluer ni l'effort fourni par celui-ci ni la légitimité des décisions prises par ce dernier. Néanmoins, un éventuel opportunisme du guide peut entacher sa réputation, voire celle du groupe professionnel auquel il appartient (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 114). Afin de se prémunir contre ce risque de dégradation d'image, les guides se sont dotés d'un code de déontologie. Ces règles morales viennent combler les interstices informationnels de la relation d'agence. Elles jugulent l'opportunisme de l'agent, entretiennent la confiance du principal (BIDAULT, 1998 : 34) et limitent la perte potentielle d'une clientèle qui, incapable de pallier les asymétries de la relation, préférerait renoncer à contracter.

IMPLICATION ET COPRODUCTION DE SERVICE DANS UN ENVIRONNEMENT INCERTAIN

Le tableau que nous venons de brosser se nuance dès lors que l'on prête attention, d'une part, au niveau d'implication du client-employé partiel dans le processus productif et, d'autre part, à la nature de l'environnement dans lequel se déroule la prestation. Le niveau d'implication désigne le degré d'activité requis par le client durant une prestation (LAPERT, LOVELOCK, 1999 : 34). Celui-ci est, dans le cas de la prestation d'un guide de haute montagne, intrinsèquement élevé. Entre un guide et son client, il s'agit de « *faire ensemble* » (« *Si ton client ne met pas un pied devant l'autre, ta cordée n'avancera pas* »).



ROZENI MARTINOIA

« Dans les activités de haute montagne, les conséquences d'une éventuelle faiblesse des capacités du client peuvent être fatales. Elles résident dans l'intégrité corporelle, voire la survie, non seulement du client mais aussi de son guide, qui est engagé au sens propre comme au sens figuré – "au bout du compte, on risque sa peau" », Gravure d'Honoré Gaumier (1808-1879) exposée au Musée Carnavalet (Paris).



Sans l'effort du client, le service ne peut tout simplement pas être rendu. Cette situation est typique des secteurs des services de santé, d'éducation (BITNER *et al.*, 1997 : 194) ou sportifs (DESBORDES, OHL, TRIBOU, 1999 : 230). Toutefois, dans les activités de haute montagne, les conséquences d'une éventuelle faiblesse des capacités du client peuvent être fatales. Elles résident dans l'intégrité corporelle, voire la survie, non seulement du client mais aussi de son guide, qui est engagé au sens propre comme au sens figuré - « *au bout du compte, on risque sa peau* ». Cette configuration est exceptionnelle : nul autre service ne présente une telle caractéristique (5).

La coproduction entre le guide et son client se déroule en effet dans un environnement incertain au sens des théories de la décision (6). Deux types de dangers (le terme « risque » désignant ici la probabilité de leur survenue) menacent la prestation : les dangers exogènes et les dangers endogènes. Les premiers sont des paramètres dont la survenance est indépendante des acteurs : éboulements de roches, chutes de séracs ou orages menacent tout pratiquant quelles que soient ses compétences. À l'exception des dangers météorologiques, ces dangers exogènes placent la coproduction dans l'« incertain total », à l'instar d'une loterie, dont on ne connaît pas la loi de probabilité (7). Les dangers endogènes sont en revanche des variables qui dépendent de l'expérience, de la condition physique et du niveau technique des alpinistes. Leur survenance est de fait le plus souvent provoquée par le client (BELLEFON, 2003 : 30), mais elle menace l'intégrité corporelle de l'ensemble de la cordée. En effet, la corde qui relie le guide au client peut devenir un lien de mort, la chute de l'un, si elle n'est pas enrayée, entraînant mécaniquement celle de l'autre - « *avec un client c'est comme si tu avais un boulet autour de la cheville qui peux t'entraîner dans le vide à n'importe quel moment. Si tu n'es pas vigilant à chaque seconde, tu peux le payer de ta vie* » ; « *Vous faites attention, parce que, si on part, c'est tout le monde, jusqu'en bas* » (injonction du guide, note de terrain, Écosse).

Ainsi, bien que la prestation des guides soit ici analysée principalement dans la perspective du management des services, on notera qu'en raison de son

caractère simultanément évolutif, incertain et dangereux (GAUTHIER, LIÈVRE, 2009 : 97), elle relève aussi du management des situations extrêmes, mais dans une configuration sans doute particulière, puisque marchande, coproduite, éphémère, et présentant néanmoins un caractère fortement irréversible.

VERS UNE RELATION D'AGENCE DYADIQUE

Une relation d'agence dyadique désigne une relation d'agence dans laquelle « *chaque acteur peut être considéré successivement et réciproquement comme le principal ou l'agent* » (CHARREAU, 1999 : 82) (8). Cette configuration singulière (curieusement ignorée par la littérature) se dessine dans les services coproduits en face à face, comme le met en lumière une lecture artificiellement séquencée de la prestation. Si, durant les phases précontractuelle et de conception, le client joue le rôle de principal, il endosse, durant la phase de coproduction, le rôle d'agent. Inversement, le guide, engagé comme agent, se mue en principal. Il délègue à son client-employé partiel certaines tâches (comme celles de marcher, de grimper, d'assurer le premier de cordée...) qu'il ne peut totalement contrôler, et il se trouve à son tour confronté à des problèmes de sélection adverse et d'aléa moral.

Les problèmes de sélection adverse sont consécutifs aux défauts d'information sur les compétences du client. Dans nombre de services sportifs, une partie de ces informations est obtenue grâce à l'institutionnalisation d'un système de validation de niveaux de pratique. Cela n'existe pas dans les activités de haute montagne. Les guides doivent donc s'en remettre à l'auto-évaluation du client, qui, même de bonne foi, s'avère peu fiable. La révélation des compétences ne se produit véritablement qu'*in situ* (9), dans un environnement dangereux, au cours d'une entreprise au fort degré d'irréversibilité. Qu'il consiste en une surévaluation ou en une sous-évaluation, ce défaut d'information n'est pas sans conséquence. Dans le premier cas, le risque d'apparition de dangers endogènes durant la

(5) Du seul point de vue du danger conjoint pour l'intégrité physique des acteurs, la situation des personnels d'ONG en zones exposées et des personnels de sécurité de proximité qui leur sont adjoints est sans doute celle qui s'en rapproche le plus. Elle diffère cependant de la relation guide-client sur au moins deux aspects qui ont des conséquences importantes sur les modalités de régulation de la coproduction (*infra*) : l'absence de relation marchande directe et la plus grande durée de l'interaction de service.

(6) L'un au moins des éléments du choix comporte au minimum deux conséquences possibles, liées à la survenance d'événements potentiels.

(7) Les individus comblent cette absence d'information en ramenant la situation d'incertitude à une situation de risque au moyen de l'affectation de probabilités subjectives (COHEN, TALLON, 2000 : 632). Des mécanismes psychosociaux interviennent dans la détermination des valeurs de ces dernières : l'imaginaire individuel, renforcé par la construction médiatique et collective de la haute montagne.

(8) Elle se définit également par le fait que « *les deux parties définissent conjointement la tâche à accomplir et sont a priori solidairement responsables à l'égard des tiers* » (CHARREAU, 1999 : p. 82). En l'occurrence, guides et clients déterminent ensemble le sommet visé et l'itinéraire choisi, et le client accepte traditionnellement de partager les risques inhérents à la prestation. La notion de « risque partagé » (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : p. 158), récurrente dans le discours des guides, n'est cependant pas une notion de droit. La judiciarisation actuelle s'accompagne d'une recherche de responsabilité au regard des compétences des acteurs, et donc, du côté du guide (PÈRES, 2006).

(9) « *C'est envisageable à quatre [clients], mais il me faudrait connaître le niveau et l'expérience (...); ce serait bien qu'on fasse une sortie, afin de se roder au fonctionnement de groupe, sur le terrain* » (échanges avec un guide en vue d'une semaine d'alpinisme, note de terrain).

course menaçant les deux parties est accru, et, dans les deux cas, le risque d'inadéquation entre les compétences du client et l'objectif visé augmente – « *Je me suis aperçu que le [client] savait pas cramponner, je l'ai retenu trois fois en 200 mètres ; ensuite, la pente se redresse. Et, là, je me suis dit : "je cours au carton" »*. Or, d'une manière générale, cette adéquation est un élément important de la qualité des services coproduits (plus précisément, de la qualité du résultat) et de la satisfaction des clients (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; MILLS, MORRIS, 1986 ; ARNOULD, PRICE, 1993 : 26 ; BITNER *et al.*, 1997 : 195 ; ETGAR, 2008 : 103).

Du point de vue du guide, la phase de coproduction du service peut acheminer sur deux types d'aléa moral. D'une part, le client peut ne pas pouvoir fournir l'effort et le travail requis (10). Cette situation est la conséquence d'une mauvaise révélation de l'information *ex-ante*. D'autre part, le client peut ne pas vouloir s'exécuter. La coopération qui s'installe, en effet, entre guide et client n'implique pas que les positions des acteurs soient égalitaires et stables, ni que son déroulement soit automatiquement fluide. À l'instar de toute relation de service, il existe des différentiels de pouvoir, des possibilités de tensions, voire de conflits (GADREY, 1994 ; CHARREAUX, 1999 ; JEANTET, 2003). C'est ce second aspect qui retiendra ici notre attention, celui dans lequel le guide ne fait plus autorité et où des rapports de pouvoir s'installent (11). Forts rares dans les faits, ces situations sont cependant suffisamment redoutées par les guides, qui sont sans doute plus conscients que leurs clients de leurs conséquences sur la prestation, pour qu'elles méritent que l'on s'y arrête.

« Dans la nuit, pendant que nous étions au refuge, il tombe quarante centimètres de neige. Le matin : brouillard. On n'y voyait pas à dix mètres. J'ai vu tout de suite que ça serait pas jouable. [Mes clients] étaient déçus, évidemment. Ils faisaient tous un peu la gueule, notamment cette femme qui me mettait une pression du diable, d'abord gentille, puis ensuite vexée, insistante... vraiment plutôt pénible... On a attaqué la remontée à l'Aiguille du Midi et, à ce moment-là, j'ai pas eu de chance : une grosse éclaircie, un grand ciel bleu pendant cinq minutes ! Elle me dit : "on y va, on y va !" Je dis non, parce que ça va se reboucher. J'étais à peu près sûr que ça se leverait pas. Et là, elle a dit "allez, moi j'y vais". Et... Elle est partie. Elle est partie comme ça, en ski. Les autres évidemment l'ont regardée, ils hésitaient un peu. Moi j'étais tout jeune

(10) « *[Mes clients] sont lents. J'en ai un qui fait gaffe à rien. Il a oublié du matos [matériel d'assurance] dans la voie. Il ne sait pas dépitonner »* (discussion entre guides, note de terrain, Écosse).

(11) L'autorité est une aptitude à faire respecter volontairement les

[guide], j'ai peut-être pas eu assez la poigne pour stopper ça tout de suite, et hop, eux, ils ont suivi. Moi j'avais des doutes. Je me suis dit : "s'il fait beau, je vais être vraiment comme un con". Je les ai suivis. C'était trop tard. Et évidemment ce qui devait arriver arriva : ça c'est rebouché. Un brouillard, à couper au couteau, pas de traces. [Mes clients] avaient des caisses de poisson rouge. Ils avançaient pas un caramel. J'ai vécu la pire journée de ma vie. Pour rejoindre le Montanvers, on a dû mettre 7 ou 8 heures. Cette année-là, il y avait des crevasses partout. Il y a eu deux morts. On s'est encordé évidemment. C'était un calvaire. On n'a pas skié de la journée. Ils étaient épuisés. Sale journée. J'ai pas eu la poigne pour dire non. Ils m'ont mis la pression... »

LA PRISE DE DÉCISION ET SES TENSIONS

S'il y a coopération entre les acteurs, il importe, eu égard à la répartition des compétences au sein de la cordée et aux enjeux vitaux de la prestation, que le client confie son pouvoir de décision au guide – « *pour des raisons de sécurité, le guide décide en dernier ressort* » (SNGM, code de déontologie). Ses décisions portent sur l'objectif de la coopération et sur les moyens de l'atteindre. Or, comme toute organisation, la cordée guide-client est potentiellement exposée à un décalage entre l'objectif affiché de la coopération et ses objectifs implicites, dont en particulier celui de « *ramener la cordée en bon état* » (ALLAIN, cité par LIVANOS, 1958 : 291).

L'objectif implicite d'un client qui fait appel aux services d'un guide est de limiter la prise de risque dans l'ascension visée. Notons de manière incidente que la situation, potentiellement dramatique, est néanmoins, pour des raisons émotionnelles ou symboliques, une motivation, dans ces loisirs à risques (CELSI, LEIGH, ROSE, 1993). Le guide participe, en actes et en paroles, à la mise en scène de cette « *expérience extraordinaire* » (ARNOULD, PRICE, 1993) qui, si elle peut être rangée parmi les « *consommations expérientielles* », à l'instar d'autres loisirs sportifs (HIRSCHMAN, HOLBROOK, 1982 : 134 ; ARNOULD, PRICE, 1993 ; CELSI *et al.*, 1993 ; KAHLE *et al.*, 1998), n'en est pas pour autant l'expérience émotionnelle simulée qu'organise le *marketing* expérientiel (CARU, COVA, 2006 : 103) : les dangers sont bien réels. Toutefois, si l'objectif implicite du service est d'en limiter l'occurrence, seul le guide en prend toute la mesure durant la phase coproductive. Limiter la prise de risque est en effet le point focal de sa décision. Il

ordres, elle est sous-tendue par une croyance en leur légitimité. Le pouvoir est une aptitude à forcer l'obéissance. Il inclut une force contraignante (WEBER, 1956 : p. 95 ; RUSS, 1994 : p. 24). L'autorité est toutefois elle aussi souvent dotée de ressources contraignantes, qui, même inactivées, participent à la soumission apparemment délibérée des individus (WEBER, 1956 : p. 292).



« Si jamais tu te laisses influencer par un client là où, toi, tu juges que la situation est dangereuse, tu vas à la catastrophe »,
Illustration de Georges Dutriauc réalisée vers 1913 pour la couverture du roman d'Alphonse Daudet (1840-1897), Tartarin [de
Tarascon] dans les Alpes.

détient pour ce faire une information et une capacité cognitive supérieures à celles du client. Ainsi, tandis que ce dernier est porté par ses seuls désirs de satisfaction, souvent liés à l'objectif affiché, le guide est gouverné par un principe moral constitué d'un ordre lexicographique (12) : il s'agit d'abord de limiter l'occurrence de dangers pour la cordée, et ensuite de satisfaire les désirs du client – « *Je ne peux vous promettre une sécurité absolue, mais seulement de minimiser les risques et de vous faire profiter de mon expérience pour mener à bien vos rêves* » (13), tels sont les propos tenus par un guide, sur son site Internet, à destination de clients potentiels.

Ces divergences dans la logique d'action et dans la conception des objectifs de la coopération – autrement dit, dans la qualité du résultat – sont un terreau propice à des dissensions potentielles. Ce terreau peut être enrichi par le caractère dyadique de la relation, plus précisément par la multiplicité des statuts des acteurs. Chacun étant, selon le point de vue que l'on adopte, simultanément principal et agent, il est possible que la prise de décision, théoriquement déléguée au guide, puisse être traversée de tensions latentes ou patentées. Or, « *si jamais tu te laisses influencer par un client là où, toi, tu juges que la situation est dangereuse, tu vas à la catastrophe* ».

Par tension patente, on désigne la remise en cause explicite par le client de l'autorité du guide. À l'extrême, elle peut consister en la reproduction, en haute montagne, des schémas de domination dont le client profite dans les autres espaces de sa vie sociale (14). « *Pour qui tu te prends, de m'imposer des trucs pareils ? Tu crois que je vais me laisser emmerder par un merdeux comme toi ? J'ai les moyens, moi. Je peux me payer des guides renommés* » (BATARD, 2003 : 115) (15). Ces tensions et les rapports de pouvoir qui en découlent peuvent avoir d'autres natures et être d'une autre intensité. Ils expriment cependant toujours la résurgence, dans l'esprit du client, d'une des facettes de la relation d'agence dyadique : l'employé partiel, agent, manifeste son statut de client, et donc de principal. La première relation d'agence ne s'efface pas au profit de la seconde. Cet entrechoc affecte la qualité de l'interaction, et s'il conduit à l'inversion de l'ordre lexicographique sous-tendant la décision du guide – céder aux désirs du client avant de minimiser le risque –, il fragilise la qualité du résultat (qu'il s'agisse de la sécurité de la cordée ou de l'atteinte du sommet

(CARREL, 2004)). Il en va de même des tensions latentes au sein de la coproduction.

Par tension latente, on entend l'intrusion (réelle ou imaginée) du client dans la prise de décision du guide, sans que des rapports de pouvoir explicites soient à l'œuvre. Ses ressorts sont de deux ordres, psychologique et économique.

Le ressort psychologique de l'influence du client dans la décision du guide est entretenu par le face à face qui caractérise la prestation. L'orgueil – « *tu te dégonfles (...) me dit [le client]* » ; « *il a dit à d'autres guides que je n'avais pas le niveau* » – ou la sympathie – « *tu as envie de faire plaisir* » – en sont des illustrations. À cet égard, l'amitié qui s'instaure souvent avec des clients fidélisés (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 146) est un opérateur à double tranchant. « *D'un côté, on se connaît mieux, donc, c'est plus facile de leur expliquer [la décision de renoncer]. D'un autre côté, on a envie de leur faire plaisir [...] Faire demi-tour [...] est alors encore plus difficile.* » Pour conserver le pouvoir de décision et limiter les tensions pesant sur le service, le guide peut, comme il nous a été donné l'occasion de l'observer, donner l'illusion qu'il partage la prise de décision – « *La décision finale sera malgré tout toujours prise par le guide, mais elle est mieux acceptée* ». Plus que la participation effective, c'est en effet la mise en scène du management participatif qui favorise l'exécution des décisions et l'acceptation de leurs conséquences (MARCH, SIMON, 1958 : 53) (16). En outre, il a été montré, dans d'autres services, que, si la décision devait affecter négativement le résultat de la coproduction, le client, s'en sentant responsable, serait moins insatisfait que lorsqu'il impute cet échec au seul prestataire (FOLKES, 1988 ; BITNER *et al.*, 1997) – « *En cas d'accident (...), c'est plus intéressant pour moi, stratégiquement* ».

La dimension économique de l'influence du client est plus délicate à saisir et à investiguer. À la suite de l'augmentation du nombre des décès de guides au cours de l'hiver 2006, la profession a en effet abordé la question de la pression du client (réelle ou imaginée par le guide) sous l'angle uniquement psychologique. On estimait inutile d'évoquer « *l'argument de la "pression économique" qui peut peser sur les guides puisque (...) [il est] inconcevable que la profession mette la sécurité de ses clients en jeu* » – nonobstant la propre sécurité des guides – « *au profit d'intérêts économiques quels*

(12) Un ordre lexicographique est un ordre qui « demande que l'on satisfasse d'abord le principe classé en premier avant de passer au second » (RAWLS, 1971 : p. 68).

(13) D'un point de vue juridique, le guide n'est pas soumis à une « obligation de résultat », qui consisterait à garantir une sécurité totale à son client, mais à une « obligation de moyens » à mettre en œuvre dans cette intention.

(14) Le coût de la prestation des guides tend à surreprésenter au sein de leur clientèle des populations économiquement favorisées.

(15) Une telle description fait écho aux témoignages d'anciens guides, pour lesquels la domination économique et sociale de leurs clients était ordinaire (BOURDEAU, 1991 : 175 ; BELLEFON, 2003 : 41).

(16) « [Le guide] nous réunit pour nous faire part du problème posé par la présence de maoïstes qui, il y a quelques jours, ont enrôlé de force deux jeunes d'un village proche. Devons-nous modifier notre itinéraire, au risque de compromettre l'ascension du [sommet], pour protéger nos porteurs ? La discussion s'anime et devient vite tendue. [Deux clients] clament qu'ils ont "payé pour cet itinéraire et pas un autre" (...); en aparté, je [fais part de] mon inquiétude [au guide]. "T'inquiète, ma décision était déjà prise, on change d'itinéraire ! Mais c'était important que chacun s'exprime et ait le sentiment d'être écouté" » (Note de terrain, Himalaya).

qu'ils soient » (CRABIÈRES, 2006 : 6). Aucun guide ne remettra en question ce principe moral. Toutefois, l'adhésion à un principe moral ne garantit nullement que celui-ci intervienne dans le processus de décision de l'acteur (SEN, 1977 ; ANQUETIL, 2004). Si Gilles martèle, comme nombre d'autres guides, que « *personne ne veut mourir pour 100 francs, surtout pas un guide* », que l'« [on] *ne peut pas prendre une décision par rapport à l'argent* », il évoque néanmoins les conditions de l'effectivité de ces principes. À l'instar d'un gardien de refuge, qui s'écriait « *moi, je leur souhaite pas d'en vivre, du métier ! Rien de tel, pour accepter une Vallée Blanche par brouillard...* » (note de terrain, Massif du Mont Blanc) et finir dans une crevasse, Gilles admet que la « *pluriactivité [...], ça permet de ne pas se retrouver dans une situation où annuler une course, redescendre, c'est une catastrophe parce qu'on ne peut pas payer son loyer, parce qu'on ne peut pas manger le soir* ». C'est donc dans le cadre d'une socio-économie des professions que réside, ici, un élément du management du service. Éviter de dépendre économiquement de la seule activité de guide permet à celui qui l'exerce de refuser certaines prestations potentiellement de trop mauvaise qualité en termes soit de qualité de l'environnement (mauvaises conditions en montagne), soit de qualité de l'interaction (compétences *comportementales* du client inadaptées), soit de qualité du résultat (compétences *techniques* (17) du client insuffisantes), soit, enfin, d'une combinaison de ces trois dimensions de ladite qualité.

CONCLUSION : LA DIFFICULTÉ DE LA RATIONALISATION DU MANAGEMENT DES SERVICES DE GUIDES DE HAUTE MONTAGNE

Nous avons considéré que la satisfaction du client résulte de la qualité perçue du service et, plus précisément, de la façon dont s'articulent, avec des pondérations variables, ses trois dimensions : environnement, interaction et résultat (BRADY, CRONIN, 2001). Dans ces conditions, eu égard aux dangers qui pèsent sur l'intégrité corporelle de la cordée, les guides de haute montagne ne peuvent pas toujours laisser la satisfaction du client orienter le management de leur service (voir *supra*). Pourtant, ne pas donner au client le sentiment que tel est le cas revient, paradoxalement, à prêter le flanc à des tensions au sein de cette relation d'agence dyadique, tensions qui sont susceptibles d'affecter non seulement la qualité de la relation, mais aussi la qualité du résultat – « [Les deux autres clients] *sont déçus par leur semaine d'alpinisme hivernal. Ils souhaitaient évoluer en cordée autonome, mais, sur place, le guide a refusé, sauf une fois, où il leur avait posé par*

(17) La nuance entre compétences comportementales et compétences techniques du client est empruntée à DONNELLY *et al.* (1990 : 327).

avance les protections. "Il ne nous fait pas confiance. Moi, au boulot, quand j'ai des trucs compliqués à gérer, j'apprends à déléguer. On a fait du sport. Pas de la montagne", conclut l'un d'entre eux » (note de terrain, Écosse). Dans ce contexte singulier, le guide peut théoriquement influencer favorablement la satisfaction de son client de deux manières : en intervenant sur le script même de sa satisfaction et/ou en améliorant directement la qualité du service. La première manière peut cependant difficilement être rationalisée, et la seconde se heurte à des obstacles socio-économiques et culturels.

Selon le paradigme dominant de la *disconfirmation*, la satisfaction du client s'élabore relativement à ses attentes à l'égard de la qualité du service (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; BAKER, CROMPTON, 2000 ; TAM, 2004). Cependant, dans les services constituant des « expériences extraordinaires » (ARNOULD, PRICE, 1993), à l'instar de ceux des guides de haute montagne, les clients semblent avoir des attentes imprécises et les scripts de leurs évaluations évolueraient au cours de l'interaction. Il ne serait donc pas vain, pour le prestataire, lorsque des dissonances interviennent entre sa propre conception de la qualité du service et celle de son client, de tenter d'influencer le script de la satisfaction de ce dernier. Ainsi, puisque la coproduction est menacée lorsque le client focalise sa satisfaction sur la qualité du résultat de la prestation (qu'il réduit à l'atteinte du sommet visé), le guide cherchera à modifier la hiérarchie des éléments de la qualité. Deux voies, non exclusives l'une de l'autre, s'offrent à lui : soit prioriser, dans l'esprit du client, la qualité de la relation nouée et les expériences émotionnelles qui l'accompagnent – « *à la limite, le sommet, on s'en fout, [ce qui importe] c'est l'histoire qui va se passer entre le guide et le client* », soit lui rappeler que dans la qualité du résultat, la sécurité de la cordée doit primer sur l'atteinte du sommet. De telles orientations sollicitent de la part du guide d'importantes compétences relationnelles qui, pour être crédibles, mais sans en garantir l'efficacité, doivent être mises en œuvre dès le début de l'interaction.

Si le guide peut influencer le script de la satisfaction du client, sa maîtrise de la qualité, dont celle-ci constitue un des fondements, demeure particulièrement limitée.

À l'instar de toute coproduction, la qualité de l'interaction et la qualité du résultat sont fortement dépendantes des compétences du client (dont la révélation *ex-ante*, nous l'avons vu, est très délicate). La recherche des arrangements organisationnels favorables à une bonne révélation de l'information et à un processus d'apprentissage efficace est au cœur de la réflexion sur la coproduction de service (CZEPIEL *et al.*, 1985 ; BOWEN, LARSSON, 1989 ; DONNELLY *et al.*, 1990 ; WIKSTRÖM, 1996 ; CLAYCOMB *et al.*, 2001 ; PRAHAHAD, RAMASWAMY, 2004). Ceux-ci s'inscrivent cependant tous dans un temps long. Le temps est



nécessaire pour faire émerger entre prestataire et client-employé partiel une culture commune comprenant non seulement des savoir-faire techniques, mais aussi des normes relationnelles (GRUÈRE, 2002 : 254). Or, ce temps fait aujourd'hui défaut. L'engagement de longue durée du guide par le client semble désormais révolu (BOURDEAU, 1991), à l'image des autres loisirs sportifs, qui voient les pratiques s'émietter et s'écourter (MIGNON, TRUCHOT, 2002). On peut alors s'interroger sur la façon dont les guides qui sont contraints de s'engager avec un client dont les compétences techniques et comportementales sont inconnues, gèrent une situation dans laquelle ils subissent de fortes asymétries d'information et un risque élevé d'occurrences de dangers subjectifs. Une piste se dessine dans la tentative de maîtriser la qualité de l'environnement – considérée initialement comme un paramètre : l'aménagement de la montagne, lorsqu'il est techniquement possible, sécurise la progression des cordées et améliore la qualité du résultat tant en termes de sécurité que d'atteinte de l'objectif. Il rencontre cependant de fortes résistances culturelles. De telles orientations esquissent en effet le scénario d'une transformation radicale du service des guides en un produit sécurisé assimilé au *marketing* expérientiel ; c'est là une perspective qui bouscule le socle identitaire de ce groupe professionnel, qui est fondé *a contrario* sur des pratiques non sécurisées (KELLER, 2005 : 191) – « *La communication des guides, ça ne devrait pas être "venez faire de la montagne sans risque avec nous", mais "venez prendre des risques avec nous"* ». Au bout du compte, les spécificités de la coproduction du service des guides de haute montagne et les difficultés qu'il y a à le manager à l'aune des standards de qualité et de satisfaction témoignent non pas de ce que « l'action du guide n'est pas une prestation de service » (MAJASTRE, DECAMP, 1988 : 147), mais bien (sans doute parce que celle-ci ne se réduit pas à une relation marchande et à une mise en produit et parce qu'elle se déroule dans des conditions extraordinaires) de ce qu'elle est, *in fine*, une prestation de service singulière. ■

BIBLIOGRAPHIE

ANQUETIL (A.), « Agir intentionnellement à l'encontre de ses valeurs », *Gérer & Comprendre*, 78, pp. 4-17, 2004.
 ARNOULD (E.) & PRICE (L.), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research* 20, pp. 24-45, 1993.
 BAKER (D.) & CROMPTON (J.), "Quality, Satisfaction and Behavioral Intentions", *Annals of Tourism Research* 27 : 3, pp. 785-804, 2000.
 BATARD (M.), *La Sortie des cimes*, Grenoble, Glénat, 2003.

BELLEFON DE (R.), *Histoire de guides de montagne*, Toulouse, Éditions Milan, 2003.
 BIDAULT (F.), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Économie et Sociétés*, Série Sciences de Gestion 8-9, pp. 33-46, 1998.
 BITNER (M.), FARANDA (T.), HUBERT (A.) & ZEITHAML (Y.), "Customer Contributions and Roles in Service Delivery", *International Journal of Service Industry Management* 8 : 3, pp. 193-205, 1997.
 BOURDEAU (P.), « Guides de haute montagne : territoire et identité », *Revue de géographie alpine*, Hors-série, 1991.
 BOWEN (D.), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", *Human Resource Management* 25 : 3, pp. 371-383, 1986.
 BOWEN (D.) & LARSSON (R.), "Organization and Customer: Managing Design and Coordination Services", *Academy of Management Review* 14 : 2, pp. 213-233, 1989.
 BRADY (M.), BRAND (R.) & CRONIN (J.), "Performance-only Measurement of Service Quality: a Replication and Extension", *Journal of Business Research* 55, pp. 17-31, 2002.
 BRADY (M.) & CRONIN (J.), "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: a Hierarchical Approach", *Journal of Marketing* 65, pp. 34-49, 2001.
 CARU (A.) & COVA (B.), « Expériences de consommation et marketing expérientiel », *Revue française de gestion* 162, pp. 99-113, 2006.
 CARREL (F.), « Déprimés de cordée », *Libération*, 10 décembre, 2004.
 CELSI (R.), LEIGH (T.) & ROSE (R.), "An Exploration of High-Risk Leisure Consumption through Skydiving", *Journal of Consumer Research* 20, pp. 1-22, 1993.
 CHARREAUX (G.), « La théorie positive de l'agence. Lecture et relectures », KOENIG (G.) (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIX^e siècle*, Paris, Economica, pp. 61-141, 1999.
 CHASE (R.), MILLS (M.) & MARGULIES (N.), "Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy", *Academy of Management Review* 8 : 2, pp. 301-310, 1983.
 CLAYCOMB (C.), "The Customer as a Productive resource: a Pilot Study and Strategic Implications", *Journal of Business Strategies*, mars, 2001.
 COHEN (M.) & TALLON (J.M.), « Décision dans le risque et l'incertain : l'apport des modèles non-additifs », *Revue d'Économie Politique* 110 : 5, pp. 631-681, 2000.
 CRABIÈRES (D.), « Réflexions autour du hors-piste », *Bulletin du Syndicat National des Guides de Montagne*, 6-7 juin, 2006.
 CZEPIEL (J.), GUTMAN (E.), SOLOMON (M.) & SURPRENANT (C.), "A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: the Service Encounter", *Journal of Marketing* 49 : 1, pp. 99-111, 1985.



- DABHOLKAR (P.), "How to Improve Perceived Service Quality by Improving Customer Participation", *Developments in Marketing Science*, DUNLAP (B. J.), (éd.) New Orleans, Academy of Marketing Science, pp. 483-487, 1990.
- DESBORDES (M.), OHL (F.) & TRIBOU (G.), *Marketing du sport*, Paris, Economica, 1999.
- DONNELLY (J.), KELLEY (S.) & SKINNER (S.), "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing* 66 : 3, pp. 315-335, 1990.
- DUJARIER (M. A.), *Le Travail du consommateur*, Paris, La Découverte, 2008.
- ETGAR (M.), "A Descriptive Model of the Consumer Coproduction Process", *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, pp. 97-108, 2008.
- FOLKES (V.), "Recent Attribution Research in Consumer Behaviour: a Review and new Directions", *Journal of Consumer Research* 14 (mars), pp. 548-565, 1988.
- GAUTHIER (A.) & LIEVRE (P.), « Les registres de la logistique des situations extrêmes : des expéditions polaires aux services d'incendies et secours », *Management et avenir* 24 : 4, pp. 196-216, 2009.
- GRUÈRE (J. P.), « Les groupes et leur dynamique », *Management. Aspects humains et organisationnels*, AUBERT (N.) et al. (éds.), Paris, PUF, pp. 246-288, 2002.
- HIRSCHMAN (E.) & HOLBTOOK (M.), "The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun", *Journal of Consumer Research* 9, pp. 132-140, 1998.
- JEANTET (A.), « "A votre service !" : La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail* 45, pp. 191-209, 2003.
- JENSEN (M. C.) & MECKLING (W. H.), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3 : 4, pp. 305-360, 1976.
- KAHLE (L.), ROSE (G.) & SHOHAM (A.), "Marketing of Risky Sports: From Intention to Action", *Journal of the Academy of Marketing Science* 46 : 4, pp. 307-321, 1998.
- KELLER (P.), *La Montagne oubliée*, Chamonix, Éditions Guérin, 2005.
- LAPERT (D.) & LOVELOCK (C.), *Marketing des services*, Paris, Publi Union Éditions, 1999.
- LIVANOS (G.), *Au-delà de la verticale*, Chamonix, Éditions Guérin, 1958-1997.
- LOVELOCK (C.) & YOUNG (R.), "Looking to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review* 57 : 3, pp. 168-178, 1979.
- MAJASTRE (J. O.) & DECAMP (E.), *Guides de haute montagne*, Grenoble, Glénat, 1988.
- MARCH (J. G.) & SIMON (H. A.), *Les Organisations*, Paris, Dunod, 1958-1990.
- MARTINOIA (R.), « Ce qu'il y a d'agréable avec les femmes... Les stéréotypes sexués, un refuge confortable pour les guides de haute montagne ? », *Femmes et hommes dans les sports de montagne*, OTTOGALLI-MAZZACAVALLO (C.) & SAINT MARTIN (J.) (dir.), Grenoble, Maison des sciences de l'Homme, pp. 131-145, 2009.
- MIGNON (P.) & TRUCHOT (G.), *Les Pratiques sportives en France*, Paris, INSEP, 2002.
- MILGROM (P.) & ROBERTS (D.), *Économie, organisation et management*, Bruxelles, De Boeck Université, 1992-1997.
- MILLS (P.) & MORRIS (J.), "Clients as 'Partial' Employees of Service Organizations. Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review* 11 : 4, pp. 726-735, 1986.
- PERES (M.), *Droit et responsabilité en montagne*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2006.
- PRAHALAD (C.) & RAMASWAMY (V.), "Cocreating Unique Value with Customers", *Strategy and Leadership* 32 : 3, pp. 4-9, 2004.
- RUSS (J.), *Les Théories du pouvoir*, Paris, Librairie Générale Française, 1994.
- RAWLS (J.), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil, 1971-1997.
- SEN (A.), "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory", *Philosophy and Public Affairs* 6 : 4, pp. 317-344, 1977.
- TAM (J.), "Customer Satisfaction, Service Quality, Perceived Value: an Integrative Model", *Journal of Marketing Management* 20, pp. 897-917, 2004.
- WEBER (M.), « L'objectivité de la connaissance dans les sciences et la politique sociales », *Essais sur la Théorie de la Science*, 1992, Paris, Plon, pp. 119-201, 1904-1992.
- WEBER (M.), *Économie et sociétés*, Paris, Plon, 1956-1995.
- WIKSTROM (S.), "The Customer as a coProducer", *European Journal of Marketing* 30 : 4, pp. 6-19, 1986.