

## Une approche interprétative des moments de vérité

Bernard Cova (Euromed Management Marseille et Université Bocconi Milan),  
Audrey Bonnemaizon (Université Paris Est Créteil UPEC – Institut de Recherche en Gestion)  
et Marie Louyot-Gallicher (EDF R&D et Université de Pau et des Pays de l'Adour – CREG)

### Résumé

Les moments de vérité représentent une notion travaillée au niveau managérial depuis deux décennies. Pourtant, cette notion souffre encore d'un déficit de compréhension du fait de l'ancrage trop actionniste de l'approche managériale utilisée qui a plus cherché à proposer des moyens de gérer ces moments côté entreprise qu'à comprendre le vécu du consommateur durant ces moments. En repartant d'une feuille blanche, notre approche a eu pour ambition de s'intéresser au « quoi » (ce que vivent les consommateurs) avant de s'intéresser au « comment » (ce que doivent faire les entreprises). Fondée sur un ensemble d'entretiens en profondeur analysés selon une grille d'analyse novatrice (l'approche dite par les pratiques), notre recherche montre comment les consommateurs construisent leurs moments de vérité plus qu'ils ne les subissent et démontre que la quête de reconnaissance (ou considération) est un élément central du processus personnel conduisant à vivre un moment de vérité.

### Abstract

For two decades now, managers have been working on the notion of 'moments of truth'. Nevertheless, this notion still suffers from a deficit of understanding because of the too much 'how to do' approach developed in the managerial realm. This approach has seek more to suggest means for managing these moments from the company viewpoint than to understand the way consumers live these moments. By restarting from scratch, our approach aims to unravel the 'what' (what do the consumers live?) before being interested by the 'how' (how companies have to do?). Based on a set of in-depth interviews interpreted according to an innovative framework (the practice theory), our research shows how consumers build their moments of the truth more than they undergo them and demonstrates that the quest of recognition (or consideration) is a central topic inside the subjective process leading to the moment of the truth.

# Une approche interprétative des moments de vérité

## 1. Introduction

Les moments de vérité représentent une notion largement utilisée par les managers des entreprises de service depuis plus de deux décennies via sa popularisation par John Carlzon (1987), PDG de la SAS. Pourtant, cette notion souffre encore d'un déficit de compréhension du fait de l'ancrage trop actionniste de l'approche managériale utilisée qui a davantage cherché à proposer des moyens de gérer ces moments côté entreprise qu'à comprendre le vécu du consommateur durant ces moments. En repartant d'une feuille blanche, notre approche a eu pour ambition de s'intéresser au « quoi » (ce que vivent les consommateurs) avant de s'intéresser au « comment » (ce que doivent faire les entreprises). Fondée sur un ensemble d'entretiens en profondeur analysés selon une grille d'analyse novatrice (l'approche dite par les pratiques), notre recherche essaie de montrer comment les consommateurs construisent leurs moments de vérité plus qu'ils ne les subissent.

Dans cette communication, nous allons tout d'abord synthétiser ce qui est connu aujourd'hui sur les moments de vérité tant au niveau managérial qu'académique pour en mettre en lumière les limites. Du constat de ces limites découleront la formulation de notre problématique et le choix d'un cadrage théorique par les pratiques et d'un développement méthodologique centré sur l'entretien phénoménologique. Les résultats seront présentés en deux parties : tout d'abord comment les consommateurs se représentent leurs moments de vérité et ensuite quelles sont les pratiques qu'ils mettent en œuvre avant et pendant ces moments. Enfin, nous discuterons l'apport de ces résultats pour les approches culturelles de la consommation.

## 2. Les dichotomies apparentes dans la littérature managériale et académique

Afin de mieux cerner les contours du moment de vérité, nous proposons de l'aborder dans un premier temps selon un ensemble de dichotomies qui en structurent les nombreux sens et représentations tant dans la littérature managériale qu'académique.

### 2.1. Le moment de vérité dans la littérature managériale

Définir les moments vs définir un processus. La notion de moment de vérité recouvre pour son initiateur (Carlzon, 1987), toute rencontre entre le personnel de service et le consommateur. Elle est depuis véhiculée et utilisée dans une littérature managériale, notamment dans les productions anglo-saxonnes de type 'How to do'. Ces dernières émanent principalement de consultants de cabinets comme Ipsos ou McKinsey (voir par exemple : Beaujean, Davidson et Stacey, 2006) ou de praticiens d'entreprise (voir par exemple Sutter, 2004) qui défendent chacun une vision particulière des moments de vérité. Plus précisément, deux catégories de moments de vérité s'affrontent : les uns, prévisibles, peuvent être gérés directement en les anticipant, les autres ne peuvent être gérés qu'indirectement par un processus capable d'affronter ces situations imprévisibles. Les tenants de la première approche s'évertuent à identifier, mesurer et optimiser les moments clés du client (Ipsos) quand les tenants de la seconde approche (McKinsey) cherchent à ne pas tout faire reposer sur une anticipation des moments clés mais, au contraire, à organiser un processus assez souple pour pouvoir être réactif face à n'importe quelle situation. Dans cette seconde approche, il est recommandé de créer les conditions nécessaires à une prise de responsabilité des employés de front office (Beaujean, Davidson et Stacey, 2006) : missions claires, systèmes de récompenses adaptées, self-empowerment, self-regulation, etc.

Client interne vs Client externe. Dans cette littérature managériale, l'image du client mobilisée dans les moments de vérité est en général celle du consommateur en relation avec un prestataire de service. Ce consommateur est considéré comme extérieur à l'entreprise. Mais il existe aussi des cas de moments de vérité avec des clients internes : les employés par exemple. Certaines entreprises ont ainsi transposé la notion de moment de vérité au sein des relations entre leurs collaborateurs (Sutter, 2004). Elles y voient une chaîne de moments de vérité. De la bonne gestion des moments de vérité internes entre employés dépend la qualité de la gestion du moment de vérité entre l'employé du front line et le consommateur. Un cas notoire est celui des relations entre les employés du front office et ceux du service informatique qui doit réagir de manière rapide et efficace pour gérer les nombreux moments de vérité du front office : tout problème informatique bloque la réalisation du service et peut conduire à transformer une simple rencontre de service à un incident critique.

## 2.2. Le moment de vérité dans la littérature académique

Dominante Négative vs Dominante Positive. Dans la littérature académique, le moment de vérité est souvent associé à la notion d'incident critique : un moment difficile censé révéler la réalité de l'individu ou de sa relation avec l'Autre. Selon un proverbe que l'on peut qualifier de judéo-chrétien « c'est dans la difficulté que l'on reconnaît ses vrais amis », c'est-à-dire c'est quand on est en proie à des difficultés que la réaction des amis atteste de la valeur de leur amitié. Et cela reste une représentation forte du moment de vérité : il faut qu'il soit négatif pour permettre le dévoilement de la vérité. L'incident critique, par référence à la méthode dite des incidents critiques (Gremler, 2004) correspond ainsi « à tout évènement, combinaison d'évènements, ou séries d'évènements entre un client et une ou plusieurs entreprises de service qui conduisent le client à changer de fournisseur de services » (Keaveney, 1995). De la gestion de ces évènements par l'entreprise dépend la fidélité du client. Il peut s'agir de problèmes provenant des services centraux (oublis, erreurs de facturation) ; de conflits avec le personnel en contact (inattention, impolitesse, inflexibilité, réponse inadaptée aux réclamations des clients) ; de prix jugés injustes ou décevants par rapport à ceux des concurrents ; du manque de commodité en termes de proximité géographique, d'heure d'ouverture, de temps d'attente ou de retards de livraison ; du caractère attractif des concurrents ; de l'absence de comportements éthiques perçus de la part de l'entreprise ; de changements subis et non voulus (fin de l'activité du prestataire) ; ainsi que d'autres facteurs liés aux spécificités du secteur d'activité en question (Keaveney, 1995 ; N'Goala, 2007). Au contraire, certains associent le moment de vérité à une expérience positive ou même extrêmement positive (Maslow, 1964) sinon extraordinaire (Arnould et Price, 1993). Ces expériences ne résultent pas d'un contexte négatif mais sont plutôt provoquées par la rencontre merveilleuse avec une œuvre d'art, une personne, un paysage, etc. Dans une visée managériale, on a cherché au travers d'approches de type expérientiel (Schmitt, 1999 ; Hetzel, 2000 ; Pine et Gilmore, 1999) à faciliter le vécu de telles expériences de la part des consommateurs. D'où le développement de lieux de services enchanteurs !

Personnel vs Interpersonnel. La liste des types d'incidents critiques généralement répertoriés fait apparaître une autre dichotomie structurée autour de l'origine du moment de vérité : il peut être personnel ou interpersonnel. Dans le premier cas, le moment de vérité se présente comme un évènement essentiellement lié à la vie de l'individu auquel l'entreprise ne participe que de manière périphérique pour aider ou solutionner cette situation personnelle (changements subis ou voulus). Dans le second cas, le moment de vérité s'apparente à un épisode dans la relation entretenue entre l'individu et l'entreprise. On pense notamment à tous les contacts post-achat avec les centres d'appels pour essayer de résoudre un problème

d'usage. L'entreprise joue alors un rôle essentiel dans l'advenue de ce moment de vérité. Certains travaux (Söderlund et Julander, 2009) vont jusqu'à montrer que l'apparence physique du personnel de front office joue un rôle clé dans la gestion des moments de vérité. Dans le secteur bancaire, N'Goala (2007) met ainsi en évidence que le management des personnels en contact, la gestion des réclamations et la politique tarifaire doivent être affichés comme des priorités. Du résultat de ce moment de vérité dépend la fidélité du client à l'entreprise. La délivrance d'un service exceptionnel participe ainsi à la création d'un moment de vérité positif. En fonction de certains critères personnels (notamment implication dans le type de services), le client peut être plus ou moins attentif au service délivré. Cela peut même prendre la forme d'un test de reconnaissance de son statut par l'entreprise : le service délivré lui donne le sentiment d'être seulement un client ou plus ? Un habitué ? Un membre du club ? En effet, un point commun rassemble ces différentes catégories susceptibles d'incidents : l'injustice perçue. On peut en déduire que l'injustice perçue est le catalyseur d'une attente implicite du consommateur qui s'exprime fortement dans ces moments de.

### 3. Une analyse critique de la littérature sur les moments de vérité

Une analyse critique de ces deux champs de littérature nous conduit dans un deuxième temps à montrer qu'ils concourent tous deux à construire une version édulcorée du moment de vérité alors même que d'autres champs disciplinaires permettent d'en nourrir les caractéristiques. Ceci s'explique en partie par le fait que la littérature académique lui préfère les concepts « d'expérience de service » et surtout « d'incidents critiques » qui ne donnent aucun élément sur la dynamique du moment de vérité, essentielle selon nous pour comprendre la meilleure façon de les gérer.

#### 3.1. Les dichotomies laissées en suspens dans la littérature

Rituels vs Situationnels. Il existe des moments de vérité que l'on peut qualifier de rituels car, comme des rites, ce sont des « séquences ordonnées de comportements plus rigides et prévisibles que l'action ordinaire » (Rivière, 1995). On pense ici à tous les grands événements qui jalonnent la vie comme les naissances, les examens, les mariages, les déménagements, etc. Se rattache à ces moments de vérité rituels tout un ensemble d'occasions de rencontres de services (pour ouvrir un compte, envoyer des cadeaux, ouvrir une ligne, etc.) appelés par certaines entreprises des « moments clés ». Ces moments sont faciles à identifier et à anticiper par la personne qui les vit comme par les Autres dont les entreprises. Par contre, il existe une toute autre catégorie de moments de vérité que l'on va qualifier de situationnels ou d'occasionnels qui ne répondent à aucune structure et qui viennent 'perturber' le flux de la vie de l'individu : cela peut aller d'une situation déplaisante ou critique (accident, incident, etc.) à une occasion inespérée (gain au loto, rencontre d'un ami perdu de longue date, etc.). De nombreuses rencontres de service sont à la source de tels moments de vérité positifs ou négatifs.

Impact direct vs Impact indirect. De nombreux discours mettent en avant le rôle clé des moments de vérité dans la construction, le développement et le maintien d'une relation de longue durée entre le client et l'entreprise. Chaque rencontre de service est l'occasion d'un test de la solidité de cette relation. Pour ces discours, la gestion du moment de vérité a un impact direct sur sa relation client. Mais, depuis quelques années, on adjoint à cet impact direct un impact indirect au moins, sinon plus, important : l'impact indirect du moment de vérité vécu par un client sur les autres clients, ceux membres de son réseau social ou de sa tribu à qui il va raconter son histoire heureuse ou malheureuse vécue avec l'entreprise X lors de la situation Y. Le bouche à oreille (ou WOM pour Word of Mouth) se nourrit ainsi

fortement de toutes les expériences vécues. Et ce ne sont pas toujours les moments vécus positivement que les clients racontent le plus. En effet, le bouche à oreille fonctionne bien surtout quand il y a controverse, critique, scandale, etc. A ce titre, il est intéressant de noter que tous les systèmes de reconnaissance et de récompense (Dellarocas, 2003) de la contribution des individus à une communauté poussent les consommateurs à sur-raconter leurs émotions et sentiments et à faire de nombreux épisodes (lecture d'un livre, visionnage d'un film, etc.) des moments de vérité à partager avec les Autres.

Réel vs Virtuel. Dans la plupart des textes relatifs à la gestion des moments de vérité (Beaujean, Davidson et Stacey, 2006), la dimension interpersonnelle au travers du face à face réel entre le client et le personnel en contact est mise en avant. Du personnel en contact, de son intelligence, de son comportement (flexible), de son apparence physique (Söderlund et Julander, 2009)... dépend le résultat du moment de vérité. Pourtant, depuis quelques années, les rencontres de service virtuelles se sont multipliées notamment poussées par le développement d'approches dite multi-canal. Les discours managériaux sont cependant relativement muets sur ce qu'il advient d'un moment de vérité dans une rencontre virtuelle. Est-il possible ? Est-il en phase de multiplication ? Si l'on prend la perspective (limitée) du moment de vérité comme incident critique, il apparaît que le développement des centres d'appels en a cruellement augmenté le nombre. Quelles sont les dimensions cruciales de la gestion d'un moment de vérité virtuel ? Ces questions sont encore relativement sans réponse aujourd'hui bien que de nombreuses entreprises opérant online aient mis en place des systèmes de 'customer care' (Amazon, Easy Jet, etc.).

### 3.2. Une approche compréhensive des moments de vérité : un angle d'analyse passé sous silence dans la littérature académique

Nous constatons au final que les contributions académiques sont très rares sur le sujet sinon anecdotiques. Il y a plusieurs raisons à cela. La principale raison est l'existence d'un concept voisin, bien que caractérisant moins l'exceptionnalité de l'instant, dans les travaux académiques sur le management des services (de Grönroos, 1990, à Bauer, Bloching, Howaldt et Mitchell, 2005 en passant par Normann, 2000) : celui de « rencontre de service » (Czepiel, Solomon et Surprenant, 1985 ; Czepiel, 1990) ou encore d' « expérience de service » (Grove, Fisk et Bitner, 1992). Le moment de vérité est assimilé dans ce cadre à « un moment d'interaction entre le consommateur et l'entreprise et qui donne au consommateur une occasion de former (ou changer) son opinion sur l'entreprise ». Un pan de la littérature académique s'intéresse, comme nous l'avons souligné, à la dramatisation positive de ce moment de rencontre (Grove, Fisk et Bitner, 1992) allant jusqu'à en faire un moment exceptionnel pour le client qui atteint ainsi un état dit de 'flux' (Arnould et Price, 1993). Une autre raison est à trouver dans le fait que si le moment est vécu de façon négative, il peut être associé à un 'incident critique' comme vu ci-dessus (Keaveney, 1995 ; N'Goala, 2007). Globalement, on peut dire que les chercheurs en marketing des services n'ont pas une approche compréhensive des moments de vérité, de leur dynamique, du rôle respectif de l'entreprise et du client dans ces événements, et s'intéressent davantage à leurs effets sur la relation (par exemple, sur les parts de clients détenues par les banques ; N'Goala, 2007). En d'autres termes, ils ne se focalisent pas tant sur la formation des jugements d'insatisfaction ou de satisfaction du client que sur les impacts immédiats de ces événements critiques jalonnant la relation. Si le client est décrit comme le principal instigateur de l'incident critique, les facteurs déclenchant étant liés à sa vie ou à sa perception du personnel en contact (impolitesse, mauvais traitement des réclamations, manque d'accessibilité et de praticité du service), il n'est pour autant pas considéré comme partie prenante active de l'interaction que l'incident critique génère. Le client n'est qu'un spectateur passif du moment,

un spectateur qui constate l'issue de ce moment particulier qui ne semble dépendre que de l'entreprise.

#### 4. Problématique

L'analyse critique de la littérature tant managériale qu'académique a pu mettre en exergue une faiblesse majeure : le moment de vérité, malgré la forte charge émotionnelle qu'il sous-tend, ne serait-ce que par les mots qui le compose, souffre d'un déficit de compréhension. Tout fonctionne comme si praticiens et universitaires avaient réduit le moment de vérité à un simple slogan, à une métaphore du contact client, permettant de fédérer et de donner du sens à l'activité des professionnels de la relation client mais aussi de nourrir le discours portant le pic paradigmatique relationnel (Cova et al., 2010) au cœur du champ des services. Cette mécanique l'aurait ainsi, selon nous, vidé de sa substance. Les moments de vérité commerciale n'ont-ils pas une existence, une signification qui leur est propre si l'on s'intéresse, cette fois-ci, au vécu du consommateur ? Notre ambition est de s'intéresser à ce que vivent les consommateurs au travers du récit de leurs expériences de moment de vérité. Pour ce faire, nous avons cherché à analyser ces récits sous le prisme des pratiques relativement « routinisées » que les consommateurs mettent en jeu. Ce sont des pratiques 'performatives' : elles performant le moment de vérité et performant le social. L'expression 'pratique performative' se réfère au néologisme proposé par Jerzy Grotowski lors de sa leçon inaugurale pour la chaire d'anthropologie théâtrale au Collège de France, le 24 mars 1997. En effet, le terme 'performatif' souligne l'action de formatage du réel de chaque pratique. Ces dernières années, la notion de performativité a eu un certain succès dans les sciences sociales (Muniesa et Callon, 2008) et en marketing (Kjellberg et Helgesson, 2006). Ce succès a participé à ce que certains désignent comme un tournant épistémologique : un tournant pratique (Schatzki et al., 2001) qui a suscité de nombreuses recherches. En marketing, dans la lignée des travaux de Schatzki (1996) et Warde (2005), on notera les travaux de Schau, Muniz et Arnould (2009) qui s'appuient sur la théorie pratique pour analyser les mécanismes de création collective de valeur au sein des communautés de marque. Plus précisément, partant du principe que les recherches actuelles dans le domaine n'explorent pas suffisamment les activités qui conduisent les consommateurs à créer de la valeur, les chercheurs se proposent d'apporter un éclairage en la matière en utilisant le concept de pratiques sociales. Dans une perspective orientée client, Schau et al. (2009) développent ainsi une recherche netnographique pour atteindre leurs objectifs à partir d'un corpus de données relatives à neuf communautés de marque.

#### 5. Méthodologie

##### 5.1. Recueil des données

Afin de comprendre l'expérience du moment de vérité tel que vécu par les consommateurs, le choix d'une approche de collecte des données en entonnoir par entretiens phénoménologiques (Thompson, Locander et Pollio, 1989) est apparu comme la plus pertinente. L'entretien phénoménologique est une méthode de recherche compréhensive qui cherche à dégager les structures de l'expérience vécue. Pour ce faire, le chercheur doit favoriser une mise entre parenthèses de ses connaissances préalables du phénomène ; ce faisant, il interroge le sujet en profondeur, d'une manière naïve afin de l'aider à décrire les différentes facettes du phénomène exposé. Dans l'interaction de la recherche, le chercheur et le sujet explicitent le vécu et favorisent l'activité de construction de sens du monde vécu à travers une situation dialogique réfléchissante. Ces entretiens prennent la forme d'une conversation entre informateur et chercheur, guidée par une structure générale plus que par une liste définie et exhaustive de sujets a priori. La tâche du chercheur consiste donc à

proposer des relances permettant de construire un dialogue ressemblant parfaitement à une conversation naturaliste. Informateur et chercheur doivent se sentir sur un pied d'égalité (Thompson et al., 1989) et le chercheur doit véritablement présenter une attitude d'ignorance du sujet qu'il investigate, offrir une curiosité et une ouverture totale à l'expérience de l'informateur (Benoit-Moreau, 2006). Ces entretiens ont été collectés dans le but de saisir la définition d'un moment de vérité chez les consommateurs et de confronter les définitions et représentations obtenues dans les différents champs de littérature identifiés, dans leur histoire commerciale dans un deuxième temps. Au total, 15 entretiens phénoménologiques utiles ont été collectés et analysés. 13 entretiens ont été totalement utiles. Deux entretiens n'ont pas été complètement utiles pour l'ensemble de l'analyse mais ont fourni quelques éléments intéressants en ce qui concerne la définition ou les catégories des moments de vérité : ceux de Marie (24 ans, étudiante) et de Zenia (24 ans, étudiante).

Prénom	Age	Genre	Fonction
Bertrand	54	H	Enseignant
Amélie	28	F	Enseignante
Paul	33	H	Cadre/Urbaniste
Françoise	57	F	Cadre/ Marketing
Floriane	26	F	Attachée commerciale
Edmond	39	H	Cadre
Christian	57	H	Directeur Production
Dominique	51	F	Enseignante
Roger	60	H	Enseignant
Arthur	23	H	Etudiant
Elios	48	H	Fonctionnaire
Maha	23	F	Etudiante
Zannie	45	F	Professeur
Marie	24	F	Etudiante
Zenia	24	F	Etudiante

Tableau 1. Profil des personnes rencontrées

## 5.2. Analyse des entretiens

Trois niveaux d'analyse des entretiens ont été conduits :

- 1) Analyse manuelle inductive du contenu des entretiens ;
- 2) Analyse inductive à l'aide du logiciel N'Vivo 8 du contenu des entretiens. Afin de pallier la difficulté propre à l'analyse thématique manuelle de pouvoir modifier et corriger le codage et le classement des unités de sens du corpus (phrase ou paragraphe) au fur et à mesure de la lecture et de l'interprétation des différents entretiens, nous avons utilisé le logiciel NVivo 8. Outre le fait de faciliter la gestion progressive du travail, ce logiciel permet la mise en lien des thèmes ou catégories et vient en appui à une démarche de construction et de vérification de la théorie qui émerge de l'organisation des données. Le logiciel permet aussi d'annoter progressivement toute opération, unité de sens, code ou thème. Cette activité, qui est au cœur d'une approche inductive, nous a permis ainsi d'objectiver le mouvement d'analyse et de théorisation (Mukamurera, Lacourse et Couturier, 2006) sans perdre en qualité d'interprétation. Nous avons au final, fait émerger deux thèmes différents thèmes : le moment de vérité dans les trajectoires individuelles, le moment de vérité dans le cadre de la relation à différents prestataires de service. Pour chacun de ces thèmes et en particulier pour analyser la définition globale du moment de vérité, nous avons mesuré leur importance sur la base de deux indicateurs : la fréquence des entretiens dans lesquels l'unité de sens (phrase ou paragraphe) d'un thème a été prononcée ainsi que la fréquence des unités de sens d'un même thème sur la totalité du corpus (Negura, 2006) ;

- 3) Analyse manuelle déductive – mobilisant essentiellement les 5 dimensions de pratiques mises en évidence par Reckwitz (2002) – du contenu des entretiens. Comme nous l'avons évoqué, le moment de vérité peut être conçu comme le résultat de la rencontre de pratiques qui concourent à le construire. Il y a risque de moment de vérité en fonction de certaines pratiques identifiables côté consommateurs comme côté collaborateurs qui construisent le moment de vérité. Les pratiques peuvent être définies (Reckwitz, 2002 ; Schatzki, 1996 ; Warde, 2005) comme des façons routinières d'agir, de penser et de ressentir qui présupposent un ensemble d'éléments inter-reliés : les pratiques sont ancrées dans le corps et elles sont guidées par des savoirs, des savoir-faire, des représentations, des affects et des procédures. Elles se réfèrent à ces connaissances tacites et implicites qui sont mises en œuvre, de façon plus ou moins consciente, dans la vie quotidienne. Plus précisément, Reckwitz (2002), souligne que ces pratiques catalysent : 1) des formes d'activités physiques ; 2) des formes d'activités mentales ; 3) l'utilisation de « choses » ; 4) des capacités de compréhension ; 5) un état émotionnel et motivationnel.

## 6. Le moment de vérité pour les consommateurs

### 6.1. Le moment de vérité en général

Dans les entretiens phénoménologiques, on constate que le moment de vérité oscille entre le côté mystique de la révélation de la vérité pour certains et le côté juridique du démasquage pour d'autres (12 occurrences<sup>1</sup> dans 8 entretiens), en sachant que les deux dimensions sont souvent entremêlées. En effet, le moment de vérité, qui fait partie inévitablement de la trajectoire de chacune des personnes, est envisagé comme « une révélation » (Christian) éclatant à leurs yeux ; une révélation qui conforte ou au contraire infirme complètement leurs croyances et perceptions préalables : « je vois aussi le moment de vérité comme quelque chose que l'on a construit, que l'on va exposer au grand jour et qui révélera soit ce à quoi on s'attendait, soit quelque chose de complètement différent » (Amélie). Le moment de vérité est ainsi pour une majorité de ces personnes l'instant où les masques tombent, où chacun se révèle tel qu'il est, se libère (ou tente de se libérer) de sa position dans la société, associée à certaines valeurs qui dictent ses conduites : « c'est lorsque les gens se montrent tels qu'ils sont, ne se cachent pas derrière des valeurs prescrites, de morales, d'éducation » (Françoise) ; « un moment de vérité c'est le moment où les masques tombent. On abandonne l'interaction faite de jeux, de simagrées et d'intérêts commerciaux : 'Stop ! On ne joue plus' » (Dominique).

Le moment de vérité ne se vit ou ne se subit qu'en présence de l'Autre : il s'incarne dans un dialogue ou des conflits humains (8 occurrences dans 5 entretiens) : « un moment de vérité pour moi, il doit s'incarner quand même quelque part » (Paul) ; « pour moi, en règle générale, un moment de vérité fait intervenir deux interlocuteurs, pour moi c'est, ces deux personnes qui vont montrer leurs vrais visages. C'est un moment critique finalement, qui se déroule entre deux personnes » (Floriane).

Le moment de vérité est l'occasion de faire le point, le bilan. En ce sens, le moment de vérité est un apprentissage (6 occurrences dans 5 entretiens) et permet d'enrichir la connaissance que la personne a sur soi-même et sur les autres : « Le moment de vérité fait découvrir le roi nu. Lors du mariage de ma fille, en tant que père de la mariée, j'ai dû faire un discours et j'ai

---

<sup>1</sup> Unité de sens : phrase ou paragraphe.

compris que les mots que j'utilisais étaient dans la vérité, cela a provoqué une grande émotion, et j'ai enfin compris la relation avec ma fille » (Christian).

Le moment de vérité, pour certaines personnes ne se déclenche pas de façon spontanée, il naît d'une histoire et s'inscrit dans la mémoire (6 occurrences dans 5 entretiens) : « le moment de vérité est lié à l'affectif, et l'affectif est lié à la mémoire de l'individu dans son inconscient » (Edmond). Le moment de vérité se construit dans le temps et finit par se révéler au grand jour. Un continuum existe entre ceux qui, a priori, provoquent sciemment le moment de vérité (approche de construction du type de Dominique : « tous les moments de vérité c'est moi qui les ai provoqués. Tout d'un coup, j'ai dit « maintenant, on ne joue plus ». Et j'ai cherché à démasquer l'imposture ») et ceux qui laissent faire et font un bilan a posteriori (approche de soumission du type de Roger : « Ma vérité, après cette succession d'épreuves, est qu'il ne faut faire confiance à personne »).

Si le moment de vérité permet de faire le point, il est un point de référence (4 occurrences dans 3 entretiens) dont on se souvient et qui marque la vie parce qu'il est chargé émotionnellement et impacte inéluctablement le cours des événements : « un moment comme ça, c'est un moment symbolique, c'est un moment qui marque, et quand on prend des décisions, on se réfère souvent à ces moments-là, je pense, le moment de vérité, c'est un repère » (Paul).

#### 6.2. Le moment de vérité 'commerciale' pour les consommateurs : la catégorisation des moments de vérité vécus avec une entreprise

L'analyse du contenu des entretiens phénoménologiques nous a permis d'identifier une série d'axes sémantiques différentiels (tableau 2) permettant de catégoriser le vécu des divers moments de vérité avec des entreprises. Ces axes ne sont pas complètement indépendants mais ils permettent de structurer l'ensemble des récits faits par les personnes interviewées.

On retiendra principalement que :

- Certains moments de vérité sont caractérisés par l'urgence de la situation vécue par la personne concernée (Urgence VS Non Urgence). Cette situation peut concerner sa vie personnelle hors de tout lien avec une entreprise ou être directement en relation avec l'offre d'une entreprise. D'autres moments de vérité - les plus nombreux il convient de le signaler - ne sont pas liés à une urgence particulière contrairement à ce que laisseraient penser certains discours managériaux.
- Le moment de vérité est perçu par le client comme une performance de rôles de la part de l'entreprise via le personnel en contact. Cette approche réflexive de l'interaction selon des rôles montre que les personnes sont conscientes d'une dimension plus construite que spontanée de l'interaction entre le client et le personnel en contact au travers de ces rôles, même si les acteurs peuvent dépasser les limites de ces rôles (Construction d'un rôle VS Non construction). Deux cas génériques se présentent dans les récits : le personnel en contact peut soit lui donner l'impression d'appliquer la règle, ce qui en général ne semble pas aider le client, soit lui donner le sentiment de faire une exception à la règle et ainsi aider le client (Règle vs Exception à la règle).
- Tout moment de vérité qui apparaît dans les récits des entretiens comme un « processus de vérité » que le contexte peut façonner progressivement selon un ensemble de séquences ou accélérer instantanément par un certains nombres de facteurs liées à la vie du client ou liés à sa relation avec l'entreprise (Séquentiel vs Instantané), se caractérise à instant par un pic « critique » qui n'est pas à mettre sur le même plan avec celle d'urgence : nombre de situations critiques ne sont pas urgentes. La dimension critique peut être liée à

l'interaction entre le client et le personnel en contact mais aussi être générée par la 'surprise' qui de manière positive (Situation critique vs Non Critique).

- Les moments de vérité avec une entreprise sont inscrits dans l'histoire de la relation entre le client et l'entreprise. Des antécédents négatifs en termes de perception peuvent être soit renversés par le moment de vérité, soit renforcés. Mais, il faut le signaler, la majorité des moments de vérité se présentent dans des relations sans antécédents négatifs (Antécédents Négatifs vs Antécédents Non Négatifs).
- Les personnes ont du mal à se projeter dans un moment de vérité « dématérialisé » mais également dans un moment de vérité avec une entreprise avec laquelle ils n'ont en règle générale jamais d'échanges humains de type face à face (Face à face vs Téléphone).
- Enfin, l'attente est une dimension structurante de certains moments de vérité. Elle peut notamment faire croître le sentiment de manque de considération (Attente vs Non Attente).
- De plus, notons que si le moment de vérité est quasiment toujours vécu en solitaire et est un moment de grande solitude (face à soi même ?), certains entretiens phénoménologiques ont mis en évidence la dimension collective (Moment Individuel vs Moment Collectif) dans le cas notamment de prestations vécues de façon plus collective (foyer, quartier, etc.) qu'individuelle.

<b>Axes sémantiques</b>	Moment individuel vs Moment collectif	Urgence vs Non Urgence	Règle vs Exception à la règle	Construction d'un rôle vs Non Construction	Situation Critique vs Non Critique	Séquentiel vs Instantané	Antécédents Négatifs vs Antécédents Non Négatifs	Face à face vs Téléphone	Attente vs Non Attente
<b>Noms</b>									
<b>Bertrand</b>	Individuel	Urgent	Exception	Construction	Critique	Instantané	Négatifs	Face à face	Non Attente
<b>Amélie</b>	NC (non connu)	Non Urgent	Règle	Construction	Non Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Face à face	Attente
<b>Paul</b>	Individuel	Non Urgent	Règle	Construction	Non Critique	Instantané	Négatifs	Face à face	Non Attente
<b>Françoise</b>	NC	Non Urgent	Exception	Construction	Non Critique	Instantané	Non Négatifs	Face à face	Non Attente
<b>Floriane</b>	Individuel	Urgent	Exception	Construction	Non Critique	Instantané	Non Négatifs	Téléphone	Non Attente
<b>Edouard</b>	NC	Non Urgent	Règle	Non Construction	Critique	Instantané	Non Négatifs	Face à face	Attente
<b>Christian</b>	NC	Non Urgent	Exception	Construction	Non critique	Instantané	Non Négatifs	Face à face	Non Attente
<b>Roger</b>	NC	Non Urgent	Règle	Non Construction	Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Face à face	Attente
<b>Dominique</b>	NC	Non Urgent	Règle	Construction	Critique	Instantané	Non Négatifs	Téléphone	Non Attente
<b>Zannie</b>	Collectif	Urgent	Règle	Construction	Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Téléphone + courrier	Attente
<b>Maha</b>	Individuel	Non urgent	Règle	Non construction	Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Téléphone	Attente
<b>Arthur</b>	Collectif	Non urgent	Règle	Construction	Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Téléphone + courrier	Attente
<b>Elios</b>	Collectif	Non urgent	Exception	Construction	Critique	Séquentiel	Non Négatifs	Téléphone + courrier	Attente

Tableau 2. Catégorisation des moments de vérité avec une entreprise

A ces 9 axes, s'ajoute un dixième qui fait office de résultat global du moment de vérité sur ce qui semble avoir le plus d'importance pour la personne (tableau 3) : la considération, c'est-à-dire la reconnaissance par l'Autre. Cette caractéristique oppose une attente du client (la considération) à une attitude perçue par le client de la part de l'entreprise (le manque de considération). Il s'agit donc du résultat du moment de vérité en termes de reconnaissance de la part de l'Autre, ici l'entreprise. Il est en ce sens un révélateur pour le client du statut qu'il représente pour cette dernière : le moment de vérité fait tomber les masques. La politique de l'entreprise et ses dispositifs de traitement du client se dévoilent au grand jour. Rappelons que pour Caillé (2007), la quête de reconnaissance serait en effet un fait social total, premier et primordial de notre monde contemporain. C'est dans le prolongement des recherches d'Axel Honneth (2000, 2006) et de Caillé que l'on situe ici la notion de « considération ». La lutte pour la reconnaissance existe aussi sur le marché et notamment dans les rapports entre consommateurs et entreprises qui sont à fort potentiel identitaire pour des individus-consommateurs qui existent toujours plus en relation avec leur consommation – et en corollaire toujours moins en relation avec leur travail. Pour avancer, il est utile de considérer les trois sphères de la reconnaissance (Caillé, 2007) : la sphère de la socialité primaire où nous cherchons l'amour et l'affection ; la sphère publique (ou socialité secondaire) dans laquelle nous souhaitons le respect ; la sphère du travail dans laquelle nous recherchons l'estime que nous jugeons mériter au prorata de notre contribution productive. Les rapports entre un consommateur et une entreprise se situent donc au deuxième niveau celui de la sphère publique où nous recherchons le respect, la considération. Selon les associations de défense des consommateurs c'est la qualité des produits et services qui constituent la preuve de la considération portée au consommateur. Il semblerait que ce ne soit pas le cas dans les moments de vérité, c'est moins la qualité fonctionnelle du produit ou du service qui est en jeu que la qualité relationnelle du personnel en contact. Il est intéressant ici de relier cette réflexion à celle voisine menée sur la justice perçue par le consommateur (Aurier et Siadou, 2007).

Axes sémantiques	Résultat en termes de considération
<b>Noms</b>	
<b>Bertrand</b>	Considération
<b>Amélie</b>	Considération
<b>Paul</b>	Considération
<b>Françoise</b>	Considération
<b>Floriane</b>	Considération
<b>Edouard</b>	Manque de Considération
<b>Christian</b>	Manque de Considération
<b>Roger</b>	Manque de Considération
<b>Dominique</b>	Manque de Considération
<b>Zannie</b>	Manque de Considération

<b>Maha</b>	Manque de Considération
<b>Arthur</b>	Manque de Considération
<b>Elios</b>	Considération

Tableau 3. Qualification des moments de vérité avec une entreprise

### 7. Comment s'opère le moment de vérité : le moment de vérité, une approche par les pratiques des consommateurs

Notre recherche révèle la dimension processuelle du moment de vérité et la co-construction de ce moment, aussi bien du côté de l'entreprise que du côté du client. Le moment de vérité s'accompagne, tout d'abord, d'une montée en puissance de l'incertitude et de l'angoisse (« Quelle angoisse ! ... Je suis très angoissé », Bertrand). Pourtant, l'issue est la plupart du temps positive au-delà de ce que suggère le modèle marketing (Oliver, 1980) de « disconfirmation » des attentes : « Le sentiment de soulagement et de grande satisfaction d'avoir été entendue, de n'avoir pas perdu mon temps à lui envoyer toutes les pièces justificatives, à bâtir mon argumentation, m'ont envahi...d'autant plus que le jour d'avant j'étais vraiment remontée » (Amélie). Ce fort sentiment d'incertitude, qui varie certainement selon la personnalité de chacun, naît d'interactions entre agents humains et non humains (Latour, 1991). Ces agents sont, en général, les suivants :

- le consommateur tout d'abord ;
- le « problème » du consommateur ensuite (une panne de voiture, un problème de trésorerie, l'achat d'une voiture neuve à bas prix, le renouvellement d'un abonnement téléphonique, d'une carte de transport, l'envoi d'un courrier de rétractation à une offre, une réclamation, etc...), porteur d'un enjeu car, de sa résolution ou au contraire de sa non résolution, dépend le « nouveau » visage que le consommateur va associer à l'entreprise, mais aussi la poursuite ou non de la relation ;
- une autre individualité, enfin, le conseiller clientèle de la Caisse d'Epargne ou SFR, le garagiste, le concessionnaire, l'agent RATP, tous ambassadeurs de l'entreprise, représentants de ses codes, de ses valeurs, garants du respect de ses procédures (« et là en face de toi, t'as pas forcément quelqu'un qui t'entend parce que lui, il est le garant du respect d'une réglementation juridique... » - en parlant d'un assureur -, Françoise) ; un personnel en contact capable de s'impliquer émotionnellement (ou perçu comme tel par le consommateur) et jouant ainsi avec les zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) qu'autorise parfois l'entreprise.

Du côté du consommateur, le moment de vérité se construit en deux temps :

- il y a le temps tout d'abord de la préparation mentale et parfois physique (« Alors, j'ai préparé mon moment de vérité parce que comme je sais comment ça fonctionne, j'avais une appréhension, une mauvaise image de cette structure qui est plutôt rigide d'habitude, j'ai préparé, où je peux faire ça, je regarde quand il n'y a pas trop de monde et je me mets dans de bonnes dispositions pour un moment de vérité. Moi-même je fais un effort », Paul) et de l'élaboration de stratégies cognitives (« Je ne dis rien dit sur le rendez-vous pris pour dans trois jours et les remercie avant de rentrer chez moi à pied, trop heureux d'avoir pu résoudre aussi vite ce problème », Bertrand ; « En effet j'ai appelé pour résilier un abonnement sans préciser que par la suite je comptais me réabonner à un autre forfait toujours chez SFR », Marie) ;
- vient ensuite le moment de l'interaction, celle qu'on attendait, bâtie en partie sur l'image de l'entreprise construite jusque-là, dont l'issue peut dérouter, dans le cas où le

« moment » du processus de vérité prend une tournure inédite. C'est ainsi le temps de l'action, de la négociation consistant à rassembler les arguments les plus pertinents, les preuves les plus visibles pour faire valoir son point de vue (« Je lui explique, que j'ai absolument besoin de ce prêt, elle est plutôt attentive, je lui case que j'ai obtenu un poste à l'université, que si tout se passe bien, je vais être 'fonctionnaire', en me disant que cet argument va la sécuriser, que je vais tout à fait être en mesure de lui rembourser. A ce moment-là, je me dis que c'est peut être un peu « too much » mais... autant mettre toutes mes chances de mon côté et lui donner toutes les informations qui peuvent lui permettre d'appuyer mon dossier », Amélie) ou encore de l'attentisme stratégique (« je ne voulais pas parler en fait, et comme je savais que si je ne parlais pas elle allait énormément parler donc j'ai parlé pour dire en gros que je ne voulais pas d'abonnement chez Bouygues, que je n'étais pas satisfaite que je voulais résilier et que toute ma famille était chez SFR, donc elle m'a dit un instant svp », Zelia).

Du côté du personnel en contact, seul le moment de l'interaction apparaît dans le récit des consommateurs. Certains consommateurs évoquent des micro-processus :

- de reformulation et d'écoute (« et ils m'ont reçu très gentiment, ils m'ont écouté, et puis j'avais une attente forte et ils ont pu répondre à cette attente et même me donner quelques informations complémentaires », Paul) ;
- de dérogation à la règle (« A partir de cette épisode, j'ai senti que mon image du garage avait changé : heureusement que ce sont de bons marseillais, flexibles et sans horaire, autrement ma voiture aurait dormi dans la rue et je ne sais pas quand elle aurait été réparée », Bertrand ; « un moment de vérité commerciale parce qu'il s'adapte à ce que t'es, il m'a fait la meilleure proposition, ce qu'il n'était pas obligé de faire » - en parlant du commercial Twingo -, (Françoise) ;
- d'effet de surprise (« Moi pour rire j'ai dit le téléphone que je voulais... Je rigolais et j'ai dit le nom du téléphone parce que je pensais qu'elle se foutait de moi : elle est partie. Elle est revenue en me disant d'accord. Et en plus pour vous remercier de votre fidélité je vous offre -3 euros sur votre forfait pendant 2ans -ce qui est bien pour un forfait de 26 euros -, j'étais étonnée », Zelia) ;
- de rapprochement et de proximité (« Il a su résoudre, ben voilà, de façon complètement spontanée et de manière efficace, ce problème que j'avais, alors qui était de pas savoir comment utiliser ce site Internet et aussi de gérer aussi la personne que j'étais qui n'a pas cherché à comprendre comment marchait le site », Floriane ; « Donc, un moment de vérité, à la fois relationnel, parce qu'il est sensible à ce que tu lui racontes sur ta vie », Françoise).

Nous mettons en évidence six grandes pratiques effectuées par les consommateurs pour construire leurs moments de vérité avec les entreprises (augmenter le niveau d'angoisse perceptible dans le récit (1) ; construire un dossier étayé et collecter des renseignements préalables (2) ; se mettre en condition et faire un effort (3) ; mobiliser des alliés (4) ; menacer le personnel en contact (5) ; faire perdre la face au personnel en contact (6), et pour chacune d'elles, nous en détaillons les éléments clés (formes d'activités physiques ; formes d'activités mentales ; utilisation de « choses » ; capacité de compréhension ; état émotionnel et motivationnel). Certaines pratiques (+) conduisent généralement à des moments de vérité positifs quand d'autres (--) conduisent à des moments de vérité négatifs en termes de considération perçue de la part du consommateur.

	Conso	Conso	Conso	Conso	Conso	Conso
<b>Pratiques</b>	Augmenter le niveau d'angoisse perceptible	Construire un dossier étayé et collecter des renseignements	Se mettre en condition et faire un	Mobiliser des alliés	Menacer le personnel en contact	Faire perdre la face au personnel en contact

Noms	dans le récit	préalables	effort			
Bertrand	+					
Amélie		+				
Paul			+			
Floriane				+		
Zannie					--	
Elios				--		
Dominique						--

Tableau 4. Pratiques de moments de vérité côté consommateurs

Ces pratiques sont analysées à l'aune de la grille proposée par Reckwitz (2002) plus adaptée selon nous aux moments de vérité que celle mobilisée par Schau et al. (2009). Pour chacune des pratiques nous appliquons cette grille au récit le plus adapté pour en faciliter la compréhension.

Pratique N°1 « Augmenter le niveau d'angoisse perceptible dans le récit » (exemple de Bertrand) :

- formes d'activités physiques = « Je fonce dans le garage + J'en rajoute + Je ne dis rien dit sur le rendez-vous pris pour dans trois jours et les remercie avant de rentrer chez moi à pied » ;
- formes d'activités mentales = « Une seule solution m'arrêter au garage IDM sur le Prado, mais c'est 18H30 et ils ferment à 18H ! J'arriverai trop tard et ils ne me prendront jamais. Je décide de tenter quand même le coup » ;
- utilisation de « choses » = « en quasi perdition vu l'état de la Musa, j'arrive à me garer dans la contre-allée près du garage + Mais avant je dois aller chercher la voiture dans la contre-allée pour la mener au garage. Re-nuage de fumée » ;
- capacité de compréhension = « Heureusement que ce sont de bons marseillais, flexibles et sans horaire, autrement ma voiture aurait dormi dans la rue et je ne sais pas quand elle aurait été réparée » ;
- état émotionnel et motivationnel = « Quelle angoisse ! Et les flics arrivent !+ en quasi perdition + l'air hagard + Je suis très angoissé + Je suis aussi fier de moi d'avoir osé tenté le coup et d'avoir réussi à les convaincre ».

Pratique N°2 « Construire un dossier étayé et collecter des renseignements préalables » (exemple d'Amélie) :

- formes d'activités physiques = « Je m'étais rendue compte aussi en discutant avec différentes personnes, que j'avais une autorisation de découvert très limitée depuis des années, ce qui pouvait me causer quelques problèmes par moment + Donc j'appelle, je tombe enfin sur ma conseillère. Je lui explique mon souci, je lui parle tout d'abord de mon découvert... puis je lui parle du prêt et de ce que j'ai pu lire sur le site internet + Je lui explique mon histoire d'âge. Je lui explique, que j'ai absolument besoin de ce prêt, je lui case que ... + autant mettre toutes mes chances de mon côté et lui donner toutes les informations qui peuvent lui permettre d'appuyer mon dossier » ;
- formes d'activités mentales = « J'ai commencé à rechercher des informations sur ce que la caisse d'épargne propose en termes de crédit » ;
- utilisation de « choses » = « Je suis tombée sur une offre de crédit réservée aux « jeunes » jusqu'à 28 ans : 1000 euros à taux zéro remboursable sur 36 mois pour 29 euros par mois...bingo ! + Je rassemble les pièces et lui envoie le tout par fax » ;
- capacité de compréhension = « Je commence à pester contre cette agence, en me disant « c'est terminé, je change, ils auraient pu au moins me prévenir + Le sentiment de soulagement et de grande satisfaction d'avoir été entendue, de n'avoir pas perdu mon

temps à lui envoyer toutes les pièces justificatives, à bâtir mon argumentation, m'ont envahi...d'autant plus que le jour d'avant j'étais vraiment remontée + Et je me suis dit, il y a des gens bien à la caisse d'épargne, qui ont le sens du client et qui sont capable d'aller au-delà de ce qu'on leur impose de faire » ;

- état émotionnel et motivationnel = « La première moitié de l'année a été marquée par quelques petits soucis financiers, notamment engendrés par les coûts liés à la fin de la thèse, aux auditions ainsi qu'au remboursement d'un surplus de salaires touchés il y a plus de deux ans. J'avais besoin d'une rallonge + Je raccroche, vraiment très contente ».

Pratique N°3 « Se mettre en condition et faire un effort » (exemple de Paul) :

- formes d'activités physiques = « Et donc je suis allé voir, j'ai demandé si je pouvais...je me suis renseigné finalement aussi un peu avant + J'ai expliqué ma démarche » ;
- formes d'activités mentales = « j'ai préparé mon moment de vérité parce que comme je sais comment ça fonctionne + j'ai préparé, où je peux faire ça, je regarde quand il n'y a pas trop de monde et je me met dans de bonnes dispositions pour un moment de vérité » ;
- utilisation de « choses » = « mon abonnement transilien + Un environnement agréable, des locaux propres, euh...j'ai pu m'asseoir en face » ;
- capacité de compréhension = « il faut équilibrer aussi le rapport de force, j'attendais aussi une confirmation de la souplesse de l'entreprise » ;
- état émotionnel et motivationnel = « tout se passe par Internet, c'est désincarné, du coup un moment de vérité pour moi, il doit s'incarner quand même, quelque part. Donc, je pense, sûrement parce que je ne suis pas assez moderne, à une relation où il n'y a pas Internet, à une relation où il n'y a pas une machine qui s'interpose + moi-même je fais un effort pour le moment de vérité, parce que je sais que parfois, ça peut jouer, comme c'est avec un humain, c'est aussi ma façon d'être, d'être plus souple, ça peut aussi influencer le moment de vérité ».

Pratique N°4 « Mobiliser des alliés » (exemple de Floriane) :

- formes d'activités physiques = « j'ai fait appel à un transporteur express avec lequel j'avais travaillé à titre professionnel, mais là j'en avais besoin à titre personnel + j'ai appelé l'interlocuteur du transporteur, avec lequel j'avais déjà eu l'occasion de travailler à titre professionnel et qui là, m'a concédé le fait que le site Internet était super mal foutu et qu'il se proposait, parce qu'on allait perdre du temps de m'envoyer l'ensemble des coordonnées de mon destinataire, sur sa boîte mail directement » ;
- formes d'activités mentales = « là je me suis retrouvée complètement perdue sur ce site, où rien était indiqué, j'étais pas du tout orientée, je ne savais pas où il fallait remplir, même le menu ne m'expliquait pas comment il fallait faire + là j'imagine, que c'est son rôle, on va dire d'individu, et non pas de commercial, de dire qu'effectivement le site de l'entreprise était particulièrement mal fait » ;
- utilisation de « choses » = « Je me suis rendue compte qu'on était obligé de passer par leur site Internet pour faire l'envoi de ce colis-là, pour imprimer le bordereau d'envoi » ;
- capacité de compréhension = « Eh bien, finalement, cela a créé une forme de transparence qui était surprenante, parce que commercialement, c'est bizarre de dire, mon site il est pas bon, mais comme il s'est tellement rattrapé en étant honnête, en étant dans un moment de vérité, en disant, oui effectivement vous avez raison, et en le disant haut et fort, le site n'est pas top, je vais essayer de résoudre votre problème, là je pense qu'il y a eu deux rôles clairement : le rôle à la fois d'individu, qui se met un peu à l'extérieur de l'entreprise, qui prend un peu de recul par rapport au rôle de commercial en disant je suis d'accord avec vous et puis le rôle de commercial, je vais trouver une solution pour vous aider » ;

- état émotionnel et motivationnel = « comme ce coaching, ne m'apporte pas du tout ce dont j'ai besoin, j'ai souhaité résilier puisque j'avais la possibilité de me rétracter sous 7 jours ».

Pratique N°5 « Menacer le personnel en contact » (exemple de Zannie) :

- formes d'activités physiques = « On a eu beau téléphoné pour expliquer notre situation à UTILITY1, ils n'en avaient rien à faire. On n'avait plus d'appart et un bébé de 11 mois avec nous + On les a alors menacés – par téléphone - de faire un courrier recommandé mentionnant le nom de la personne partie en vacances + On leur a dit que l'on allait l'adresser au responsable d'agence, au directeur » ;
- formes d'activités mentales = « Ce qu'on leur reproche c'est d'avoir mis du temps à s'occuper du dossier. Ce n'était pas de notre faute mais de leur faute mais ils ne voulaient rien savoir » ;
- utilisation de « choses » = « faire un courrier recommandé » ;
- capacité de compréhension = « Quelques jours plus tard, ils nous rappelaient pour dire qu'exceptionnellement notre ligne serait installé début avril + A la fin, on n'a perdu qu'une semaine mais quelle angoisse. Ils ne se rendent pas compte ! » ;
- état émotionnel et motivationnel = « Mais UTILITY1 ne s'est occupé du dossier que fin février car le Monsieur qui devait s'occuper du dossier était parti en vacances et ne l'avait pas transmis à un de ses collègues. Donc, notre vendeur a reçu une réponse d'UTILITY1 fin février disant qu'à partir de cette date il fallait compter 13 semaines d'attente !! A ce moment là (fin mars), on était prêt à déménager. Seulement, l'eau était installée et UTILITY1, eux, nous disait qu'ils ne viendraient que mi-mai ».

Pratique N°6 « Faire perdre la face au personnel en contact » (exemple de Dominique) :

- formes d'activités physiques = « Je téléphone à la hotline pour expliquer qu'il faut m'enlever ce compteur comme l'ont dit les personnes de UTILITY2 qui sont venues... Mais je persiste et lui explique que j'ai un compteur en trop sur le balcon, que ses collègues sont passés et qu'ils ont dit qu'il fallait l'enlever + comme au départ le système de la hotline m'avait signalé que l'entretien pouvait être enregistré, je lui ai dit que j'espérais que cette conversation serait enregistrée pour que l'on puisse voir son incompetence + Et j'appelle le service urgence UTILITY2 en disant que j'avais un tuyau de gaz qui fuyait sur le balcon » ;
- formes d'activités mentales = « Je sens tout de suite que la fille au bout du fil me prend pour une c..... e » ;
- utilisation de « choses » = « que j'espérais que cette conversation serait enregistrée pour que l'on puisse voir son incompetence » ;
- capacité de compréhension = « Quand il est venu je buvais du petit lait en pensant à cette c.....asse et j'espérais surtout que la conversation avait été bien enregistrée et qu'ils allaient travailler dessus. Rien qu'en pensant que c'était possible, ça m'a ravi : « ils vont bien voir la vérité ! » ;
- état émotionnel et motivationnel = « Là je deviens folle furieuse + Et là, je me dis « toi ma cocotte tu vas voir, tu ne sais pas qui je suis ! ».

Si nous avons choisi de centrer cette recherche sur les pratiques des consommateurs, il est à noter dans leurs discours que la pratique du collaborateur qui conduit le mieux à vivre un moment de vérité positif est la dérogation faite à la règle qui peut se vivre comme suit (selon Bertrand) :

- « il m'écoute malgré l'heure tardive et le fait que je n'ai pas rendez-vous + il accepte sans rechigner de garder la voiture pour l'analyser le lendemain. Un collègue le rejoint (ils

n'ont pas d'horaire ces types ?) et ils font des suppositions sur mon problème : il y a de nombreuses possibilités, du bénin au grave mais les symptômes ne sont pas clairs. On verra demain. Ils me tiendront au courant + Le lendemain en fin de matinée, coup de téléphone du garage : « votre voiture est prête ».

#### 8. Discussion et conclusion

En guise de synthèse, il est bon de mettre en évidence en quoi la vision des moments de vérité par les pratiques se différencie de la vision traditionnelle des moments de vérité comme mobilisée par les entreprises au travers des approches de management des services (tableau 5).

<b>Dimension du moment de vérité</b>	<b>Vision traditionnelle du moment de vérité</b>	<b>Vision du moment de vérité par les pratiques</b>
<b>Objet</b>	Statique : un moment à identifier, à catégoriser et à cibler	Dynamique : un processus de construction d'un moment à révéler et à accompagner au travers des pratiques
<b>Situation/Contexte</b>	Rencontre de service client/personnel	Préparation mentale du client + interaction client/personnel
<b>Vecteur d'émotion</b>	Incident critique dans la relation client/entreprise	Recherche de considération de la part du client
<b>Résultats</b>	Modification de la perception du client concernant l'entreprise	Révélation, /démasquage de l'Autre et de soi-même pour le client

Tableau 5. Mise en parallèle des deux approches

Nous avons observé six grandes pratiques effectuées par les consommateurs pour construire leurs moments de vérité avec les entreprises (augmenter le niveau d'angoisse perceptible dans le récit ; construire un dossier étayé et collecter des renseignements préalables ; se mettre en condition et faire un effort ; mobiliser des alliés ; menacer le personnel en contact ; faire perdre la face au personnel en contact) et pour chacune d'elle, nous en avons détaillé les éléments clés (formes d'activités physiques ; formes d'activités mentales ; utilisation de « choses » ; capacité de compréhension ; état émotionnel et motivationnel). Notons que les formes d'activité mentales, l'utilisation de « choses », les capacités de compréhension ou encore les formes d'activités physiques peuvent se comprendre comme la mise en jeu de compétences cognitives, instrumentales et sociales (Joseph, 1998) ou stratégiques, c'est-à-dire comme la mobilisation de ressources propres au consommateur ou en provenance de son environnement (Le Boterf, 1994). Cette approche par les pratiques permet donc de mettre en évidence l'idée que ces pratiques côté consommateurs sont dépendantes de ressources spécifiques que tous les consommateurs ne possèdent pas et ne maîtrisent pas au même degré. Le tableau suivant donne une idée des catégories de ressources nécessaires à la réalisation de certaines pratiques. Le manque de ressources peut expliquer comment certains clients ne sont pas dans la construction du moment de vérité (ils ne peuvent pas le faire), mais plutôt dans la soumission (ils subissent l'évènement).

De plus, côté collaborateurs, cette approche nous a conduits à souligner que la pratique la plus plébiscitée par les consommateurs était la dérogation faite à la règle. Ceci n'est pas sans poser question en termes de création de valeur pour l'entreprise. Si les pratiques des consommateurs poussent les collaborateurs à sortir des pratiques codifiées et obligatoires du personnel en contact, plus connues sous le vocable de 'service blueprint', ne sont-ils pas alors plutôt sources de destruction de valeur que de création de valeur ? De manière plus large, et en relation avec la nouvelle logique service du marketing (Vargo et Lusch, 2004), on peut se demander si le moment de vérité est un moment de co-création de valeur pour les deux

partenaires de l'interaction ou un moment de co-destruction ? Quand le consommateur vient avec l'idée de dévoiler la vérité et qu'il se heurte à un collaborateur qui reste dans son « rôle social » (Rocheblave, 1963) - compris comme la mise en jeu de ressources normatives prescrites par l'organisation plutôt que de jouer le temps du processus de vérité un « rôle dramatique » adapté à la quête de reconnaissance du consommateur - il y a destruction de valeur pour le consommateur (perte d'identité) et destruction de valeur pour l'entreprise (perte d'un client).

## Bibliographie

- Arnould, E.J. et Price, L.L. (1993), "River Magic: Extraordinary Experience and the Extended Service Encounter", *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, June, pp. 24-45.
- Aurier, P. et Siadou, B. (2007), "Perceived Justice and Consumption Experience Evaluations: A Qualitative and Experimental Investigation", *International Journal of Service Industry Management*, 18, 5, pp. 450-471.
- Bauer, A., Bloching, B., Howaldt, K. et Mitchell, A. (2005), *Moment of Truth: Redefining the Marketing Agenda*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Beaujean, M., Davidson, J. et Stacey, M. (2006), "The 'Moment of Truth' in Customer Service," *The McKinsey Quarterly*, 2006/N°1, pp. 62-73
- Benoit-Moreau, F. (2006), « La première rencontre mémorable entre marque et consommateur et son influence sur la relation : exploration par une approche qualitative phénoménologique », Cahier n° 354, Centre de Recherche DMSP, mars.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. et Mohr, L.A. (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°4, pp. 95-106.
- Caillé, A., ed. (2007), *La quête de reconnaissance: nouveau phénomène social total*, Paris, La Découverte.
- Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*, Cambridge, MA, Ballinger.
- Cova, B., Louyot-Gallicher, M.-C. et Bonnemaizon, A. (2010), *Marketing critique : le consommateur collaborateur en question*, Paris, Lavoisier.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Czepiel, J.A. (1990), "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research", *Journal of Business Research*, Vol. 20, N°1, pp. 13-21.
- Czepiel, J.A., Solomon, M.R. et Surprenant, C.F. (1985), *The Service Encounter*, New York, Lexington.
- Dellarocas, C. (2003), "The Digitalization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Reputation Systems", *Management Science*, Vol. 49, N°10, pp. 1407-1424.
- Garfinkel, H. (1967), *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Godbout, J.T. et Caillé, A. (1992), *L'esprit du don*, Paris, La Découverte.
- Gremler, D.D. (2004), "The Critical Incident Technique in Service Research", *Journal of Service Research*, Vol. 7, August, pp. 65-89.
- Grönroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, New York, Lexington.
- Grove, S.J., Fisk, R.P. et Bitner, M.J. (1992), "Dramatizing the Service Experience: A Managerial Approach", in Swartz, T.A., Brown, S.W. et Bowen, D.E. (eds.), *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Greenwich, CT, JAI Press, pp., 91-121.
- Hetzl, P. (2002), *Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris, Editions d'Organisation.
- Honneth, A. (2000), *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Le Cerf.

- Honneth, A. (2006), *La société du mépris : vers une nouvelle Théorie Critique*, La Découverte, Paris.
- Joseph, I. (1998), *Erving Goffman et la microsociologie*, Paris, Puf « Philosophie ».
- Keaveney, S.M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 71-82.
- Kjellberg, H. et Helgesson, C.-F. (2006) 'Multiple Versions of Markets: Multiplicity and Performativity in Market Practice', *Industrial Marketing Management*, 35, pp. 839-855.
- Latour, B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, rééd., Paris, La Découverte, 2006.
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les Éditions d'organisation.
- Maslow, A. (1964), *Religions, Values and Peak-Experiences*, Columbus, Ohio State University Press.
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006), « Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques », *Recherche Qualitative*, 26(1), pp. 110-138.
- Muniesa, F. et Callon, M. (2008), « La performativité des sciences économiques », *CSI Working Papers Series010*, Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI), Mines ParisTech.
- N'Goala, G. (2007), « Vers une nouvelle génération de CRM », *Décisions Marketing*, N°45, janvier-mars, pp. 35-46.
- Negura, L. (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *SociologieS*, 1(1), pp. 1-16.
- Normann, R. (2000), *Service Management*, 3rd ed, Chichester, Wiley.
- Oliver, R.L. (1980), "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, 17 (4), pp. 460-469.
- Pine, B.J. et Gilmore, J. (1999), *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard, HBS Press.
- Price, L.L., Arnould, E.J. et Tierney, P. (1995), "Going to Extremes : Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 83-97.
- Reckwitz, A. (2002), "Toward a Theory of Social Practices. A Development in Culturalist Theorizing", *European Journal of Social Theory*, 5 (2), pp. 243–263.
- Rivière, C. (1995), *Les rites profanes*, Paris, PUF.
- Rocheblave, A.-M. (1963), « La notion de rôle : quelques problèmes conceptuels », *Revue Française de Sociologie*, 4 (3), pp. 300-306.
- Schatzki, T. (1996), *Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: university press.
- Schatzki, T., Cetina, K. K., et Von Savigny, E. (2001), *The practice turn in contemporary theory*, London: Routledge.
- Schau, H.J., Muñiz A.M. et Arnould E. (2009), "How Brand Community Practices Create Value," *Journal of Marketing*, 73 (5), pp. 30-51.
- Schmitt, B.H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brands*, New York, The Free Press.
- Söderlund, M. et Julander, C.R. (2009), "Physical Attractiveness of the Service Worker in the Moment of Truth and Its Effects on Customer Satisfaction", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, pp. 216-226.
- Sutter, J. (2004), "Moments of Truth: Defining the Boundary between an Organization and Its Customers", *Information Strategy: The Executive's Journal*, Winter, pp. 18-22.

- Thompson, C.J., Pollio, H.R. et Locander, W.B. (1994), "The spoken and unspoken: A hermeneutic approach to understanding the cultural viewpoints that underlie consumers' expressed meanings", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, pp. 432-452.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, N°1, pp.1-18.
- Warde, A. (2005), "Consumption and Theories of practice", *Journal of Consumer Culture*, 5(2), pp: 131-153.