

Le pourboire : indicateur de la qualité de service ou reflet de la personnalité des serveurs ?

État de la question et perspectives sur les déterminants du pourboire

par Sébastien Fernandez



Sébastien FERNANDEZ

Professeur assistant

Ecole hôtelière de Lausanne, HES-SO/
University of Applied Sciences Western
Switzerland, Suisse

Le pourboire peut être défini comme une source de revenu laissée directement par le client pour un prestataire de services. Parmi les corps de métiers concernés par la pratique du pourboire se trouvent les serveurs, les portiers, les coiffeurs, les musiciens de restaurant, les bagagistes ou les chauffeurs pour ne citer que quelques exemples (S.G. Saunders et M. Lynn, 2010). Dans certains pays comme la France ou la Suisse, le pourboire constitue un revenu qui s'ajoute au salaire versé par le patron et le client a l'entière liberté de donner un pourboire. Aux États-Unis, en revanche, la plupart des serveurs ne reçoivent pas d'autre salaire hormis celui acquis par l'intermédiaire des pourboires. Pour cette raison, la norme sociale est que les clients laissent un pourboire valant entre 15 % et 20 % du montant de la facture mais ils ont une certaine latitude sur le montant précis du pourboire laissé (M. Lynn, 2001). Plusieurs chercheurs ont donc fait l'hypothèse que les clients satisfaits devraient laisser en principe des pourboires plus importants que les clients insatisfaits (Ö.B. Bodvarsson et W. A. Gibson, 1999; M. Lynn, 2001). Le but de cette revue de questions est tout d'abord d'examiner la véracité de cette affirmation puis les facteurs qui ont un impact sur le montant du pourboire laissé aux serveurs. Nous nous centrons sur la profession des serveurs car c'est dans ce métier que la plupart des études empiriques ont été réalisées.

1. Qualité de service et pourboire

S'il existe un lien entre la qualité de service perçue par les clients et la taille des pourboires laissés aux serveurs, les restaurateurs peuvent alors utiliser les pourboires comme source d'information sur la satisfaction des clients et sur le niveau de performance de leurs employés (M. Lynn, 2001). Cette question est donc fort intéressante pour les restaurateurs (M. Lynn, 2005).

De nombreuses études de terrain ont été réalisées dans lesquelles les clients sont interrogés à la sortie de restaurants sur la qualité de service reçu et sur le montant du pourboire qu'ils ont laissé. Les premières études de terrain montrent des corrélations très faibles, voire même non significatives, entre les deux variables. Ainsi, M. Lynn et B. Latané (1984) ont montré que la qualité de service, la qualité de la nourriture et l'atmosphère du restaurant tels qu'elles sont perçues par les clients ne sont pas en relation avec le montant du pourboire qu'ils ont laissé. Dans une méta-analyse conduite sur 14 études, M. Lynn (2001) montre qu'il existe une corrélation de $r = .11$ entre la qualité de service et le pourboire, ce qui signifie qu'à peine plus de 1 % de la variance dans les pourboires peut être attribuable à la qualité de service (voir aussi, Ö. B. Bodvarsson et W. A. Gibson, 1997 ; M. Lynn, 2003a ; M. Parrett, 2011).

Il est important de tenir compte du type d'échelle utilisée pour mesurer la qualité de service. En effet, M. Lynn et M. McCall (2000) ont montré que la corrélation entre la qualité de service et le pourboire est plus forte lorsque la qualité de service a été mesurée préalablement à l'aide de plusieurs items que lorsqu'elle a été mesurée avec un seul item. En effet, lorsque la qualité de service est calculée au travers de 5 items reflétant l'apparence, les connaissances, la rapidité, l'attention au détail et l'amabilité du personnel (M. Conlin et al. 2003 ; M. Lynn et A. Grassman, 1990 ; M. Lynn et J. Graves, 1996 ; C. Mok et S. Hansen, 1999), elle « explique » environ 4 à 5 % de la variance dans les pourboires laissés.

Pour aller plus loin dans la compréhension des facteurs à l'origine du pourboire, des chercheurs ont examiné quels aspects de la qualité de service corrélaient de façon significative avec le montant du pourboire. C. Mok et S. Hansen (1999) montrent que seule l'évaluation de l'amabilité du serveur prédit de façon significative le montant du pourboire laissé. M. Conlin, M. Lynn et T. O'Donoghue (2003) quant à eux montrent que l'amabilité et la rapidité sont les seuls aspects qui corrélaient positivement et significativement avec le montant du pourboire. Enfin, M. Lynn et A. Grassman (1990) montrent qu'en plus de l'amabilité et la rapidité, l'attention au détail est un prédicteur significatif de la taille du pourboire. Même si les résultats diffèrent d'une étude à l'autre, les trois études susmentionnées montrent que l'amabilité perçue est en relation avec le pourboire laissé par les clients, voir cependant celle de M. Lynn et T. Simons (2000) pour des résultats différents. Relevons enfin que des indicateurs objectifs tels que le nombre de visites faites par le personnel à la table du client et le temps passé à cette table corrélaient positivement avec le montant du pourboire laissé (J. A. Fitzsimmons et G. B. Maurer, 1991). L'attention au détail est donc également une composante de la qualité de service qui a une influence sur le montant du pourboire.

Pour résumer ce qui précède, nous pouvons affirmer que la relation entre la qualité de service et le pourboire a été observée dans plusieurs études (voir aussi M. Lynn et T. Simons, 2000 ; M. Lynn et M. Sturman, 2010) mais les études décrites jusqu'à présent montrent que la qualité de service joue un rôle peu

important dans le montant de ce pourboire. Cela signifie donc que d'autres facteurs entrent en ligne de compte pour expliquer la taille des pourboires laissés aux serveurs. Parmi ceux-ci, il existe de nombreux facteurs liés à la clientèle (nombre de personnes à table, âge, niveau socio-économique) mais nous n'allons pas en parler dans cet article puisqu'ils ont déjà fait l'objet de plusieurs revues de littérature (voir notamment, O. H. Azar, 2007). Par ailleurs, ces facteurs ne sont pas contrôlables par les serveurs et les restaurateurs qui ne peuvent donc pas agir dessus. Dans les sections qui suivent, nous allons examiner quelles sont les caractéristiques des serveurs et de leurs comportements liés au pourboire.

2. Caractéristiques des serveurs et pourboire

Nous allons à présent examiner si l'âge, la nationalité, le genre, l'apparence physique ou la personnalité des serveurs ont une influence sur le pourboire qu'ils gagnent.

2.1. Caractéristiques sociodémographiques

Est-il plus facile pour des serveuses de gagner des pourboires élevés que pour leurs collègues masculins ? La plupart des études ne montrent pas de différence entre les serveuses et les serveurs à ce niveau-là (N. Guéguen, 2002 ; N. Guéguen et P. Legohérel, 2000 ; M. Lynn et T. Simons, 2000 ; C. Mok et S. Hansen, 1999 ; J. S. Seiter et H. Weger, 2010). Par contre, les hommes sont généralement plus généreux avec les serveuses qu'avec les serveurs (N. Guéguen, 2012 ; N. Guéguen et C. Jacob, 2014 ; C. Jacob et N. Guéguen, 2012 ; C. Jacob et al. 2010 ; M. Lynn et B. Latané, 1984 ; B. Rind et P. Bordia, 1996). Une étude a aussi montré que les serveurs gagnent des pourboires plus élevés que leurs collègues féminines lorsqu'ils servent des femmes (M. Conlin et al. 2003). En ce qui concerne les autres variables sociodémographiques, M. Lynn et M. McCall (2009) montrent que l'âge corréla négativement avec le montant des pourboires reçus. Ainsi, les jeunes serveurs gagnent en moyenne des pourboires plus importants que les serveurs plus âgés. Chez les femmes, M. Lynn (2009) montre que les serveuses trentenaires gagnent des pourboires plus élevés que les serveuses plus jeunes ou plus âgées. Pour finir, M. Lynn et M. McCall (2009) montrent que les serveurs de type caucasien ne gagnent pas plus de pourboires que les serveurs d'autres origines.

2.2. Expérience

Une étude récente menée auprès de plus de 1500 serveurs rapporte une corrélation positive entre le nombre d'années d'expérience et le montant des pourboires reçus (M. Lynn et M. McCall, 2009). Selon les chercheurs, cette relation s'explique

par le fait que les serveurs plus expérimentés apprennent et adoptent au fil du temps des techniques qui leur permettent de gagner plus de pourboires.

2.3. Apparence physique

L'étude de M. Lynn et T. Simons (2000) a montré que l'apparence physique, tout au moins chez les serveuses, contribue à l'obtention de pourboires élevés (voir également, J. Hornik, 1992). M. Lynn (2009) a ensuite montré sur un échantillon de plus de 400 serveuses qui ont accepté de répondre à un questionnaire en ligne que certaines caractéristiques physiques contribuent spécifiquement aux différences individuelles en termes de pourboire obtenu. Par exemple, le tour de poitrine des serveuses corrèle positivement avec le montant des pourboires qu'elles obtiennent. Il ressort de la même étude que les serveuses blondes tendent à gagner des pourboires plus élevés que celles qui ont une autre couleur de cheveux. Ce dernier résultat a par ailleurs été confirmé par N. Guéguen (2012) dans une étude astucieuse. Il a demandé à des serveuses de porter des perruques de différentes couleurs selon les jours et a alors remarqué que lorsque les serveuses portent une perruque blonde, elles gagnent des pourboires plus élevés que lorsqu'elles portent des perruques brunes, noires ou rousses.

Certains accessoires peuvent aussi être utilisés par les serveuses pour augmenter leurs pourboires. C. Jacob et al. (2010) ont enquêté sur l'effet du maquillage et ont montré que les serveuses gagnent plus de pourboires lorsqu'elles sont maquillées que lorsqu'elles ne le sont pas. N. Guéguen et C. Jacob (2012) ont par la suite investigué la couleur du rouge à lèvres et son incidence sur le pourboire. Il apparaît alors que les clients sont plus généreux lorsque les serveuses portent un rouge à lèvres de couleur rouge plutôt que rose, brun ou que lorsqu'elles n'en portent pas. La couleur rouge semble donc agir sur la générosité des clients, en partie parce qu'elle rend les serveuses qui en portent plus attirantes. N. Guéguen et C. Jacob (2014) ont aussi montré que les serveuses reçoivent plus de pourboires lorsqu'elles portent un t-shirt rouge que lorsqu'elles en portent un d'une autre couleur. Pour terminer, C. Jacob et al. (2012) ont montré que les serveuses gagnent des pourboires plus importants si elles portent un accessoire dans leurs cheveux (que ce soit une barrette avec une rose rouge, un petit oiseau rouge ou un brin de cassis rouge) que si elles n'en portent pas.

2.4. Personnalité

Même si le modèle des « Big Five » constitue actuellement le modèle dominant dans la recherche sur la personnalité (G. M. Hurtz et J. J. Donovan, 2000), aucune étude exhaustive n'a examiné l'influence des cinq dimensions de personnalité, c'est-à-dire : Ouverture, caractère consciencieux, Extraversion, Agréabilité et Neuroticisme (ou instabilité émotionnelle), sur le

pourboire. Une seule étude a montré que la dimension d'Extraversion ne corrèle pas avec le montant des pourboires reçus (N. W. Chi et al. 2011).

Si l'on examine d'autres traits de personnalité, l'étude de M. Lynn et T. Simons (2000) montre que la dimension de *self-monitoring* (M. Snyder et S. Gangestad, 1986) corrèle positivement avec le montant des pourboires obtenus par les serveurs. Les individus qui ont des scores élevés sur une échelle de *self-monitoring* tendent à faire attention à ce que leur comportement reflète une image appropriée et un comportement qui soit adapté aux circonstances, alors que les personnes qui ont une tendance faible au *self-monitoring* ne cherchent pas à adapter leur comportement aux circonstances. Cela signifie donc que les serveurs qui modifient leur comportement pour l'adapter aux besoins de la clientèle reçoivent des pourboires en moyenne plus élevés que les autres.

3. Comportement des serveurs et pourboire

Après avoir montré que certaines caractéristiques liées aux serveurs corrèlent significativement avec la probabilité de recevoir des pourboires, nous allons nous intéresser à présent aux comportements des serveurs et à leur impact sur le pourboire. Nous verrons que ces comportements peuvent constituer des astuces utilisables par les serveurs pour augmenter leurs pourboires. Nous allons successivement aborder les points suivants : la communication verbale (ce que le serveur dit) et la communication non verbale (ce que le serveur fait)

3.1. La communication verbale

Plusieurs études ont mis en avant que les paroles des serveurs, que ce soit lors de l'accueil du client, de la prise de la commande, ou du départ du client, ont une influence sur le montant du pourboire qu'ils reçoivent.

Il a été montré que si un serveur s'introduit par son prénom auprès des clients, il a de grandes chances de gagner un pourboire plus important. K. Garrity et D. Degelman (1990) ont en effet démontré dans leur étude que les clients ont laissé un pourboire représentant 23.4 % de la facture lorsque le serveur se présente par son prénom, contre un pourboire ne représentant que 15 % de la facture lorsque le serveur ne mentionne pas son prénom. Ces auteurs suggèrent deux explications relatives à ce phénomène. La première serait que la mention du prénom du serveur influence positivement la perception du restaurant, la seconde que les clients accordent davantage d'importance au serveur une fois qu'ils connaissent son prénom.

Lors de la prise de la commande, le fait de répéter oralement la commande auprès du client (nommé « effet perroquet ») a un impact positif sur le montant du pourboire reçu (C. Jacob et N. Guéguen, 2013; R. B. Van Baaren, 2005). R. B. Van Baaren (2005)

avance deux pistes pour expliquer la plus grande générosité des clients lorsque la commande est répétée que lorsqu'elle ne l'est pas. Premièrement, il est possible que les serveurs paraissent plus attentifs et plus compétents. Deuxièmement, les individus ont tendance à davantage apprécier les personnes qui leur ressemblent et se sentent plus proches d'elles. Or, R. B. Van Baaren (2005) postule que le fait de répéter littéralement la commande augmente le sentiment de similarité entre le client et le serveur.

Une autre méthode permet aux serveurs d'augmenter leurs pourboires lors de la prise de la commande. J. S. Seiter (2007) a montré que les serveuses gagnent des pourboires plus importants lorsqu'elles complimentent le choix des clients que lorsqu'elles ne le font pas. L'auteur émet l'hypothèse que ce comportement les rend probablement plus sympathiques, ce qui augmente le montant du pourboire qu'elles obtiennent. Relevons toutefois que cette technique fonctionne mieux avec de petites tablées (jusqu'à 3 personnes). En effet, il peut paraître difficile, voire artificiel de complimenter chaque plat auprès de plusieurs personnes simultanément (J. S. Seiter et H. Weger, 2010).

Pour finir, relevons que les serveurs qui s'adressent à leurs clients par leur nom (M. Lynn, 2003b; J. S. Seiter et H. Weger, 2013), dans leur langue maternelle (Y. Van Vaerenbergh et J. Holmqvist, 2013) ou qui laissent entendre que les conditions météorologiques seront bonnes le lendemain (B. Rind, 1996) gagnent généralement des pourboires plus élevés que ceux qui n'adoptent pas ces techniques.

3.2. La communication non verbale

De nombreuses études se sont intéressées à la communication non verbale des serveurs et à son influence sur le pourboire. Nous allons à présent passer en revue les différents comportements identifiés dans la littérature : contact, sourire, toucher, posture, utilisation de supports.

Il a tout d'abord été montré que le nombre d'interactions entre le client et le serveur tend à avoir un impact positif sur le pourboire (K. Garrity et D. Degelman, 1990; J. May, 1980). Cela signifie que les serveurs qui viennent régulièrement s'enquérir de la satisfaction de leur clientèle gagnent en moyenne des pourboires plus élevés que ceux qui le font moins souvent.

La distance à laquelle les serveurs se tiennent des clients a un impact sur le pourboire. Dans une étude, il a été demandé à des serveuses de se tenir à différentes distances (15, 45 ou 75 cm) lors de la prise de la commande auprès de clients attablés seuls. Lorsqu'elles se tiennent à 15 cm des clients, les serveuses reçoivent par la suite de plus gros pourboires que lorsqu'elles se tiennent à 45 cm ou 75 cm, et cela fonctionne autant avec les clients de sexe masculin que de sexe féminin (C. Jacob et N. Guéguen, 2012). M. Lynn et K. Mynier (1993) ont montré que la posture prise par les serveurs peut également modifier le montant des pourboires qu'ils obtiennent. En l'occurrence, s'ils s'accroupissent lors de la prise de la commande, ils reçoivent des

pourboires plus élevés que s'ils restent debout. Cette technique fonctionne car elle renforce le sentiment de proximité entre le serveur et les clients. M. Lynn (2011) mentionne toutefois que ce geste ne fonctionne pas dans tous les restaurants et avec tous les clients, mais notamment mieux dans un restaurant de classe moyenne et lorsque les clients présentent des caractéristiques sociodémographiques similaires à celles du serveur. Une autre étude (K. L. Tidd et J. S. Lockard, 1978) montre que les serveuses qui adressent un large sourire à leurs clients obtiennent des pourboires plus importants qu'en adressant un demi-sourire en gardant la bouche fermée.

L'impact du toucher sur le pourboire a été démontré dans plusieurs recherches (A. H. Crusco et C. G. Wetzel, 1984; N. Guéguen et C. Jacob, 2005; J. Hornik, 1992; M. Lynn, 1996, M. Lynn et al. 1998; R. Stephen et R. L. Zweigenhaft, 1986). Dans l'étude d'A. H. Crusco et C. G. Wetzel (1984) par exemple, les clients laissent des pourboires plus élevés lorsqu'ils ont été touchés brièvement sur l'épaule ou sur la main au moment de la remise de l'addition que lorsqu'ils n'ont pas été touchés. Le fait de toucher les clients fonctionne autant pour les serveurs que pour les serveuses (J. Hornik, 1992) et l'étude de M. Lynn et al. (1998) montre que la durée du contact physique, qu'il soit de deux ou de quatre secondes, n'a pas d'incidence sur le pourboire. La méthode du toucher ne semble toutefois pas fonctionner dans toutes les circonstances. Par exemple, R. Stephen et R. L. Zweigenhaft (1986) ont précisé que les serveuses peuvent utiliser cette technique avec des couples mais elle n'est efficace que si elles touchent brièvement la cliente et non le client. L'effet du toucher semble par ailleurs fonctionner davantage avec des jeunes qu'avec des clients âgés, bien qu'il soit efficace dans les deux cas. En résumé, les serveurs peuvent voir leurs pourboires grimper s'ils touchent brièvement l'épaule ou l'avant-bras de leurs clients. Cela peut être fait tant lors de la prise de la commande que lors de la remise de l'addition.

Il a été montré que l'utilisation de la facture comme support à un message personnalisé peut avoir une incidence sur le montant des pourboires reçus par les serveurs. Cette technique peut être appliquée par les serveurs de plusieurs façons et avec le même succès : s'ils écrivent sur le dos de la facture les prévisions météo pour le jour à venir (B. Rind et D. Strohmets, 2001), s'ils écrivent « merci » (B. Rind et P. Bordia, 1995), s'ils dessinent un soleil au-dessous de la facture (N. Guéguen et P. Legohérel, 2000) ou un smiley sur la facture (B. Rind et P. Bordia, 1996), s'ils accompagnent la facture d'une petite carte avec une blague (N. Guéguen, 2002), avec un message patriotique (J. S. Seiter et R. H. Gass, 2005), une citation sur l'altruisme (C. Jacob et al. 2013) ou ajoutent un petit exercice à réaliser (B. Rind et D. Strohmets, 2001). B. Rind et P. Bordia (1996) ont néanmoins précisé que l'utilisation des smileys ne fonctionne que si ce sont des serveuses qui les dessinent. L'impact positif de ces techniques sur le pourboire peut être expliqué de plusieurs manières : elles mettent le client de bonne humeur, elles rendent le serveur plus sympathique aux yeux des clients ou elles activent la norme de réciprocité chez les clients.

Il est possible d'activer la norme de réciprocité d'une autre façon. D. Strohmets et al. (2002) ont montré que les serveurs gagnent des pourboires plus élevés s'ils servent des chocolats ou des friandises lorsqu'ils apportent la facture. Par ailleurs, si les serveurs ne donnent qu'un seul chocolat aux clients et reviennent ensuite vers eux pour leur en proposer un second, ils gagnent plus de pourboires que s'ils en donnent immédiatement deux.

Pour les auteurs, ce résultat est le signe que l'humeur positive du client à elle seule ne peut pas justifier ce résultat. En effet, dans les deux situations, les clients reçoivent la même quantité de chocolats. La différence entre les deux situations est que les serveurs qui donnent d'abord un chocolat et ensuite un second donnent l'impression au client de lui accorder une faveur. Les clients se sentent alors obligés de donner un pourboire conséquent.

Conclusion et perspectives de recherche

Au terme de cette étude de littérature sur les facteurs en relation avec le pourboire, nous avons pu montrer que la qualité de service joue un rôle significatif mais peu important pour expliquer le fait que certains serveurs gagnent plus de pourboires que d'autres. D'autres éléments entrent en ligne de compte et influencent le montant du pourboire que les serveurs reçoivent. Parmi ceux-ci, nous nous sommes centrés sur les caractéristiques et comportements des serveurs. Ainsi, les serveuses gagnent en général des pourboires plus élevés que les serveurs lorsqu'elles sont amenées à servir des clients de sexe masculin.

Par ailleurs, les serveuses les plus jolies gagnent des pourboires plus importants que leurs collègues moins attirantes. Nous avons également montré que le comportement des serveurs a un impact non négligeable sur le pourboire laissé par la clientèle. Ceux-ci peuvent maximiser leurs chances de gagner un pourboire conséquent en se présentant par leur prénom, en répétant la commande oralement auprès du client, en s'adressant à leurs clients par leur nom, en complimentant le choix du client lors de la prise de la commande, en souriant, en se tenant à proximité de la table, en touchant brièvement le client sur l'épaule ou sur le bras, en apportant un chocolat ou en écrivant quelque chose à la main sur la facture.

Nous aimerions à présent adresser trois champs de recherche qui nous semblent avoir été insuffisamment traités dans la littérature et qui mériteraient d'être étudiés au cours des années à venir. Premièrement, la question de la relation entre la qualité de service et le pourboire qui a été passablement étudiée aux États-Unis mais qui n'a été que très peu explorée dans les pays européens. Deuxièmement, la question des techniques employées par les serveurs pour augmenter leurs pourboires. Troisièmement, la question des différences individuelles entre serveurs et leur incidence sur le pourboire.

a. Qualité de service et pourboire en Europe

Si les études conduites aux États-Unis montrent qu'il existe une relation positive et significative entre la qualité de service et le pourboire, celle-ci est généralement faible. Or, comme toutes ces études ont été conduites aux États-Unis, il n'est pas certain que l'on trouve des résultats semblables dans les pays d'Europe. En effet, les normes sociales sont très différentes aux États-Unis et dans de nombreux pays européens. Aux États-Unis, il est d'usage de laisser un pourboire qui représente environ 15 % du montant de la facture car il est rare que les serveurs reçoivent un salaire fixe de la part de leur employeur. Comme évoqué par M. Lynn (2001), il est possible que les clients basent le montant du pourboire qu'ils laissent davantage sur cette norme que sur la qualité de service reçu. Cela expliquerait la corrélation très faible entre la qualité de service et le montant du pourboire laissé. En Europe, en revanche, il n'y a pas de norme sociale univoque sur le montant du pourboire à laisser et la plupart des serveurs reçoivent un salaire fixe de la part de leur employeur. Ces éléments nous laissent à penser que les clients déterminent le montant du pourboire qu'ils laissent davantage sur la qualité de service qu'ils ont reçue.

Il nous semble donc important de conduire des études sur la relation entre la qualité de service et le pourboire en dehors des États-Unis, (B. Dewald, 2003). Si la corrélation entre ces deux variables est significative et plus forte que celle identifiée aux États-Unis, les implications managériales seraient importantes. Les restaurateurs pourraient alors utiliser les pourboires de leurs employés comme source d'information valide sur leur performance au service.

Mentionnons ici le travail prometteur réalisé par A. S. Rønhovde (2012) car il s'agit à notre connaissance, de la seule étude sur la relation entre la qualité de service et le pourboire réalisée dans un pays européen, en l'occurrence en Norvège. Il est intéressant de constater que la corrélation est positive et significative entre la qualité de service et le pourboire ($r = .27$). La qualité de service a été mesurée dans cette étude à l'aide d'un seul item mais la corrélation observée avec le pourboire est plus forte que celle rapportée par M. Lynn et M. McCall (2000) dans une méta-analyse des études conduites aux États-Unis.

b. Efficacité des techniques permettant d'augmenter les pourboires

M. Lynn (2011) a dressé une liste de 20 techniques pouvant être utilisées par les serveurs et les restaurateurs afin d'amener les clients à laisser plus de pourboires. M. Lynn et M. McCall (2009) remarquent toutefois à juste titre, que l'efficacité de ces techniques n'a été bien souvent démontrée qu'au travers d'une ou deux études, dans certains restaurants et auprès d'un nombre limité de serveurs. Ainsi, il est prématuré d'affirmer que ces techniques fonctionnent dans tous les types d'établisse-

ments, dans tous les pays, pour chaque serveur et avec chaque catégorie de clients.

M. Lynn et M. McCall (2009) ont conduit la première étude à grande échelle pour déterminer l'efficacité de 13 techniques utilisées par les serveurs pour augmenter leurs pourboires. Ils ont pour cela enquêté auprès d'un échantillon de plus de 1500 serveurs aux États-Unis. Tout d'abord, ils ont montré que la plupart de ces méthodes (dessiner un soleil ou écrire « merci » sur l'addition, toucher les clients ou s'accroupir auprès d'eux) sont rarement ou jamais utilisées alors que d'autres (se présenter, sourire ou répéter la commande du client) le sont régulièrement. Ensuite, ils démontrent que toutes ces techniques sont liées au montant du pourboire gagné par les serveurs, et que plus les serveurs tendent à utiliser chacune de ces stratégies, plus ils gagnent de pourboires. Il a également été précisé qu'elles sont liées au pourboire tant chez les serveuses que chez les serveurs. La relation entre techniques et pourboires reste la même selon l'âge ou l'expérience des serveurs. Il semblerait donc qu'elles puissent être applicables à différents serveurs ainsi qu'à différents types de restaurants.

Malgré ces premiers résultats concluants, la connaissance sur l'efficacité des différentes techniques d'optimisation des pourboires en est encore à ses débuts. À part quelques études réalisées en France (N. Guéguen, 2002 ; 2012 ; N. Guéguen et C. Jacob, 2005), nous ne savons pas si les techniques qui ont été étudiées aux États-Unis fonctionnent en Europe. Par ailleurs, si plusieurs techniques s'avèrent efficaces, il n'est pas possible pour les serveurs de les mettre toutes en application. Il doit alors en choisir certaines mais nous ne savons rien de leur efficacité relative. De plus, nous ne savons pas si certaines techniques utilisées de façon combinée fonctionnent mieux que les mêmes techniques utilisées de façon isolée. Ainsi, un large champ de recherche semble ouvert pour investiguer si deux techniques fonctionnent mieux qu'une seule et quelle est la meilleure combinaison de stratégies pour optimiser les chances de recevoir des pourboires élevés.

Il serait aussi intéressant d'identifier et de tester l'efficacité de nouvelles stratégies. Certains serveurs prennent le temps de jouer et d'interagir brièvement avec les enfants des clients, certains parviennent à mémoriser des longues listes de plats sans erreur. Il est possible que ces comportements induisent des sentiments positifs chez les clients et les amènent à donner des pourboires plus importants. Enfin, il serait envisageable de créer des programmes de formation destinés aux serveurs afin de leur enseigner les techniques leur permettant d'augmenter leurs pourboires et de tester ensuite l'efficacité de ces programmes. Ce type de formation pourrait avoir un impact positif sur le pourboire ainsi que sur la qualité de service perçue par la clientèle. Mais aussi sur la rétention des employés et contribuerait à diminuer le *turnover*. En effet, il a été montré que le *turnover* est moins important parmi les serveurs qui reçoivent des pourboires élevés que parmi ceux qui reçoivent des pourboires plus faibles (M. Lynn, 2002 ; M. Lynn et al. 2011).

c. Différences individuelles chez les serveurs et pourboire

Comme il existe d'importantes différences individuelles dans le montant des pourboires reçus et que ces différences peuvent refléter tant les performances des serveurs (M. Lynn et T. Simons, 2000) que la probabilité de rester sur le long terme dans le même établissement (M. Lynn et al. 2011), il est important de comprendre pourquoi certains serveurs gagnent plus de pourboires que d'autres. S'il existe des compétences ou des traits de personnalité chez les serveurs qui prédisent leur capacité à gagner des pourboires, les restaurateurs peuvent alors en tenir compte lors du processus de sélection des nouveaux employés. Comme nous l'avons déjà évoqué, très peu d'études ont mis en correspondance les pourboires gagnés par les serveurs et leurs traits de personnalité. M. Lynn et T. Simons (2000) ont montré que le trait de *self-monitoring* corrèle positivement avec les pourboires gagnés par les serveurs mais aucune recherche n'a été conduite pour investiguer la relation entre les « Big Five » et le pourboire, hormis l'étude de N. W. Chi et al. (2011) dans laquelle aucune relation n'a été observée entre la dimension d'Extraversion et le pourboire.

Or, deux arguments nous laissent penser que les traits de personnalité des employés de restaurant sont en relation avec les pourboires qu'ils obtiennent. Premièrement, de nombreuses études montrent qu'ils sont liés à la performance dans les métiers de service (G. M. Hurtz et J. J. Donovan, 2000) et plus particulièrement chez les serveurs (J. B. Tracey et al. 2007 ; M. J. Tews et al. 2010). Deuxièmement, il est légitime de penser que certains traits de personnalité des serveurs ont une influence sur leur façon d'entrer en contact avec la clientèle. Par exemple, les serveurs les plus consciencieux répètent probablement plus souvent le contenu de la commande auprès des clients afin de s'assurer qu'ils n'ont pas commis d'erreurs, comportement qui a été associé à des pourboires plus élevés dans une précédente étude (R. B. Van Baaren, 2005). Certaines études ont également démontré que les individus qui ont des scores élevés sur la dimension d'Extraversion (B. H. La France et al. 2004) ou d'Agréabilité (R. Cuperman et W. Ickes, 2009) ont tendance à sourire davantage que les personnes qui ont des scores moins élevés sur ces dimensions. Pour rappel, il a été signifié que les serveurs qui sourient reçoivent des pourboires plus élevés que ceux qui ne sourient pas. Il semble donc plausible que certains traits de personnalité chez les serveurs corrélerent avec le montant des pourboires qu'ils reçoivent.

Pour conclure cette étude de littérature sur les déterminants des pourboires, nous souhaitons insister sur le fait qu'il existe encore de nombreuses zones d'ombres dans ce domaine, et ce particulièrement dans les pays hors des États-Unis. Même si cette pratique a un impact moindre sur les serveurs en Europe qu'aux États-Unis, il n'en reste pas moins qu'elle persiste et qu'elle représente un enjeu important pour les serveurs et les restaurateurs.

Bibliographie

- Azar Ofer. H. The social norm of tipping : A review. *Journal of Applied Social Psychology*, 2007, 37(2), p. 380-402.
- Bodvarsson Örn B., Gibson William A. Economics of restaurant gratuities : Determining tip rates. *American Journal of Economics and Sociology*, 1999, 56(2), p. 187-204.
- Bodvarsson Örn B., Gibson William A. An economic approach to tips and service quality : Results of a survey. *The Social Science Journal*, 1997, 36(1), p. 137-147.
- Chi Nai-Wen, Grandey Alicia A., Diamond Jennifer A., Krimmel Kathleen R. Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 2011, 96(6), p. 1337-1346.
- Conlin Michael, Lynn Michael, O'Donoghue Ted. The norm of restaurant tipping. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2003, 52, p. 297-321.
- Crusco April H., Wetzel Christopher G. The Midas touch : The effects of interpersonal touch on restaurant tipping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1984, 10(4), p. 512-517.
- Cuperman Ronen, Ickes William. Big Five predictors of behavior and perceptions in initial dyadic interactions : Personality similarity helps extraverts and introverts, but hurts "disagreeables". *Journal of Personality and Social Psychology*, 2009, 97(4), p. 667-684.
- Dewald Ben. Tipping in Hong Kong restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 2003, 22, p. 307-319.
- Fitzsimmons James A., Maurer Gavin B. A walk-through audit to improve restaurant performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1991, 31(4), p. 95-99.
- Garrity Kimberly, Degelman Douglas. Effect of server introduction on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 1990, 20(2), p. 168-172.
- Guéguen Nicolas. The effects of a joke on tipping when it is delivered at the same time as the bill. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32(9), p. 1955-1963.
- Guéguen Nicolas. Hair color and wages : Waitresses with blond hair have more fun. *The Journal of Socio-Economics*, 2012, 41(4), p. 370-372.
- Guéguen Nicolas, Jacob Céline. The effect of touch on tipping : An evaluation in a French bar. *International Journal of Hospitality Management*, 2005, 24, p. 295-299.
- Guéguen Nicolas, Jacob Céline. Lipstick and tipping behavior : When red lipstick enhance waitresses tips. *International Journal of Hospitality Management*, 2012, 31(4), p. 1333-1335.
- Guéguen Nicolas, Jacob Céline. Clothing color and tipping : Gentleman patrons give more tips to waitresses with red clothes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2014, 38(2), p. 275-280.
- Guéguen Nicolas, Legohérel Patrick. Effect on tipping of barman drawing a sun on the bottom of customers' checks. *Psychological Reports*, 2000, 87, p. 223-226.
- Hornik Jacob. Tactile stimulation and consumer response. *Journal of Consumer Research*, 1992, 19(3), p. 449-458.
- Hurtz Gregory M., Donovan John J. Personality and job performance : The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85(6), p. 869-879.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas. The effect of physical distance between patrons and servers on tipping. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2012, 36(1), p. 25-31.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas. The effect of employees' verbal mimicry on tipping. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 35, p. 109-111.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas, Ardiccioni Renzo, Sénémeaud Cécile. Exposure to altruism quotes and tipping behavior in a restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 32, p. 299-301.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas, Boulbry Gaëlle. Effects of songs with prosocial lyrics on tipping behavior in a restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 2010, 29, p. 761-763.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas, Boulbry Gaëlle, Ardiccioni Renzo. Waitresses' facial cosmetics and tipping : A field experiment. *International Journal of Hospitality Management*, 2010, 29, p. 188-190.
- Jacob Céline, Guéguen Nicolas, Delfosse Christine. She wore something in her hair : The effect of ornamentation on tipping. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2012, 21(4), p. 414-420.
- La France Betty H., Heisel Alan D., Beatty Michael J. Is there empirical evidence for a nonverbal profile of extraversion? A meta analysis and critique of the literature. *Communication Monographs*, 2004, 71(1), p. 28-48.
- Lynn Michael. Seven ways to increase servers' tips. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1996, 37(3), p. 24-29.
- Lynn Michael. The relationship between tipping and service quality : A comment on Bodvarsson and Gibson's article. *The Social Science Journal*, 2000, 37(1), p. 131-135.
- Lynn Michael. Restaurant tipping and service quality : A tenuous relationship. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2001, 42(1), p. 14-20.
- Lynn Michael. Turnover's relationships with sales, tips and service across restaurants in a chain. *International Journal of Hospitality Management*, 2002, 21, p. 443-447.
- Lynn Michael. Restaurant tips and service quality : A weak relationship or just weak measurement. *Hospitality Management*, 2003a, 22, p. 321-325.
- Lynn Michael. Tip levels and service : An update, extension, and reconciliation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2003b, 44(5-6), p. 139-148.
- Lynn Michael. Increasing servers' tips : What managers can do and why they should do it. *Journal of Foodservice Business Research*, 2005, 8(4), p. 89-98.
- Lynn Michael. Determinants and consequences of female attractiveness and sexiness : Realistic tests with restaurant waitresses. *Archives of Sexual Behavior*, 2009, 38, p. 737-745.

- Lynn Michael. Mega Tips 2 : Twenty tested techniques to increase your tips. *Cornell Hospitality Tools*, 2011, 2(1), p. 4-22.
- Lynn Michael, Grassman Andrea. Restaurant tipping : An examination of three "rational" explanations. *Journal of Economic Psychology*, 1990, 11, p. 169-181.
- Lynn Michael, Graves Jeffrey. Tipping : An incentive/reward for service? *Hospitality Research Journal*, 1996, 20(1), p. 1-14.
- Lynn Michael, Kwortnik Robert, Sturman Michael. Voluntary tipping and the selective attraction and retention of service workers in the United States : An application of the ASA model. *International Journal of Human Resources Management*, 2011, 22(9), p. 1887-1901.
- Lynn Michael, Latané Bibb. The psychology of restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 1984, 14(6), p. 549-561.
- Lynn Michael, Le Joseph-Mykal, Sherwyn David S. Reach out and touch your customers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1998, 39(3), p. 60-65.
- Lynn Michael, McCall Michael. Gratitude and gratuity : A meta-analysis of research on the service-tipping relationship. *Journal of Socio-Economics*, 2000, 29, p. 203-214.
- Lynn Michael, McCall Michael. Techniques for increasing servers' tips : How generalizable are they? *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50(2), p. 198-208.
- Lynn Michael, Mynier Kirby. Effect of server posture on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 1993, 23(8), p. 678-685.
- Lynn Michael, Simons Tony. Predictors of male and female servers' average tip earnings. *Journal of Applied Social Psychology*, 2000, 30(2), p. 241-252.
- Lynn Michael, Sturman Michael. Tipping and service quality : A within-subjects analysis. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2010, 34(2), p. 269-275.
- May Joanne M. Looking for tips : An empirical perspective on restaurant tipping. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 1980, 20(4), p. 6-8.
- Mok Connie, Hansen Sebastian. A study of factors affecting tip size in restaurants. *Journal of Restaurant & Foodservice Marketing*, 1999, 3(3-4), p. 49-64.
- Parrett Matt. Do people with food service experience tip better? *Journal of Socio-Economics*, 2011, 40, p. 464-471.
- Rind Bruce. Effect of beliefs about weather conditions on tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 1996, 26(2), p. 137-147.
- Rind Bruce, Bordia Prashant. Effect of server's "Thank you" and personalization on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 1995, 25(9), p. 745-751.
- Rind Bruce, Bordia Prashant. Effect on restaurant tipping of male and female servers drawing a happy, smiling face on the back of customers' checks. *Journal of Applied Social Psychology*, 1996, 26(3), p. 218-225.
- Rind Bruce, Strohmets David. Effect on restaurant tipping of presenting customers with an interesting task and of reciprocity. *Journal of Applied Social Psychology*, 2001, 31(7), p. 1379-1384.
- Rønhovde André S. *Relationship between service quality and tipping in Norway : Do perceived service quality and other factors have a relationship with tip size in Norwegian restaurants?* Master's thesis, Faculty of Social Sciences, Norwegian School of Hotel Management, 2012.
- Saunders Stephen G., Lynn Michael. Why tip? An empirical test of motivations for tipping car guards. *Journal of Economic Psychology*, 2010, 31, p. 106-113.
- Seiter John S. Ingratiation and gratuity : The effect of complimenting customers on tipping behavior in restaurants. *Journal of Applied Social Psychology*, 2007, 37(3), p. 478-485.
- Seiter John S., Gass Robert H. The effect of patriotic messages on restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 2005, 35(6), p. 1197-1205.
- Seiter John S., Weger Harry. The effect of generalized compliments, sex of server, and size of dining party on tipping behavior in restaurants. *Journal of Applied Social Psychology*, 2010, 40(1), p. 1-12.
- Seiter John S., Weger Harry. Does a customer by any other name tip the same? The effect of forms of address and customers' age on gratuities given to food servers in the United States. *Journal of Applied Social Psychology*, 2013, 43(8), p. 1592-1598.
- Snyder Mark, Gangestad Steve. On the nature of self-monitoring : Matters of assessment, matters of validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(1), p. 125-139.
- Stephen Renée, Zweigenhaft Richard L. The effect on tipping of a waitress touching male and female customers. *The Journal of Social Psychology*, 1986, 126(1), p. 141-142.
- Strohmets David, Rind Bruce, Fisher Reed, Lynn Michael. Sweetening the till : The use of candy to increase restaurant tipping. *Journal of Applied Social Psychology*, 2002, 32(2), p. 300-309.
- Tews Michael J., Michel John W., Lyons Brian D. Beyond personality : The impact of GMA on performance for entry-level service employees. *Journal of Service Management*, 2010, 21(3), p. 344-362.
- Tidd Kathi L., Lockard Joan S. Monetary significance of the affiliative smile : A case for reciprocal altruism. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 1978, 11(6), p. 344-346.
- Tracey J. Bruce, Sturman Michael C., Tews Michael J. Ability versus personality : Factors that predict employee job performance. *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 2007, 48(3), p. 313-322.
- Van Baaren Rick B. The parrot effect : How to increase tip size. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2005, 46(1), p. 79-85.
- Van Vaerenbergh Yves, Holmqvist Jonas. Speak my language if you want my money : Service language's influence on consumer tipping behavior. *European Journal of Marketing*, 2013, 47(8), p. 1276-1292.

La Revue des Sciences de Gestion

1^{re} revue internationale francophone de management
Triple lauréat des « *Mots d'Or* » du français des affaires

51^e année

Et si l'on faisait (enfin) appel à un gestionnaire ! ?

SATISFAIRE LE CLIENT

- Le pourboire : indicateur de la qualité de service ou reflet de la personnalité des serveurs?
- Le rôle du consommateur dans l'adoption de pratiques écologiques novatrices
- Changement de tarification et risques liés : rôle de l'insatisfaction
- La relation à la MDD : approche par la fidélité oppositionnelle

MESURES DE LA PERFORMANCE

- Concilier performance économique et performance sociétale?
- Réseau de magasins de producteurs
- Impact des mécanismes de la gouvernance sur la performance
- Performance logistique en magasin de détail et satisfaction et bonheur des consommateurs
- L'humain au cœur de l'organisationnel
- Performance des institutions de microfinance dans le financement du développement en République Démocratique du Congo

