

**Les enquêtes client mystère : un dispositif de gestion au service des transformations organisationnelles ou comment réorganiser l'entreprise « au nom du client »**

**The Mystery shopping: a management mechanism in order to support organizational changes or how to reorganize the company “in the name of the customer”**

Damien COLLARD

Maître de conférence en sciences de gestion  
Université de Franche-Comté

**FARGO – Centre de recherche en Finance, ARchitecture  
et Gouvernance des Organisations**

Cahier du FARGO n° 1120603  
Juin 2012

*Résumé* : La technique des enquêtes client mystère fait partie de la panoplie des outils fréquemment utilisés par les organisations (privées comme publiques) pour atteindre un double objectif : (1) séduire/rassurer/fidéliser le destinataire du service ; (2) faire entendre la voix du « client » dans l'organisation et légitimer le changement auprès des salariés. Malgré la forte diffusion de cet outil dans les organisations (privées comme publiques), celui-ci a suscité relativement peu d'intérêt de la part des chercheurs. A partir de l'exemple de la SNCF, l'auteur appréhende ces enquêtes dans une perspective foucaldienne comme un dispositif de gestion au service des transformations organisationnelles et analyse les effets de pouvoir induits par la mise en œuvre de cette technique.

*Mots clés* : enquêtes client mystère ; dispositif de gestion ; effets de pouvoir ; contrôle des comportements.

*Abstract*: The mystery shopping technique is a tool frequently used by organizations to hit a double target: (1) to seduce/to reassure/ to make the customer regular; (2) to diffuse the customer's voice in the organization and to justify the change. Although a great diffusion of the mystery shopping in private and public organizations, there are few studies on this tool. From the SNCF's example, the author considers the mystery shopping from the foucaldian point of view as a management mechanism in order to support organizational changes and analyses the effects of power induced by this tool.

*Key words*: mystery shopping; management mechanism; effects of power; behaviour control.

*JEL Classification*: M190 ; M310

*Contact* : Damien COLLARD, Université de Franche-Comté, Rue Roussel, BP 50547, 90016 Belfort cedex, France ; Email: damien.collard@univ-fcomte.fr

Dès la fin des années 90, plusieurs auteurs ont souligné le rôle clé joué par la figure du « client » dans les processus de réorganisation des entreprises et des structures publiques (Warin, 1997 ; Benghozi, 1998 ; Neuville, 1999 ; Cochoy, 1999 ; Cochoy et de Terssac, 1999).

Historiquement, ce mouvement a d'abord concerné le secteur privé : la figure du « client moderne » puise en effet ses sources dans les stratégies développées par les grandes entreprises capitalistes à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle pour stabiliser le marché et écouler la production (Cochoy, 2002 ; Chandler, 1988). Cochoy (2002) insiste sur les nombreuses innovations qui s'en suivirent. La segmentation du marché en autant de clientèles distinctes, les slogans du type « satisfait ou remboursé ! », l'invention du « client roi », l'affirmation du « pouvoir du client » (Katona, 1960), ou encore l'idée d'éduquer le consommateur pour modeler ses dispositions... constituent autant d'innovations qui ont permis aux firmes multinationales de « fabriquer » la ou les clientèle(s) dont elles avaient besoin pour écouler leurs produits. Toutes ces innovations ont été concomitantes à des évolutions de structures : émergence de la fonction marketing, développement des services après-vente, adaptation des structures de la firme aux différents environnements de marché, etc. Plus près de nous, l'adoption par les entreprises de « stratégies orientées client », la mise en place de relations clients-fournisseurs en interne (Benghozi, 1998) et le déploiement à grande échelle (sous couvert de satisfaction du client) de démarches qualité (Barrel et Frémeaux, 2010 ; Cochoy et de Terssac, 1999), constituent des évolutions organisationnelles qui ont eu pour effet de renforcer les contraintes qui pèsent sur les opérateurs au contact du client (réel ou supposé). Elles ont même été, selon certains, de nature à renforcer le pouvoir exercé par les managers sur leurs subordonnés. Si pour Neuville (1999) le client est un alibi qui permet aux managers de se faire obéir, en vertu de l'idée selon laquelle les opérateurs s'identifient plus facilement au client qu'à leur chef, dans la mesure où ils sont eux-mêmes des clients, pour Juhle (2006), le client sert avant tout à la hiérarchie de « *bouclier pour éviter un questionnement des modes d'organisation du travail* » (p. 13) et accentuer les pressions qui pèsent sur les salariés.

Le secteur public (en France) a suivi le mouvement dès les années 80. Les organisations de service public se sont alors appuyées sur la figure du « client » (ou selon les cas sur celle de « l'utilisateur », de « l'administré », de « l'ayant droit », du « patient », du « contribuable », ou encore du « citoyen »...) pour provoquer des changements organisationnels (David, 2006). C'est le cas des entreprises de transport public (en premier lieu de la RATP) et des hôpitaux. A la RATP, c'est au nom de « l'utilisateur », puis du « client », qu'a été menée la modernisation du service public à la fin des années 80 et au début des années 90<sup>1</sup> (David, 1995 ; Levy, 2002). Dans les hôpitaux, c'est au nom du « patient » qu'ont été importés du monde industriel des outils de gestion de la qualité et certains principes managériaux comme le découplage des structures ou la mise en place de relations clients-fournisseurs (Minvielle, 1999).

Pour mettre en scène la figure du client et impulser les transformations organisationnelles souhaitées, les directions ont eu recours à des partenaires extérieurs : consultants, auditeurs, prestataires de services, organismes certificateurs, etc. Ces derniers les ont notamment aidés à mettre en place des démarches qualité et des outils de management de la qualité, dans un double objectif : (1) séduire/rassurer/fidéliser le destinataire du service ; (2) faire entendre la voix du « client » dans l'organisation et ainsi légitimer le changement. La méthode des enquêtes client mystère<sup>2</sup> fait partie de la panoplie des outils fréquemment utilisés par les

---

<sup>1</sup> Celle-ci s'est notamment traduite par une réforme des structures de l'entreprise : raccourcissement de la ligne hiérarchique, transformation des unités opérationnelles en « centres de résultats », mise en place de démarches qualité visant à renforcer la satisfaction des clients, etc.

<sup>2</sup> La méthode dite des « enquêtes client mystère » (parfois appelée « enquêtes mystère », « client mystère » ou « évaluation mystère ») « consiste à faire appel à des enquêteurs pour jouer incognito le rôle de clients ou de

organisations - à côté des enquêtes de satisfaction, des référentiels d'assurance qualité, des techniques de segmentation, etc. (Cochoy, 1999) – pour atteindre ce double objectif. Cependant, malgré la forte diffusion de cet outil dans les organisations (privées comme publiques), celui-ci a suscité relativement peu d'intérêt de la part des chercheurs (Divard, 2009).

A partir de l'exemple de la SNCF, l'objet de cet article est d'appréhender les enquêtes client mystère comme un dispositif de gestion au service des transformations organisationnelles pour analyser les effets de pouvoir induits par ces enquêtes. Pour ce faire, nous procéderons en quatre temps. Tout d'abord, nous dresserons un état des lieux des recherches qui portent sur cet outil (1). Puis, nous présenterons notre terrain (2) et le cadre théorique retenu (3). Enfin, nous analyserons les effets de pouvoir engendrés par les enquêtes client mystère (4).

## **1.) Les enquêtes client mystère : état de l'art**

La plupart des travaux qui portent sur cet outil se situent dans le champ du marketing des services et l'appréhende comme une méthode d'évaluation de la qualité du service rendu à la clientèle. Quelques rares études s'intéressent aux processus cognitifs en jeu dans le cadre de ces enquêtes. Enfin, certaines recherches les envisagent comme un mode de contrôle des comportements pour vérifier la bonne application d'une politique par les acteurs qui sont censés la mettre en œuvre.

### **1.1.) Une méthode d'évaluation de la qualité du service rendu**

Plusieurs auteurs soulignent la pertinence de cette méthode pour évaluer la qualité des prestations délivrées au destinataire du service que celui-ci soit un client, un usager, un patient, un touriste, un étudiant, ou encore un citoyen (Hartley, 1995 ; Beck et Miao, 2003 ; Bradbury et Milford, 2003 ; Norris, 2004 ; Douglas et Douglas, 2006 ; Fountain, 2006 ; Raich et Crepaz, 2009 ; Kocevar-Weidinger et al., 2010 ; Rood et Dziadkowiec, 2010). Cette méthode n'est cependant valide qu'à condition d'éviter certains écueils sur le plan méthodologique (Dawes et Sharp, 2000 ; Lownes et Dawnes, 2001 ; Finn, 2001 ; Wilson, 1998, 2001 ; Divard, 2009).

Pour certains, il ne s'agit d'une méthode fiable que pour évaluer les procédures de délivrance du service au regard des standards qui ont été préalablement définis et mettre ainsi en évidence les forces et les faiblesses du service rendu (Berry, Parasuraman et Zeithaml, 1994 ; Harvey, 1998 ; Wilson, 1998 ; Finn et Kayandé, 1999 ; Calvert, 2005 ; Turner, 2007 ; Divard, 2009 ; Erto, Vanacore et Staiano, 2011). Les données recueillies viendraient compléter utilement les informations récoltées dans le cadre des enquêtes de satisfaction. Cependant, les deux techniques ne seraient pas interchangeables, les enquêtes client mystère ne constituant pas un outil de mesure de la satisfaction du client mais d'appréciation de la conformité du service rendu.

*A contrario*, pour d'autres auteurs, elles peuvent être envisagées comme une technique de mesure et/ou de renforcement de la satisfaction du destinataire du service, voir comme un outil de fidélisation de la clientèle (Hesselink et Van der Wiele, 2003 ; Van der Wiele, Hesselink et Van Iwaarden, 2005 ; Eva, 2009).

Par ailleurs, certains chercheurs voient dans cette méthode un moyen d'apprécier des caractéristiques du service qui ne sont pas forcément perceptibles par le destinataire final. Klump, Kandel et Bioly (2011) proposent d'y recourir pour évaluer les offres de service logistique, notamment la fiabilité et la sécurité du service proposé, son degré de transparence

---

*clients potentiels afin de pouvoir évaluer avec précision et le plus objectivement possible la qualité d'un service ou d'un mode de contact* » (Divard, 2009, p. 31).

et sa soutenabilité. Moriarty, McLeod et Dowell (2003) suggèrent de l'employer pour mesurer le niveau de sécurité et de fiabilité des services de santé.

Enfin, les enquêtes client mystère peuvent être envisagées comme un véritable outil de management. Berry, Parasuraman et Zeithaml (1994) proposent notamment de les utiliser pour évaluer et mesurer les performances des agents en *front office*, les former et les coacher, mais aussi distribuer de la reconnaissance et des récompenses. Dans le cas des services bancaires, Reed et Miles (1995) soutiennent qu'elles peuvent contribuer à la création et à la définition d'une culture de service. Quant à Wilson et Gutmann (1998), ils ont observé des managers du métro londonien les employer comme un outil d'aide aux décisions d'investissement dans le but d'améliorer les conditions de voyage des usagers. Par ailleurs, Erstad (1998), Van der Wiele, Hesselink et Van Iwaarden (2005) soulignent qu'il s'agit d'un outil pertinent pour piloter des changements organisationnels. Certaines conditions sont cependant requises pour en faire un véritable outil de management et plusieurs écueils sont à éviter : ne pas communiquer et ne pas impliquer les agents concernés dans la démarche (Erstad, 1998 ; Wilson, 1998 ; Van der Wiele, Hesselink et Van Iwaarden, 2005 ; Turner, 2007 ; Barel et Frémeaux, 2010 ; Divard, 2009) ; ne pas utiliser ou mal utiliser les données recueillies (Wilson, 1998 ; Cook et al., 2002), se contenter d'évaluer les aspects du service qui sont les plus facilement mesurables ou encore imposer au personnel en *front-office* une mesure dont on peut vérifier l'application (comme le port du badge nominatif) mais qui est secondaire pour le client (Cook et al., 2002).

### **1.2.) Les processus cognitifs en jeu**

La plupart des travaux qui étudient les processus cognitifs en jeu dans ces enquêtes se situent à la frontière de la psychologie et du marketing.

Des recherches récentes ont été menées sur les motivations des enquêteurs client mystère (Allison, 2009 ; Allison, Severt et Dickson, 2010) et font ressortir les différents types de motivation des enquêteurs, que celles-ci soient intrinsèques (comme les occasions d'apprentissage ou l'excitation provoquée par les situations de travail) ou extrinsèques (comme la rémunération).

Quelques auteurs préconisent d'utiliser ces enquêtes comme un outil pour améliorer les capacités cognitives des individus (employés ou étudiants), en particulier la faculté à traiter des problèmes, à planifier des processus et à prendre des décisions (Anderson et al., 2001), ou encore pour faciliter l'apprentissage des principes fondamentaux du marketing (Czepiec, 1983). Les erreurs que peuvent commettre les enquêteurs (du fait de l'existence de biais cognitifs et de problèmes de mémorisation) ont également été mises en évidence (Morrison, Colman et Preston, 1997).

Enfin quelques recherches ont porté, non pas sur les enquêteurs client mystère, mais sur la perception des agents en *front office*. Selon Brender-Ilan et Shultz (2005), les salariés au contact direct du client perçoivent les jugements portés sur leur travail par le biais de ces enquêtes comme étant moins équitables que les évaluations portées par leur supérieur hiérarchique. Les organisations qui souhaitent les utiliser comme un outil de management, notamment pour asseoir une partie de la rémunération des agents en *front office* sur les résultats obtenus, doivent donc s'assurer au préalable que ces résultats sont perçus comme équitables par les agents (Turner, 2007 ; Divard, 2009).

### **1.3.) Un mode de contrôle des comportements**

Ce dernier ensemble de recherches appréhende les enquêtes client mystère comme un moyen de vérifier la bonne application d'une politique (qui a été pensée à un échelon central) par les

acteurs (locaux) qui doivent la mettre en oeuvre. Deux champs d'application sont plus particulièrement concernés : celui de la mise en œuvre des politiques publiques, notamment dans le domaine de la santé, et celui des organisations en réseaux, qu'elles soient privées (comme les réseaux de franchises) ou publiques (comme les grandes entreprises publiques françaises qui ont une fonction de maillage du territoire).

Concernant la santé, plusieurs recherches ont été menées dans le cadre de la lutte contre la consommation de tabac ou d'alcool chez les jeunes. Elles mettent en évidence l'hétérogénéité des pratiques des professionnels (gérants de café, de magasin, de supermarché...) qui sont censés vérifier l'âge des clients, et le manque de respect de la loi (Gosselt et al., 2007). Parallèlement, ces enquêtes sont considérées comme un outil pertinent pour inciter ces mêmes professionnels à respecter la loi, à condition de sensibiliser les acteurs concernés et de les impliquer dans la démarche (Straccia et al., 2010 ; Krevor et al., 2011). Par ailleurs, certaines recherches concernent les officines de pharmacie et plaident pour une utilisation plus large de cette technique (Jesson, 2004), notamment pour évaluer, contrôler et améliorer les pratiques professionnelles des pharmaciens et des employés de pharmacie (Alte, Weitschies et Ritter, 2007).

Concernant les organisations en réseaux, plusieurs études ont porté sur les réseaux de franchise. Elles montrent que les enquêtes client mystère peuvent être utilisées comme un mécanisme de contrôle des comportements, notamment pour évaluer la conformité du service ou du produit et garantir ainsi la bonne application des règles spécifiées dans le contrat de franchise (Baglin et Malleret, 1995 ; Goulet et Meyssonier, 2009 ; Sanchez Gomez, Suarez Gonzalez et Vasquez Suarez, 2011). Signalons également une recherche récente de Myers (2011) qui les envisage à la fois comme une méthode pertinente pour augmenter les ventes d'un produit ou d'un service et comme un dispositif de surveillance des agents en *front office* très efficace.

D'autres recherches, plus critiques, se sont intéressées à la mise en œuvre de cette technique au sein des entreprises publiques et aux effets induits par ces enquêtes, notamment sur les agents en *front office*. Dans le cas de La Poste, Botte (2004) souligne à la fois la concordance et les divergences entre les critères de qualité mesurés par le biais des méthodes d'évaluation de la qualité (dont les enquêtes client mystère) et les critères spontanément mentionnés par les guichetiers. La taylorisation de la relation de service observée par l'auteur - dans la mesure où les guichetiers doivent respecter une séquence d'opérations prédéfinie (ici le « BRASMA » : bonjour, regard, attention, sourire, merci, au revoir) - aurait notamment pour effet d'occulter la diversité des situations rencontrées au guichet. Siblot (2006) et Dubois (2010) dressent un constat similaire à propos de la Poste en mettant en évidence les contradictions générées par cette situation. Collard (2010), dans le cadre d'une recherche menée sur les agents de la SNCF au contact de la clientèle, analyse lui aussi les effets induits par les enquêtes client mystère sur le personnel en *front office* : cet outil tendrait à occulter la complexité du travail des agents et à standardiser leurs relations avec les voyageurs. Cet article entend approfondir ces réflexions, en partant du cas de la SNCF, pour analyser ces enquêtes comme un dispositif de gestion au service des transformations organisationnelles.

## **2.) Présentation du terrain**

### **2.1.) La SNCF : une entreprise publique ouverte à la concurrence**

La mise en place de ces enquêtes à la SNCF, puis leur déploiement à grande échelle, est la résultante de trois évolutions importantes : (1) le développement de la fonction commerciale et la montée en puissance de la figure du client dans la stratégie de l'entreprise ; (2) la multiplication des démarches qualité et la diffusion dans l'organisation d'outils de gestion de

la qualité pour améliorer le service rendu au client ; (3) l'ouverture progressive de l'entreprise à la concurrence sous l'effet de la libéralisation du rail (cf. annexe 1). Ces évolutions se sont traduites par une transformation des structures de l'entreprise : émergence de nouvelles directions (création d'une Direction des Gares et de l'Escale en 2002, de la Branche Gares & Connexions en 2009) ; réorganisation des entités opérationnelles (ex : mise en place de l'Escale pour améliorer la prise en charge des voyageurs dans les gares en 2002) ; passage à une « structure divisionnalisée » (Mintzberg, 1989) dans les années 2000 à travers l'adoption d'une organisation par branches. La SNCF est ainsi passée d'une structure par métier avec des directions nationales (Direction du Matériel, de la Traction, etc.) et des établissements principalement spécialisés par métier (établissements de maintenance du matériel, établissements traction...) à une structure par types de client avec des branches positionnées sur des segments de clientèle différenciés et des entités (au service des branches) couvrant les différents domaines ferroviaires (Matériel, Traction, Gares et Escale, Vente et Distribution, etc.)<sup>3</sup>. Ces changements organisationnels se sont notamment accompagnés d'une rénovation des pratiques de gestion des personnels en *front office* : multiplication des formations centrées sur la relation client, mise en place de normes de service, généralisation des démarches d'évaluation en vue de développer les compétences des agents, etc.

C'est dans ce contexte que nous avons entrepris pour le compte de la SNCF (en 2007 et 2008) une recherche sur les compétences implicites de service mobilisées par les agents au contact de la clientèle : agents d'Escale, contrôleurs et agents de vente (Borzeix, Collard, Raulet-Croset, Teulier, 2008). A cette occasion, nous avons pu constater la prégnance des enquêtes client mystère dans les modalités de gestion des personnels en *front office* et dans les discours des agents. Pour analyser le rôle joué par ces enquêtes, nous nous focaliserons sur la situation des agents d'Escale en prenant un exemple concret.

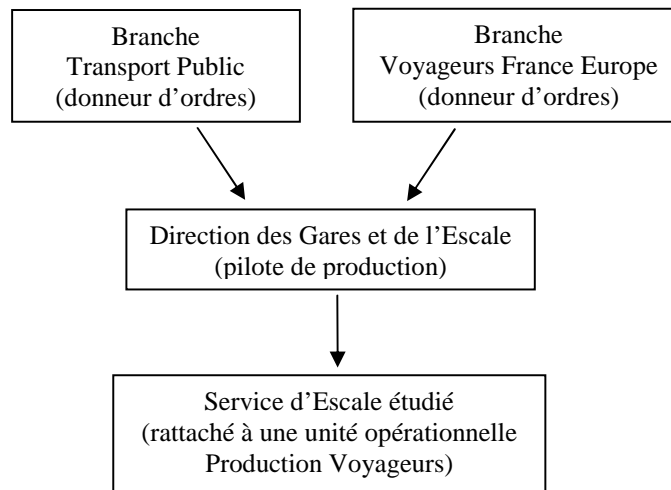
## **2.2.) L'Escale et les « attitudes de service »**

Le terrain choisi est un service d'Escale d'une gare SNCF certifiée NF Service et rattachée à une unité opérationnelle Production Voyageurs d'un établissement d'exploitation. Les gares gérées par cette unité opérationnelle étaient sous la responsabilité de la Direction des Gares et de l'Escale. Cette dernière était un prestataire de service pour le compte de deux transporteurs : la Branche Transport Public et la Branche Voyageurs France Europe<sup>4</sup>. Vis-à-vis des établissements d'exploitation, la Direction des Gares et de l'Escale était « pilote de production » et allouait les ressources nécessaires aux unités opérationnelles pour réaliser les prestations demandées (cf. figure 1 ci-dessous).

---

<sup>3</sup> En 2007, au moment de notre enquête, l'entreprise était ainsi organisée en quatre branches : 1.) la Branche Fret (pour le transport de marchandises et la logistique) ; 2.) la Branche Voyageurs France Europe (pour les voyageurs longue distance) ; 3.) La Branche Transport Public (pour le transport régional de voyageurs) ; 4.) la Branche Infrastructure (pour l'exploitation, la maintenance et les prestations d'investissement du réseau ainsi que pour l'ingénierie).

<sup>4</sup> En 2007, la Direction des Gares et de l'Escale était une direction d'activité rattachée à la Branche Voyageurs France Europe, mais facturait également ses prestations à la Branche Transport Public.



**Fig.1 - La ligne hiérarchique Escale**

La mise en place de services d'Escale dans les gares correspondait à une volonté de la Direction Générale de la SNCF d'articuler deux activités complémentaires (autrefois séparées) – (1) l'accueil des voyageurs en gare et (2) la « production des trains » – dans le but de mieux répondre aux attentes des clients. Le service d'Escale étudié regroupait deux équipes : une équipe Produit train (composée principalement d'agents de manœuvre qui avaient des missions techniques et de manutention) managée par un dirigeant de proximité et une équipe Escale (composée d'agents d'accueil et d'adjoints départ de trains) gérée par un dirigeant de proximité, ce dernier étant assisté par un chef d'Escale. C'est l'équipe Escale qui a retenu notre attention (cf. annexe 2 pour la méthodologie).

Les enquêtes client mystère étaient pilotées par la Direction des Gares et de l'Escale dans le cadre d'une démarche de certification des gares intitulée « Gares en mouvement » lancée en 2005. Des « attitudes de service » avaient été définies de manière extrêmement précise dans le cadre de cette démarche (cf. annexe 3). La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes par les agents étaient systématiquement vérifiées lors des enquêtes effectuées par des employés d'une société travaillant pour le compte de la SNCF (appelée « société ECM » dans la suite de cet article). Les résultats de ces enquêtes étaient censés refléter le point de vue du « client » et permettaient d'évaluer la conformité du service rendu à des standards préalablement définis (cf. annexe 4). Les attitudes des agents étaient ainsi jugées « conformes » ou « non conformes » aux normes en vigueur. Par exemple, à l'item « *Les agents d'Escale accueillent tous spontanément tout client qui s'adresse à eux par un "Bonjour, Monsieur" ou "Bonjour, Madame" »*, si le client mystère avait croisé trois agents d'Escale, la réponse était « conforme » si les trois avaient respecté le script en vigueur et « non conforme » si un seul d'entre eux n'avait pas respecté le script (cf. annexe 5). Ces enquêtes, qui permettent donc d'exercer un contrôle de conformité de la qualité du service rendu (comme le souligne la littérature), seront appréhendées dans une perspective foucauldienne comme un dispositif de gestion porteur d'effets de pouvoir.

### **3.) Cadre théorique : une approche foucauldienne du pouvoir**

#### **3.1.) Le dispositif chez Foucault**

La notion de dispositif, chez Foucault, est indissociable de sa vision du pouvoir : « *Le pouvoir, c'est en réalité des relations, un faisceau plus ou moins organisé, plus ou moins pyramidalisé, plus ou moins coordonné, de relations* » (Foucault, 2001, p. 302). Sa

conception du pouvoir est relationnelle, stratégique et instrumentale. Relationnelle parce que le pouvoir ne se possède pas, mais s'inscrit dans une relation ou un ensemble de relations. Stratégique parce que l'exercice du pouvoir – qui est « *une manière pour les uns de structurer le champ d'action possible des autres* » (Foucault, 2001, p. 1058) - nécessite le déploiement de toute une série de stratégies, de tactiques, de manœuvres, de ruses, d'offensives et de contre offensives... qui contribuent à l'émergence de jeux de pouvoir. Instrumentale parce que ces jeux prennent appui sur des technologies, des microtechniques, des règles, des procédures, des modes opératoires... qui induisent eux-mêmes des effets de pouvoir. D'où la recommandation de Foucault d'étudier le pouvoir comme « *quelque chose qui circule, ou, plutôt, comme quelque chose qui ne fonctionne qu'en chaîne* » (Foucault, 2001, p. 180) et de « *saisir celui-ci à ses extrémités, dans ses derniers linéaments, là où il devient capillaire* » (Foucault, 2001, p. 178). C'est dans cette perspective que l'auteur mobilise le concept de dispositif. Il le définit comme un ensemble d'éléments hétérogènes qui forment un réseau (Foucault, 2001, p. 299). Barbier (2006), Peeters et Charlier (1999) soulignent que chez Foucault le dispositif est à la fois un concept qui permet de décrire une réalité et un outil méthodologique. Cette notion « *serait le produit d'un travail de l'analyste ou du praticien qui cherche à faire des correspondances, des articulations* » (Peeters et Charlier, 1999, p. 15).

Plusieurs auteurs, dans différents champs disciplinaires, se sont efforcés d'opérationnaliser la notion de dispositif de gestion en se référant (explicitement ou implicitement) aux travaux fondateurs de Michel Foucault. En sciences de gestion, Berry (1983) envisage le dispositif de gestion comme une « *technologie invisible* » qui structure les comportements humains, et Pezet (2005, p. 2) comme « *un assemblage entre des techniques mais aussi des idéaux et des discours (...), des usages pratiques et des jeux de pouvoir* »<sup>5</sup>. Maugeri (2008) l'appréhende d'un point de vue sociologique comme une « *technologie politique masquée* » ou comme une « *technologie sociale invisible* » et en fait un concept phare de la sociologie de la gestion (Boussard et Maugeri, 2003). Enfin, dans le champ des sciences politiques, Lascoumes et Le Galès (2005) étudient les instruments de gestion utilisés par les organisations publiques, leur genèse, les effets qu'ils produisent et les relations qu'ils organisent, dans une perspective clairement foucauldienne.

### **3.2.) Les enquêtes client mystère comme dispositif de gestion**

Pour notre part, nous définissons le dispositif de gestion comme un ensemble d'éléments hétérogènes qui forment un réseau dont la finalité est d'orienter les comportements dans une certaine direction et qui génère des effets de pouvoir. Nous nous proposons ainsi de rendre compte des différents éléments qui composent le dispositif étudié et d'analyser les effets de pouvoir induits par celui-ci. Dans le cas analysé, le dispositif n'est pas constitué uniquement par les clients mystère qui viennent enquêter sur les différentes gares à un instant donné mais est appréhendé comme un processus qui se déploie dans le temps. En amont, les enquêtes client mystère sont le produit d'une entente entre plusieurs acteurs : elles constituent en effet une prestation de service réalisée (par la société ECM) pour le compte d'un client (la SNCF) et se traduisent en interne par la mise en place de relations clients-fournisseurs. En aval, elles donnent lieu à toute une série de décisions managériales qui ont des conséquences à la fois sur les individus et sur les équipes. Raisonner en termes de dispositif, c'est donc mettre en évidence les multiples ramifications qui existent entre des éléments qui forment un réseau.

---

<sup>5</sup> Signalons le regain d'intérêt des chercheurs français en sciences de gestion (depuis le milieu des années 90) pour les réflexions de Michel Foucault (Pezet, 2004). Les écrits de Foucault ont notamment inspiré des travaux en contrôle de gestion et en comptabilité (Colasse, 1999), en gestion des ressources humaines (Hatchuel, 1999 ; Pezet, 2000), mais également quelques recherches sur le contrôle des comportements des « clients » par les organisations publiques (Suquet, 2006).



Ces éléments sont ici à la fois humains, discursifs et organisationnels (cf. tableau 1). Humains puisque plusieurs acteurs sont impliqués dans ce dispositif : de la société ECM aux agents en *front office* en passant par les différents niveaux hiérarchiques concernés au sein de la SNCF... Discursifs dans le sens où ces enquêtes génèrent un certain nombre de pratiques discursives, dont les fonctions sont multiples : légitimer le bien-fondé de cette méthode, souligner son utilité et sa valeur ajoutée, justifier les décisions qui sont prises en son nom, etc. Organisationnels puisque la mise en œuvre de ces enquêtes se traduit par l'apparition de tout un appareillage gestionnaire dont la finalité est de faire intérioriser par les agents les « attitudes de services » (cf. annexe 3) et d'orienter les comportements.

<p><b>Eléments humains :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les <i>enquêteurs de la société ECM</i> chargés de l'évaluation des services d'Escale dans les gares ;</li> <li>✓ les <i>donneurs d'ordres</i> : les transporteurs Transport Public et Voyageurs France Europe ;</li> <li>✓ Le « <i>pilote de production</i> » <i>Escale</i> : la Direction des Gares et de l'Escale ;</li> <li>✓ l'<i>encadrement intermédiaire Escale</i> (dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs, dirigeants de proximité) ;</li> <li>✓ les <i>agents d'Escale</i> (agents d'accueil, adjoints départ de train, chef d'escale, agents de manœuvre...).</li> </ul>
<p><b>Eléments discursifs :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les <i>discours produits par la société ECM</i> (à visée commerciale) qui légitiment ces enquêtes en tant que technique de gestion source de performance et gage de qualité du service rendu ;</li> <li>✓ les <i>discours émanant des producteurs de normes</i> (transporteurs et Direction des Gares et de l'Escale) et de l'encadrement intermédiaire, qui visent avant tout à légitimer les décisions qui sont prises et qui contribuent à la production/reproduction de l'ordre organisationnel ;</li> <li>✓ les <i>discours produits par les acteurs qui « subissent »</i> ces enquêtes, c'est-à-dire ceux qui sont évalués et contrôlés par le biais de cette technique : principalement les agents d'Escale, mais également l'encadrement intermédiaire.</li> </ul>
<p><b>Eléments organisationnels :</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ les <i>comptes rendus de visite</i> des enquêteurs de la société ECM établis sur la base d'un support qui est structuré autour de six grandes catégories (les « attitudes de service » sont l'une de ces catégories) qui se décomposent elles-mêmes en différents items (ainsi les « attitudes de service » se décomposent en 24 items) ;</li> <li>✓ les <i>documents de synthèse</i> des enquêtes client mystère (trimestriels) élaborés par la société ECM qui présentent les résultats consolidés des différentes enquêtes sous forme de graphiques (à chaque grande catégorie correspond une note globale, un pourcentage qui matérialise le degré de conformité des pratiques aux prescriptions organisationnelles) ;</li> <li>✓ le <i>support d'évaluation</i> du dirigeant de proximité Escale élaboré par la Direction des Gares et de l'Escale : un outil de management qui constitue un décalque du support utilisé par les enquêteurs de la société ECM et qui reprend donc les catégories et items évoqués plus haut ;</li> <li>✓ la <i>fiche d'évaluation</i> du dirigeant de proximité Escale (la première rubrique de cette fiche concerne les « attitudes de services ») utilisée dans le cadre des « tandems » (pratique d'évaluation qui consiste pour un encadrant de proximité à suivre un agent dans son travail en vue d'évaluer son comportement et ses compétences) ;</li> <li>✓ le <i>livret de suivi professionnel</i> : document qui reprend les évaluations formalisées dans le cadre des « tandems », dont celles relatives aux « attitudes de services » ;</li> <li>✓ les <i>fiches de poste</i> des agents d'Escale (l'une des rubriques porte sur les « attitudes de</li> </ul>

	<p>service) ;</p> <p>✓ les « <i>mémos service</i> » établis par la Direction des Gares et de l'Escale, qui sont à la fois un outil de communication (pour diffuser les « attitudes de service ») et un document prescripteur (ces attitudes sont autant de prescriptions à respecter dans le cadre du travail).</p>
--	---

**Tableau 1 - Les différents éléments qui composaient le dispositif étudié (en 2007)**

#### **4.) Les effets de pouvoir induits par les enquêtes client mystère**

##### **4.1.) La fonction disciplinaire de ces enquêtes**

Dans la mesure où une des finalités de ces enquêtes était de mesurer le degré de conformité des comportements des agents d'Escale aux « attitudes de service » et qu'elles donnaient lieu à des notes (les gares étant régulièrement évaluées dans le cadre de challenges), elles permettaient de distribuer des récompenses et des sanctions, et avaient de ce fait une fonction disciplinaire. Or, pour Foucault, « *l'exercice de la discipline suppose un dispositif qui contraigne par le jeu du regard ; un appareil où les techniques qui permettent de voir induisent des effets de pouvoir* » (Foucault, 1975, p. 201). En ce sens, ces enquêtes constituaient un véritable système panoptique puisqu'elles permettaient de voir sans être vu. Rappelons que Foucault emprunta à Bentham (1791) l'idée du Panoptique, cette « *machine à dissocier le couple voir - être vu : dans l'anneau périphérique, on est totalement vu, sans jamais voir ; dans la tour centrale, on voit tout, sans être jamais vu* » (Foucault, 1975, p. 235). De là, l'effet majeur du Panoptique : « *induire (...) un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinuée dans son action* » (Foucault, 1975, p. 234). Ainsi, la mise en œuvre de ces enquêtes à la SNCF avait pour conséquence de soumettre les agents d'Escale à un « champ de visibilité » (Foucault, 1975), de telle sorte qu'ils reprenaient à leur compte les exigences qui émanaient de la Direction des Gares et de l'Escale et qui étaient relayées par les clients mystère, au premier rang desquelles figuraient les « attitudes de service ». Autrement dit, le premier effet de pouvoir induit par ces enquêtes était d'instituer un regard inquisiteur et de faire en sorte que chaque agent intériorisait ce regard, au point de s'observer lui-même<sup>6</sup> (cf. extrait ci-dessous).

Agent (A) : « *Monsieur Bonjour !* ».

Client (C) : « *Voilà j'aimerais aller à Vesoul...* ».

A : « *Alors Vesoul ce sont les bus Monsieur. Vous allez les trouver à droite en sortant juste un peu avant le buffet de la gare. Vous allez voir un arrêt qui est marqué 'TER'... et voici les horaires* » (il tend les horaires au client).

C : « *Et le billet...* ».

A : « *Ah ben vous montrez votre billet de train au chauffeur. Donc c'est devant la gare. Alors là... (l'agent consulte les horaires) Là vous avez loupé le 15h20 je suis désolé Monsieur ! Bon vous avez maintenant le 16h25* ».

C : « *Merci* ».

A : « *Je vous en prie Monsieur* ».

C : « *Au revoir* ».

A : « *Au revoir* ».

A (s'adressant au chercheur après-coup) : « *Vous voyez là je n'ai pas dit 'au revoir Monsieur' !* ».

<sup>6</sup> Selon Foucault (1975, p. 236), « *Celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement.* »

Les agents ne pouvaient pas ignorer les normes de service et les scripts comportementaux définis par la Direction des Gares et de l'Escale. La force du dispositif étudié résidait effectivement dans le fait qu'ils étaient contraints de reprendre ces « attitudes de service ». Intérioriser ces attitudes, les questionner, souligner leur inadéquation par rapport aux situations vécues, ou encore les contester, constituaient en définitive autant de manières de se positionner au regard des normes en vigueur (cf. extraits ci-dessous).

Un agent d'accueil (à propos d'une des « attitudes de service » contenue dans le « *mémo services* », à savoir « *l'agent salue en premier lieu le client ou répond immédiatement à son salut par un 'Bonjour, Monsieur' ou un 'Bonjour, Madame'* ») : « **Il y a des situations où on ne peut pas dire 'Bonjour Monsieur' parce que ça n'a aucun sens. Je vais vous donner un exemple. Quelqu'un qui arrive complètement paniqué, là c'est difficile de dire 'Bonjour Monsieur' car ça n'a pas de sens. Mais c'est vrai aussi que dans la plupart des situations on peut le faire. L'idée est bonne mais après il y a la façon de faire... Donc si on nous juge que là-dessus c'est un peu réducteur. On pourrait nous juger sur plein d'autres choses, mais bon... Je pense que le 'bonjour' quand on peut on le dit tous. Après ça dépend des circonstances. En situation normale, on dit 'bonjour'. C'est automatique. On n'est pas des sauvages quoi ! Bon des fois on ne le fait pas parce que la personne elle ne nous le dit pas. Donc, comme elle ne nous le dit pas, on n'a pas envie de le faire. Mais c'est vrai que c'est à nous de le dire. L'esprit c'est de nous obliger à le faire. C'est bien quand même.** »

Un agent d'accueil (contestataire) : « *Moi le mec qui arrive et qui me dit « ici c'est Paris ? » en me montrant le TGV, il ne m'a pas dit merci ni au revoir... et là je me contente de dire « oui ». Alors on nous dit qu'il faut qu'on complète l'éducation du client et qu'il ne faut pas être impoli ! Moi je dis que ce n'est pas être impoli vis-à-vis du client s'il ne me dit pas bonjour ni au revoir. Et eux ils disent non ! Il faut quand même lui souhaiter bon voyage. Moi je n'aime pas que les clients me prennent pour un poteau indicateur ! Il est hors de question que je dise 'bon voyage' à un mec qui me prend pour une pancarte ! Et puis ça dépend parce qu'un gamin qui a 12 ans on va le tutoyer par exemple...* »

Le même agent (à propos du respect des normes de service évalué lors des entretiens annuels d'appréciation) : « *Moi je trouve que c'est bidon ! Moi je trouve que je fais bien mon travail et lui ce qu'il me dit c'est que je ne mets pas ma casquette ! On s'arrête sur des points de détail comme ça... parce que la norme c'est d'avoir la casquette sur la tête !* »

Ainsi, critiquer ces normes et lutter contre le pouvoir en place c'est encore prendre appui sur les prises que le pouvoir exerce sur soi et, en retour, c'est offrir des prises à ce même pouvoir (la contestation et le non respect des normes peuvent en effet justifier le recours à la sanction). La recherche a ainsi révélé que les capacités de résistance des agents étaient faibles, qu'ils ne pouvaient pas réellement s'opposer à ces normes (sauf à en subir les conséquences à titre individuel), et qu'ils étaient pris dans un filet aux mailles extrêmement serrées. C'est d'autant plus vrai que tous les outils de contrôle et d'évaluation mis en place dans le cadre de ces enquêtes (cf. tableau 2) étaient focalisés sur les normes de service. Au final, ces instruments organisaient un quadrillage très étroit et constituaient des forces de rappel très puissantes pour les agents.

#### **4.2.) Les encadrants de proximité : des contrôleurs eux-mêmes contrôlés**

Ces instruments renforçaient *de facto* le pouvoir des managers de proximité. Les outils qui étaient à leur disposition leur permettaient en effet de relayer le point de vue du client mystère auprès des agents et, par la même, d'asseoir leur autorité hiérarchique.

En outre, le fait que les managers de proximité évaluaient régulièrement les agents selon les normes de service en place a contribué à justifier le bien fondé de ces enquêtes et a permis d'ancrer dans l'organisation les standards de service définis par les deux transporteurs et la Direction des Gares et de l'Escale.

Pour discipliner les comportements, l'encadrement intermédiaire pouvait déployer différentes tactiques (faire preuve de pédagogie, rappeler la règle, donner un ordre, faire une

remontrance...) et recourir à toute une palette de mesures, qui allaient du blâme à la « sanction normalisatrice », pour reprendre l'expression de Foucault<sup>7</sup> (1975).

Le dirigeant de proximité Escale : « **Les clients mystères c'est la bible !** (...) Et on a un outil en interne qui nous permet de faire quasiment la même chose à notre niveau. (...). Alors là où j'ai essayé d'avoir une action ce sont les nouvelles normes justement. Parce que les anciennes, elles sont à peu près connues. Donc les nouvelles normes, qu'est-ce que c'est ? Par exemple, le port des chaussures sombres. C'est nouveau. Avant un agent pouvait porter des baskets en caricaturant un peu... Alors comment on fait ? Ca se fait dans le management au quotidien. Si je vois un agent avec des chaussures non conformes je lui fais **la remarque**. Je peux **lui mettre un objectif dans son entretien annuel**... Ce qu'il faut voir aussi c'est que la norme, à un moment donné elle se met en place. On lui fait la remarque, c'est le management. Et puis à un moment donné si l'agent ne se plie pas aux normes et bien ça peut être **une sanction**... parce que ça devient la référence du métier on va dire. »

Mais le dispositif étudié était d'autant plus prégnant que l'encadrement intermédiaire était lui aussi évalué selon les résultats obtenus par le biais des enquêtes client mystère. Les challenges impulsés par la Direction des Gares et de l'Escalé durant les « temps forts » (périodes durant lesquelles les contrôles de conformité étaient renforcés *via* la multiplication de ces enquêtes), lesquels donnaient lieu à des notations et à des classements, mais aussi les audits réalisés deux fois par an par cette direction, ainsi que les instructions émanant de celle-ci, avaient pour effet de créer une pression environnementale forte et constituaient des forces de rappel extrêmement puissantes. Autant de procédures et de démarches qui permettaient *in fine* à la Direction des Gares et de l'Escalé d'exercer son pouvoir sur les unités opérationnelles.

Le dirigeant de proximité Escalé : « C'est vrai que l'aspect purement normatif est un peu contraignant parce que quand on a une enquête qui n'est pas bonne en termes de pourcentages, inévitablement **ça nous retombe dessus on va dire et il faut rendre des comptes**. »

Le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs : « L'Escalé est une sorte d'entonnoir dans lequel on précipite tout un ensemble d'éléments. Tout ça arrive par le biais d'entités qui appartiennent à la SNCF et qui ne se concertent pas. Alors chacun a tendance à envoyer dans l'entonnoir toujours plus de choses. (...) Et donc **on a plein de missions qui sont confiées à l'Escalé et sur lesquelles chacun exerce une pression forte parce que c'est son cœur de cible**. »

Les contraintes qui pesaient sur l'encadrement intermédiaire étaient donc très fortes et sa situation était d'autant plus délicate qu'il était littéralement pris en tenaille entre des contraintes et des objectifs émanant de différents donneurs d'ordre (Collard, 2010).

## Conclusion :

Dans le cas étudié, c'est « au nom du client » qu'ont été mises en oeuvre les enquêtes client mystère (qu'il s'agisse du destinataire final du service ou de clients internes) et qu'ont été prises en amont certaines décisions stratégiques, comme celle de consolider les relations clients-fournisseurs en interne (*via* notamment la contractualisation, la définition de normes de service et le renforcement des procédures de contrôle). Si ces enquêtes constituent un instrument au service des transformations organisationnelles c'est avant tout parce qu'elles sont solidement ancrées dans l'organisation et qu'elles ont su trouver de multiples prises et de nombreux relais. Du fait des pratiques discursives qu'elles génèrent, des acteurs qu'elles mobilisent, des relations de pouvoir qu'elles instaurent, et des nombreux outils de gestion auxquels elles s'articulent, il s'agit d'un instrument de contrôle des comportements redoutable. D'où l'intérêt de ne pas en rester à une vision purement technique de cet outil (comme tend à

<sup>7</sup> Selon Foucault (1975, p. 210), « Ce qui relève de la pénalité disciplinaire, c'est l'inobservation, tout ce qui est inadéquat à la règle, tout ce qui s'en éloigne, les écarts. Est pénalisable le domaine indéfini du non-conforme. »

le faire tout un courant de la littérature) et d'analyser à la fois ses soubassements idéologiques et ses effets politiques. Loin d'être un simple moyen au service de finalités étroitement circonscrites (comme l'évaluation des procédures de délivrance du service au regard de standards définis *ex ante* ou encore le renforcement de la satisfaction du client), elles contribuent à conforter l'ordre social et organisationnel. Sous couvert du client, ces enquêtes ont principalement pour effet de structurer les rapports sociaux, en renforçant les relations hiérarchiques entre les acteurs, en entérinant le pouvoir des producteurs de normes et en soumettant les opérationnels à des contraintes extrêmement fortes. D'où l'intérêt également d'appréhender cet outil dans une perspective foucauldienne comme un dispositif de gestion, constitué par un réseau d'éléments hétérogènes (discursifs, humains et organisationnels), dont la finalité est d'orienter les conduites dans une certaine direction, et qui produit des effets de pouvoir.

### **Bibliographie :**

ALLISON P. (2009), « Mystery shopper motivations and the presence of motivation crowding », Orlando, **Phd, University of Central Florida**.

ALLISON P. SEVERT D., DICKSON D. (2010), « A Conceptual Model for Mystery Shopping Motivations », *Journal of Hospitality Marketing & Management*, vol. 19, n°6, p. 629-657.

ALTE D., WEITSCHIES W., RITTER C.A. (2007), « Evaluation of Consultation in Community Pharmacies with Mystery Shoppers », *Ann Pharmacother*, vol. 41, n°6, p. 1023-1030.

ANDERSON D.N., GROVES D.L., LENGFELDER J. and TIMOTHY D. (2001), « A research approach to training: a case study of mystery guest methodology », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, n°2, p. 93-102.

BAGLIN G. et MALLERET V. (1995), « Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises », *Revue Française de Comptabilité*, n°268, p. 47-56.

BARBIER M. (2006), « « Surveiller pour abattre ». La mise en dispositif de la surveillance épidémiologique et de la police sanitaire de l'ESB (enquête) », *Terrains et travaux*, vol. 2, n°11, p. 101-221.

BARREL Y. et FREMEAUX S. (2010), « Organisation du travail et démarche qualité. Le cas du secteur caisses d'un hypermarché », Rennes/Saint-Malo, *XXIème congrès de l'AGRH*, 17-19 novembre.

BECK J. et MIAO L. (2003), « Mystery Shopping in Lodging Properties as a Measurement of Service Quality », *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, vol. 4, n°1-2, p. 1-21.

BENGHOZI P.J. (1998), « De l'organisation scientifique du travail à l'organisation scientifique du client : l'orientation-client, focalisation de nouvelles pratiques managériales », *Réseaux*, vol. 16, n°91, p. 13-29.

BENTHAM J. (1791), *Panoptique : mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force*, Paris, Editions Étienne Dumont.

BERRY L.L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V. (1994), « Improving service quality in America: Lessons learned », *Academy of Management Executive*, vol. 8, n°2, p. 32-50.

- BERRY M. (1983), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.
- BORZEIX A., COLLARD D., RAULET-CROSET N., TEULIER R. (2008). *Les compétences implicites dans la relation de service à la SNCF*, Paris, PREG-CRG de l'Ecole polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte de la SNCF.
- BOTTE S. (2004), « La qualité de service public : une typologie des « mondes de la qualité » de La Poste », *Politiques et management public*, vol. 22, n° 1, p. 71-96.
- BOUSSARD V. et MAUGERI S. (2003), *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, Paris, l'Harmattan (collection Logiques sociales).
- BRADBURY M.D. et MILFORD L.M. (2003), « Measuring Customer Service: Georgia's Local Government Mystery Shopper Program », *State & Local Government Review*, vol. 35, n°3, p. 206-213.
- BRENDER-ILAN Y. et SHULTZ T. (2005), « Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 17, n°4, p. 231-243.
- CALVERT P. (2005), « It's a mystery: Mystery shopping in New Zealand's public libraries », *Library Review*, vol. 54, n°1, p. 24-35.
- CAUCHON C. (1998), « Le modèle public de modernisation à la recherché d'une nouvelle regulation : un processus engagé mais non abouti à la SNCF », *Politiques et management public*, vol. 16, n°4, p. 19-39.
- CHANDLER, A.D. (1988), *La main visible des managers : une analyse historique*, Paris, Economica.
- COCHOY F. (1999), *Une histoire du marketing*, Paris, La Découverte.
- COCHOY F. (2002), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du Travail*, vol. 44, n°3, p. 357-380.
- COCHOY F., TERSSAC G. de (1999), « Les enjeux organisationnels de la qualité : une mise en perspective », *Sciences de la société*, n°46, p. 3-18.
- COLASSE B. (1999), « Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau », *Comptabilité Contrôle Audit, Numéro spécial : les 20 ans de l'AFC*, p. 23-34.
- COLLARD D. (2010), « De la stratégie orientée client aux « enquêtes client mystère ». Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une « fiction aux effets pourtant bien réels ! », *Gérer et Comprendre*, n°102, p. 36-46.
- COOK L.S, BOWEN D.E., CHASE R.B., DASU S., STEWART D.M., TANSIK D.A. (2002), « Human issues in service design », *Journal of Operations Management*, vol. 20, n°2, p. 159-174.
- CZEPIEC H. (1983), « The mystery shopper technique as an experiential exercise to teach undergraduate marketing principles », *Journal of Marketing Education*, vol. 5, n°1, p. 33-36.
- DAVID A. (1995), *RATP, La métamorphose. Réalités et théorie du pilotage du changement*, Paris, Interéditions.
- DAVID A. (2006), Quelques enjeux contemporains de la relation de service public, *Politiques et management public*, vol. 24, n° 3, p. 5-12.

- DAWES J. et SHARP B. (2000), « The Reliability and Validity of Objective Measures of Customer Service: "Mystery Shopping" », *Australian Journal of Market Research*, vol. 8, n°1, p. 29-46.
- DIVARD R. (2009), « Les enquêtes mystère : une technique délicate à mettre en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 53, p. 31-42.
- DOUGLAS A. et DOUGLAS J. (2006), « Campus spies? Using mystery students to evaluate university performance », *Educational Research*, vol. 48, n°1, p. 111-119.
- DUBOIS V. (2010), « Politiques au guichet, politique du guichet », in Borraz O. et GUIRAUDON V. (dir.), *Politiques publiques 2. Changer la société*, Paris, Presses de Sciences-po, p. 265-285.
- ERSTAD M. (1998), « Mystery shopping programmes and human resource management », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 10, n°1, p.34-38.
- ERTO P., VANACORE A., STAIANO M. (2011), « A service quality map based on Kano's theory of attractive quality », *The TQM Journal*, vol. 23, n°2, p.196-215.
- EVA J. (2009), « A "mystery shopping" = Mystery readers », *Tudományos és műszaki tájékoztatás*, n°6, p. 259-269.
- FAVIN-LEVEQUE (2005), « La politique de la Direction des Gares et de l'Escale », *Revue générale des chemins de fer*, numéro de janvier, p. 19-30.
- FINN A. et KAYANDE U. (1999), « Unmasking a phantom: A psychometric assessment of mystery shopping », *Journal of Retailing*, vol. 75, n°2, p. 195-217.
- FINN A. (2001), « Mystery Shopper Benchmarking of Durable-Goods Chains and Stores », *Journal of Service Research*, vol. 3, n°4, p. 310-320.
- FOUCAULT M. (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard.
- FOUCAULT M. (2001), *Dits et écrits II. 1976-1988*, Gallimard, 2001.
- FOUNTAIN (2006), « A modified mystery shopping approach to the winery cellar door experience », Melbourne, *Proceedings of the 16th Annual Council for Australian University Tourism and Hospitality Education*.
- GOSSELT J.F., VAN HOOFF J.J., DE JONG M.D.T. (2007), « Mystery Shopping and Alcohol Sales: Do Supermarkets and Liquor Stores Sell Alcohol to Underage Customers? », *Journal of Adolescent Health*, vol. 41, n°3, p. 302-308.
- GOULLET C. et MEYSSONNIER F. (2009), *Le contrôle des réseaux de franchise*, Nantes, Document de travail, LEMNA, Université de Nantes.
- GUELAUD C. (2002), « La SNCF : une stratégie de croissance, un imaginaire du déclin », in TIXIER P.E. (dir.), *Du monopole au marché. Les stratégies de modernisation des entreprises publiques*, Paris, La Découverte, p. 126-146.
- HARTLEY R. (1995), « Mystery shopping as a quality adjunct in public health organizations », *Journal of quality in clinical practice*, vol. 15, n°4, p. 203-209.
- HARVEY J. (1998), « Service quality: a tutorial », *Journal of Operations Management*, vol. 16, n°5, p. 583-597.
- HATCHUEL A. (1999), « The Foucauldian Detour: A rebirth of Organization Theory? », *Human Relations*, vol. 52, n°4, p. 507-519.

- HESELINK M. et VAN DER WIELE T. (2003), « Mystery Shopping: In-depth Measurement of Customer Satisfaction », *Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam School of Management and Rotterdam School of Economics*, Rotterdam, ERIM Report Series Reference Number: ERS-2003-020-ORG, p. 1-12.
- JESSON J. (2004), « Mystery shopping demystified: is it a justifiable research method? », *Pharmaceutical Journal*, vol. 272, n°7299, p. 615-617.
- JULHE S. (2006), « Les employés de la grande distribution: entre le chef et le client », *Travail et Emploi*, n° 105, p. 7-18.
- KATONA G. (1960), *The Powerful Consumer*, New York, Mc Graw-Hill.
- KOPECKY M. (2002), « L'escale », *Revue générale des chemins de fer*, numéro de juillet-août, p. 31-32.
- KLUMPP M., KANDEL C. et BIOLY S. (2011), « A Model for Mystery Shipping in Logistics », in BALSAMO S. et MARIN A. (eds.), *The 9th International Industrial Simulation Conference*, Conference Proceedings June 6-8, Università Ca'Foscari Venezia, Venice, Italy, p. 180-184.
- KOCEVAR-WEIDINGER E., BENJES-SMALL C. ACKERMANN E., KINMMAN V.R. (2010), « Why and how to mystery shop your reference desk », *Reference Services Review*, vol. 38, n°1, p. 28-43.
- KREVOR B.S., PONICKI W.R., GRUBE J.W., DE JONG W. (2011), « The Effect of Mystery Shopper Reports on Age Verification for Tobacco Purchases », *Journal of Health Communication*, vol. 16, n°8, p. 820-830.
- LASCOUMES P. et LE GALES P. (2005) « Introduction : L'action publique saisie par ses instruments », in LASCOUMES P. et LE GALES P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, p. 11-44.
- LOWNDES M. et DAWES J., (2001), « Do distinct SERVQUAL dimensions emerge from mystery shopping data? A test of convergent validity », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, vol. 16, n°2, p. 41-53.
- LEVY E. (2002), « L'usager est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la société*, n°56, p. 187-202.
- MAUGERI S. (2008), *Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale ?*, Orléans, document de recherche n°2008-08, Laboratoire d'Economie d'Orléans.
- MINTZBERG H. (1989), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'Organisation.
- MINVIELLE E. (1999), « Les politiques d'amélioration de la qualité des soins à l'hôpital. Quel fondement organisationnel ? », *Politiques et management public*, vol. 17, n° 4, p. 59-84.
- MORIARTY H., MAC LEOD D. et DOWELL A. (2003), « Mystery shopping in health service evaluation », *The British Journal of General Practice*, vol. 53, n°497, p. 942-946.
- MORRISON L.J., COLMAN A.M. et PRESTON C.C. (1997), « Mystery customer research: Cognitive processes affecting accuracy », *Journal of the Market Research Society*, n°39, p. 349-361.



- MYERS B.W. (2011), « Shopping the Shopper: Predictable Performances and Retail Surveillance », *Liminalities: A Journal of Performance Studies*, vol. 7, n°2, p. 1-17.
- NEUVILLE J.P. (1999), « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la société*, n°46, p. 103-118.
- NORRIS P. (2004), « Reasons why mystery shopping is a useful and justifiable method », *The Pharmaceutical Journal*, n°272, p. 746-747.
- PEETERS H. et CHARLIER P. (1999), « Contributions à une théorie du dispositif », *Hermès*, n°25, p. 15-23.
- PEZET E. (2000), « Négociation collective et gouvernement des individus dans l'entreprise : la négociation des classifications dans la métallurgie. 1968-1975 », *Entreprises et Histoire*, n°26, p. 74-88.
- PEZET E. (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 7, n°3, p. 169-189.
- PEZET A. (2005), « Les procédures d'investissement ou la construction du manager responsable et créateur de valeur », Lille, *26<sup>ème</sup> congrès de l'AFC sur le thème « Comptabilité et connaissances »*.
- POUVELLE P. (1998), « Les services en gare et la satisfaction de la clientèle : les différents métiers d'escale dans les gares », *Revue générale des chemins de fer*, n°4, p. 15-21.
- RAICH M. et CREPAZ M.P. (2009), « Fitting new brand principles: First encounter at bank branches », *Journal of Brand Management*, vol. 16, p. 480-491.
- REED K. et Miles L.R. (1995), « How mystery shoppers support 'the Brenton way' of creating and defining a service culture », *Journal of Retail Banking Services*, vol. 17, n°4, p. 21.
- ROOD S.A. et DZIADKOWIEC J. (2010), « Why use importance performance analysis in mystery shopping ? », *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, p. 1-16.
- ROYER C., LAUTIER R., LAURENT R., LIRANTE L., OSTALIER S. (2004), « Pourquoi la mise en œuvre des escales et les certifications de service », *Revue générale des chemins de fer*, numéro de juin, p. 25-31.
- SANCHEZ GOMEZ R., SUAREZ GONZALES I., VASQUEZ SUAREZ L. (2011), « Service quality control mechanisms in franchise networks », *The Service Industries Journal*, vol. 31, n°5, p. 713-723.
- SIBLOT Y. (2006), *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po.
- STRACCIA C., SHEUBER N., STUCKI S., TICHELLI E., RIHSMIDDEL M. (2010), « Les « achats tests » : Etude des comportements des ventes d'alcool aux mineurs en Suisse (2000-2008) », *Alcoologie et addictologie*, vol. 32, n°2, p. 95-100.
- SUQUET J.B. (2006), « Plus près du client : quand l'action publique minimise les risques. Le cas de la gestion de la fraude sur le réseau bus de la RATP », *Politiques et management public*, vol. 24, n° 3, p. 161-176.
- TURNER H. (2007), « Mystery Shopping », in Van Hamersvelds M. et de Bont C. (eds), *Market Research Handbook*, 5ème édition, Esomar World Research Publication, John Wiley and Sons, p. 333-346.

VAN DER WIELE T., HESSELINK M. et VAN IWARDEN J. (2005), « Mystery shopping: A tool to develop insight into customer service provision », *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 16, n°5, p. 529-541.

WARIN P. (1997), *Quelle modernisation des services publics ? Les usagers au cœur des réformes*, Paris, La Découverte.

WILLIOT J.P. (2005), « Un nouveau chantier d'archives orales : l'histoire des décisions stratégiques de la SNCF et de leur application depuis les années 1970 », *Revue d'histoire des chemins de fer*, n°31, p. 29-61.

WILSON A. (1998), « The role of mystery shopping in the measurement of service performance », *Managing Service Quality*, vol. 8, n°6, p.414-420.

WILSON A. (2001), « Mystery shopping: Using deception to measure service performance », *Psychology & Marketing*, vol. 18, n°7, p. 721-734.

WILSON A. et GUTMANN J. (1998), « Public transport: The role of mystery shopping in investment decisions », *Journal of the Market Research Society*, vol. 40, n°4, p. 285-293.

**Annexes :**

**Annexe 1 : les grandes étapes de l'histoire de la SNCF et de la libéralisation du rail**

Dates-clés	Evénements
Le 1 <sup>er</sup> janvier 1938	Création de la <i>Société nationale des chemins de fer français (SNCF)</i> , société anonyme d'économie mixte, créée pour une durée de 45 ans, dont l'Etat possède 51% du capital.
De la fin des années 60 aux années 70	Emergence de la <i>fonction commerciale</i> (Williot, 2005) : lancement des études commerciales (1967), division de la direction en deux parties (voyageurs et marchandises) qui deviendront la Direction des Grandes Lignes et la Direction du Fret, lancement d'une politique de tarification pour ajuster l'offre à la demande, etc.
1972-1973	Réforme des structures de l'entreprise, avec notamment la création de 25 régions pilotées par des directeurs de région (décentralisation des décisions).
Le 1 <sup>er</sup> janvier 1983	La SNCF devient un <i>EPIC (Etablissement public à caractère industriel et commercial)</i> contrôlé par l'Etat.
Fin des années 80 – début des années 90	« <i>L'orientation client</i> » devient une règle de base du management (Guélaud, 2002) et inspire certaines réformes : décentralisation des décisions, concentration des établissements, contractualisation interne (Cauchon, 1998).
Le 29 juillet 1991	<i>Directive européenne 91-440</i> relative au développement des chemins de fer communautaires, qui prévoit la séparation de la gestion des infrastructures et de l'activité de transport.
1995	Transposition (tardive) de cette directive dans le droit français.
1996	Création d'une <i>Direction du Développement des Gares</i> et émergence de services en gare pour répondre aux besoins des clients : services d'information, de portage, agents d'ambiance, etc. (Pouvelle, 1998).
Le 13 février 1997	Création d'un nouvel EPIC, <i>Réseau Ferré de France (RFF)</i> , chargé de la gestion des infrastructures et propriétaire du réseau. La SNCF exécute les tâches liées à la gestion des infrastructures pour le compte de RFF et doit acquitter à ce dernier une redevance pour l'utilisation des voies et du volet ferroviaire des gares.
Fin des années 90 – début des années 2000	Adoption d'une « stratégie orientée client », via la « <i>gestion par activité</i> », puis le déploiement du projet « <i>Cap Client</i> ».
2002	Entrée en vigueur de la loi SRU (Solidarité et Renouveau Urbain) qui transfère aux régions la responsabilité du transport ferroviaire de voyageurs.  Organisation de certaines gares selon un concept qui privilégie le regard du voyageur : « <i>l'Escale</i> » (Kopecky, 2002) ; la Direction du Développement des Gares devient la <i>Direction des Gares et de l'Escale</i> .
2003-2004	Généralisation de cette nouvelle organisation dans les gares en vue de proposer un service standardisé aux clients et répondant à leurs besoins ; définition de 45 engagements en matière de qualité de service (Royer et al., 2004).
2005	Lancement du programme « <i>Gares en mouvement</i> » (démarche qualité) en vue d'accélérer le processus de certification des services en gare (Favin Lévêque, 2005).  Ouverture à la concurrence du transport de marchandises.
Le 7 avril 2009	Création d'une nouvelle branche pour préparer l'ouverture à la concurrence du transport de voyageurs : <i>Gares et Connexions</i> ; ce qui permet à l'entreprise de garder sous sa coupe quelques 3000 gares et de proposer aux nouveaux entrants son savoir faire et ses services en gares.
Le 1 <sup>er</sup> janvier 2010	Ouverture à la concurrence du transport international de passagers.

## **Annexe 2 : méthodologie**

✓ Une observation fine de l'activité des agents d'accueil, des adjoints départ de train et du dirigeant de proximité Escale a été effectuée. Cette observation s'étale sur sept journées et représente vingt-huit heures de présence sur le terrain aux côtés des agents, à différents moments de la journée, en période creuse et en période de pointe. A cette occasion, des dizaines d'interactions entre agents et clients ont été enregistrées et retranscrites dans un journal de bord, de même que les nombreux commentaires faits après-coup par les agents.

✓ Des entretiens semi-directifs avec le personnel ont été réalisés : quatre entretiens avec l'encadrement (un avec le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs, trois avec le dirigeant de proximité Escale) ; trois entretiens avec des agents d'accueil. A ces entretiens, s'ajoutent des entretiens réalisés en situation de travail avec le chef d'Escale, avec plusieurs adjoints départ de train (sur les quais) et avec tous les agents d'accueil (sur les quais et dans la bulle d'accueil). Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits. En outre, dans le cadre de la recherche collective sur les compétences implicites de service (Borzeix, Collard, Raulet-Croset, Teulier, 2008), des entretiens avec des représentants de la Direction des Gares et de l'Escale et de l'Université du Service ont été menés et plusieurs réunions de restitution des résultats de la recherche ont été organisées.

✓ Une analyse documentaire approfondie a été effectuée sur la base des traces existantes : fiches de postes, référentiels de compétences, notes de service, guides des « bonnes pratiques », documents présentant la stratégie de la SNCF, comptes rendus de visites de clients mystère, synthèses des résultats d'enquêtes client mystère. A cela, s'ajoute une analyse des récentes réorganisations (opérées au sein de la SNCF en 2008 et 2009) établie sur la base de coupures de presse et d'informations puisées sur Internet (notamment sur le site [www.sncf.com](http://www.sncf.com) et sur les sites de plusieurs organisations syndicales de cheminots).

## **Annexe 3 : les « Attitudes de service » à l'Escale (en 2007)**

Un document conçu par la Direction des Gares et de l'Escale à destination des agents d'Escale au contact des voyageurs précise que *« les Attitudes de service décrivent notre manière d'être face à nos clients. Nous devons les adopter si nous souhaitons être reconnus comme de véritables professionnels du Service. Ces Attitudes sont écrites pour répondre au mieux aux attentes de nos clients. (...) Chaque client doit être accueilli avec la bonne Attitude, par tous les agents, quel que soit leur métier »*.

Les attitudes de service à l'Escale renvoient à des normes et des scripts comportementaux. Elles se répartissent en trois catégories - (1) « visibilité pour les clients », (2) « attitude générale », (3) « information donnée » - qui apparaissent comme autant de « promesses » faites au client.

✓ A la catégorie « visibilité pour les clients » correspond les attitudes de service suivantes : - le port de la tenue complète ; - le port de chaussures de ville (en harmonie avec le reste de la tenue) ; - le port d'une tenue propre et soignée ; - le port du badge avec son prénom et la mention « à votre service ».

✓ A la catégorie « attitude générale » correspond les attitudes suivantes : - l'agent salue en premier lieu le client ou répond immédiatement à son salut par un « Bonjour, Monsieur » ou un « Bonjour, Madame » ; - est aimable et souriant tout au long du dialogue ; - est disponible et prend le client en considération ; - ose aller au-devant du client (il est proactif) ; - prend poliment congé du client et accompagne la poursuite de son voyage.

✓ A la catégorie « information donnée » correspond les attitudes suivantes : - l'écoute active ; - renseigner de manière exacte et précise le client ; - expliquer tous les services avec pédagogie ; - disposer d'un espace de travail rangé et propre.

## **Annexe 4 : les enquêtes client mystère ou comment évaluer la conformité du service rendu**

Un document émanant de la société ECM précise :

« ✓ La définition des conformités des items mesurés se place délibérément dans une logique « client » et non dans une logique interne « production ». Tous les résultats sont exprimés sous forme de taux de conformité.

✓ Un enquêteur en situation de voyageur normal se rend à la gare par le moyen de son choix et effectue le trajet normal d'un voyageur qui va prendre son train et cherche les informations nécessaires au bon déroulement de son voyage.

✓ Chaque Escale bénéficie de 10, 12, 16, 18 ou 20 visites-mystère (selon sa taille) au cours de la période d'enquête.

✓ La conformité de chaque item est mesurée à chaque visite-mystère sous la forme d'une unique réponse conforme/non conforme, par item.

✓ Pour les attitudes de service, le voyageur tient compte de l'ensemble des agents d'Escale croisés au cours de sa visite. »

#### Annexe 5 : extrait de compte-rendu d'un enquêteur client mystère

Attitudes de service	Visite 1	Visite 2	Visite 3	Visite 4
Les agents d'Escale accueillent tous spontanément tout client qui s'adresse à eux par un "Bonjour, Monsieur" ou "Bonjour, Madame".	<b>non conforme</b>	<b>non conforme</b>	<b>non conforme</b>	<b>conforme</b>
En bulle / kiosque	<i>Seulement "Bonjour"</i>		<i>Pas de salutation</i>	<i>"Bonjour M..."</i>
Itinérants	<i>"Bonjour M..."</i>	<i>Seulement "Bonjour"</i>	<i>Seulement "Bonjour"</i>	<i>"Bonjour M..."</i>
Gilets rouges / agents de manoeuvre	<i>"Bonjour M..."</i>			<i>"Bonjour M..."</i>

#### Annexe 6 : les principales fonctions des outils et indicateurs découlant du processus de certification des gares pour les différentes parties prenantes

Transporteurs Voyageurs France Europe (VFE) et Transport Public (TP)	Direction des Gares et de l'Escale (DDGE)	Encadrement intermédiaire Escale
Contractualiser les relations avec la DDGE	Contractualiser les relations avec VFE et TP, avec l'encadrement intermédiaire Escale	Contractualiser les relations avec la DDGE
Disposer d'un référentiel commun	Disposer d'un référentiel commun	Disposer d'un référentiel commun
Evaluer la qualité des services rendus par la DDGE	Rendre des comptes à VFE et TP pour être rémunéré	Rendre des comptes à la DDGE
Comparer les gares entre elles	Evaluer et comparer les gares entre elles	Situer sa gare par rapport aux autres gares
Impulser une politique transporteur	Déployer une politique Escale à grande échelle et harmoniser les pratiques	Contrôler et évaluer l'activité des agents d'Escale
Asseoir son pouvoir en tant que transporteur et donneur d'ordres	Asseoir son pouvoir en tant que « pilote de production » vis-à-vis des établissements	Asseoir son pouvoir hiérarchique vis-à-vis des agents d'Escale