

# DE LA STRATÉGIE ORIENTÉE CLIENT AUX « ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE »

## Les « enquêtes client mystère » à la SNCF : une « fiction » aux effets pourtant bien réels !

Cet article questionnera la stratégie orientée client déployée par la Direction générale de la SNCF depuis le début des années 2000, ainsi que l'instrumentation gestionnaire qui en est le support. Plus précisément, il examinera les effets induits par les « enquêtes client mystère » (un dispositif de gestion qui vise à mettre le client au centre de l'organisation) sur le personnel travaillant en *front office* et sur l'encadrement intermédiaire. Une des finalités de ce dispositif était de transformer et d'homogénéiser les pratiques et les compétences professionnelles des agents afin d'améliorer la prise en charge des voyageurs. Une recherche récente, menée au sein d'un service d'Escale d'une gare SNCF d'une ville de province, a montré que ces enquêtes tendent à occulter la complexité du travail des agents au contact du client et à standardiser leurs relations avec les voyageurs. Par ailleurs, les fonctions latentes et le rôle joué par ces enquêtes dans la réorganisation de l'entreprise SNCF seront mis en évidence.

Par **Damien COLLARD** \*

---

\* Maître de conférences – Université de Franche-Comté.  
Chercheur au LEG-UMR5118, Université de Bourgogne et CNRS.

« **P**lacer le client au centre de l'organisation » constitue l'un des principes clés du management moderne, ce mot d'ordre organisationnel étant au cœur de la rhétorique managériale. Cette formule à l'emporte-pièce est devenue un poncif, un lieu commun, une réponse stéréotypée aux exigences du « client roi ». La SNCF, grande entreprise de service public désormais ouverte à la concurrence, n'a pas échappé à la mise en oeuvre de cette injonction managériale. C'est au début des années 2000, avec la mise en place du projet « Cap Clients », sous l'impulsion du Président de l'époque (Louis Gallois), que ce principe a véritablement pris corps. Ce projet phare, qui correspondait à la volonté du « *top management* » de mieux répondre aux besoins et attentes spécifiques des clients, s'est traduit par une réorganisation de l'entreprise autour de ses principales clientèles (1). Pour mobiliser le personnel cheminot et « faire passer le changement dans les esprits », Louis Gallois s'est appuyé, durant les années 2000 et 2001, sur l'image de la « pyramide inversée » pour signifier aux cheminots que l'enjeu était de passer, d'une entreprise bureaucratique et pyramidale, à une entreprise au service de ses clients organisée selon ce principe de la « pyramide inversée ». Le « centre de gravité » de l'entreprise devait ainsi passer, du Président, au Client final ! (2). Il s'agissait, notamment, de prendre en compte et de faire entendre le point de vue du client dans l'entreprise afin de développer de véritables « attitudes de service », notamment chez le personnel au contact du client. On a dès lors assisté au déploiement à grande échelle d'outils de gestion censés incarner la logique du client, au nombre desquels figurent les « enquêtes client mystère ». Ces dernières correspondent à un processus d'instrumentalisation du client par l'entreprise (DUJARIER, 2006), dans le but de faire évoluer les comportements et les compétences des agents en *front office* en vue de mieux satisfaire le client final. Une recherche collective récente, menée pour le compte de la SNCF, sur les compétences implicites de service (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008) m'a amené à identifier les effets induits par le déploiement de ces enquêtes au sein de la SNCF et à m'interroger sur leur rôle. Loin d'être un outil neutre au service d'une stratégie orientée client, elles forment une véritable « technologie invisible » (BERRY, 1983) qu'il convient de déconstruire. Après avoir présenté le cadre empirique et méthodologique dans lequel s'inscrit cette

recherche, les principes qui sous-tendent les enquêtes client mystère et leurs caractéristiques seront examinés. Les effets engendrés par cette instrumentation sur l'encadrement intermédiaire et sur les agents travaillant en *front office* seront ensuite analysés (à partir de l'exemple des agents d'Escale). Enfin, les fonctions latentes et le rôle joué par ces enquêtes dans la réorganisation de l'entreprise SNCF seront mis en évidence.

## LES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE : UN OBJET À DÉCONSTRUIRE

### Terrain et méthodologie

Notre terrain est un service d'Escale (comptant une cinquantaine d'agents) d'une gare SNCF certifiée NF Service par l'AFNOR et rattachée à une unité opérationnelle « Production Voyageurs » d'un établissement d'exploitation. À l'époque de l'enquête (en 2007), cette unité opérationnelle recouvrait quatre gares placées sous la responsabilité de la Direction des Gares et de l'Escale. Cette dernière gérait les gares rattachées à la Branche Voyageurs France Europe et était un prestataire de services pour le compte des Branches Transport Public et Voyageurs France Europe (3), ces deux dernières entités étant des transporteurs positionnés sur des segments de clientèle différents (les usagers du transport régional, pour l'une, et les voyageurs longue distance, pour l'autre). Vis-à-vis des établissements d'exploitation, la Direction des Gares et de l'Escale était « pilote de production » ; à ce titre, elle allouait aux établissements les ressources nécessaires à la réalisation des prestations demandées.

La mise en place de services d'Escale dans les gares (qui remonte à une dizaine d'années) correspondait à la volonté de la Direction de la SNCF d'articuler entre elles deux activités complémentaires, autrefois séparées – l'accueil des voyageurs en gare et la « production des trains » –, dans le but de mieux répondre aux attentes des clients. L'accueil des voyageurs en gare recouvre un ensemble de tâches relatives à leur information, à leur orientation et, si besoin, à leur assistance. Quant à la « production des trains », elle renvoie à un processus d'articulation de ressources

(1) En 2007, l'entreprise SNCF était organisée en quatre Branches couvrant chacune un segment de clientèle : 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) et, enfin, 4) la Branche « Infrastructure » (pour l'exploitation, la maintenance et les prestations d'investissement du réseau, ainsi que pour l'ingénierie).

(2) Au début des années 2000, j'ai pu assister à plusieurs opérations de communication (à destination du personnel d'encadrement) orchestrées par la Direction générale de la SNCF. Je préparais à cette époque une thèse de doctorat à la SNCF (par le biais d'une convention CIFRE) sur la mise en oeuvre du programme gouvernemental « Nouveaux Services – Emplois Jeunes » (COLLARD, 2003).

(3) En 2007, la Direction des Gares et de l'Escale était une direction d'activité rattachée à la Branche « Voyageurs France Europe ».

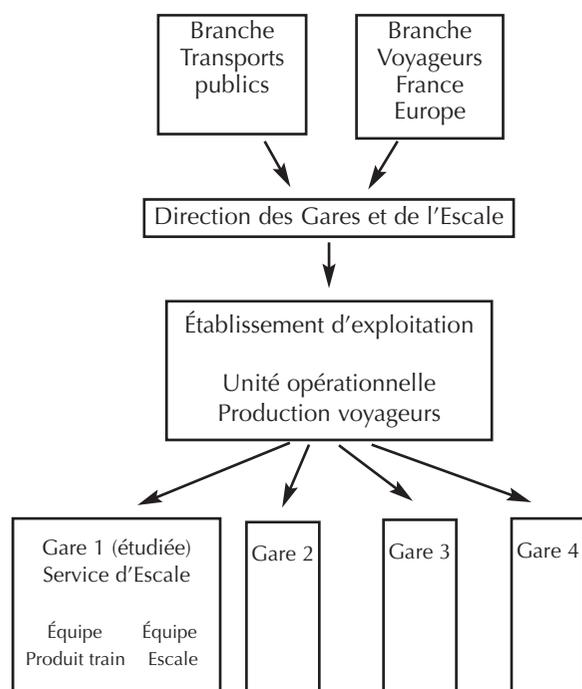


Figure 1 : Les différentes parties prenantes dans l'activité Escalé en 2007

humaines, matérielles et symboliques en vue de préparer et d'assurer les départs des trains (4). Le service d'Escalé étudié regroupait deux équipes : une équipe « Produit train » (composée principalement d'agents de manœuvre chargés de missions techniques et de manutention), managée par un dirigeant de proximité Produit train, et une équipe « Escalé » (composée d'agents d'accueil et d'adjoints départ de trains) gérée par un dirigeant de proximité Escalé, ce dernier étant assisté par un chef d'Escalé.

#### Les enquêtes client mystère : principes et caractéristiques

Ces enquêtes avaient été mises en place par la Direction des Gares et de l'Escalé à la demande des transporteurs Voyageurs France Europe et Transport Public, dans le cadre d'une démarche de modernisation et de certification des gares intitulée « Gares en mouvement ». Cette démarche visait à améliorer la qualité des services rendus au client et les performances des équipes. À cette fin, des « attitudes de service » avaient été définies d'une manière extrêmement précise.

Un document conçu par la Direction des Gares et de l'Escalé à destination des agents d'Escalé au contact des voyageurs précise que « les Attitudes de service décrivent notre manière d'être face à nos clients. Nous

(4) Il s'agit de s'assurer de la présence de tous les éléments entrant dans la « fabrication » du train : des éléments humains (présence d'un conducteur et d'au moins un contrôleur), matériels (par exemple : le train doit avoir été assemblé, les éléments de confort doivent être conformes aux standards en vigueur...) et symboliques (les règles de sécurité doivent avoir été scrupuleusement respectées...).

## MÉTHODOLOGIE

- Des entretiens semi-directifs avec le personnel d'Escalé ont été réalisés : quatre entretiens avec l'encadrement (un avec le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs, et trois avec le dirigeant de proximité Escalé) et trois entretiens avec des agents d'accueil. À ces entretiens semi-directifs s'ajoutent des entretiens réalisés en situation de travail avec le chef d'Escalé, 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'Escalé et de l'Université du Service ont été menés et plusieurs réunions de restitution des résultats de la recherche ont été organisées.

- Une observation fine de l'activité des agents d'accueil, des adjoints départ de train et du dirigeant de proximité Escalé a également été réalisée. 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. À cette occasion, des dizaines d'interactions entre agents et clients ont été enregistrées (via un dictaphone) et retranscrites dans un journal de bord, de même que les nombreux commentaires faits après coup par les agents.

- Une analyse documentaire 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 mystères. À 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 des organisations syndicales de cheminots).

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 ».

La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes de service par les agents d'Escalé étaient vérifiées lors des enquêtes client mystère effectuées par des enquêteurs d'une société travaillant pour le compte de la SNCF (que nous appellerons ECM, dans la suite de cet article).

## LES ATTITUDES DE SERVICE (EN 2007)

Les attitudes de service, en vigueur au sein de l'Escale, renvoient à des normes et à 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.

- À la catégorie « visibilité pour les clients » correspondent 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, comportant son prénom, suivi de la mention « À votre service ».

- À la catégorie « attitude générale » correspondent 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 ! » ; l'agent est aimable et souriant tout au long du dialogue ; l'agent est disponible et il prend le client en considération ; l'agent ose aller au-devant du client (il est proactif) ; l'agent prend poliment congé du client et accompagne la poursuite de son voyage.

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

Dans les supports d'évaluation de la qualité de service utilisés par les enquêteurs client mystère, on retrouve sous une forme détaillée toutes les attitudes de service (les « promesses ») précédemment décrites. Cette instrumentation gestionnaire était utilisée par la Direction des Gares et de l'Escale pour évaluer la performance collective des services d'Escale.

Les enquêtes client mystère étaient censées refléter le point de vue du client et la qualité du service rendu au client par Escale. Mais c'est un « vrai faux client » qui apparaît ici, sous les traits d'un enquêteur rémunéré par la société ECM, un client fictif dont la satisfaction passerait par le respect des standards de qualité. C'est le client type, tel que se le représentaient certains acteurs clés au sein de la SNCF (spécialistes du *marketing*, dirigeants, etc.), qui était mis en scène et instrumenté (5). La qualité du service rendu par Escale était ainsi évaluée par les clients mystères sur la base de normes de qualité définies par l'entreprise elle-

(5) Comme le souligne la sociologue Marie-Anne Dujarier, les exigences ou les attentes des consommateurs, qui sont fabriquées par les entreprises, constituent des constructions sociales (DUJARIER, 2006).

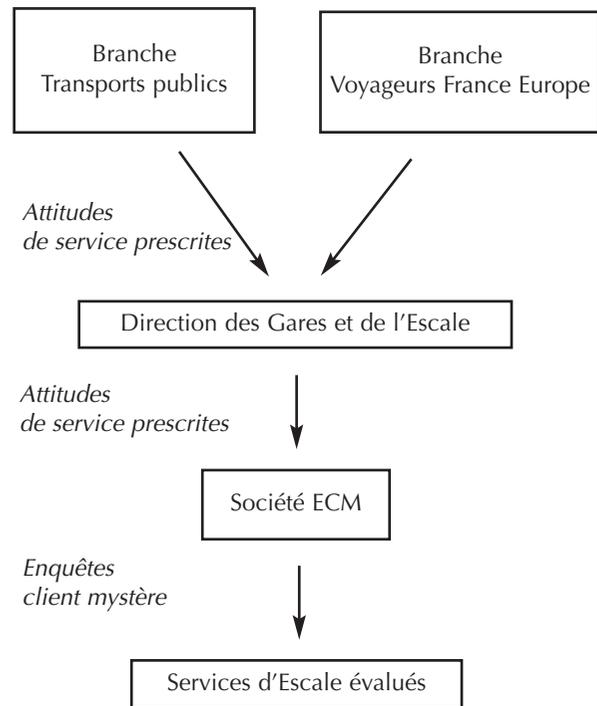


Figure 2 : Les attitudes de service : origine et diffusion dans l'entreprise

## LES ENQUÊTES CLIENT-MYSTÈRE

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 la forme de taux de conformité ;

- Un enquêteur en situation de voyageur normal se rend à la gare par le moyen de transport 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-mystères (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. »

même. Si cette démarche peut avoir une certaine pertinence pour des critères objectivables (comme le fonctionnement des installations en gare ou les retards de trains, autant de critères qui sont évalués par les clients mystère), elle est plus contestable, comme nous allons le voir, pour tout ce qui touche à la relation de service, surtout lorsque les comportements des agents



© Sophie Chivrel/Agence VU

« La prise en compte et l'intériorisation de ces attitudes de service par les agents d'Escale étaient vérifiées lors des enquêtes client mystère effectuées par des enquêteurs d'une société travaillant pour le compte de la SNCF. » Hall d'accès aux TGV Est, à la Gare de l'Est (Paris, mars 2008).

en *front office* sont évalués sur la base d'un strict contrôle de conformité par rapport aux normes existantes. En effet, les attitudes des agents sont jugées « conformes » ou « non conformes » aux standards 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 a croisé trois agents d'Escale, la réponse est « conforme » si les trois ont respecté le script en vigueur et « non conforme » même si un seul d'entre eux n'a pas respecté le script (*cf.* l'extrait reproduit dans le tableau 3).

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".	non conforme	non conforme	non conforme	conforme
En bulle/kiosque	Seulement "Bonjour"		Pas de salutation	"Bonjour M..."
Itinérants	"Bonjour M..."	Seulement "Bonjour"	Seulement "Bonjour"	"Bonjour M..."
Gilets rouges/agents de manœuvre	"Bonjour M..."			"Bonjour M..."

Tableau 1 : Exemple d'un extrait de compte rendu d'un enquêteur client mystère

## LES EFFETS INDUITS PAR LES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE : UNE APPROCHE PAR L'ACTIVITÉ

La position schizophrénique de l'encadrement intermédiaire

Les missions principales confiées aux services d'Escale au moment de l'enquête étaient l'accueil des clients en gare, la sécurité ferroviaire (dans le cadre des départs de train), la régularité des trains, la propreté des lieux et l'adéquation entre les services proposés en gare et les attentes de la clientèle (6). Aux yeux de l'encadrement intermédiaire, il existait une tension quasi irréductible entre les impératifs liés à la sécurité ferroviaire et ceux liés à la relation de service. Cette tension était due au fait que l'on avait confié aux agents d'Escale, notamment au chef d'Escale et aux adjoints départ de train, des tâches relatives à ces deux domaines.

Le dirigeant de proximité Escale : « Normalement quand le train part, une fois que le départ est donné, l'agent est censé observer tout le défilé du train de manière à détecter une anomalie. Et c'est typiquement là où ça peut être difficile, car le client, il voit que l'agent a donné le départ du train, et donc, il pose sa question. Alors, si c'est une question pour laquelle il faut trente secondes pour répondre, s'il se fait "extraire", l'agent n'aura pas fait sa mission de sécurité... »

Les tensions et contradictions propres à l'activité Escale étaient fortement ressenties par l'encadrement intermédiaire, non seulement du fait que celui-ci était souvent sollicité par les agents pour arbitrer entre des exigences contradictoires, mais aussi parce qu'il devait rendre des comptes à une pluralité d'acteurs situés au-dessus de lui.

Le dirigeant de proximité Escale : « Alors, je ne prioriserai pas entre les deux, car, suivant l'interlocuteur, je tombe souvent sur des intégristes de la sécurité, qui vont me dire qu'il n'y a que la sécurité ! Je tombe aussi sur d'autres intégristes qui me disent l'inverse, à savoir que le client est prioritaire et que tout le reste est accessoire ! ».

Le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs : « Les transporteurs ont des exigences en matière de sécurité, d'accueil, de services dans les gares, etc. Et, donc, on a plein de missions qui sont confiées à l'Escale et sur lesquelles chacun exerce une pression forte, parce que c'est son cœur de cible. [...]. Là, je viens d'avoir un audit sécurité et c'est un domaine important, sur lequel il faut que je travaille.

(6) Pour ce faire, des enquêtes de satisfaction sont effectuées régulièrement dans l'enceinte de la gare auprès des clients (les vrais !). Le résultat agrégé de ces enquêtes à l'échelle de la gare permet de calculer un indice de satisfaction client.

## LES CONTRÔLES EFFECTUÉS PAR L'ENCADREMENT INTERMÉDIAIRE

- Concernant la sécurité ferroviaire, le dirigeant de proximité Escale était tenu d'effectuer mensuellement deux contrôles *in situ* et un contrôle *a posteriori* (sur la base des traces existantes) auprès du chef d'Escale et des adjoints départ de train.
- Concernant la relation de service, il devait faire appliquer auprès des agents d'accueil et des adjoints départ de train les normes de service mises en place par la Direction des Gares et de l'Escale.
- Pour chacune de ces missions, il disposait d'outils d'évaluation distincts.
- La Direction des Gares et de l'Escale l'avait équipé d'un outil d'évaluation qui lui permettait de réaliser des enquêtes auprès de ses agents pour vérifier le respect des normes de service. Cet outil était quasi identique au support utilisé par les enquêteurs client mystère. Le dirigeant de l'unité opérationnelle Production Voyageurs avait fixé au dirigeant de proximité Escale l'objectif de réaliser au minimum deux enquêtes par mois.
- À cela s'ajoutaient les évaluations que ce dernier devait réaliser dans le cadre de « tandems », un dispositif qui permettait à chaque dirigeant de proximité de suivre et d'évaluer ses agents dans leur travail sur une durée allant de 45 minutes à une heure (ce qui donnait lieu ensuite à un échange entre le responsable et l'agent). Sachant qu'il devait réaliser deux tandems dans l'année par agent et qu'il encadrait une équipe de 25 agents, il devait, en moyenne, conduire un tandem par semaine.
- À cela s'ajoutaient deux entretiens professionnels par an, à réaliser avec chaque agent : un, en début d'année, pour fixer les objectifs à atteindre (ceux-ci découlaient mécaniquement des normes existantes), et un, en fin d'année, pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs. Le dirigeant de proximité Escale devait donc réaliser 50 entretiens professionnels par an et il était tenu de respecter un planning type élaboré par la Direction des Gares et de l'Escale. Ces différentes évaluations étaient incorporées dans le livret professionnel de l'agent d'Escale.
- En complément, chaque agent d'Escale était amené à s'auto-évaluer sur la base des normes en vigueur.

[...]. Mais, nécessairement, quand je vais me concentrer sur la sécurité, je vais délaissier un certain nombre de contraintes qui me sont imposées... »

Aux audits axés sur la sécurité ferroviaire, s'ajoutaient des audits effectués par la Direction des Gares et de l'Escale sur les services en gare et la relation de service. Ces audits avaient d'autant plus d'importance que la

gare étudiée avait été certifiée NF (il fallait donc respecter scrupuleusement tous les engagements pris vis-à-vis des clients). L'encadrement intermédiaire devait ainsi réaliser toute une série de contrôles auprès des agents d'Escale, afin de faire respecter les normes en vigueur.

Quant aux agents d'Escale concernés, ils étaient littéralement pris dans un filet aux mailles extrêmement serrées. À toutes ces procédures s'ajoutaient des « temps forts » impulsés par la Direction des Gares et de l'Escale (plusieurs fois dans l'année), durant lesquels les évaluations et les contrôles étaient renforcés. À ces occasions, les enquêtes client mystère étaient plus nombreuses et les gares étaient mises en concurrence les unes avec les autres dans le cadre de challenges, ce qui donnait lieu à l'établissement de classements et de palmarès qui étaient autant d'occasions de récompenser les uns que de sanctionner les autres...

Les contraintes qui pesaient sur le dirigeant de proximité Escale étaient donc extrêmement fortes : il était littéralement pris en tenaille entre des contraintes et des objectifs émanant de différents donneurs d'ordres. Son rôle, en tant que manager de proximité, était de relayer ces contraintes et ces objectifs auprès de ses agents. La difficulté de l'exercice résidait dans le fait de devoir convaincre en permanence les agents du bien fondé des démarches engagées par l'entreprise. L'exercice était d'autant plus délicat qu'il ne lui restait, finalement, que peu de temps pour exercer un management de type collectif. Cette difficulté était accentuée par le fait qu'il n'existait pas réellement de collectif de travail stable au moment de l'enquête, car, au-delà d'un petit noyau d'agents affectés à un poste clairement défini (agent d'accueil ou adjoint départ de train), l'équipe Escale était constituée pour partie d'agents de réserve, qui tournaient sur différents postes...

Effets produits sur les agents d'Escale : un dispositif qui est source de frustrations, tout en gommant les tensions inhérentes à l'activité

La diffusion des attitudes de service et des enquêtes client mystère au sein de la SNCF était un sujet récurrent de discussion entre les agents d'Escale. La plupart d'entre eux étaient perplexes quant au bien-fondé de ces démarches. Pour certains, le déploiement à grande échelle de ces démarches avait pour effet d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-usagers (en faisant émerger la figure d'un « client roi ») et de « déshumaniser » ces relations. L'agent d'Escale était ainsi réduit, à leurs yeux, à un rôle d'automate, ou de serviteur.

Un agent d'accueil : « Moi, le mec qui arrive et qui me dit : "Ici c'est Paris ?" en me montrant le TGV, sans

rien dire d'autre, là, je me contente de dire : "oui". [...] Moi, j'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 ! »

Un agent d'accueil : « Une personne qui est en difficulté et qui nous le demande gentiment, on l'aide. Mais, c'est vrai qu'il y a des clients qui nous prennent pour des porteurs ! Si c'est des gens polis, courtois : oui. Mais, sinon, il y a des limites... »

Est-ce à dire, pour autant, que ces agents n'avaient pas le sens du service ? Bien au contraire. Mais ils avaient une idée toute personnelle de ce que devait être le service rendu au client. La nature de ce service dépendait, avant tout, de la manière dont ils catégorisaient le client qu'ils avaient en face d'eux. En effet, ils établissaient spontanément une dichotomie entre des clients « méritants » (dont les personnes à mobilité réduite), qui devaient être aidés, pris en charge, accompagnés, et des clients « ingrats », qui ne méritaient que le « service minimum ». Ainsi, les relations avec les personnes à mobilité réduite étaient très valorisées par les agents d'accueil, qui avaient le sentiment d'être utiles et reconnus par cette catégorie de clients.

Un agent d'accueil : « Avec Caroline, par exemple, (une PMR [personne à mobilité réduite]), si je la vois en difficulté dans la grimpe, je vais la pousser... Personne ne nous le demande ! Mais je vais le faire volontiers, parce qu'on ne me demande pas de le faire et parce qu'il y a une intimité avec cette personne... Je sens que je fais ce que j'ai à faire. Ça m'est arrivé d'accompagner un non-voyant jusqu'à la Place Leclerc. J'avais fini mon boulot : personne ne me le demandait ! Personne ne le sait, mais je ne vais pas le dire, parce que je n'ai rien à faire avec un non-voyant en dehors des enceintes SNCF, car, si on se fait renverser tous les deux par une voiture... ».

Pour d'autres agents, les attitudes de service, bien qu'ayant une certaine utilité, s'avéraient inappropriées, voire contre-productives, dans certaines situations. Elles étaient donc vues davantage comme des contraintes que comme des opportunités.

Un agent d'accueil : « 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 et qui nous interpelle, c'est difficile de [lui] dire "Bonjour, Monsieur", car ça n'a pas de sens ! [...]. Donc, si on [ne] nous juge que là-dessus, c'est un peu réducteur ».

J'ai, pour ma part, constaté que, dans des situations perturbées (retards de train, grèves...), au cours desquelles les agents devaient répondre simultanément, ou dans des temps très courts, à plusieurs demandes, ils devaient être capables de « se défaire » des clients les plus vindicatifs et contestataires afin



### LE « BRAS DE FER » (SITUATION EXTRAITE DU JOURNAL DE TERRAIN DE DAMIEN COLLARD)

Pour assurer la sécurité des clients, il convient parfois d'être très ferme, selon E. (adjoine départ de train), par exemple, quand un client « se jette » sur le train, alors que les portes viennent de se refermer. Un exemple type, que j'ai pu constater sur un TER : les portes venaient de se refermer et deux jeunes clients sont arrivés en courant et se sont précipités sur le train.

E. s'est interposée de suite, en faisant littéralement barrage de son corps et en fixant les jeunes droit dans les yeux : « C'est terminé ! On ne monte pas ! » [L'agent joue ici la carte de la fermeté]. Les jeunes ont obtempéré.

E. (d'un ton calme et posé) : « Alors, le prochain pour Belfort, c'est 18h34. » [E. se positionne sur le registre de la relation de service en adoptant une attitude attentionnée].

E. (me commentant la situation après coup) : « C'est vrai que, quand je dis qu'on ne monte pas, on ne monte pas ! Quand j'ai dit non, c'est non ! [...] Ça, c'est un apprentissage qui se fait sur le terrain. Le « bras de fer », c'est sur le terrain. De toute façon, on est obligé de s'imposer : c'est une question de sécurité... »

de ne pas s'engager dans un « dialogue de sourds ». Pour ce faire, les agents adoptaient spontanément une attitude de fermeture (marquée par une certaine distance) contraire aux attitudes de service prescrites !

Enfin, les évaluations réalisées dans le cadre des enquêtes client mystère occultaient totalement la complexité du travail des agents d'Escale, les tensions et contradictions inhérentes à leur activité et l'étendue de leurs compétences. En effet, les agents étaient régulièrement amenés à gérer des situations inextricables dans lesquelles des contraintes de différentes natures étaient enchevêtrées. Soumis à des injonctions contradictoires, ils devaient alors établir des priorités et procéder à des arbitrages. Ainsi, les adjoints départ de train devaient très fréquemment arbitrer entre les exigences liées à la sécurité et celles liées à la relation de service. Si les plus virtuoses d'entre eux (souvent les plus expérimentés) étaient parfaitement capables d'articuler différents registres d'action et de mobiliser des compétences à la fois techniques, relationnelles et émotionnelles (comme dans l'exemple du « bras de fer », ci-dessus), il n'en allait pas de même pour les moins expérimentés...

### RÔLE ET FONCTIONS LATENTES DES ENQUÊTES CLIENT MYSTÈRE

Dans nombre de situations, les attitudes de service et l'instrumentation qui les porte apparaissent donc inadaptées à la nature de l'activité du personnel d'Escale. Dès lors, on peut s'interroger sur le bien-fondé des enquêtes client mystère, dès lors que celles-ci avaient pour ambition de transformer et d'homogénéiser les pratiques et les compétences professionnelles des agents d'Escale afin d'améliorer la prise en charge des voyageurs. Cette conjecture s'avère des plus fragiles : on peut en effet questionner les liens établis par la Direction des Gares et de l'Escale entre l'intériorisation des dites attitudes de service par les agents, le développement de leurs compétences et la qualité du service perçue par les clients (7)... En outre, la plupart des acteurs en charge de la formation rencontrés durant la recherche collective sur les compétences implicites de service (BORZEIX, COLLARD, RAULET-CROSET, TEULIER, 2008) se sont montrés relativement critiques quant au bien-fondé des attitudes de service et des enquêtes client mystère. De leur point de vue, ces démarches venaient « court-circuiter » des dispositifs de formation innovants, qu'ils essayaient de diffuser dans l'entreprise. Ces démarches étaient donc loin de faire l'unanimité... Dès lors, comment expliquer la prégnance de ces enquêtes dans l'entreprise ? Quels en sont la fonction et le rôle véritables ? Pour répondre à ces questions, il convient de « remonter dans l'épaisseur de l'organisation » (COCHOY, 2002), notamment dans les étages supérieurs, pour analyser l'impact de la stratégie orientée client (adoptée par l'entreprise à partir du début des années 2000) sur la structure des rapports de pouvoir entre les différentes directions de la SNCF. En outre, il faut replacer cette stratégie orientée client et les réorganisations successives de l'entreprise dans le contexte de la libéralisation du rail et de l'ouverture progressive du réseau SNCF à la concurrence.

#### Une reconfiguration des rapports de pouvoir entre directions

Le déploiement d'une stratégie orientée client au sein de la SNCF s'est traduit par des réorganisations dans le but d'adapter les structures de l'entreprise à la stratégie et par une modification des rapports de pouvoir entre les différentes directions de la Société.

D'un point de vue structurel, l'entreprise SNCF est passée d'une position monopolistique, avec une organisation historiquement orientée vers la production,

(7) Dans sa thèse de doctorat, Jean-Baptiste Suquet souligne ainsi qu'« il y a un véritable danger à réduire la relation de service à la satisfaction du client obtenue par l'application de procédures standards » (SUQUET, 2008, p. 27).



ancrée dans une logique et une culture techniques, à une position d'offreur de services opérant dans un univers de plus en plus concurrentiel et doté d'une organisation orientée client ancrée dans une logique et une culture de service. On est ainsi passé d'une structure par grande filière professionnelle (ou par métier), avec des directions nationales chargées de chacune d'elles (Direction du Matériel, de la Traction, de l'Équipement, etc.) et des établissements principalement spécialisés par métier (établissements de maintenance du matériel, établissements traction...) à une structure par type de client, avec, d'une part, des Branches positionnées sur des segments de clientèle différenciés et, d'autre part, des entités (au service des Branches) couvrant les différents domaines ferroviaires (Matériel, Traction, Gares et Escapes, Vente et Distribution, etc.) correspondant peu ou prou aux grands métiers de la SNCF.

Ce passage à une « structure divisionnalisée » (MINTZBERG, 1989) s'est traduit par l'instauration de relations clients-fournisseurs au sein même de l'entreprise. C'est au nom du client final – comme « figure de rhétorique » (NEUVILLE, 1999 ; LÉVY, 2002) – qu'ont été mises en place des relations marchandes au sein même de l'entreprise (COCHOY, 2002).

Ainsi, la Direction des Gares et de l'Escale est devenue un prestataire de service pour le compte des deux transporteurs Voyageurs France Europe et Transport Public. Ce faisant, cette direction devait construire et réaliser des services pour chacun des transporteurs, en contrepartie d'une rémunération lui permettant de fonctionner en tant que véritable direction d'activité

responsable de son résultat. Encore aurait-il fallu, pour que la contractualisation prenne corps, que les deux donneurs d'ordre et le prestataire parvinssent à se mettre d'accord sur le type de service à rendre et sur les résultats attendus. Il convenait donc de définir, en amont, des standards pour pouvoir, en aval, évaluer et rémunérer les services rendus par la Direction des Gares et de l'Escale. Le déploiement à grande échelle d'une politique de qualité *via* le processus de certification des gares et le déploiement de toute une panoplie d'outils – au premier rang desquels figurent les attitudes de service relayées par les enquêtes client mystère et les enquêtes de satisfaction... – permettaient ainsi aux dirigeants de disposer de références communes (BOIGNE, MOISDON et TONNEAU, 1986) et d'indicateurs de performance simples (comme le nombre de gares certifiées, le degré de conformité des comportements des agents d'Escale aux attitudes de service prescrites, l'indice de satisfaction client, le nombre de minutes perdues pour cause de retard de train, etc.). Ces indicateurs de performance – bien que frustrés, car ne rendant pas compte de la complexité de l'activité des agents d'Escale – permettaient aux différents acteurs de contractualiser leurs relations, de dresser périodiquement des bilans et des évaluations, de comparer les gares entre elles, d'imputer des responsabilités, de distribuer des récompenses et des sanctions, de déterminer des objectifs à atteindre, d'orienter les conduites..., bref, de structurer la réalité (en la simplifiant) et de stabiliser les positions des uns et des autres (BERRY, 1983). Ainsi, un des grands « mérites » des enquêtes client mystère est de permet-

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
Évaluer 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	Évaluer et comparer les gares entre elles	Situer sa gare par rapport aux autres
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 en tant que 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

Tableau 2 : Les principales fonctions des outils et indicateurs découlant du processus de certification des gares, pour les différentes parties prenantes

tre aux dirigeants de pouvoir évaluer rapidement une situation à partir de quelques graphiques et de données chiffrées tirées d'un tableau de bord. Ces « indicateurs prégnants » (BOUSSARD, 2001) régentaient non seulement les relations entre les deux transporteurs et la Direction des Gares et de l'Escale, mais aussi les relations entre cette dernière et les responsables des services d'Escale (au sein des établissements), ainsi qu'au niveau local, les relations entre l'encadrement intermédiaire et les agents d'Escale. Derrière des outils et des indicateurs à première vue neutres, apparaissent donc des enjeux de pouvoir entre des acteurs situés à différents niveaux de l'organisation et liés entre eux par des relations de type contractuel. Au nom du client final, la diffusion de ces outils et indicateurs dans l'organisation a pour effet d'enraciner le pouvoir des producteurs de normes (ici, les transporteurs et la Direction des Gares et de l'Escale), de stabiliser les relations de pouvoir entre les différents acteurs et de conforter chacun dans son rôle.

#### La libéralisation du rail et l'ouverture à la concurrence

Les différentes évolutions présentées dans cet article – la mise en œuvre d'une stratégie orientée client, le déploiement d'une instrumentation gestionnaire visant à améliorer la qualité des services rendus au client, les réorganisations successives de l'entreprise... – constituent autant de réponses à un environnement de plus en plus concurrentiel. Ainsi, les changements structurels opérés ces deux dernières années avaient pour ambition de préparer la venue de nouveaux opérateurs ferroviaires sur le sol français dans le domaine du transport de voyageurs (le monopole de la SNCF en matière de transport de voyageurs par rail sur le territoire français a, en effet, pris fin le 13 décembre 2009) et de tirer parti de la nouvelle situation concurrentielle pour faire de la SNCF un acteur incontournable pour les nouveaux entrants. Pour ce faire, le Président actuel de la SNCF (Guillaume Pepy) a fait le choix de renforcer l'autonomie et le pouvoir des Branches (en élargissant le périmètre de certaines d'entre elles) et de créer, en avril 2009, une nouvelle Branche, « Gares & Connexions », chargée de proposer des services aux nouveaux entrants. Ainsi, les quatre Branches traditionnelles de l'entreprise – Fret, Voyageurs France Europe, Transport Public et Infrastructure – ont été respectivement rebaptisées « SNCF Géodis », « SNCF Voyages », « SNCF Proximités » et « SNCF Infra » (8).

(8) Les changements les plus notables concernent la Branche « SNCF Géodis », qui intègre, outre l'activité Fret SNCF, des filiales de la SNCF (comme Géodis), ce qui permet à cette Branche de s'appuyer sur un réseau mondial et multimodal pour répondre aux besoins des grands clients internationaux.

Quant à la nouvelle Branche « Gares & Connexions », qui jouit d'une totale autonomie de gestion, elle regroupe au niveau national la Direction des Gares et de l'Escale, la Direction de l'Architecture, de l'Aménagement et des Bâtiments, ainsi que certaines filiales spécialisées, ce qui permet à la SNCF de rester propriétaire des 3 000 gares du réseau français, même dans le cadre de l'ouverture à la concurrence. Avant cette date, les gares étaient rattachées aux Branches « SNCF Voyages » (ex-Voyageurs France Europe) *via* la Direction des Gares et de l'Escale et « SNCF Proximités » (ex-Transport Public). Une des missions principales de cette nouvelle entité est de garantir à tous les opérateurs ferroviaires un traitement non discriminatoire (9), un prix reflétant les charges de la gare et un engagement de service standard selon les types de gares et de clientèles. Désormais, les services d'Escale, pilotés par la Direction des Gares et de l'Escale (de la Branche « Gares & Connexions »), sont donc susceptibles d'offrir localement leurs services aux nouveaux opérateurs ferroviaires.

Dans le prolongement de la démarche « Gares en Mouvement », la Branche « Gares & Connexions » déploie aujourd'hui à grande échelle (sur ses 3000 gares) une politique de qualité de service, sous la bannière « Nos Dix promesses de service » : 1) « Vous trouvez facilement votre train ; 2) Vous êtes informé sur les services en gare ; 3) Vous changez facilement de mode de transport ; 4) Vous êtes informé sur les perturbations ; 5) Vous vous déplacez facilement dans la gare ; 6) Votre gare est propre ; 7) Vous disposez de toilettes propres ; 8) Vous disposez de commerces facilitant votre vie ; 9) Vous attendez dans des espaces confortables ; 10) Vous vous sentez en sécurité dans les gares.

Un label sera progressivement décerné aux gares respectant ces dix promesses. Des standards de qualité très précis ont ainsi été définis en fonction des types de gares, dans le but d'opérationnaliser ces dix promesses et d'évaluer la qualité des services rendus par les professionnels d'Escale. Par exemple, concernant la première promesse (« Vous trouvez facilement votre train »), dans une petite gare, l'information passera par voie d'affichage, tandis que dans une grande gare, le client pourra s'appuyer sur différentes ressources : un affichage, une signalétique en plusieurs langues dans la gare, des agents d'accueil polyglottes et qui respectent scrupuleusement les attitudes de service prescrites, etc. On le voit, les enquêtes client mystère ont encore de beaux jours devant elles !

(9) La loi oblige, en effet, cette nouvelle entité à travailler de manière transparente, non discriminatoire et équitable avec l'ensemble des opérateurs ferroviaires qui utilisent les gares. C'est pour cette raison que c'est la seule Branche à laquelle le sigle SNCF n'est pas associé.

## CONCLUSION

Au-delà de la satisfaction du client final, les enquêtes client mystère permettent à la Direction de la SNCF de contrôler (à distance) les comportements des agents travaillant en *front office*. Avec ces enquêtes, nous avons affaire à un véritable système panoptique qui permet de voir sans être vu (FOUCAULT, 1975). Dans le cas étudié, tous les acteurs de la chaîne de service Escale (dirigeants d'unité opérationnelle, dirigeants de proximité, chefs d'escale, agents d'accueil, adjoints départ de train) étaient évalués, via les enquêtes client mystère, sur les « engagements » pris vis-à-vis de la clientèle (dont les « promesses » faites aux clients en matière d'attitudes de service). Nul ne pouvait donc échapper à ces « indicateurs prégnants » (BOUSSARD, 2001), à ces « abrégés du bon » (RIVELINE, 1981 ; BERRY, 1983). Ceux-ci structurent les pratiques professionnelles, stabilisent les rapports sociaux et, en définitive, consolident l'ordre social et organisationnel existant. Ils ont aussi pour effet de rigidifier le mode de fonctionnement de l'organisation, de masquer la complexité du travail des agents au contact direct du client, de gommer les tensions et les contradictions propres à l'activité Escale et de standardiser les relations avec les voyageurs. On est donc loin des ambitions affichées il y a, de cela, une dizaine d'années par le Président de l'époque, qui les avait cristallisées dans le principe de la « pyramide inversée » ! ■

## BIBLIOGRAPHIE

BERRY (M.), *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, 1983.

BOIGNE (J.-M.), MOISDON (J.-C.) & TONNEAU (D.), « Gérer ou comprendre ? Perplexités à propos d'une intervention en milieu hospitalier », *Gérer & Comprendre*, n° 5, pp. 78-86, décembre 1986.

BORZEIX (A.), COLLARD (D.), RAULET-CROSET (N.) & TEULIER (R.), 2008, *Les compétences implicites dans la relation de service à la SNCF*, PREG-CRG École Polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte de la SNCF.

BOUSSARD (V.), « Quand les règles s'incarnent. L'exemple des indicateurs prégnants », *Sociologie du travail*, n° 4, vol. 43, pp. 533-551, 2001.

COCHOY (F.), « Une petite histoire du client, ou la progressive normalisation du marché et de l'organisation », *Sociologie du travail*, n° 3, vol. 44, pp. 357-380, 2002.

COLLARD (D.), « La médiation : une compétence ingérable ? », *Gérer & Comprendre*, n° 72, pp. 15-25, juin 2003.

DUJARIER (M.-A.), « Standardisation *vs* personnalisation : le consommateur mis au travail d'organisation », in *Au nom du client*, S. MAUGERI (dir), Paris, l'Harmattan, collection Logiques sociales, série Sociologie de la Gestion, 2006.

FOUCAULT (M.), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.

LEVY (E.), « L'utilisateur est-il soluble dans l'organisation ? », *Sciences de la société*, vol. 56, pp. 187-202, 2002.

MINTZBERG (H.), *Le management : voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation, 1989.

NEUVILLE (J.-P.), « Le marché et la convention à l'épreuve de l'organisation », *Sciences de la société*, vol. 46, pp. 103-117, 1999.

RIVELINE (C.), *Évaluation des coûts. Éléments d'une théorie de la gestion*, Paris, École des Mines de Paris, 1984.

SUQUET (J.-B.), *Les dynamiques professionnelles de la relation de service. Le cas de la fraude sur le réseau de surface de la RATP*, Paris, Thèse de doctorat de l'École Polytechnique, 2008.