

Les enquêtes « client mystère » : une technique de contrôle des comportements

The “Mystery shopping”: a tool for controlling behaviours

Damien Collard



Electronic version

URL: <http://journals.openedition.org/pmp/6875>

ISSN: 2119-4831

Publisher

Institut de Management Public (IDPM)

Printed version

Date of publication: 15 December 2013

Number of pages: 519-535

ISBN: 978-2-7430-1559-6

ISSN: 0758-1726

Electronic reference

Damien Collard, « Les enquêtes « client mystère » :
une technique de contrôle des comportements », *Politiques et management public* [En ligne], Vol
30/4 | 2013, mis en ligne le 15 avril 2016, consulté le 19 avril 2019. URL : [http://
journals.openedition.org/pmp/6875](http://journals.openedition.org/pmp/6875)

Les enquêtes « client mystère » : une technique de contrôle des comportements

04

► **Damien Collard**

*Maître de conférences, Université de Franche-Comté,
département AES-Droit, rue Roussel – BP 50547 – 90016 Belfort cedex
Chercheur au LEG (CNRS), Université de Bourgogne*

Résumé

La technique des enquêtes « client mystère » fait partie de la panoplie des instruments fréquemment utilisés par les organisations pour atteindre un double objectif : fidéliser le destinataire du service ; 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. À partir de l'exemple de la SNCF, l'auteur appréhende cet outil dans une perspective foucauldienne comme une pièce maîtresse d'un dispositif composé de divers éléments qui forment un réseau et dont la finalité est de contrôler les comportements.

© 2013 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Mots clés : enquêtes « client mystère », dispositif de gestion, effets de pouvoir, contrôle des comportements.

Abstract

The “Mystery shopping” : a tool for controlling behaviours. The “mystery shopping” technique is a tool frequently used by organizations to hit a double target : to make the customer regular; 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 this tool from the foucauldian point of view as a piece of a management mechanism which facilitates control of behaviours.

© 2013 IDMP/Lavoisier SAS. Tous droits réservés

Keywords: “mystery shopping”, management mechanism, effects of power, control of behaviours.

Introduction

Dans un article consacré au management de la qualité dans les services, Jougleux (2006) répertorie un certain nombre de dispositifs qui n'existent pas dans l'industrie, comme les « engagements de service », la certification de service, ou encore la méthode des enquêtes « client mystère ». Cette méthode « *consiste à faire appel à des enquêteurs pour jouer incognito le rôle de clients ou de 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 : 31). Plusieurs chercheurs soulignent la pertinence de cette méthode pour apprécier la qualité des prestations délivrées par les organisations publiques (Hartley, 1995 ; Bradbury et Milford, 2003 ; Douglas et Douglas, 2006). Elle permet en effet d'évaluer objectivement les procédures de délivrance du service au regard des standards qui ont été préalablement définis et de mesurer ce faisant la qualité du service (Berry *et al.*, 1994 ; Wilson, 1998 ; Turner, 2007 ; Divard, 2009). Pour autant, elle ne permet pas d'apprécier la qualité perçue par le client et son niveau de satisfaction, contrairement à l'enquête de satisfaction¹. Ces deux outils sont donc complémentaires et sont d'ailleurs souvent utilisés conjointement².

Certains auteurs voient dans les enquêtes « client mystère » un véritable outil de management. Wilson et Gutmann (1998) ont ainsi observé des managers du métro londonien les employer comme une technique d'aide aux décisions d'investissement dans le but d'améliorer les conditions de voyage des usagers. Reed et Miles (1995) soutiennent qu'elles peuvent contribuer à la création et à la définition d'une culture de service. Selon Van der Wiele *et al.* (2005), elles constituent un instrument de pilotage des changements organisationnels. Quant à Berry *et al.* (1994), ils proposent de les utiliser pour évaluer les performances des agents en *front office*, les former et les *coacher*, mais aussi distribuer des récompenses.

Plusieurs conditions doivent cependant être réunies pour en faire un véritable outil de management. Il convient en effet de s'assurer que les résultats de ces enquêtes sont perçus comme équitables par les agents (Turner, 2007 ; Divard, 2009) ; d'impliquer ces derniers dans la démarche (Wilson, 1998 ; Van der Wiele *et al.*, 2005 ; Turner, 2007 ; Divard, 2009) ; d'exploiter les données recueillies (Wilson, 1998) ; de ne pas se contenter d'évaluer les aspects du service qui sont les plus facilement mesurables ou d'imposer au personnel en *front office* une mesure dont on peut facilement vérifier l'application (comme le port du badge nominatif) mais qui est secondaire pour le client (Cook *et al.*, 2002).

Pour d'autres auteurs, ces enquêtes s'apparentent à un mécanisme de contrôle des comportements. Elles permettent en effet 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 œuvre. Des recherches menées sur les réseaux de franchise montrent ainsi que ces enquêtes sont utilisées pour vérifier la bonne application des règles spécifiées dans le contrat de franchise (Baglin et Malleret, 1995 ; Gouillet et Meyssonier, 2009). Plusieurs études portant sur la mise en œuvre des politiques publiques, notamment dans le domaine de la lutte contre la consommation de tabac ou d'alcool, soulignent qu'il s'agit d'un outil pertinent pour inciter les professionnels (gérants de café, de magasin, etc.) à respecter la loi (Straccia *et al.*, 2010 ; Krevor *et al.*,

¹ Selon Divard (2009 : 32), « *une enquête de satisfaction vise à connaître la manière dont le service est perçu par le client tandis qu'une enquête mystère porte sur la manière dont le service est effectivement délivré.* »

² Les enquêtes « client mystère », si elles ne visent pas directement à mesurer la satisfaction (Divard, 2009), peuvent néanmoins contribuer à renforcer la satisfaction, voire à fidéliser la clientèle (Van der Wiele *et al.*, 2005).

2011). Enfin, certains travaux, à la tonalité plus critique, portent sur la mise en œuvre de cette méthode au sein des entreprises publiques et sur ses effets induits sur le plan disciplinaire.

Dans le cas de La Poste, Botte (2004) constate 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 (le « BRASMA » : bonjour, regard, attention, sourire, merci, au revoir) - aurait notamment pour effet de renforcer les contrôles et 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. Selon Collard (2010), dans le cas de la SNCF, cet outil de contrôle des comportements tendrait à occulter la complexité du travail des agents au contact direct des voyageurs.

Cet article entend approfondir ces réflexions, en partant du cas de la SNCF, pour analyser ces enquêtes dans une perspective foucauldienne. Pour ce faire, nous présenterons notre terrain et la méthodologie utilisée, puis le cadre théorique retenu, avant d'analyser les effets de pouvoir induits par ces enquêtes.

1. Présentation du terrain et de la méthodologie

Après avoir situé les enquêtes « client mystère » dans le contexte global de la SNCF, nous braquerons le projecteur sur l'escale et la politique de services impulsée par la Direction des gares et de l'escale³.

1.1. La SNCF : une entreprise publique ouverte à la concurrence

La mise en place des enquêtes « client mystère » à la SNCF, puis leur déploiement à grande échelle, sont la résultante de trois évolutions importantes : le développement de la fonction commerciale et la montée en puissance de la figure du « client » dans la stratégie de l'entreprise, la diffusion d'outils de gestion de la qualité, et l'ouverture progressive de l'entreprise à la concurrence. La SNCF est ainsi passée progressivement d'une structure par métiers à une structure par types de client avec des branches positionnées sur des segments de clientèle et des directions (au service des branches) couvrant les métiers ferroviaires traditionnels (le matériel, la traction, la vente et la distribution...).

Sur le plan de la gestion des ressources humaines, 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 d'« attitudes de service », généralisation des démarches d'évaluation des compétences. 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

³ L'escale est un concept qui privilégie le regard du voyageur (Kopecky, 2002) et qui remplit deux fonctions complémentaires. La première consiste à informer et orienter la clientèle dans les gares : ce sont les services en gare. La seconde est de mettre à disposition des voyageurs un train conforme en termes de sécurité, composition, régularité, etc. : c'est le « produit train » (Kopecky, 2002).

la clientèle : agents d'escale, contrôleurs et agents de vente (Borzeix *et al.* 2008). À 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 de l'escale, à partir de l'exemple d'un des services d'escale que nous avons étudié (encadré 1).

Encadré 1 : Méthodes d'observation

- Une observation fine de l'activité des agents d'accueil, des adjoints départ de train et du dirigeant de proximité escale a été effectuée entre le 18 mai et le 15 juin 2007. Cette observation s'est étalée sur sept journées et a représenté vingt-huit heures de présence sur le terrain aux côtés des agents (sur les quais, dans le hall de la gare, dans la bulle d'accueil), 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 et retranscrites dans un journal de bord, de même que les nombreux commentaires faits après-coup par les agents.
- Sept entretiens semi-directifs avec le personnel d'escale ont été réalisés durant le printemps de l'année 2007 : quatre entretiens avec l'encadrement intermédiaire (un avec le dirigeant de l'unité opérationnelle production voyageurs, trois avec le dirigeant de proximité escale) ; trois entretiens avec des agents d'accueil.
- Des entretiens, 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) ont également été menés. Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits.
- Quatre entretiens avec des représentants de la Direction des gares et de l'escale et de l'Université du service (entité de la SNCF qui vise à former les agents à la relation client) ont été effectués et plusieurs réunions de restitution des résultats de la recherche ont été organisées.
- Une analyse documentaire approfondie a été réalisée 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 », etc.)

1.2. L'escale et la politique de services de la SNCF

Les services d'escale dans les gares regroupent, sous l'autorité d'un dirigeant de proximité, tous les agents mobiles qui sont en contact avec la clientèle.

La généralisation de l'escale dans les gares (dès les années 2003 et 2004) a conduit l'entreprise à définir des engagements en matière de qualité de service et à proposer au client une gamme de services plus étendue. Par ailleurs, en faisant reconnaître la qualité du service rendu au voyageur par un organisme extérieur, l'AFNOR, la SNCF visait « *un service standardisé et fiable, répondant aux attentes des clients* » (Royer *et al.*, 2004 : 25). Cette politique de services, impulsée par la Direction des gares et de l'escale, s'inscrit dans

une stratégie « orientée client » (Collard, 2010) et s'appuie sur un certain nombre d'outils comme la certification de service, les référentiels de service⁴, la technique du « client mystère » et les enquêtes de satisfaction. Ces outils font système. Ainsi, les référentiels de service définissent l'offre de services et des normes de service, et fournissent ce faisant les différents *items* qui constituent la trame utilisée par le « client mystère » (tableau 1). Par ailleurs, les résultats obtenus dans le cadre des enquêtes « client mystère » et de satisfaction constituent des éléments tangibles pour évaluer la qualité du service rendu.

Tableau 1 : Trame simplifiée utilisée par le « client mystère » pour les gares certifiées *NF Service*

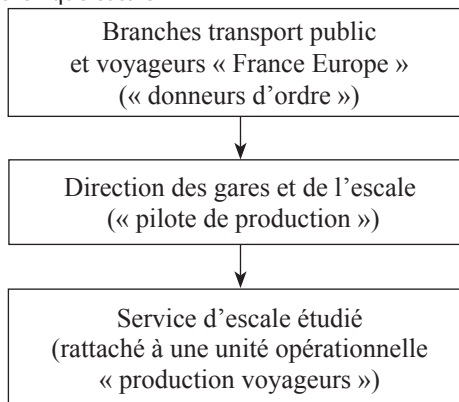
Catégories	Items	Exemples d'items (normes de service)
Attitudes de service	1 à 24	<p>1. Le client croise au moins un agent d'escale sur son trajet</p> <p>2. Les agents d'escale portent tous la tenue dans son intégralité</p> <p>3. Les agents d'escale croisés portent tous le badge nominatif SNCF</p> <p>4. Les agents d'escale portent tous une tenue propre et soignée</p> <p>5. Les agents d'escale portent tous des chaussures de ville de couleur sombre en harmonie avec la tenue</p> <p>6. Les agents d'escale accueillent tous spontanément tout client qui s'adresse à eux par un « Bonjour Monsieur » ou « Bonjour Madame »</p> <p>7. Les agents d'escale prennent tous congé du client qu'ils ont renseigné ou aidé (« Au revoir Monsieur », « Au revoir Madame »,...)</p>
Fonctionnement des installations	25 à 34	<p>25. Sur le chemin du client, le premier composteur rencontré et non signalé en panne fonctionne</p> <p>26. Sur le chemin du client, le premier automate rencontré et non signalé en panne fonctionne</p>
Information en cas de retard	35 à 46	<p>35. En gare origine, en cas de retard d'affichage de la voie au tableau général des départs, une annonce signale que la voie du train n°X va être affichée prochainement</p> <p>36. En cas de départ en retard d'un train origine et lorsque le retard excède ou est égal à 10 mn, une annonce sonore précise le retard estimatif du départ du train n°X, sa cause, et est répétée</p>

⁴ Ces référentiels servent à la fois à définir l'offre de services (en termes de contenu et de niveau de qualité souhaitée) et à évaluer la qualité offerte aux clients (Jougleux, 2006).

Composition des trains	47 à 52	47. En gare origine, le tableau général des départs affiche les voies des trains au plus tard 20 minutes (15 pour certaines gares) avant l'heure de départ théorique des trains 48. S'il n'existe pas de tableau, l'agent présent sur le quai (ou à l'entrée du quai) renseigne correctement le voyageur sur la position des voitures du train TGV ou CORAIL qui est au départ ou au passage sur le quai considéré
Propreté	53 à 60	53. Abords 54. Hall

Le terrain choisi pour illustrer notre propos est un service d'escale d'une gare certifiée *NF Service* par l'AFNOR et rattachée à une unité opérationnelle production voyageurs, elle-même placée sous la responsabilité de la Direction des gares et de l'escale. Cette dernière agit en tant que prestataire de service (interne) pour le compte des Branches transport public et voyageurs France Europe, et doit réaliser les prestations définies dans les référentiels de service en contrepartie d'une rémunération. Par ailleurs, la Direction des gares et de l'escale alloue les ressources nécessaires aux unités opérationnelles pour qu'elles puissent accomplir les prestations demandées dans le respect des normes de service (figure 1).

Figure 1 : La ligne hiérarchique escale



La prise en compte et l'intériorisation par les agents d'escale des « attitudes de service » sont régulièrement vérifiées par le biais d'enquêtes « client mystère » réalisées par une société travaillant pour le compte de la SNCF (appelée « société ECM » dans la suite de cet article)⁵. Les résultats de ces enquêtes sont censés refléter le point de vue du « client » et permettent d'évaluer la conformité du service rendu aux normes préalablement définies. Les comportements des agents sont ainsi jugés « conformes » ou « non conformes » aux « attitudes de service » prescrites (annexe 1). À noter que quatre attitudes font l'objet d'une attention toute particulière : elles sont dénommées « attitudes phares » par la Direction des gares et de l'escale (encadré 2).

⁵ Un document émanant de la société ECM précise : « Chaque escale bénéficie de 10, 12, 16, 18 ou 20 visites-mystère (selon sa taille) au cours de la période d'enquête ».

Encadré 2 :**Les « attitudes phares » définies par la Direction des gares et de l'escale en 2007**

1. L'agent est « proactif » : il va au-devant du client et prend l'initiative du « *Bonjour Monsieur* », « *Bonjour Madame* » (cf. *item 6* du tableau 1).
2. Il prend poliment congé du client en utilisant la formule « *Au revoir Monsieur* », « *Au revoir Madame* » (cf. *item 7* du tableau 1) et accompagne la poursuite de son voyage.
3. Il porte son badge qui mentionne son prénom et la formule « à votre service » (cf. *item 3* du tableau 1).
4. Il explique tous les services avec pédagogie et rend le client autonome pour son prochain voyage.

Il est ainsi demandé explicitement aux agents d'escale de mettre en œuvre ces « attitudes phares » dans la relation client et aux enquêteurs « client mystère » de vérifier leur application sur le terrain.

La société ECM établit des bilans semestriels par gare et calcule notamment un taux de conformité des comportements des agents d'escale aux « attitudes de service ». Ces bilans sont ensuite diffusés auprès de la Direction des gares et de l'escale et de l'encadrement intermédiaire, à charge pour ce dernier de communiquer les résultats des enquêtes « client mystère » aux agents dont il a la charge⁶. Il est notamment expressément demandé aux encadrants de faire respecter les quatre « attitudes phares ».

Si les enquêtes « client mystère » ont lieu de manière impromptue tout au long de l'année, leur nombre est multiplié durant les « temps forts » qui durent généralement deux ou trois semaines. Ces « temps forts » s'inscrivent dans le cadre de « challenges » impulsés par la Direction des gares et de l'escale et donnent lieu à des notes et à un classement des gares qui sont systématiquement communiqués aux agents d'escale⁷. Nous allons voir maintenant que ces enquêtes, qui permettent *in fine* d'exercer un contrôle de conformité de la qualité du service rendu, peuvent être étudiées dans une perspective foucauldienne.

2. Le cadre théorique : une approche foucauldienne du pouvoir

Après avoir défini le concept de dispositif chez Foucault, ainsi que sa vision du pouvoir, nous appréhenderons les enquêtes « client mystère » à la SNCF comme une pièce maîtresse d'un dispositif composé de divers éléments qui forment un réseau, dont la finalité est d'orienter les conduites humaines et qui génère, ce faisant, des effets de pouvoir.

⁶ Chaque bilan est anonyme et porte sur le résultat d'ensemble de l'unité. À noter cependant que, sur les gares de taille moyenne (comme celle que nous avons étudiée), cet anonymat peut facilement être levé. En effet, dans la mesure où l'encadrant prend connaissance *a posteriori* des dates des différentes enquêtes et qu'il maîtrise le planning des agents, il lui est facile de recouper les informations pour identifier les agents qui n'ont pas respecté les normes en vigueur. L'exercice est facilité par le fait que sur la gare étudiée l'effectif est faible et que les agents sont affectés à des tâches et à des lieux précis (kiosque, bulle, quais...).

⁷ Sept « temps forts » avaient été institués pour l'année 2007. Les agents et leur encadrement avaient été informés des périodes de « temps forts ».

2.1. 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 : 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 : 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... qui induisent 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 : 180) et de « *saisir celui-ci à ses extrémités, dans ses derniers linéaments, là où il devient capillaire* » (Foucault, 2001 : 178).

C'est dans cette perspective que l'auteur mobilise le concept de dispositif. Il l'appréhende comme un ensemble d'éléments hétérogènes qui forment un réseau (Foucault, 2001 : 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 : 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 : 2) comme « *un assemblage entre des techniques mais aussi des idéaux et des discours (...), des usages pratiques et des jeux de pouvoir* »⁸. Maugeri (2008) l'appréhende comme une « *technologie politique masquée* » et en fait un concept phare de la sociologie des dispositifs de 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.

Pour notre part, nous considérons le dispositif de gestion comme un ensemble d'éléments hétérogènes qui forment un réseau, dont le but est d'orienter les comportements dans une certaine direction et qui induit des effets de pouvoir. C'est dans cette perspective que nous étudierons les enquêtes « *client mystère* ».

⁸ 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 des recherches sur le contrôle des comportements des « clients » par les organisations publiques (Suquet, 2006).

2.2. Les enquêtes « client mystère » : une pièce maîtresse d'un dispositif de gestion qui vise à contrôler les comportements

Dans le cas de la SNCF, ces enquêtes ont su trouver de multiples prises et de nombreux relais, tant au niveau des acteurs que des instruments de gestion. En amont, ces enquêtes 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 facilitent en interne le déploiement de relations client-fournisseur. En aval, elles donnent lieu à toute une série de décisions managériales qui ont des conséquences sur le personnel d'escale. Par ailleurs, les résultats obtenus par les unités opérationnelles dans le cadre de ces enquêtes - associés à d'autres indicateurs de qualité (comme l'indice de satisfaction client) - permettent aux dirigeants d'évaluer rapidement une situation à partir de quelques graphiques et de données chiffrées tirées d'un tableau de bord. Ces dirigeants peuvent ainsi comparer les gares entre elles, imputer des responsabilités, distribuer des récompenses et des sanctions..., bref orienter les comportements dans le sens souhaité (annexe 2).

Raisonnement en termes de dispositif, comme nous le faisons, c'est mettre en évidence les multiples ramifications qui existent entre des éléments hétérogènes qui forment un réseau. Ces éléments sont ici à la fois humains, discursifs et organisationnels. 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, 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 » et de contrôler les comportements (tableau 2).

Tableau 2 : La composition du dispositif étudié (en 2007)

<p>Éléments humains :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les « clients mystère » de la société ECM; - les Branches transport public et voyageurs France Europe; - la Direction des gares et de l'escale; - l'encadrement intermédiaire escale; - les agents d'escale.
<p>Éléments discursifs :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les discours produits par la société ECM qui légitiment ces enquêtes en tant que technique de gestion, gage de qualité du service rendu; - les discours émanant des producteurs de normes (branches et Direction des gares et de l'escale) et de l'encadrement intermédiaire, qui visent à légitimer les décisions qui sont prises; - les discours en provenance des acteurs qui sont évalués et contrôlés par le biais de cette technique (agents d'escale, encadrement intermédiaire).

<p>Éléments organisationnels :</p>	<ul style="list-style-type: none"> - les <i>comptes rendus</i> de visites des « clients mystère » de la société ECM ; - les <i>bilans trimestriels des enquêtes « client mystère »</i> élaborés par la société ECM ; - le <i>support d'évaluation</i> du dirigeant de proximité escale (conçu par la Direction des gares et de l'escale), outil calqué sur le support utilisé par le « client mystère » de la société ECM ; - la <i>fiche d'évaluation</i> du dirigeant de proximité escale (la première rubrique 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) ; - le <i>livret de suivi professionnel</i> : document de synthèse qui reprend les évaluations formalisées dans le cadre des « tandems » ; - les <i>fiches de poste</i> des agents d'escale (l'une des rubriques porte sur les « attitudes de service ») ; - les « <i>mémos service</i> » établis par la Direction des gares et de l'escale, outil qui permet de communiquer sur les « attitudes de service » auprès du personnel d'escale.
---	--

3. Les effets de pouvoir induits par le dispositif

Si les enquêtes « client mystère » produisent des effets disciplinaires, elles n'en sont pas moins contestées par la majorité des agents d'escale : selon eux, elles ont pour conséquence d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-usagers, et les « attitudes de service » prescrites (notamment les formules de politesse contenues dans les « attitudes phares » 1 et 2 - encadré 2) s'avèrent inapplicables dans certaines situations. À l'inverse, elles sont plutôt perçues positivement par les responsables du service d'escale étudié, dans la mesure où elles leur permettent d'asseoir leur autorité vis-à-vis de leurs agents même si, dans le même temps, elles renforcent leur dépendance vis-à-vis de la Direction des gares et de l'escale.

3.1. La fonction disciplinaire de ces enquêtes

Dans la mesure où une des finalités de ces enquêtes est de mesurer le degré de conformité des comportements des agents aux « attitudes de service », elles permettent de distribuer des récompenses et des sanctions, et ont de ce fait une fonction disciplinaire (annexe 2). 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 : 201). En ce sens, ces enquêtes constituent un véritable système panoptique puisqu'elles permettent de voir sans être vu. Rappelons que Foucault emprunte 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 : 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 : 234).

Ainsi, la mise en œuvre de ces enquêtes à la SNCF a pour conséquence de soumettre les agents d'escale à un « *champ de visibilité* » (Foucault, 1975), de telle sorte qu'ils reprennent à leur compte les exigences qui émanent de la Direction des gares et de l'escale, au premier rang desquelles figurent les « attitudes de service ». Autrement dit, le premier effet de pouvoir induit par ces enquêtes est d'instituer un regard inquisiteur et de faire en sorte que chaque agent intériorise ce regard, au point de s'observer lui-même (encadré 3). L'effet panoptique joue donc à plein.

Encadré 3 : Extrait de verbatim

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!"* »

Intérioriser ces attitudes, les questionner, ou encore les contester frontalement, constituent en définitive autant de manières de se positionner au regard des normes en vigueur :

Un agent : « *Il y a des situations où on ne peut pas dire "Bonjour Monsieur" parce que ça n'a aucun sens. (...). Quelqu'un qui arrive complètement paniqué, là c'est difficile de dire 'Bonjour Monsieur' car ça n'a pas de sens. (...). 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 autre agent (contestataire) : « *Moi je trouve que c'est bidon! Moi je trouve que je fais bien mon travail et lui [son supérieur hiérarchique] 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 (le non-respect des normes justifie le recours à la sanction⁹). Dans la mesure où les agents sont pris dans un filet aux mailles extrêmement serrées, leurs capacités de résistance sont de ce fait relativement réduites. C'est d'autant plus vrai que la plupart des outils de contrôle et d'évaluation sont focalisés sur les « attitudes de service » (tableau 2 *supra*). Au final, ces instruments organisent un quadrillage très étroit et constituent des forces de rappel très puissantes pour les agents.

3.2. Des « attitudes de service » diversement appréciées

Selon la plupart des agents d'escale rencontrés, la mise en place des enquêtes « client mystère » au sein de la SNCF a pour conséquence principale d'introduire un rapport de servilité dans les relations agents-usagers, voire de « déshumaniser » ces relations. L'agent d'escale est du coup réduit, à leurs yeux, à un rôle d'« automate », de « pancarte », de « poteau indicateur », ou encore de « porteur ». D'autre part, les formules de politesse correspondantes aux deux premières « attitudes phares » - aller au-devant du client en prenant l'initiative du « *Bonjour Monsieur* », « *Bonjour Madame* » (cf. *item 6* du tableau 1) et prendre congé de celui-ci en respectant la formule « *Au revoir Monsieur* », « *Au revoir Madame* » (cf. *item 7* du tableau 1) - s'avère, selon eux, inappropriées dans certaines situations (comme dans l'extrait ci-dessous), voire contre-productives.

Un agent : « Si le train est en retard, il faut se dire « il va desservir quoi ? Derrière ça il faut se dire « qu'est-ce qui va le plus m'arriver comme questions ? ». Donc le but c'est de tout de suite préparer les réponses parce que les gens ils vont être sur le quai et ils vont être pressés. Donc ils ne vont pas attendre le “Bonjour Monsieur”, “Bonjour Madame” Eux, ce qu'ils veulent c'est prendre un train et finir leur voyage. »

Ces scripts langagiers, qui sont en temps ordinaire respectés par la plupart des agents, viennent finalement compliquer sérieusement l'exercice du métier dans les situations difficiles. L'enquête de terrain a ainsi révélé que dans les situations perturbées (retards de train, grèves...) au cours desquelles les agents sont amenés à répondre simultanément (ou dans des temps très courts) à plusieurs demandes, ils doivent être capables de « se défaire » des clients les plus vindicatifs pour ne pas s'engager dans un « dialogue de sourds ». Les agents adoptent alors volontairement une attitude de fermeture, à rebours des « attitudes de service » prescrites, comme dans l'extrait ci-dessous.

Un adjoint départ de train : « Récemment il y a eu un problème : une dame qui nous a traités de fainéants devant tout le monde. Elle a agressé tout le monde. En fait, c'était un train qui avait une demi-heure de retard suite à des vitres cassées car il y avait eu des jets de pierres. C'était une personne âgée et les collègues lui avaient pourtant expliqué gentiment. (...) Mais elle est revenue vers moi pendant que j'expliquais quelque chose à mon collègue. Alors je lui ai dit : « Écoutez Madame nous avons du travail ! ». »

Cette stratégie est cependant fonctionnelle, d'une part parce qu'ils peuvent ainsi concentrer leurs efforts sur les situations les plus urgentes, celles qui de surcroît peuvent leur offrir une gratification symbolique (exemple, aider une personne handicapée en diffi-

⁹ Pour Foucault (2001 : 407), « les relations de pouvoir suscitent nécessairement, appellent à chaque instant, ouvrent la possibilité à une résistance, et c'est parce qu'il y a possibilité de résistance et résistance réelle que le pouvoir (...) essaie de se maintenir, avec d'autant plus de force ».

culté), d'autre part parce que c'est une manière « *de reprendre le client incorrect ou tout du moins de manifester leur désapprobation* » (Jeantet, 2003 : 206). À l'opposé, ils ont noué de véritables relations de proximité avec les personnes à mobilité réduite (notamment les jeunes, leurs « habitués ») et adoptent avec ces derniers et leurs familles une attitude teintée de familiarité, assez éloignée des scripts langagiers qu'ils sont censés respecter.

Un agent : « Par exemple il y a les parents d'une gamine qui me font systématiquement la bise quand je les vois. Et c'est eux qui ont pris l'initiative au départ. »

Les « attitudes de service » mises en place dans le cadre de la démarche *Gares en mouvement* et relayées par les enquêtes « client mystère » ont en définitive pour effet de masquer la complexité de l'activité des agents d'escale, de sous-estimer les contradictions et les difficultés qu'ils rencontrent dans le travail, d'occulter les relations particulières que les agents ont nouées avec certains publics (comme les personnes à mobilité réduite), et de creuser considérablement l'écart existant entre le « travail prescrit » et le « travail réel ».

Dans le même temps, la diffusion des « attitudes de service » et les enquêtes « client mystère » renforcent *de facto* le pouvoir des encadrants de proximité. Les outils qui sont à leur disposition (tableau 2 *supra*) leur permettent en effet de relayer le point de vue du « client mystère » auprès de leurs agents et par là même d'asseoir leur autorité hiérarchique. L'effet panoptique induit par la méthode du « client mystère » se combine donc avec un contrôle direct effectué par les encadrants. Pour discipliner les comportements, l'encadrement intermédiaire peut ainsi 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 vont du blâme à la « sanction normalisatrice », pour reprendre l'expression de Foucault¹⁰ (1975).

Le dirigeant de proximité escale : « Les clients mystère c'est la bible! (...) Et on a un outil en interne qui nous permet de faire quasiment la même chose à notre niveau¹¹. (...) 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. »

Le dispositif étudié est d'autant plus prégnant que l'encadrement intermédiaire est lui aussi évalué selon les résultats obtenus par le biais des enquêtes « client mystère ».

Le dirigeant de proximité escale : « 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. »

D'où la pression exercée par l'encadrement sur les agents pour imposer notamment le respect des quatre « attitudes phares ». Dans la mesure où la Direction des gares et de l'escale se focalise avant tout sur le respect de ces quatre attitudes, l'encadrement concentre assez logiquement ses efforts sur ces dimensions. À noter que dans la pratique il est plus facile pour l'encadrement de faire respecter les trois premières « attitudes phares » pour améliorer la note globale de l'équipe. La dernière attitude - à savoir l'agent explique tous les services avec pédagogie et rend le client autonome pour son prochain voyage - est plus difficilement évaluable. Cela explique de notre point de vue pourquoi les encadrants portent

¹⁰ Selon Foucault (1975 : 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.* »

¹¹ Ce support d'évaluation, qui est calqué sur le support utilisé par les enquêteurs de la société ECM (tableau 2 *supra*), permet à la fois à l'encadrant de chasser les lunettes du « client mystère » et de rappeler aux agents les normes de service en vigueur.

une attention toute particulière au respect des formules de politesse (« attitudes phares » 1 et 2) et au port du badge (« attitude phare » 3)¹².

Enfin, les « challenges » impulsés par la Direction des gares et de l'escale durant les « temps forts », qui donnent 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, ont pour effet de créer une pression environnante forte et constituent des forces de rappel extrêmement puissantes pour l'encadrement de proximité. Autant de procédures et de démarches qui permettent *in fine* à la Direction des gares et de l'escale d'exercer son pouvoir sur les unités opérationnelles (annexe 2).

Conclusion

Dans le cas étudié, les enquêtes « client mystère » constituent un instrument de contrôle des comportements redoutable, du fait des pratiques discursives qu'elles génèrent, des acteurs qu'elles mobilisent, des effets de pouvoir qu'elles induisent¹³ et des prolongements qu'elles trouvent au niveau de l'instrumentation gestionnaire. Tous ces éléments font système et forment un dispositif très prégnant qui a une grande cohérence organisationnelle. Sa faiblesse majeure est cependant son extrême rigidité puisque l'amélioration continue ne figure pas dans les fonctions de ce dispositif, ce qui contrevient à la philosophie du management de la qualité¹⁴. Cette situation aboutie à évaluer uniquement les aspects du service qui sont les plus facilement mesurables mais qui ne sont pas forcément les plus importants pour les clients (Cook *et al.*, 2002). Respecter scrupuleusement les normes vestimentaires, ou encore s'en tenir au strict respect des formules de politesse, ne garantissent en effet pas nécessairement la qualité du service rendu, dans la mesure où les attentes des clients peuvent ne pas correspondre aux « engagements » pris par l'entreprise dans le cadre des procédures qualité.

Si, au départ, ces normes de service étaient censées être un moyen d'atteindre l'objectif légitime d'améliorer la qualité du service rendu au client, leur respect est devenu, à l'arrivée, une fin en soi. Ce type de situation a pour effet de créer une confusion dans les esprits, les dirigeants et l'encadrement ayant alors tendance à confondre « qualité prescrite » et « qualité réelle ». Le piège réside dans le fait de mesurer avant tout la qualité du service au regard des seules normes prescrites et de s'en tenir là, en oubliant au passage l'évaluation faite par le destinataire du service¹⁵ mais également par les agents au contact du client. Ces derniers

¹² Au moment de notre enquête, si le port du badge n'était pas contesté par les agents (seul un agent nous a fait part de sa perplexité quant au fait de voir figurer son prénom sur son badge), il n'en allait pas de même concernant le respect des formules de politesse comme nous l'avons signalé plus haut. C'est l'application rigide des scripts langagiers dans toutes les relations de service qui pose en définitive problème aux agents.

¹³ D'où l'intérêt de ne pas en rester à une vision purement technique de cet outil (comme tend à le faire tout un courant de la littérature) et d'analyser à la fois ses soubassements idéologiques et ses effets politiques.

¹⁴ La célèbre roue de Deming (dite « PDCA » : *Plan* : planifier, développer le projet ; *Do* : exécuter ; *Check* : contrôler ; *Act* : agir) souligne ainsi le caractère continu de la démarche qualité.

¹⁵ Il faut rappeler que la méthode du « client mystère » ne permet pas d'apprécier la qualité perçue par le client et son niveau de satisfaction. En effet, cet outil ne permet que d'évaluer les procédures de délivrance du service au regard des standards qui ont été préalablement définis.

ont généralement leur propre idée sur ce que doit être un travail de qualité, qui peut s'avérer être assez éloignée des critères de qualité qui sont véhiculés par les normes de service. Tout dépend en effet du contexte, des demandes de la clientèle, des compétences des agents, des ressources organisationnelles qui sont à leur disposition, du degré de coopération qui existe au sein de l'équipe, etc. Autant d'éléments qui mériteraient d'être pris en compte lorsque l'on conçoit et met en œuvre une démarche qualité dans une organisation.

Bibliographie

- BAGLIN G. et MALLERET V., (1995). Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises, *Revue Française de Comptabilité* 268, 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* 2 (11), 101-221.
- BENTHAM J., (1791). *Panoptique : mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force*, Éditions Étienne Dumont, Paris.
- BERRY M., (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique, Paris.
- BERRY L.L., PARASURAMAN A., ZEITHAML V., (1994). Improving Service Quality in America : Lessons Learned, *Academy of Management Executive* 8 (2), 32-50.
- BORZEIX A., COLLARD D., RAULET-CROSET N., TEULIER R., (2008). *Les compétences implicites dans la relation de service à la SNCF*, PREG-CRG de l'École polytechnique, rapport de recherche réalisé pour le compte de la SNCF, Paris.
- BOTTE S., (2004). La qualité de service public : une typologie des mondes de la qualité de La Poste, *Politiques et management public* 22 (1), 71-96.
- BOUSSARD V. et MAUGERI S., (2003). *Du politique dans les organisations. Sociologies des dispositifs de gestion*, L'Harmattan, Paris.
- BRADBURY M.D. et MILFORD L.M., (2003). Measuring Customer Service : Georgia's Local Government Mystery Shopper Program, *State & Local Government Review* 35 (3) 3, 206-213.
- COLASSE B., (1999). Vingt ans de recherche comptable française : continuité et renouveau, *Comptabilité Contrôle Audit*, Numéro spécial : les 20 ans de l'AFC, 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* 102, 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* 20 (2), 159-174.
- DIVARD R., (2009). Les enquêtes mystère : une technique délicate à mettre en œuvre, *Décisions Marketing* 53, 31-42.
- DOUGLAS A. et DOUGLAS J., (2006). Campus Spies? Using Mystery Students to Evaluate University Performance, *Educational Research* 48 (1), 111-119.
- DUBOIS V., (2010). Politiques au guichet, politique du guichet, in Borraz O. et GUIRAUDON V. (dir.), *Politiques publiques 2. Changer la société*, Presses de Sciences-Po, Paris, 265-285.
- FAVIN-LEVEQUE J.-C., (2005). La politique de la Direction des Gares et de l'Escale, *Revue générale des chemins de fer* 135, 19-30.
- FOUCAULT M., (1975). *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, Paris.
- FOUCAULT M., (2001). *Dits et écrits II. 1976-1988*, Gallimard, Paris.
- GOULLET C. et MEYSSONNIER F., (2009). *Le contrôle des réseaux de franchise*, Document de travail, LEMNA, Université de Nantes, Nantes.

- HARTLEY R., (1995). Mystery Shopping as a Quality Adjunct in Public Health Organizations, *Journal of Quality in Clinical Practice* 15 (4), 203-209.
- HATCHUEL A., (1999). The Foucauldian Detour : A Rebirth of Organization Theory? *Human Relations*, 52 (4), 507-519.
- JEANTET A., (2003). À votre service ! La relation de service comme rapport social, *Sociologie du travail* 45 (2), 191-209.
- JOUGLEUX M., (2006). Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service, *Recherche et Applications en Marketing* 21 (3), 19-46.
- KOPECKY M., (2002). L'escalier, *Revue générale des chemins de fer* 108, 31-32.
- KREVER 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* 16 (8), 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, Paris, 11-44.
- MAUGERI S., (2008). *Sociologie des dispositifs de gestion : pour une critique de la raison actionnariale*? Document de recherche n° 2008-08, Laboratoire d'Économie d'Orléans, Orléans.
- PEETERS H. et CHARLIER P., (1999). Contributions à une théorie du dispositif, *Hermès* 25, 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* 26, 74-88.
- PEZET E., (2004). Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldien en sciences de gestion, *Finance Contrôle Stratégie* 7 (3), 169-189.
- PEZET A., (2005). Les procédures d'investissement ou la construction du manager responsable et créateur de valeur, Lille, 26^e congrès de l'AFC sur le thème Comptabilité et connaissances.
- REED K. and MILES L.R., (1995). How Mystery Shoppers Support "the Brenton way" of creating and defining a service culture, *Journal of Retail Banking Services* 17 (4), 21.
- 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* 129, 25-31.
- SIBLOT Y., (2006). *Faire valoir ses droits au quotidien. Les services publics dans les quartiers populaires*, Paris, Presses de Sciences Po, Paris.
- STRACCIA C., SHEUBER N., STUCKI S., TICHELLI E., RIHSMIDDEL M., (2010). Les achats tests : étude des comportements des ventes d'alcool aux mineurs en Suisse (2000-2008), *Alcoologie et addictologie* 32 (2), 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* 24 (3), 161-176.
- TURNER H., (2007). Mystery Shopping In VAN HAMERSVELDS M. and DE BONT C. (eds). *Market Research Handbook* 5th edition, Esomar World Research Publication, John Wiley and Sons, Chichester, 333-346.
- VAN DER WIELE T., HESSELINK M. and VAN IWARDEN J., (2005). Mystery Shopping : A Tool to Develop Insight into Customer Service Provision, *Total Quality Management & Business Excellence* 16 (5), 529-541.
- WILSON A. and GUTMANN J., (1998). Public Transport : The Role of Mystery Shopping in Investment Decisions, *Journal of the Market Research Society* 40 (4), 285-293.
- WILSON A., (1998). The Role of Mystery Shopping in the Measurement of Service Performance, *Managing Service Quality* 8 (6), 414-420.

Annexe 1 : 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 ».	non conforme	non conforme	non conforme	conforme
En bulle / kiosque	<i>Seulement</i> « Bonjour »		<i>Pas de salutation</i>	« Bonjour M... »
Itinérants	« Bonjour M... »	<i>Seulement</i> « Bonjour »	<i>Seulement</i> « Bonjour »	« Bonjour M... »
Gilets rouges / agents de manœuvre	« Bonjour M... »			« Bonjour M... »

Annexe 2 : 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