

**8th International Research Meeting in Business and Management
Nice: 5 and 6 Juillet 2017**

<p style="text-align: center;">Baptiste BRAQUET Doctorant-CIFRE UPSAY SNCF Mobilités Direction Transilien 34 rue du Commandant Mouchotte 75006 PARIS 01 85 56 54 57 baptiste.braquet@sncf.fr</p>	<p style="text-align: center;">Dominique BONET FERNANDEZ IPAG Business School 184, Boulevard Saint-Germain 75006 PARIS FRANCE 01 40 79 64 44 d.bonet@ipag.fr</p>
---	--

**Impacts de la servuction palliative sur la perception des managers : une
analyse des discours chez SNCF Transilien**

Résumé

Cette communication se concentre sur la présentation de la phase exploratoire de notre recherche doctorale traitant de la prise en charge des voyageurs en cas de production ferroviaire dégradée et des enjeux de la servuction palliative chez SNCF Transilien.

Nous présentons les perceptions des 3 niveaux de management de SNCF Transilien sur la prise en charge des voyageurs, en situation d'incident critique. Selon notre hypothèse centrale, il existe des différences de perception entre les 3 niveaux de management, centralisé, opérationnel et au contact en gare. Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel de la servuction. A la suite, nous rappelons les objectifs de la recherche, la méthodologie choisie pour la phase qualitative, les principaux résultats confirmant partiellement notre hypothèse et leur discussion.

Mots clés : Servuction palliative, prise en charge, perceptions, SNCF Transilien

Abstract

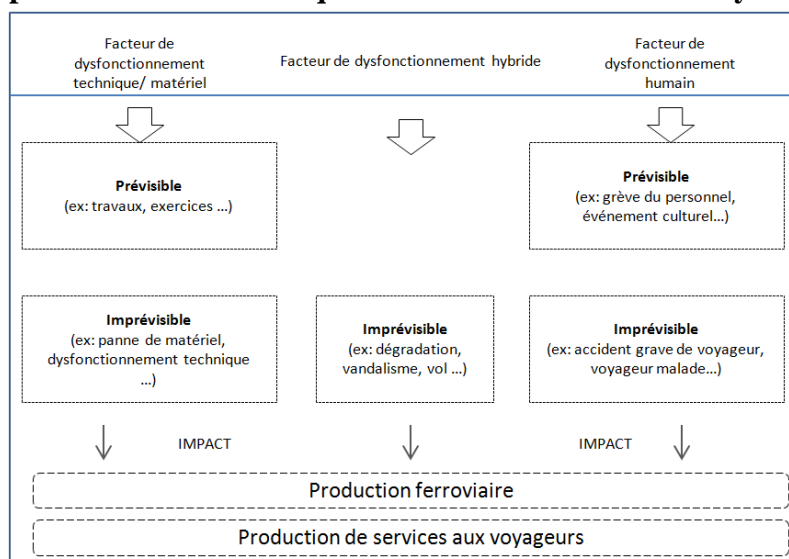
This paper focuses on the presentation of the exploratory phase of our doctoral research dealing with the management of passengers in the case of degraded railway production, the stakes of palliative servicing at SNCF Transilien. We present the perceptions of the 3 management levels of SNCF Transilien on the handling of passengers in the event of a critical incident. According to our central hypothesis, there are differences in perception between the 3 levels of management, centralized, operational and contact station. In the first part, we present the conceptual framework of servuction. We then recall the objectives of the research, the qualitative methodology, the main results partially confirming our hypothesis and their discussion.

Keywords: Palliative servicing, management, perceptions, SNCF Transilien

Introduction

Dans des trains qui peuvent accueillir 2 000 personnes et qui circulent normalement toutes les 3 minutes on voit bien ce que peut produire 1 heure d'interruption des circulations. On est face à 40 000 personnes donc on est face à une impossibilité de traiter de manière satisfaisante ce genre d'incident. ». Cette déclaration d'un Directeur de SNCF Transilien illustre les conditions de production de service et la nécessité de répondre en temps réel à tout dysfonctionnement sur le réseau francilien sous peine de crise grave. Le contexte socioéconomique, l'incitation des pouvoirs publics à l'utilisation des transports en commun, l'augmentation des coûts d'utilisation d'un véhicule personnel, la prise en compte de la dimension écologique des transports publics ou encore l'allongement des temps de parcours avec un véhicule personnel¹ sont autant de facteurs qui, parmi d'autres, ont conduit le réseau de transport Transilien de la SNCF à faire face à une forte augmentation de fréquentation². En effet, l'entreprise absorbe 30% de voyageurs supplémentaires depuis les 11 dernières années sans pour autant parvenir à produire une capacité d'emport proportionnelle à cette hausse des fréquentations. Les conditions de production du service nécessitent une réactivité en temps réelle. Selon le rapport 2015 de SNCF Transilien³, lors d'un incident, il faut en moyenne 30 secondes pour le diagnostic, 1 minute pour décider du scénario de gestion de la perturbation, 3 minutes pour la première information aux voyageurs et 10 minutes pour adapter la circulation de tous les trains touchés. Dans ce contexte, les lignes se retrouvent régulièrement saturées augmentant ainsi les risques de situations perturbées inopinées liées à la fréquentation du réseau. Ces situations entraînant des perturbations de production de transport, l'opérateur a la nécessité de « professionnaliser » le traitement des conséquences de ces aléas productifs afin d'en minimiser les impacts (organisationnel, temporel, psychologique, sécuritaire, perceptif ...) sur le parcours de ses clients. Ainsi, on pourra schématiser les différents types de perturbation et les segmenter par la prévisibilité de leur facteur déclencheur, la figure 1 ci-dessous classe les types de dysfonctionnement.

Figure 1 : Représentation schématique des différents facteurs de dysfonctionnement



Source : Elaboration personnelle

¹ Source : SoeS, Insee, Inrets, enquêtes nationales transports et déplacements 1994, 2008

² LE RÉSEAU : 10% du réseau ferré national, 1280 kms de réseau, 6200 trains par jour soit 60 000 arrêts en gare, 1 par seconde. À l'heure de pointe, plus de 650 trains circulent simultanément.

LES VOYAGEURS : 3,2 millions de voyageurs par jour ouvré, + 30% d'augmentation du nombre de voyageurs depuis 10 ans

³ <http://challenge.sncf.com/wp-content/uploads/2015/10/SNCF-TRANSILIEEN-presentation-generale-et-chiffres-cles1.pdf>

Dans ce contexte, la communication se concentre sur la présentation de la phase exploratoire de notre recherche doctorale traitant de la prise en charge des voyageurs en cas de production ferroviaire dégradée, des enjeux de la servuction palliative chez SNCF Transilien.

Elle a pour objet de présenter les perceptions des 3 niveaux de management de SNCF Transilien sur la prise en charge des voyageurs, en situation d'incident critique. Leur mission est de maintenir une stabilité dans les services rendus aux voyageurs alors même que la production, elle, est au demeurant instable. Selon notre hypothèse centrale, il existe des différences de perception entre les 3 niveaux de management, centralisé, opérationnel et au contact en gare.

Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel de la servuction. A la suite, nous rappelons les objectifs de la recherche, la méthodologie choisie pour la phase qualitative, les principaux résultats et leur discussion.

1. Cadre conceptuel de la servuction

La notion de servuction est apparue pour la première fois en 1987 dans l'ouvrage *Servuction, le marketing des services*. Eiglier et Langeard définissent dès lors la servuction comme un "*... néologisme qui est au service ce que la production est au produit-objet*". La servuction est selon les auteurs "*l'organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés*". La servuction nécessite donc l'interaction des éléments qui la compose à savoir: le back office, le personnel en contact, le support physique et le client. Cette représentation permet d'appréhender la servuction en sa qualité de système. En effet les éléments sont liés les uns aux autres dans l'objectif de produire un service. Ce service produit devenant alors lui même une part du système puisqu'il en est le résultat de fonctionnement nominal (Braquet et Bonet Fernandez, 2015, 1016).

Bell et Zemke (1987) estiment qu'il est question de défaillance de service lorsqu'une organisation ne peut pas répondre aux attentes de ses clients. La défaillance de service peut être réelle et/ou perçue par le client. Dans une approche plus généraliste la défaillance de service entraîne une perte pour le client qui en est la victime, cette perte peut être aussi bien matérielle que psychologique ou sociale. La littérature distingue deux types de défaillances de service. La défaillance de résultat qui est liée directement au service initial et la défaillance de processus directement liée au processus de servuction. Ainsi la défaillance peut toucher ce qui est produit mais peut également toucher la manière dont cela est produit. Cette dernière notion de défaillance de processus est primordiale puisque pour Eiglier et Langeard (1994) il apparaît que le processus de servuction d'un service peut avoir un impact aussi important sur la perception de la performance de l'organisation qu'a un client que le résultat de cette servuction. La défaillance, si elle n'est pas correctement gérée, peut entraîner de l'insatisfaction voir, à terme, augmenter le taux d'attrition de l'entreprise. En effet, Il est possible que malgré les efforts déployés en termes de management de la qualité, une

défaillance de servuction puisse arriver. Pour certains auteurs de la littérature, cela est même inévitable au vu de la place centrale de l'élément humain au cœur du processus de création d'un service (Mattila et Cranage, 2001). L'importance majeure de l'interaction entre le personnel en contact et le consommateur, liée aux caractéristiques intrinsèques du service que sont l'inséparabilité entre le processus de servuction et la consommation et l'hétérogénéité rendent le secteur des services particulièrement propice à la défaillance (Palmer, Beggs et Keown-McMullan, 2000). En comparaison avec le secteur de la production de biens matériels, pour lequel la production se fait en amont de la consommation, rendant ainsi les défaillances rencontrées en cours de production invisibles pour le consommateur, étant donné le fait qu'il soit absent lors de la phase de fabrication du bien. Là où un produit peut pécher par sa qualité de fabrication, un service en plus de la qualité de son rendu final peut pécher par son processus de servuction. Le consommateur participe à la création du service, il est donc directement témoin voir directement impliqué en cas de défaillance de résultat mais aussi et surtout du processus de servuction. Pour Grönroos (1988)⁴ « *le recouvrement de service est relatif à toute action d'un prestataire de service en réponse à une défaillance* ». Le recouvrement est aussi défini comme « *un ensemble de ressources qu'une organisation peut utiliser en réponse à une situation de défaillance de service* » (Smith et Bolton, 1999)⁵. L'objectif de ces actions étant de modifier l'insatisfaction d'un consommateur en la transformant en satisfaction (Bell, 1994) et *in fine* d'éviter une situation qui verrait une augmentation du taux d'attrition des clients. Le fait de mettre en place des actions de recouvrement efficaces et lisibles pour le client permet d'éviter la perception d'un « double-abandon ».

La finalité de notre recherche exploratoire n'est pas d'identifier les impacts de la servuction palliative sur la perception des clients impactés par une défaillance de service, mais plutôt d'analyser les perceptions des managers de *back office*. Aussi, au cours de cette phase nous nous plaçons au niveau de l'organisation et de sa perception des attentes des clients en termes de servuction palliative.

2. Méthodologie de recherche

Nous avons choisi d'interroger des experts « métiers » impliqués dans le domaine de la servuction palliative. Cette implication se fait à différents niveaux. L'hétérogénéité des profils doit nous permettre d'identifier de possibles distorsions entre la conception du service en direction centrale (normes, référentiels, rédactions de process, labellisation, bonnes pratiques ...) et la démultiplication de cette servuction sur le terrain par les acteurs locaux, répondants à des problématiques et des caractéristiques spécifiques. Ainsi, la sélection de la typologie des répondants suit cette chaîne conception-adaptation-mise en œuvre avec des interviews pour chacun des maillons de cette chaîne.

Suite à une phase d'identification et de prise de contacts avec 25 managers de SNCF Transilien, huit entretiens individuels semi-directifs ont pu être menés d'août à septembre 2016. D'une durée moyenne de 1h22, ils ont été menés au sein des emprises SNCF en

⁴Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.

⁵Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.

fonction de la typologie de poste occupé par le répondant : Siège de SNCF Transilien à Paris, Gare de Lyon, Gare de Melun, Direction unifiée de la ligne B, Gare de Saint Cloud.

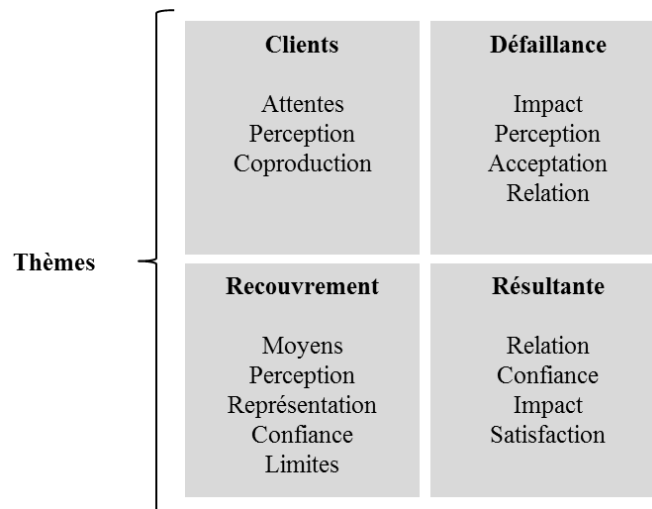
Tableau 1 : Recensement des interviewés de la phase exploratoire

Répondant	Expertise	Justification ou fonction	Durée
DC1 (DC)	Responsable de la division prise en charge des voyageurs au sein de la direction Transilien.	En charge de la conception et rédaction des référentiels de prise en charge des voyageurs.	01h45
DC2 (DC)	Responsable animation métier gares, inscrit au programme Volontaire de l'Information (gilet rouge).	En charge de l'animation des métiers « gares » dont les missions de prise en charge du voyageur font partie intégrante.	01h34
DL1 (DL)	Responsable prise en charges de voyageurs et intermodalité pour une ligne Transilien.	En charge de l'adaptation et de l'application des normes de prises en charge au niveau local (ligne).	01h22
DL2 (DL)	Adjointe d'unité opérationnelle, responsable de l'amélioration de l'information voyageur et de la prise en charge des voyageurs.	En charge de l'adaptation et de l'application des normes de prises en charge au niveau local (unité opérationnelle).	01h16
DO1 (DO)	Dirigeant de proximité/ chef de secteur.	En charge de l'orchestration et de la mise en œuvre des actions terrain de prise en charge de voyageurs.	01h57
DO2 (DO)	Dirigeant de proximité.	En charge de l'orchestration et de la mise en œuvre des actions terrain de prise en charge de voyageurs.	01h02
DO3 (DO)	Chef d'escale Transilien une grande gare parisienne.	En charge de l'orchestration et de la mise en œuvre des actions terrain de prise en charge de voyageurs.	01h16
DO4 (DO)	Chef d'escale Transilien une grande gare parisienne.	En charge de l'orchestration et de la mise en œuvre des actions terrain de prise en charge de voyageurs.	00h47
Total	8 entretiens individuels semi-directifs		10h58

Source : élaboration personnelle

Le guide d'entretien a pour objectif de recenser l'ensemble des thèmes que l'intervieweur se devra d'aborder au cours de l'entretien semi-directif. Il comporte 4 thèmes principaux : Les clients, la défaillance, le recouvrement et la résultante.

Figure 2 : Thèmes abordés dans le guide d’entretien semi-directif.



Source : élaboration personnelle.

Pour analyser le contenu des entretiens ainsi menés, nous avons sélectionné la méthode de l’analyse thématique de contenu (ATC). Cette méthode permet d’obtenir une vision synthétique de l’ensemble des retranscriptions des entretiens, sous la forme de verbatim.

3. Résultats empiriques et discussion

La totalité des experts interrogés ont souhaité s’exprimer non pas simplement sur la relation client/servucteur mais ont également souhaité pouvoir replacer cette relation dans un contexte et un écosystème permettant de mieux appréhender cette relation complexe. Isoler la seule relation entre un personnel en contact et un voyageur serait alors presque un non-sens tant l’environnement de cette relation a un impact important sur cette dernière. De plus le contexte et l’environnement de la relation est justement ce qui différencie le cas étudié d’une relation commerciale classique pour laquelle ce type de problématique à été largement étudié dans la littérature relative au recouvrement de service.

Bien que cette thèse en sciences de gestion porte sur la perception des clients nous avons décidé, dans le premier thème traité dans la présente phase exploratoire, d’aborder les notions de processus parfois invisibles pour le client mais qui nous seront nécessaires dans la compréhension de la stratégie de recouvrement de service mise en œuvre par l’entreprise. L’impact des processus, la perception des voyageurs et les contraintes techniques sont fortement liées à ces notions de back office qui sont présentées succinctement dans le thème « se préparer à l’imprévisible ».

Se préparer à l’imprévisible

Pour aborder la thématique de l’organisation préventive nous avons décidé de segmenter et de confronter les entretiens selon le groupe organisationnel auquel appartient le répondant. Ainsi les trois groupes sont représentés sous leur acronymes respectifs à savoir : DC (direction centrale), DL (direction locale), DO (direction opérationnelle). La distinction entre les répondants fait ici sens puisqu’elle suit le même schéma que celui des actions de prise en

charge de voyageurs ; à savoir la conception et le pilotage global au niveau de la direction centrale, l'adaptation locale et le pilotage local (ainsi que le *reporting* vers la direction centrale) au niveau de la direction locale et enfin la mise en œuvre au niveau des opérations. Nous cherchons ainsi à relever les potentiels écarts entre les préconisations de conceptions et les réalités du terrain de mise en œuvre.

Le contexte du « mass transit »

Etudier un service public de réseau dont le contexte est aussi spécifique sans prendre en compte ces caractéristiques ne permettrait pas d'appréhender correctement et avec la vision la plus large possible les notions de recouvrement de service dans un écosystème de « mass transit ». Pour aborder ce sous-thème du mass transit nous ne différencions pas les catégories de répondants car suite à l'analyse de leur déclarations, il apparaît qu'ils partagent la même vision de leur environnement productif et de son impact sur la manière de mettre en œuvre des actions de recouvrement de service. C'est tout d'abord les volumétries de voyageurs à accompagner en cas de situation perturbée inopinée qui est pointée dans les différentes interviews. Ces éléments conditionnent pour partie la relation client et notamment la personnalisation de cette relation, tant les flux de voyageurs impactés (et donc potentiellement en perte d'autonomie) peuvent être importants.

« On est face à une situation en zone dense, surtout en grande gare, pour traiter des problèmes qui sont insurmontables par rapport à la situation nominale. Dans des trains qui peuvent accueillir 2 000 personnes et qui circulent normalement toutes les 3 minutes on voit bien ce que peuvent produire 1 heure d'interruption des circulations. On est face à 40 000 personnes donc on est face à une impossibilité de traiter de manière satisfaisante ce genre d'incident. »
(Entretien DC2)

De plus la dichotomie de l'agent en contact qui doit d'un côté s'alimenter correctement en information fraîche et fiable tout en gérant ce flux important de voyageurs, peut poser des problèmes d'organisation et de qualité de prise en charge. La position même de l'agent entre, d'un côté ses missions en relation avec le back office (alimentation en information notamment) et la préséance de la relation client en front office, se retrouve complexifiée en cas de situation perturbée et d'afflux d'un nombre important de voyageurs nécessitant des informations pour poursuivre leur trajet.

« Un agent qui répond à la sollicitation d'un client et du coup qui n'entend pas le message radio transmis en même temps. Vu que les informations ne sont pas répétées, parce que sinon on ne s'en sortirait pas, on va tout simplement passer à côté. Le vrai sujet c'est quel usage on fait de la radio et comment on fait descendre de l'information. »
(Entretien DO3)

La spécificité du réseau Transilien, mise à part sa forte fréquentation (en moyenne 3 millions de voyageurs transportés chaque jour) est qu'il s'agit d'un réseau interconnecté avec d'autres réseaux qui peuvent être de capacités diverses. Cette notion d'interconnexion implique deux types de flux pouvant être une source aggravante de la situation perturbée du réseau Transilien. Tout d'abord, les flux voyageurs en provenance d'autre réseaux (ou flux en entrée) peuvent venir engorger les gares impactées par une situation perturbée inopinée si l'information n'est pas diffusée par ces réseaux tiers

« C'est pareil pour le métro, jamais on n'a entendu sur la ligne 6 de la RATP que le Transilien à Montparnasse ne partirait pas pour X ou Y raison alors que l'on sait très bien qu'il y'a beaucoup de clients qui prennent la 6 pour aller à Montparnasse pour récupérer la ligne N pour aller à Versailles. Donc il y'a un gros problème, on est vraiment tous cloisonnés. »

| (Entretien DO3)

Ou encore

| « On a la chance de nous entendre pour l'instant plutôt bien avec nos homologues RATP, et qu'ils nous laissent mettre une personne SNCF pour qu'elle fasse les annonces avec leur matériel. »

| (Entretien DO3)

Ensuite le flux voyageurs empruntant d'autres réseaux (ou flux en sortie) dont la capacité d'emport est moindre peut également modifier la manière dont sera transmise l'information relative aux itinéraires de contournement. Certains répondants déclarent d'ailleurs faire une rétention intentionnelle d'information afin d'éviter qu'un flux important de voyageurs ne se dirige vers un autre réseau de substitution n'ayant pas la capacité de les transporter tous, afin d'en éviter la saturation.

Enfin, les impacts collatéraux d'une situation perturbée liée à la volumétrie des voyageurs peuvent être considérables comme cela est présenté dans l'un des entretiens.

| « La dernière grosse situation perturbée inopinée que l'on a eue c'était un colis suspect sur les voies, qui avait entraîné une coupure complète des circulations, évacuation de la gare. Juste pour donner un ordre d'idée, c'est qu'au niveau de la préfecture ils avaient déclenché un plan spécial parce que la coupure des circulations de la ligne D et R avait saturé la Seine et Marne au niveau de la circulation routière puisque les clients s'étaient reportés sur des véhicules, les quelques bus que nous avions mobilisés ont dû être escortés par la police pour qu'ils puissent sortir des gares. »

| (Entretien DO2)

Objectif de la prise en charge

L'objectif de la mise en place de l'ensemble des actions de recouvrement est repris dans le discours d'un répondant de la catégorie DL. Les actions de recouvrement vont avoir pour objectif de ne pas insatisfaire de client impacté par la défaillance. Il y'a donc une recherche de satisfaction linéaire sur un trajet porte à porte potentiellement ponctué d'un ou plusieurs dysfonctionnement(s).

| « Donc finalement la prise en charge des voyageurs c'est minimiser les effets négatifs sur la ligne pour ne pas avoir d'insatisfaction. La prise en charge des voyageurs c'est tous les éléments qui vont faire que l'on va maintenir la satisfaction de nos clients. [...] Quand on parle de notion de satisfaction, je dirais que notre service c'est un basique. Si on n'arrive pas à le produire, les clients sont insatisfaits mais si on y arrive cela ne les rend pas forcément satisfaits. J'aime bien cette notion de satisfaction, parce que l'on se dit que nous on travail pour mettre en place des services qui sont dans la catégorie des bonus mais pour les clients ça reste normal. Il faut que l'on soit vigilant, car on ne peut pas perdre ça. »

| (Entretien DL1)

Ou encore

| « Tout ce qu'on vient de se dire sur la manière dont on fait de la prise en charge, on ne se dit pas qu'on baisse les effets négatifs, on se dit qu'on va travailler sur la qualité de service pour la faire augmenter. Donc on inverse un peu la situation dans un service lié à du mass transit très représentatif de celui d'Ile de France. En quelque sorte on joue la défense. »

| (Entretien DL1)

Pour ce qui est de la stratégie à adopter pour atteindre l'objectif cité ci-dessus, l'ensemble des répondants partagent la même vision de la mise en place d'actions de recouvrement permettant au voyageur de poursuivre son trajet tout en désengorgeant les gares.

« Donc c'est la rupture du service que l'on cherche à éviter à tout prix. Donc on cherche à éviter cette rupture pour offrir des solutions et c'est là où la notion forte de prise en charge des voyageurs va être dans la proposition de solutions qui vont pouvoir faire en sorte qu'il n'y a plus le service nominal qui est proposé qu'on fasse en sorte d'en avoir un autre qui puisse rendre de relai afin qu'on ait une continuité de service et qu'on fasse en sorte que le client arrive à destination, car le but au final c'est que la destination initiale du client soit honorée, qu'il se rende à son rendez-vous avec le moins de temps possible supplémentaire. »
(Entretien DC2)

Ou encore

« On essaye de faire en sorte que les gens arrivent à leur destination sans pour autant créer des situations encore plus compliquées dans d'autres gares qui sont dans la même situation que nous. »
(Entretien DO3)

Lorsque la poursuite de la mobilité d'un voyageur n'est plus garantie, les répondants se concentrent sur deux objectifs principaux que sont la sécurité et le confort dans l'attente de la reprise du trafic ferroviaire.

« Donc notre rôle à ce moment-là c'est de gérer la foule pour éviter de mettre en danger la clientèle. Pour ceux qui ne peuvent pas faire autrement que de rester bloqué en gare, malheureusement ils ne peuvent rien faire d'autre que d'attendre. »
(Entretien DO2)

Ou encore

« Donc effectivement si on n'arrive pas répondre en terme de service on va essayer de répondre par un autre service qui va être le confort ... »
(Entretien DC2)

Les différentes strates de l'information

Isoler la seule relation client/ agent en contact lors d'une situation perturbée inopinée serait un non-sens et ne permettrait pas de bien comprendre l'environnement dans lequel se tient cette relation. Aussi, nous abordons le thème de l'organisation de la chaîne d'informations. Bien que cette chaîne soit un élément de back office, l'étudier est un moyen de repositionner la prise en charge des voyageurs dans un écosystème plus vaste et d'en comprendre les contraintes structurelles.

Suite à l'analyse des différents entretiens, il apparaît que la situation perturbée rend, par sa caractéristique d'imprévisibilité, la gestion de la chaîne d'informations particulièrement complexe. Les agents en contact se retrouvent d'une part en bout de cette chaîne et d'autre part vecteur de cette information auprès du client. Il apparaît que lors d'une situation perturbée, les informations sont descendantes et proviennent en grande partie du centre opérationnel Transilien (équivalent à une tour de contrôle dans le secteur ferroviaire). Les agents du centre opérationnel ont notamment pour mission d'alimenter en informations les points informations voyageurs d'Ile de France qui sont leur relais pour l'information en gare. De plus certaines applications purement internes à l'entreprise sont également alimentées par les outils du centre opérationnel Transilien.

« On va avoir différents canaux d'information pour essayer d'obtenir la meilleure. On a notre point information voyageurs d'Ile de France qui est en contact avec le centre opérationnel Transilien (qui gère lui l'ensemble de la circulation sur la ligne), donc le point information voyageurs d'Ile de France relaie l'information par le biais de radios dont chaque agent du terrain est équipé. Donc on va dire que

ça, c'est notre principale source d'informations. Ensuite, les agents vont aussi utiliser leurs smartphones avec des applications comme SNCF, WIT mobile ou encore MyCOT là pour les applications c'est vraiment une question d'habitude. SNCF et WIT mobile sont des applications assez utilisées, du moins chez nous. On espère qu'elles soient bien à jour, mais globalement ça fonctionne correctement. »

(Entretien DO4)

Le relai principal d'informations en cas de situation perturbée inopinée est la radio dont sont équipés les agents de gares. Dans certains cas où les applications internes et les afficheurs en gare ne sont plus correctement alimentées d'informations en temps réel, la radio (IRIS 2) est même la seule source d'informations disponible pour l'agent. Cependant les répondants des catégories DL et DO mettent en avant, dans leurs discours, les limites et les problématiques liées à l'utilisation de ce canal d'informations.

« Quand le centre opérationnel Transilien prend la main sur la radio, nous en local on ne peut plus l'utiliser. Quand on a une situation perturbée, tout le monde veut avoir les mêmes informations : « il est où le prochain train pour Corbeil ? », « il est où le prochain train pour Melun ? »... Et toutes ces questions on les pose tous en même temps alors qu'on n'a qu'une seule radio par personne et qu'un seul canal. Donc à un moment, partager de l'information devient impossible. »

(Entretien DO3)

Pour pallier ces problèmes les répondants de la catégorie DO reconnaissent chercher et mettre en place des solutions palliatives locales permettant de reconstituer l'information nécessaire au traitement de la situation perturbée inopinée.

« Quand on est plusieurs exemples : un dirigeant de proximité et deux chefs d'escale, on a deux radios l'une sur un canal l'autre sur un second canal et on essaye de faire du transfert d'information, mais c'est une horreur. »

(Entretien DO3)

Ou encore

« On essaye de trouver des astuces à notre niveau. Par exemple ici à gare de Lyon, il y a une personne qui reste au bureau en cas de situation perturbée inopinée avec une radio et qui renvoie tous les messages radio par SMS. »

(Entretien DO3)

Les limites de l'alimentation des outils en informations « temps réel » sont également mises en avant par les répondants appartenant à la catégorie DO, tant ces derniers ne répondent pas à leur besoins en cas de situations perturbées inopinées.

« Les agents sont contents d'avoir un smartphone Samsung dernier cri comme outil de travail, mais en situation perturbée inopinée ils ne servent à rien, comme beaucoup de nos outils réputés « magiques ». Quand on regarde sur les applications internes voir même externes, on n'a pas d'information en temps réel sur les perturbations. »

(Entretien DO3)

Enfin, lorsque les agents du centre opérationnel Transilien de la ligne en question doit se substituer à la gestion automatisée de l'information, cela peut créer des dysfonctionnements. La conséquence peut être, soit de créer une nouvelle situation perturbée, soit de complexifier encore plus la gestion d'une situation perturbée en cours.

« Il arrive qu'on ait des trains qui soient à quai alors que nous-mêmes on ne le sait pas. On dit au point information voyageurs d'Ile de France de nous faire une annonce radio dès que le train arrive à quai et au final il n'y a jamais d'annonce radio parce qu'ils n'ont pas envie de le faire. »

(Entretien DO3)

Ou encore

« Et nous, on le vit quelques fois et c'est encore trop parce qu'on n'a pas la compréhension du centre opérationnel Transilien sur l'impact direct sur le client, c'est trop loin pour eux, ils sont trop hauts. »
(Entretien DO1)

Ambivalence service public et relation client-servucteur

Suite à l'analyse des entretiens, nous remarquons une certaine ambivalence entre les notions de clients et celles d'utilisateurs. En effet, si l'ensemble des répondants estiment que le voyageur Transilien est un client, les raisons qui leur font affirmer cela sont, elles, variées. Derrière le discours affirmé sur la dénomination « client », la justification quant à elle laisse entrevoir un statut dont les délimitations ne sont pas si claires. De plus le terme « utilisateur » représente pour les répondants une connotation péjorative tant elle ferait passer au second plan les rôles et missions des agents au contact dans la qualité de service.

Le lexique et les éléments de langage ancrés dans la culture « Transilien » depuis quelques années peuvent expliquer en partie le plébiscite de la dénomination « client ». En effet, le voyageur est qualifié de client par l'ensemble des parties de l'organisation et notamment par les différentes directions. Cette dénomination se retrouve donc ancrée dans les éléments de langage et de discours employés par les salariés de l'entreprise.

« Pour moi c'est des clients. Après c'est vrai qu'une vraie relation commerciale, à Transilien, je dirais que derrière la notion de « commerciale » renvoie à des questions d'ordre économique. Notre priorité chez Transilien c'est d'abord l'information et le service. Mais pour moi on a positionné le voyageur comme un client. C'est du service qu'on leur apporte. »
(Entretien DO2)

La notion de « client » peut également résulter de son auto considération par les voyageurs. En effet ; malgré les spécificités d'encadrement des tarifs par les pouvoirs publics, ainsi que la construction du prix de vente des services qui sont en partie subventionnés par la région et inférieurs au coût de revient ; il apparaît que le client se considère lui même comme tel pour des raisons qui lui seraient plus ou moins propres et dont il aurait plus ou moins conscience. Tout d'abord parce que même si les tarifs sont encadrés et nettement inférieurs aux coûts de revient la notion d'achat du service est elle toujours présente. Ensuite parce que le client identifie les bénéfices potentiels en terme de qualité de service produit à être considéré comme tel, non comme un simple utilisateur, utilisateur d'un bien public.

« Le voyageur a bien compris quel était l'avantage d'être considéré comme un client plutôt que comme un utilisateur. Parce que du coup l'utilisateur il est un peu celui qui subit et qui n'a le droit à aucun égard et qui n'a le droit de ne rien revendiquer. Alors que le client, lui, c'est quelqu'un qui utilise un service, qui paye une somme pour ce service et qui demande à ce que ce service tel qu'il a été proposé soit réalisé. Donc il a des exigences que l'utilisateur n'a pas. »
(Entretien DC2)

Ou encore

« Ils veulent payer un service public avec ce que ça implique en termes de tarif, mais aussi avoir un service « plus ». »
(Entretien DO3)

Pour l'un des répondants, le voyageur autonome qui se contente d'utiliser le réseau, est un simple usager. Aussi, pour d'autres répondants ce n'est pas le prix du service qui ferait basculer le voyageur dans l'une ou l'autre des catégories (client ou usager), mais le service lui-même. Ainsi ces deux raisonnements ont la même finalité : la qualité de service produite ainsi que le fait de justement consommer ce service produit fait transformer un voyageur en un client.

« Si on était simplement un service public, on fermerait nos guichets, on aurait que des automates de vente. On ne fait pas ça parce que je pense qu'on veut apporter quelque chose en plus. »

(Entretien DO3)

Ou encore

« Ce sont des usagers parce qu'ils prennent leur train tous les jours à la même heure. Et ça devient un client à partir du moment où il y'a cette notion d'échanges de services et de ventes. La facilité c'est de dire que ce sont tous des clients. Maintenant si on veut faire une segmentation, dans une journée on a les usagers qui ne sont pas dépendants des agents et les clients qui eux sont dépendants, car ils ont besoin d'un service. Donc pour moi on a les deux typologies. Mais un usager qui rentre en gare peut très bien devenir un client quelques minutes après, ce n'est pas figé. »

(Entretien DO1)

Enfin les voyageurs Transilien laissent transparaître une certaine appropriation du bien commun puisque, étant un service public financé par de l'argent public, le matériel et service semblent leur appartenir. Cette appropriation ne rend que plus complexe la distinction des notions « de client » et « d'usager » si l'on se réfère à la définition du code civil de 1804 qui définit la notion d'usager comme « un titulaire d'un droit réel d'usage sur une chose ou un bien appartenant à autrui, qu'il ne peut ni céder, ni louer ».

« Transilien ça appartient à tout le monde parce que c'est la région Ile de France qui finance, la région est elle-même financée par les impôts... donc ça appartient un peu à tout le monde. Ce qui veut dire qu'à partir de ce moment-là le client est beaucoup plus à l'aise pour nous faire une critique, mais également plus à l'aise pour nous féliciter. »

(Entretien DO1)

Toutefois, certains répondants ont à l'esprit que le véritable client n'est pas l'utilisateur mais celui qui finance dans sa plus grande partie le service. Dans le cas de SNCF Transilien il s'agit donc du syndicat des transports d'île de France. Cette distinction est relativement importante puisque la finalité de la satisfaction d'un voyageur n'est pas celle de pouvoir le fidéliser sur le réseau ou celle d'optimiser commercialement son trajet.

« C'est est-ce qu'un client satisfait rapporte plus qu'un client non satisfait, ça fonctionne sur toutes les entreprises où il y'a cette logique, chez Voyage par exemple ça fonctionne très bien, mais nous on n'est pas sur cette logique. Nous on est sur un rapport avec les institutionnels où on doit leur apporter la preuve que l'investissement qu'ils ont fait apporte de la satisfaction à leurs électeurs. »

(Entretien DO1)

Cette distinction entre le client (l'autorité organisatrice) et l'utilisateur du service permet aussi de mieux comprendre les limites de la prise en charge des voyageurs, puisqu'en effet l'entreprise de transport applique un niveau de service financé comme bien d'autres services par l'autorité organisatrice ; les limites de la prise en charge sont donc définies non pas par le transporteurs, mais par le payeur qui décidera ou non de financer des actions de prise en charge des voyageurs.

« Après on joue avec nos moyens et on est payé par le syndicat des transports d'Ile de France pour faire ce que l'on fait, ça veut dire aussi que c'est peut être au syndicat des transports d'Ile de France de se poser la question si ce qu'il nous demande répond bien aux besoins des clients. C'est très ambigu la manière dont on augmente la qualité de service à couts constants justement parce qu'on fait déjà des petits miracles. »
(Entretien DL1)

La dichotomie front-office et back-office, les services publics de réseaux

Lors de l'analyse des entretiens il est ressorti une certaine dichotomie entre la production de circulation ferroviaire et la servuction des services environnants, notamment lors de situation perturbée inopinée. La relation entre ces deux notions peut prendre différentes formes et poursuivre différents objectifs. Les objectifs poursuivis peuvent même être contradictoires. Tout d'abord, et comme cela a été analysé précédemment dans cette phase exploratoire, en cas de situation perturbée inopinée, la production ferroviaire et les actions de prise en charge des voyageurs doivent être adaptées à la situation rencontrée et déployées afin de pouvoir recouvrer un niveau nominal de servuction globale le plus rapidement possible tout en essayant de réduire l'impact négatif sur les voyageurs exposés à cette défaillance.

« C'est-à-dire qu'à un moment donné quand on sait qu'il y'a un tronçon de ligne qui est perturbé on sait que l'on doit appliquer un certain mode de fonctionnement dégradé qui permet de continuer le service. C'est très important que sur le terrain, les agents puissent connaître ce mode de fonctionnement dégradé qui continue à produire du service pour éviter la rupture complète. »
(Entretien DC2)

Ensuite les actions de prise en charge des voyageurs peuvent avoir l'objectif de fluidifier la reprise progressive des circulations ferroviaires, voire même d'en prévenir d'un nouvel incident d'exploitation.

« L'idée c'est d'éviter le sur incident notamment en zone dense un voyageur qui ouvrirait une porte et qui descendrait sur les voies ça va générer du sur incident et du coup bloquer complètement toute une zone en matière de circulations, ce qui rendra l'heure de reprise du trafic beaucoup plus éloignée. »
(Entretien DC1)

Cette notion est d'ailleurs également valable lorsque les circulations d'une ligne sont interrompues et que des solutions de transport alternatives, empruntant d'autres lignes ou même d'autre réseaux, existent pour permettre aux voyageurs de rejoindre leur destination. Les répondants estiment faire en sorte de suffisamment gérer les flux de voyageurs par de la transmission ou au contraire de la rétention d'informations afin de ne pas déplacer le dysfonctionnement.

« Dans ce genre de situation on essaye de renseigner les voyageurs au cas par cas, si on peut les envoyer sur une ligne régulière de bus de ville on le fera au cas par cas, l'idée c'est de ne pas faire d'annonce généralisée parce que ça conduirait à faire tomber d'autres réseaux, car ils sont en incapacité totale d'absorber des grosses volumétries de clients supplémentaires donc ça revient à reporter le problème sur un lieu différent au sein duquel on ne pourra plus du tout gérer la situation »
(Entretien DO2)

Au-delà des enjeux de production, la notion de prise en charge peut également évoluer au cours du dysfonctionnement de service et se voir modifiée en termes d'objectifs. Le cas de la garantie de la sécurité des personnes peut, par exemple prendre l'ascendant sur l'objectif de mobilité des voyageurs. Il est donc possible que, dans certaines situations où la sécurité n'est plus garantie, les agents en contact fassent en sorte que les voyageurs ne puissent pas emprunter le service.

« Ca peut d'ailleurs nous arriver lors d'une grosse situation perturbée de pouvoir bloquer les accès aux quais pour éviter qu'il y ait un mouvement de foule qui peut devenir finalement très dangereux puisque tout le monde est finalement au bord du quai et au moment du mouvement de foule peut finir de manière dramatique. »

(Entretien DO4)

L'un des répondants estime d'ailleurs que cette prise de responsabilité locale fait partie intégrante de la proposition de service de l'entreprise. Cette posture, qui représente une obligation de résultat de l'entreprise peut, en termes de perception voyageur, avoir des effets positifs ou négatifs.

« C'est comme pour les colis suspects. Quand on décide de rendre un train terminus à cause d'un colis suspect certains clients râlent, mais d'autre nous remercient de prendre nos responsabilités. Je ne pense pas que faire circuler un train avec un colis suspect à l'intérieur soit une bonne chose en termes de service ! Les notions de sécurité dans n'importe quelle entreprise priment. Par exemple quand Leclerc fait des rappels sur tel ou tel produit, pour moi ça fait partie du service. »

(Entretien DO3)

Enfin, trois des répondants ont souligné le fait qu'une défaillance de service sur le périmètre Transilien n'est pas forcément liée à une situation de production ferroviaire dégradée par rapport à un plan de transport théorique. En effet le dysfonctionnement peut évidemment touché d'autres composants du service créant la nécessité d'une prise en charge.

« ...il y'a la situation perturbée inopinée train qui touche directement à la production ferroviaire et il y'a aussi la situation perturbée inopinée service, du type mon passe Navigo ne passe plus aux portillons et mon train arrive dans 1 minute. Mais par contre ça la situation perturbée inopinée de service c'est quelque chose qu'on n'entend pas dans le discours de l'entreprise... »

(Entretien DO1)

Certains répondants identifient un besoin d'émancipation de la partie service en gare par rapport à la partie production ferroviaire. En effet bien que les actions de prise en charge puissent influencer la qualité de la production ferroviaire, son degré d'action sur le sujet reste toutefois relativement limité.

« ...Dans un monde idéal, la prise en charge des voyageurs serait la possibilité de communiquer aux clients tous les services auxquels ils peuvent prétendre tout en s'affranchissant des difficultés de production. En clair dans un monde idéal il faut qu'on parte de la production qui soit robuste et fiable et la prise en charge des voyageurs serait uniquement la mise en valeur de tous les services qu'on peut proposer... »

(Entretien DL1)

Cette émancipation serait d'ailleurs possible en terme de communication sur les services en gare et notamment les services de prise en charge des voyageurs (servuction palliative) puisque bien que les deux notions soient fortement liées, les voyageurs font la distinction entre les deux.

« ...quelques clients nous parlent de la régularité alors on leur explique que ce n'est pas le sujet et rapidement on écarte cette problématique. »

(Entretien DO1)

Les résultats de l'étude qualitative présentée sous la forme de verbatim, nous ont permis d'avoir un premier retour sur les représentations et les perceptions des 3 niveaux de management. De l'analyse de contenu thématique des entretiens, 6 thèmes principaux ont

émergé. Nos répondants s'accordent sur le *caractère imprévisible* des actions à mener en contexte de *mass transit*. Nous avons relevé des écarts entre les préconisations de conceptions et les réalités du terrain de mise en œuvre. Néanmoins, nos répondants partagent la même vision de leur environnement productif et de son impact sur la manière de mettre en œuvre des actions de *recouvrement de service*. Pour ce qui est de la stratégie à adopter pour atteindre l'objectif de recouvrement de service, l'ensemble des répondants partage la même vision de la mise en place d'actions de recouvrement permettant au voyageur de poursuivre son trajet tout en désengorgeant les gares. Lorsque la poursuite de la mobilité d'un voyageur n'est plus garantie, les répondants se concentrent sur deux objectifs principaux que sont la sécurité et le confort dans l'attente de la reprise du trafic ferroviaire. En concordance avec Grönroos (1988) le recouvrement est défini comme un ensemble de ressources que l'organisation peut utiliser en réponse à une situation de défaillance de service (Smith et Bolton, 1999). L'objectif de ces actions étant de modifier l'insatisfaction d'un consommateur en la transformant en satisfaction (Bell, 1994) et *in fine* d'éviter une situation aggravée.

Un résultat important concerne les différentes strates de l'information. Suite à l'analyse des différents entretiens, il apparaît que la situation perturbée rend, par sa caractéristique d'imprévisibilité, la gestion de la chaîne d'informations particulièrement complexe. Les agents en contact se retrouvent d'une part en bout de cette chaîne et d'autre part vecteur de cette information auprès du client. Il apparaît que lors d'une situation perturbée, les informations sont descendantes et proviennent en grande partie du centre opérationnel Transilien. En accord avec la littérature les dysfonctionnements sont inévitables au vu de la place centrale de l'élément humain au cœur du processus de création d'un service (Mattila et Cranage, 2001). Le secteur des services est particulièrement propice à la défaillance du fait de l'importance majeure de l'interaction entre le personnel en contact et le consommateur, (Palmer, Beggs et Keown-McMullan, 2000).

Des résultats plus inattendus ont émergé de nos analyses. L'ambivalence service public et relation client-serviteur est apparue au fil des entretiens. En effet, si l'ensemble des répondants estiment que le voyageur Transilien est un client, les raisons qui leur font affirmer cela sont, elles, variées. Le terme « usager » représente pour les répondants une connotation péjorative tant elle ferait passer au second plan les rôles et missions des agents au contact dans la qualité de service : la qualité de service produite ainsi que le fait de justement consommer ce service produit fait transformer un voyageur en un client.

La dichotomie front-office et back-office, les services publics de réseaux ressortent notamment lors de situation perturbée inopinée. La relation entre ces deux notions peut prendre différentes formes et poursuivre différents objectifs. Les objectifs poursuivis peuvent même être contradictoires en cas de situation perturbée inopinée, la production ferroviaire et les actions de prise en charge des voyageurs doivent être adaptées à la situation rencontrée et déployées afin de pouvoir recouvrer un niveau nominal de servuction globale le plus rapidement possible tout en essayant de réduire l'impact négatif sur les voyageurs exposés à cette défaillance. Les répondants estiment faire en sorte de suffisamment gérer les flux de voyageurs par de la transmission ou au contraire de la rétention d'informations afin de ne pas déplacer le dysfonctionnement.

Conclusion

L'étude qualitative présentée sous la forme de thèmes et de verbatim associés, nous a permis d'avoir un premier retour du terrain quant aux perceptions et représentations des 3 niveaux de management chez SNCF Transilien, centralisé, opérationnel et en contact. En accord avec la littérature, le recouvrement de services dans un contexte d'urgence dans lequel l'humain est au cœur du dispositif peut générer des dysfonctionnements, particulièrement en contexte de services. Ces premiers résultats nous permettent d'affiner le modèle de recherche de la thèse en cours.

Les perspectives de cette recherche doctorale sont riches. Une phase confirmatoire est actuellement en cours dans les gares d'Ile de France et nous permettra, au travers de plusieurs milliers de questionnaires de définir les enjeux de la servuction palliative mise en place via la prise en charge des clients pour SNCF Transilien, de mesurer la perception de la qualité d'un service palliatif en prenant en compte le facteur déclencheur, de comprendre comment influencer sur la qualité perçue d'un service lorsque ce dernier est la résultante de l'impossibilité de mise en œuvre du service initial. Enfin, une échelle de criticité normative multicritère est en cours d'élaboration pour tester la substitution de prise en charge.

Bibliographie

Bell, C. R., & Zemke, R. E. (1987). Service Breakdown: The Road to Recovery. *Management Review*, 76(10), 32.

Braquet, B. et Bonet Fernandez, D., (2016), *Les apports de la théorie de la justice à la servuction palliative : Le cas SNCF Transilien*, Actes du 7^{ème} International Research Meeting in Business and Management, IPAG Business School, Nice, juillet

Braquet, B. et Bonet Fernandez, D., (2015), *Enjeux de la servuction palliative et prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée inopinée : le cas SNCF Transilien*, Actes du 6^{ème} International Research Meeting in Business and Management, IPAG Business School, Nice, juillet

Eiglier, P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*. Editions Mac Graw Hill.

Gammoudi, L. (2009), Proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation: Une application dans le domaine des services aux PME. Thèse de doctorat en sciences de gestion. Université Paris X, 2009, 504p.

Grönroos, C. (1988). Service quality: The six criteria of good perceived service. *Review of business*, 9(3), 10.

Langeard, E., & Eiglier, P. (1994). Relation de service et marketing. *Décisions Marketing*, 13-21.

Mattila, A. S., & Cranage, D. (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279.

Mostert, P. G., De Meyer, C. F., & Van Rensburg, L. R. J. (2009). The influence of service failure and service recovery on airline passengers' relationships with domestic airlines: an exploratory study. *Southern African business review*, 13(2), 118-140.

Palmer, A., Beggs, R., & Keown-McMullan, C. (2000). Equity and repurchase intention following service failure. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 513-528.

Smith, A. K., Bolton, R. N., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery. *Journal of marketing research*, 356-372.

Zarrouk, Z. (2008). *Injustice, compensation et qualité de la relation: le cas d'une défaillance volontaire: le surbooking*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Pau et des Pays de l'Adour. 388p.