



**HAL**  
open science

## Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service : étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage

François Meyssonier, Mehdi Zakar

### ► To cite this version:

François Meyssonier, Mehdi Zakar. Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service : étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188814

**HAL Id: hal-01188814**

**<https://hal.science/hal-01188814>**

Submitted on 31 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Satisfaction du client et efficience du personnel en contact dans la relation de service : étude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage

**François Meyssonier**

Professeur

Institut d'Economie et de Management de

Nantes – IAE

Université de Nantes

**Mehdi Zakar**

Doctorant

Institut d'Economie et de Management de

Nantes – IAE

Université de Nantes

**Résumé :** L'élaboration d'une démarche d'amélioration de la satisfaction client dans une entreprise de grandes surfaces de bricolage est étudiée. Les divers outils mis en oeuvre pour intéresser et motiver le personnel en contact et déployer de nouveaux savoir-faire sont examinés. Sur le plan du management la démarche semble cohérente mais on met en évidence l'absence d'outils de contrôle des actions engagées. Il manque un dispositif faisant le lien entre les actions engagées (tableau de bord mensuel des managers des magasins), la satisfaction client qui en résulte (mesurée par un outil comme *Servqual*) et son impact sur la performance globale de la société (décrit par un tableau de bord stratégique annuel).

**Mots-clés :** contrôle de gestion, services, opérations, relation personnel en contact - client, satisfaction client.

***Abstract:***

*The development of a process to improve customer satisfaction in the business of do-it-yourself is studied. The various tools used to interest and motivate frontline staff and deploy new skills are examined. From the point of view of the management, the approach seems consistent but highlights the lack of control tools of the implemented actions. It lacks a device linking the committed actions (monthly dashboards of store managers), the customer satisfaction which result of it (measured by a tool as *Servqual*) and its impact on the overall performance of the company (described by an annual strategic balanced scorecard).*

***Keywords :*** management control, service industry, operations, frontline staff - client relation, client satisfaction.

## **Introduction**

Le contrôle de gestion (défini comme l'ensemble des dispositifs formels assurant la mise en œuvre du *business model* au niveau des processus opérationnels de façon efficace et efficiente) est confronté à de « nouvelles frontières ». Nous sommes maintenant dans une économie de services, largement dématérialisée, recourant fortement aux nouvelles technologies, où le client est coproducteur du service avec l'entreprise ou même sans l'entreprise (réduite alors au rôle d'intermédiaire et de créateur de confiance dans un système où les individus peuvent être alternativement producteurs et consommateurs des prestations). Dans ces conditions, le contrôle des processus de la chaîne de valeur dans les services est à la fois une nécessité et une difficulté : l'entreprise doit garantir la qualité de la prestation délivrée ; elle doit gérer et contrôler aussi bien la relation que les opérations ; elle doit veiller à l'efficacité des actions et à la productivité de ses personnels au contact du client ; etc. Notre réflexion portera sur les conditions et les modalités du pilotage de la performance du personnel en contact dans les activités de service, plus particulièrement dans sa dimension relationnelle. Nous définirons cette relation comme suit : « *L'ensemble des échanges entre le personnel en contact et le client qui se produisent sur le point de vente lors de l'interaction de service* ». Cette question du contrôle de gestion de la relation avec les clients a été peu étudiée à notre connaissance. Les retours d'expérience sur les pratiques réelles sont très rares. Nous avons donc réalisé une recherche exploratoire, sous la forme d'une étude de cas approfondie, consacrée à la conception et à l'usage des modes de pilotage de la relation entre le personnel en contact et le client dans une entreprise de distribution spécialisée.

Nous ferons d'abord une revue de la littérature sur le contrôle de la relation client dans les services (partie 1). Nous présenterons le contexte de l'étude engagée qui s'intéresse à l'amélioration de la satisfaction client dans une chaîne de grandes surfaces de bricolage et nous expliquerons les modalités de l'observation réalisée (partie 2). La conception du système de pilotage du personnel en contact sera décrite (partie 3). Les apports et les limites des dispositifs mis en place seront enfin examinés (partie 4). Nous montrerons que, dans le cas étudié, le système de pilotage de la performance du personnel en contact est réduit et qu'il ne débouche pas sur des indicateurs mesurant les objectifs recherchés de satisfaction du client ou de chiffre d'affaire réalisé. Il n'est donc pas le levier attendu permettant de développer une réelle culture du résultat en matière de gestion de la relation entre le personnel en contact et les clients.

### **1. Le contrôle de la relation personnel en contact – client dans les services**

Dans la littérature académique, il apparaît clairement que la relation personnel en contact – client est consubstantielle des activités de services (section 1) mais que le contrôle global de cette relation est peu développé (section 2) même si l'outillage et le suivi des comportements du personnel en contact sont de plus en plus pris en compte (section 3).

#### **1.1. La relation personnel en contact – client est au cœur du management des services**

La spécificité première des activités de service est la place centrale de la co-production du service avec le client. Depuis longtemps, on considère que le client est aussi partiellement un employé de l'entreprise de service (Barnard, 1938). Ceci a été étudié, repris et approfondi depuis par de nombreux auteurs (Mills *et al.*, 1983 ; Mills et Morris, 1986 ; Bowen, 1986). Les services *low contact* et *high contact* ont des caractéristiques différentes (Bitner *et*

al., 1997) mais le rôle du consommateur comme co-producteur de la prestation est au centre des activités de service (Edwardsson *et al.*, 2005 ; Sampson et Froehle, 2006). Pour cette raison, la socialisation organisationnelle du client est un enjeu très important dans les services (Kelley *et al.*, 1990 ; Gouzardi et Eiglier, 2006). Les formes de cette participation du client sont toutefois diverses et multiples : relationnelle, mentale, physique, émotionnelle, financière, temporelle ou comportementale (Plé *et al.*, 2010). L'entreprise de service doit donc accorder une importance particulière au management du personnel en contact qui assure l'interface avec des clients hétérogènes aux attentes multiples et la gestion de la relation avec les clients difficiles est aussi une dimension à prendre en compte par le personnel en contact (Harris et Reynolds, 2003). La programmation des activités du personnel en contact dans des logigrammes (*blueprinting*) est donc nécessaire (Shostack, 1992) pour gérer et contrôler la relation entre le personnel en contact et le client (Schneider et Bowen, 1995) même si les technologies de *self service* se développent et que certains consommateurs agissent avec un contact réduit avec le personnel de l'entreprise (Meuter *et al.*, 2000). En management des services, de nombreux travaux sont actuellement consacrés à la gestion et au contrôle de la relation entre personnel en contact et client dont les plus récents sont ceux de Bancel-Charensol *et al.* (2011) sur la contradiction entre la régulation des comportements et la satisfaction des clients ou ceux de Codello-Guijarro *et al.* (2013) sur le contrôle organisationnel du client.

## **1.2. Le pilotage de l'interaction de service est un domaine peu développé du contrôle de gestion**

Dès 1979, Lovelock et Young mettent en évidence une démarche en 7 étapes pour assurer l'efficacité de la participation du client au processus serviciel, la plupart de ces étapes relevant du marketing, mais avec comme dernière étape la surveillance et l'évaluation de la performance notamment de la participation du client et de la relation qu'il entretient avec le personnel de contact. Le lien entre les dimensions opérationnelles et stratégiques est très important comme le montre Barel (2001) dans le cas de la grande distribution. Les contrôleurs de gestion doivent développer des outils adaptés mais ils sont encore trop rarement orientés vers les clients (Heineke et Davis, 2007) et ils n'intègrent que très peu les dimensions proposition de valeur et architecture de valeur des *business models* dans les services (Ducrocq *et al.*, 2001). On en reste trop souvent à une approche centrée sur les coûts et le budget, outils classiques du contrôle de gestion depuis sa caractérisation initiale par Anthony en 1965, alors que des conceptions plus larges des systèmes de pilotage de la performance, au sens de Ferreira et Otley (2009), pourraient être plus adéquates dans le cas des services (Fitzimmons et Fitzimmons, 2008 ; Gervais, 2009). Certains auteurs s'interrogent même sur les possibilités de construire des systèmes de contrôle de gestion alternatifs aux modèles classiques (Malmi et Brown, 2008) ou même avec une dimension informelle prédominante (Cravens *et al.*, 2004) dans le cas des entreprises commerciales ou de service (mais alors il s'agit plus de contrôle organisationnel par la culture que de contrôle de gestion fondé sur les chiffres). La mesure de la satisfaction du client est, dans tous les cas, un enjeu très important du pilotage de la performance des services. Elle est très différente de ce qu'on peut observer dans l'industrie en raison des aspects relationnels spécifiques aux services (Zeithaml, 1981). Une piste d'amélioration du pilotage des services pourrait donc résider dans l'articulation entre : (1) la mesure des efforts déployés dans les magasins (par des tableaux de bord locaux opérationnels), (2) la mesure de la satisfaction client (par un outil comme *Servqual* par exemple) et (3) l'intégration de cela à un tableau de bord global de pilotage stratégique (un *balanced scorecard* par exemple) comme le propose Meyssonier (2012, 2014).

### **1.3. Les outils mesurant la satisfaction client sont nombreux en marketing interne**

Les pratiques managériales en matière de qualité totale et de satisfaction des clients sont diverses (Boss *et al.*, 1994) et une typologie des critères de qualité de la relation de service peut être établie (Rascol-Boutard et Amans, 2010). Les dimensions fonctionnelles et techniques du travail de l'employé de *front office* mobilisé dans l'interaction avec le client sont elles aussi différentes (Grönroos, 1984) et doivent être prises en compte. L'outil de mesure de la qualité de service, intitulé *Servqual*, conçu et amélioré par Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1991) est devenu la référence dans les services même si un autre outil, intitulé *Servperf* a été proposé ensuite par Cronin et Taylor (1992). *Servqual* est un outil sophistiqué de mesures « molles » de la satisfaction client fondé sur la prise en compte des perceptions et des croyances des clients. On peut alors mesurer les écarts entre les attentes et les perceptions du client (Perron, 1998) et déployer une stratégie pour les réduire. L'amélioration de la performance dans l'interaction de service passe ensuite par une combinaison de programmes d'amélioration de la qualité et de programmes d'amélioration de la productivité qui peuvent permettre de dégager un retour sur la qualité (*Return On Quality*) (Rust *et al.*, 1995). Actuellement se développe des instruments de mesure de l'expérience client qui combinent des indices de satisfaction (*Servqual*), des indices de recommandation (*Net Promoter Score* préconisé par Reichheld (2003) mais contesté par Keiningham *et al.* (2007)) et des indices d'effort client (comme le *Customer Effort Score* développé par la société Teleperformance).

Nous allons donc aborder dans notre étude la question suivante : comment les entreprises de services peuvent-elles garantir l'efficacité (la valeur pour le client : ici sa satisfaction) et l'efficience (la valeur pour l'entreprise : ici la contribution au résultat) dans l'interaction avec le client ?

## **2. Le terrain et la méthodologie de l'étude**

Nous allons successivement présenter le contexte (section 1), l'entreprise (section 2), l'importance de la relation client pour elle (section 3), la démarche spécifiquement étudiée (section 4) et le dispositif mis en place pour cette étude (section 5).

### **2.1. Le contexte sectoriel des grandes surfaces de bricolage**

La distribution d'articles de bricolage est un secteur important de l'activité commerciale et représente la première dépense d'équipement des ménages avec un montant moyen d'environ 800 € par ménage français en 2012 et un chiffre d'affaire total de 25 milliards d'euros. Les Grandes Surfaces de Bricolage (dorénavant GSB) représentent trois quarts des ventes du secteur probablement parce qu'environ la moitié des produits sont considérés comme techniques (notamment dans les domaines du sanitaire, de l'électricité, du bois et du jardin) et nécessite un personnel qualifié capable d'orienter le choix des clients non experts. Cette spécificité fait des services de bricolage un cas emblématique des interactions entre les vendeurs et les clients. Le secteur du bricolage est dominé en France par deux acteurs majeurs, Kingfisher (avec ses enseignes Castorama et Brico Dépôt) et Adéo (avec ses enseignes Leroy Merlin et Bricoman), qui réalisent ensemble plus des 2/3 des parts de marché des GSB. Les deux autres principaux concurrents nationaux sont Bricomarché et Monsieur Bricolage. Cette concentration va encore s'accroître avec le rachat par Kingfisher de Monsieur Bricolage qui sera effectif en 2015.

## 2.2. Les caractéristiques de l'entreprise Sigma Brico

Le terrain de l'étude est l'entreprise Sigma Brico (nom d'emprunt utilisé pour des raisons de confidentialité). Ce réseau de taille intermédiaire de GSB est la filiale d'un groupe régional spécialisé dans le négoce de matériaux de construction et de produits pour le bâtiment que nous dénommerons Sigma. Il est très implanté en région Rhône-Alpes et de façon plus diffuse dans le reste de la France. Il est le n°3 français du négoce de matériaux de construction, emploie 5 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de près de 1,2 milliards en 2013. Le groupe était contrôlé à 51% par les fondateurs et les salariés au moment de l'étude (il a été depuis racheté par un groupe anglais plus important). Sigma Brico est la filiale de bricolage du groupe. Sigma Brico compte deux enseignes et a un réseau global de 33 magasins à la fin de 2013. En 1974, le premier magasin dédié totalement au bricolage, intitulé « Proxi Brico » (nom d'emprunt), est ouvert. En 1996, une nouvelle enseigne positionné soft-discount est ouverte sous le nom de « Prix Brico » (nom d'emprunt). Aujourd'hui Sigma Brico compte 13 magasins sous l'enseigne Proxi Brico et 20 sous l'enseigne Prix Brico. En 2013, le nombre total de salariés est de 1 360 collaborateurs, avec un chiffre d'affaires de 291 millions d'euros et un résultat de 13 millions d'euros. Les positions de Proxi Brico et Prix Brico sont complémentaires mais les deux enseignes se veulent des magasins de proximité, chaleureux avec une forte qualité de l'accueil et de l'agencement, une animation commerciale dynamique et un important conseil délivré par le personnel en contact ce qui les différencie de leurs concurrents respectifs (les surfaces moyennes de bricolage visant les bricoleurs amateurs comme Bricomarché ou Monsieur Bricolage rivaux de Proxi Brico ; les hard discounteurs visant les bricoleurs lourds comme Brico Dépôt ou Bricoman rivaux de Prix Brico).

## 2.3. L'importance de la relation client pour Sigma Brico

Pour compléter son offre commerciale, Sigma Brico a mis en place dans tous les magasins de plus de dix millions de chiffre d'affaires, un Représentant Projet Client (RPC) afin d'accompagner les clients peu expérimentés multi-rayons ayant des projets importants de chantier ou de rénovation de maison sous tous ses aspects : devis, préparation des commandes, livraison sur chantier, suivi du chantier, mise en relation avec les artisans, etc.. C'est là un service tout compris, global et *high contact* tout à fait caractéristique. Mais l'offre commerciale est aussi étendue du côté des services *low contact* et des technologies de *self service* avec la mise en place d'un site internet de e-commerce et de récupération de type *drive* des articles de bricolage simples et d'usage courant, copié sur ce qui existe dans la distribution alimentaire. La relation au client est centrale dans la stratégie de l'entreprise comme l'indique le président de Sigma Brico :

*« On fait tout pour garder la relation avec le client et faire en sorte que l'on ne soit pas trop des magasins libre-service et qu'il y ait du contact entre nos collaborateurs et le client, à l'entrée, pendant la présence du client dans le magasin et en sortie de caisse. On est à 100% sur ça : créer de la relation durant l'acte d'achat du client. Notre stratégie, fondée sur la satisfaction client est de devenir le meilleur commerçant en bricolage de France. Si on devait faire un sondage, on voudrait sortir largement en tête par rapport aux autres sur l'accueil, la prise en charge des clients, la sympathie et la proximité avec les clients. »* (entretien semi directif mené le 18 juin 2012)

En raison de l'importance accordée à la qualité de la relation entre le personnel en contact et les clients dans ses enseignes, considérée comme un facteur de distinction stratégique par rapport à la concurrence, Sigma Brico a décidé de se doter d'un système de pilotage de la

relation personnel en contact - client afin d'accroître la satisfaction des clients des magasins. C'est cette démarche qui a fait l'objet de notre étude.

#### **2.4. La mise en place par l'entreprise d'un système de pilotage de la satisfaction client**

Sigma Brico a engagé sa démarche pour élaborer et installer un système de la performance de la relation client à partir de 2011. On peut distinguer dans cette démarche (qui précède l'appropriation et le fonctionnement de l'outil sur la durée) plusieurs phases.

- On a d'abord la phase 1 de diagnostic stratégique (premier semestre 2011) qui permet l'identification des problèmes et des moyens à mettre en œuvre par le Comité de Direction (CODIR) de Sigma Brico, aboutissant à la signature d'un contrat avec un cabinet de consultants.
- Ensuite la phase 2 de pré-conception (second semestre 2011) fut consacrée à la construction d'un dispositif « idéal » avec les consultants au sein du Comité de Pilotage (COPIL) du projet, qui réunit une dizaine de cadres de l'entreprise (4 membres du CODIR, 3 managers des magasins, 3 managers du siège) et deux consultants.
- La phase 3 d'intéressement des acteurs (premier semestre 2012) fut consacrée à une communication *top-down* auprès de l'ensemble du personnel et à une mobilisation directe de 10% du personnel en contact aboutissant à un « festival » interactif avec comme objectif d'impliquer le personnel dans l'usage d'un tableau de bord « adapté » et d'un arbre d'objectifs qui vont être le support de l'action engagée.
- Enfin, la phase 4 de déploiement de la démarche dans les magasins (trois mois de juillet à septembre 2012) permit la mise en place de deux projets prioritaires par magasin à réaliser très rapidement et sous le contrôle des consultants qui visitent les magasins. A cette dernière étape de son implémentation, la démarche semble se dérouler de façon satisfaisante.

#### **2.5. Le design de la recherche**

La recherche académique sur ce processus et l'outil élaboré a été effectuée par deux chercheurs dans le cadre d'une recherche observation participante pour l'un des chercheurs (présent en permanence dans l'entreprise dans le cadre d'un contrat CIFRE) et avec le recul théorique et le suivi à distance de l'autre chercheur (ce qui permettait de garder la nécessaire distance critique par rapport à l'entreprise et aux consultants). Ce dispositif de recherche articule : connaissance intime du terrain et des acteurs par l'un des chercheurs ; tenue d'un journal au fil du déroulement de l'observation ; collecte de documents et de *verbatim* ; rendez-vous réguliers de *debriefing* et de confrontation avec le point de vue du chercheur resté extérieur. Il présente beaucoup d'avantages dans l'observation du terrain (Rasolofo-Distler et Zawadsky, 2013). Cette démarche fondée sur un cas unique permet de révéler une réalité méconnue et de produire des connaissances nouvelles (Yin, 2003). L'objet de la recherche est de voir : sur quels concepts le dispositif de gestion repose ; quelle est sa cohérence théorique ; comment il est élaboré ; comment il est contextualisé pour s'adapter à l'environnement et promu auprès des acteurs. Ceci s'inscrit dans un projet de recherche plus vaste et plus global qui se poursuit encore actuellement dans l'entreprise autour des questions liées à l'appropriation des outils de gestion. Le chercheur installé dans l'entreprise a travaillé au service contrôle de gestion pendant plus de trois ans, de la fin 2011 au début 2015. Le service contrôle de gestion est composé de six contrôleurs de gestion supervisant chacun les magasins d'une des régions du réseau. Les contrôleurs de gestion effectuent les tâches

suivantes : le travail classique de préparation et de *reporting* budgétaire ; le contrôle des stocks de façon très régulière avec des inventaires et des clôtures mensuelles ; le suivi des indicateurs de gestion des magasins tels que le chiffre d'affaires, les taux de marge par produit, les taux de rupture des stocks, les frais de personnel ; le développement des systèmes d'information de gestion ; des missions ponctuelles d'audit des magasins ou transversales. Le chercheur a assisté aux réunions du COPIL qui impulsait la démarche « satisfaction client » et a été amené à superviser directement la gestion de plusieurs magasins.

Nous allons pouvoir maintenant décrire plus précisément la nature et les modalités de la démarche d'amélioration de la satisfaction client mise en œuvre.

### **3. Description de la démarche d'amélioration de la satisfaction client d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage**

La démarche est d'abord conçue par les consultants (section 1) puis déployée dans l'entreprise (section 2). Un travail particulièrement intéressant est effectué sur les situations paradoxales (section 3). Finalement une instrumentation ciblée découle de l'ensemble du processus (section 4).

#### **3.1. La conception de la démarche par les consultants**

L'objectif de la démarche est « une co-crétion et une co-responsabilisation de la satisfaction client » (document de travail). Quatre thèmes de réflexion sont dégagés lors de la réflexion préalable de la direction en phase 2 (au second semestre 2011) :

- Qu'est-ce qui fait la qualité de l'offre produits et services pour développer la satisfaction client ?
- Qu'est-ce qui fait la qualité de l'accueil et des conseils auprès des clients de l'entreprise ?
- Qu'est-ce qui fait le lien entre la satisfaction des équipes et celle des clients ?
- Quels sont les moyens pour une bonne connaissance du client ?

Il s'agit d'alimenter un site informatique interne consacré à la satisfaction client, d'élaborer un référentiel satisfaction client qui sera mis sur le site et de déployer un plan d'action par magasins. Pour aboutir à cela, quatre étapes sont parcourues lors de la phase 3 au premier semestre 2012:

- Un guide d'auto-évaluation est élaboré entre janvier et mars ;
- Un questionnaire à destination des salariés est administré en avril ;
- Un questionnaire à destination des clients est administré en mai ;
- Un travail sur des situations paradoxales pouvant intervenir sur le terrain et sur les meilleures décisions à prendre est mis en œuvre dans tous les magasins en juin.

#### **3.1. Le lancement de la démarche dans l'entreprise**

Des groupes de travail composés chacun d'une dizaine de personnes ont été constitués entre janvier et mars 2012, afin d'échanger sur quatre référentiels stratégiques choisis par la Direction Générale : l'offre produits et services ; l'accueil et les conseils ; la satisfaction des équipes ; l'observatoire client. L'objectif fut d'identifier les pratiques de référence du métier sur ces quatre référentiels dans un guide d'auto-évaluation afin de mettre en évidence les points forts et les points d'amélioration à travers une cotation sur l'effectivité et l'efficacité de leur mise en œuvre en magasin. Les pratiques ayant été notées A ou B sont devenues des



points forts, celles notées C ou D des points d'amélioration. A partir de là, un questionnaire à destination de tous les salariés est lancé en avril 2012 (managers, personnel en contact et fonctions supports) afin de corroborer la cotation réalisée sur le guide d'auto-évaluation et de compléter le guide si nécessaire. Ce questionnaire a permis d'avoir une vision globale de la perception de l'ensemble des collaborateurs magasin par magasin. Le questionnaire à destination des clients est mis en œuvre au mois de mai 2012. L'objectif était de mesurer la satisfaction perçue d'une quarantaine de clients par magasin sur la qualité des pratiques de référence du métier au sein des enseignes Proxi Brico et Prix Brico. La définition des questions a été faite par le personnel en contact afin d'intégrer les spécificités locales. Les vendeurs des magasins ont également conduit physiquement les entretiens sur le terrain.

### **3.2. Un travail spécifique sur les paradoxes**

Un travail sur les paradoxes s'est développé dans tous les magasins en juin 2012 afin de répondre de façon concrète *in situ* aux interrogations sur : faut-il privilégier le respect des procédures et la réalisation des opérations lorsque cela entache la relation personnel en contact - client et comment trouver le bon compromis entre gestion des opérations et préservation de la relation ? Dix situations paradoxales rencontrées sur le terrain sont décrites et on propose quatre réactions possibles par situation. Trois questions sont posées : Quelle décision prendriez-vous, si vous étiez confrontés à ce genre de situation ? Quelle est la probabilité que chacune des réactions se produise dans votre magasin ? Comment classeriez-vous chacune des réactions de la plus éthique à la moins éthique ? La réflexion de ces groupes de travail tourne autour des réponses à donner par le personnel en contact dans sa relation avec les clients en situations complexes, difficiles et avec des contraintes paradoxales à concilier de façon éthique et professionnelle, comme par exemple :

- « *Un client revient avec sa perceuse défectueuse et sous garantie. Il est en plein travaux et a besoin de sa perceuse tout de suite : il doit accrocher son chauffe-eau pour le mettre en service. Il n'y a pas d'eau chaude à la maison. »*
- « *Un client commande une palette et demie de carrelage (1,2 tonnes) ainsi que la réservation du camion pour les transporter. Le client a prévu de faire un seul trajet, mais le vendeur lui signifie que cela n'est pas possible, le camion étant limité à une tonne de chargement. A l'entrée du magasin, un panneau indique que la carte de fidélité donne droit à une heure gratuite de location de camion. »*
- « *Un couple se présente à l'accueil avec comme problématique la reprise d'une cabine de douche achetée par le mari la veille, mais ne répondant pas aux critères de son épouse. Le produit est déballé et abîmé pendant le transport retour. Le client souhaite le remboursement du produit. »*

Il s'agit là d'un exercice très intéressant car il est centré sur le dilemme entre la recherche d'une homogénéité contrôlable des comportements des vendeurs et la prise en compte des attentes hétérogènes des clients. Il s'agit d'agir sur la culture commerciale et les valeurs professionnelles du personnel en contact en faisant émerger les *best practices* en situations contextualisées et de développer autour de cela un savoir faire professionnel identifiable et caractéristique de l'entreprise Sigma Brico.

### **3.4. L'instrumentation mise en place dans l'entreprise**

A partir de ces quatre éléments (le référentiel qualité global mis à jour, les deux questionnaires auprès du personnel et des clients, la réflexion des groupes de travail des

magasins sur les situations paradoxales dans la relation avec le client), une évaluation est faite dans chacun des magasins pour identifier les points forts, les points à améliorer et les possibilités d'action. Des arbres de décision sont ensuite établis dans chaque magasin et un échéancier d'actions est programmé dans la phase 4 de juillet à septembre 2012. Les outils de la phase de diagnostic ont permis d'identifier les objectifs prioritaires de chaque magasin pour améliorer la relation de service et la satisfaction clients. La consolidation de l'ensemble de ces objectifs a permis de définir la structure d'un tableau de bord multidimensionnel à destination des managers de terrain. Les quatre référentiels stratégiques ont ainsi été incarnés au niveau local par quatre axes opérationnels :

- Travailler mieux chaque jour et se former en permanence ;
- Surprendre les clients, les connaître et anticiper leurs désirs ;
- Assurer l'essentiel aux clients et leur faire savoir ;
- Faire gagner nos équipes et surfer sur les succès.

Les points d'amélioration identifiés dans la phase de diagnostic ont été rangés et priorisés selon leur importance sur les axes du tableau de bord par les groupes de travail pour aboutir à un véritable arbre d'objectifs comme le montre le schéma suivant.

Schéma : Extrait d'un arbre d'objectifs mis en place dans un magasin Prix Brico

Objectif général	Levier d'action	Moyens à mobiliser et échéances
Axe 2 : Surprendre les clients et anticiper leurs désirs	Changer la relation client/enseigne	Rendre le SAV performant (2013)
		Dédier une personne à l'analyse des achats clients (2014)
	Organiser les rencontres avec les clients	Mettre en place un point d'information mobile (2012)
		Passer plus de temps avec les clients pour connaître leurs besoins (2013)
	Créer les outils de recueil et de diffusion d'informations en interne	Mettre en place une chartre d'accueil et de conseil (2013)
		Mettre en place un moyen d'observer les clients en magasin (2014)
	Connaître nos clients	Mettre en place des moyens de recueillir les avis des clients en magasin (2012)
		Elaborer une typologie des clients (2014)

Après avoir décrit ce processus d'introduction d'une démarche de pilotage de la relation client, nous allons l'analyser.

#### 4. Réflexion sur ce cas de pilotage de l'interaction de service dans les grandes surfaces de bricolage

Nous allons constater que la gestion de la satisfaction client est effective (section 1) mais pas mesurée dans ses résultats (section 2) et donc sans réel pilotage de la performance de cette dimension (section 3).

##### 4.1. Un dispositif cohérent de gestion de la satisfaction client

La démarche engagée est cohérente et prend vraiment en compte la spécificité des activités de service dans leur phase de contact entre le personnel de front office et le client, jugée stratégique malgré un positionnement sur des prix bas. On est dans une situation où l'intensité du contact est moyenne (ni extrêmement développée avec tous les clients, ni recourant principalement aux technologies de self-service) et où le positionnement prix n'est pas poussé

jusqu'au bout de la logique (on est plus dans une logique de prix maîtrisés que dans du *low cost* pur et la satisfaction du client relativement à sa relation avec les vendeurs est au cœur du *business model*). On apprécie la complémentarité des outils déployés dans la démarche : élaboration d'un référentiel de la qualité relation client et d'un guide d'autoévaluation qui en découle ; questionnaires croisés auprès des salariés et des clients des magasins pour identifier les points forts et les points faibles du magasin dans une démarche miroir ; analyse des situations complexes et des arbitrages à effectuer par le personnel en contact dans les magasins. On a donc un dispositif qui permet de mobiliser le personnel, d'accroître les savoir-faire du personnel en contact et de développer ses compétences relationnelles. C'est une démarche de management de la relation client visant à améliorer les comportements et à accroître les performances en développant la culture organisationnelle du service au client dans des situations très variables et en étant confronté à diverses injonctions qui peuvent être perçues comme contradictoires.

#### **4.1. Une absence de culture du résultat**

Mais il est frappant de constater que la mesure de la performance ensuite est très réduite, que les indicateurs de résultats sont quasi absents. Les points d'amélioration identifiés lors de l'élaboration des quatre outils de diagnostics ont été rangés et priorisés selon leur importance sur les axes du tableau de bord pour aboutir à un « arbre des objectifs » comprenant un responsable, un plan d'action et une échéance. Toutefois, aucun indicateur ni aucune cible précise n'était présent au sein du tableau de bord. Ce dernier fut consolidé sur la plateforme informatique interne proposée par le cabinet de conseil. L'ensemble des projets de chaque axe y était répertorié et bon nombre des informations sur la démarche étaient délivrées à travers elle. Des récompenses collectives furent attribuées aux équipes des magasins ayant conduit les meilleurs projets pour satisfaire les clients. Mais les prix récompensaient les initiatives, les projets et pas encore les résultats, ni l'impact sur la satisfaction client, sur les ventes ou sur la rentabilité. Et aucun système centralisé de suivi des résultats n'a été réellement déployé ensuite. Le directeur général est très clair sur sa façon de voir les choses :

*« Il faut un certain contrôle avec des dispositifs comme le client mystère pour vérifier la qualité de la prestation. Mais à vouloir tout faire passer par des processus de contrôle et des indicateurs de mesure, le grand risque est que personne ne se l'approprie, qu'il n'y ait pas l'état d'esprit et qu'on ne fasse les choses que parce qu'on est contrôlé mais que dès qu'on peut passer à travers, on passe à travers. »* (entretien juillet 2014)

Il n'y a donc pas de dispositif systématique, avec des indicateurs opérationnels de magasins, agrégés dans les régions et synthétiques au niveau des enseignes pour déployer et contrôler les actions visant à améliorer la satisfaction client. Comme l'indique le responsable du contrôle de gestion :

*« Il n'existe aucun tableau de bord permettant de suivre centralement les résultats de la démarche. Quelques comptes rendus, des fiches d'intervention, quelques documents existent mais rien de récurrent et de formalisé. »* (entretien mars 2014)

Pourtant certains cadres de l'entreprise estiment que cela manque. Un directeur de région indique ainsi :

*« J'aimerais bien que les objectifs de satisfaction clients que vous fixez à vos chefs de secteurs soient un peu plus détaillés et quantifiables. Je veux qu'on puisse les évaluer. »* (Réunion régionale janvier 2014)

Certaines initiatives isolées, mises en œuvre par certains magasins, comme le client « mystère » ou l'administration de questionnaires clients ont été repérées par la direction générale. Cette dernière a décidé lors de la réunion de fixation du plan de l'année 2015 (en octobre 2014) d'annoncer la généralisation de ces initiatives. A ce titre, il a été décidé le déploiement du client « mystère » sur 2015 dans un magasin par région (6 régions au total, soit 6 magasins sur 33) à titre de test. Si les résultats sont concluants, le client « mystère » sera généralisé à l'ensemble des sites sur 2016. Les clients « mystère » seront de véritables clients à qui il sera demandé de tester le personnel en contact sur des problématiques d'accueil, de conseil sur la technicité des produits, de disponibilité, d'écoute... En contrepartie, ils recevront des bons d'achat d'une valeur à déterminer. Des questionnaires clients vont être également généralisés à l'ensemble des magasins en 2015. Toutefois, aucune précision n'a été apportée pour le moment sur une éventuelle homogénéisation du questionnaire afin d'en tirer une analyse globale avec des indicateurs comparables entre chaque site. Comme le souligne le directeur général :

*« Ce n'est pas une démarche uniquement de la Direction Générale. On laisse une certaine autonomie aux personnes pour qu'elles apportent leurs idées. Il y a des prestations obligatoires et d'autres sont libres. Nous laissons les gens s'exprimer au service d'un objectif »* (entretien semi directif du 4 juin 2014)

Il est donc fort probable que ces questionnaires seront pris en charge par le responsable satisfaction clients de chaque magasin qui les mènera de manière autonome en fonction des objectifs de son magasin, sans réel concertation avec les autres sites et rendant la comparaison inter-magasins délicate. Ainsi par exemple, il est impossible de savoir si la satisfaction client s'est améliorée au niveau de l'entreprise à la suite de la démarche, faute d'un indicateur homogène et fiable, renseigné par tous les magasins.

#### **4.3. Pas de système de contrôle de gestion intégré**

Une démarche a donc été déployée dans l'entreprise en vue d'améliorer la relation client afin de créer plus de valeur pour le client et d'accroître sa satisfaction. Mais il n'y a pas eu de mise en place d'un réel système de contrôle de gestion du personnel en contact, global et homogène, sur la durée contrairement aux préconisations de Lovelock et Young (1979). C'est une démarche de management mais incomplète, sans instrumentation d'un dispositif lié au suivi de la performance. La phase ultime de mesure et de *reporting* autour d'indicateurs dédiés au pilotage de la relation personnel en contact – client ne s'est pas concrétisée alors qu'il semblait possible de mettre en place des indicateurs variés, complémentaires, articulés et assez complets, à fréquence mensuelle, pour couvrir les différentes facettes de l'action opérationnelle et les résultats mesurés en termes d'indice de satisfaction client, de les relier en des chaînes de causalité cohérentes agrégées progressivement au niveau des régions et des enseignes, pour enfin les reprendre dans un tableau de bord stratégique de direction à usage semestriel ou annuel, un *balanced scorecard* (Kaplan et Norton, 1996) qui débouche sur une mesure ultime de la performance économique des grandes surfaces de bricolage de Sigma Brico.

## **Conclusion**

Les activités de services ont des différences importantes par rapport aux activités industrielles. La relation personnel en contact – client est au cœur des processus serviciels et la satisfaction client qui en résulte est un facteur clé de performance des entreprises de

service. Une étude approfondie effectuée dans une chaîne de grandes surfaces de bricolage a permis de suivre la mise en œuvre d'une démarche visant à accroître la satisfaction client. Ceci a permis de décrire et analyser les dispositifs, méthodes et outils, déployés à cette fin. Une forme de contrôle opérationnel, interactif au sens de Simons (1995) et avec une forte dimension informelle, est mis en place au niveau des magasins pour lever la contradiction entre satisfaction de clients divers aux attentes mouvantes et efficacité du personnel. Mais si, dans les magasins, on encourage et on mesure les efforts déployés par le personnel en contact, avec notamment un travail très intéressant sur les situations paradoxales, ceci est très imparfaitement connecté au suivi systématique et homogène des résultats constatés que ce soit dans la satisfaction client ou dans le chiffre d'affaire. Il n'y a pas de mise en place d'un système pérenne de contrôle de la performance de la relation personnel en contact – client. Il n'y a pas de tableaux de bord stratégique global de l'entreprise (sous la forme d'une batterie d'indicateurs complémentaires, diversifiés, inter-reliés et connectés avec un indice de satisfaction client mesurant le résultat attendu de la démarche) qui pourrait permettre d'évaluer l'efficacité de l'action et donner du sens aux efforts déployés.

Cette recherche nous semble donc mettre en évidence que dans la volonté de mieux articuler le pilotage de la performance locale multidimensionnelle et le pilotage de la performance financière globale, les difficultés inhérentes à la gestion de la relation du personnel en contact avec des clients hétérogènes ne sont pas le seul obstacle à lever. On retrouve aussi, comme dans tous les secteurs économiques, le problème récurrent de la liaison entre la gestion professionnelle d'un métier et d'équipes sur le terrain (la mesure des efforts au niveau des magasins) et les objectifs chiffrés et comparables à piloter au niveau central de l'entreprise (la mesure des résultats au niveau de la direction). La limite du travail réside dans le fait que cette constatation n'empêche pas, pour le moment, l'entreprise étudiée de se comporter de façon plutôt satisfaisante en termes de performance économique dans un environnement et une conjoncture difficiles malgré une instrumentation de gestion peu présente. Une étude quantitative mesurant l'éventuelle corrélation entre le développement du contrôle de la relation personnel en contact - client et l'accroissement des résultats financiers dans les entreprises de service serait donc nécessaire pour prolonger ce travail exploratoire.

## **Bibliographie**

- Anthony R. (1965), *Planning and Control Systems: A framework for Analysis*, Harvard University Press, Boston.
- Bancel-Charensol L., Codello-Guijarro P. et Jougleux M. (2011), « Le pilotage de la relation de service entre régulation des comportements et satisfaction du client », *Gérer et comprendre*. vol. 105, n°3.
- Barel Y. (2001), « Complémentarité et contradiction des forms de contrôle : le cas de la grande distribution », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 4, n° 2, p. 5-31.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Bitner M., Faranda W., Hubbert A. et Zeithaml V. (1997), « Customer Contributions and Roles in Service Delivery », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 8, n°3, p. 193-205.
- Boss J.-F., Evrard Y., Levy J. et Manceau D. (1994), *Satisfaction des clients et qualité totale : une recherche exploratoire sur les pratiques managériales, leur déterminants et leurs résultats*, Cahier de recherche, HEC.
- Bowen D., (1986), « Managing Customer as Human Resource in Service Organization », *Human Resource Management*, vol.25, n°3, p. 371-383.

- Codello-Guijarro P., Jougleux M., Camisullis C. et Szpirglas, M. (2013) « Le contrôle organisationnel du client », *Revue Française de Gestion*, n°234, p. 99-114.
- Cravens D., Lassk F., Low G., Marshall G. et Moncrief W. (2004), « Formal and Informal Management Control Combinations in Sales Organizations », *Journal of Business Research*, vol. 57, n°3, p 241-248.
- Cronin J. et Taylor S. (1992), « Measuring Service Quality: a Re-examination and Extension », *The Journal of Marketing*, vol. 56, n°3, p. 55-68.
- Ducrocq C., Gervais M., Herriau C. (2001), « Le suivi de la qualité et des coûts dans les entreprises de service : une enquête sur les pratiques et les outils employés par les départements de contrôle de gestion », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 4, n°3, p. 89-121.
- Edwarsson B., Gustafsson A., Roos I. (2005), « Service Portraits in Service Research: A Critical Review », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 16, n°1, p. 107-121.
- Ferreira A. et Otley D. (2009), « The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis », *Management Accounting Research*, vol. 20, p. 263-282.
- Fitzimmons J. et Fitzimmons M. (2008), *Service Management*, 6ème édition, McGraw-Hill.
- Gervais M. (2009), « Contrôle de gestion des activités de service », In *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*. 2ème édition, p. 547-562.
- Gousardi K. et Eiglier P. (2006), « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service: concept et dimensions », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n°3, p. 65-90.
- Grönroos C. (1984), « A Service Quality Model and its Marketing Implications », *European Journal of Marketing*, vol.18, n°4, p. 36-45.
- Harris L. et Reynolds K. (2003), « The Consequences of Dysfunctional Customer Behavior », *Journal of Service Research*, vol. 8, n°1, p. 144-161.
- Heineke J. et Davis M. (2007), « The Emergence of Service Operations Management as an Academic Discipline », *Journal of Operations Management*, vol. 25, n°2, p. 364-374.
- Kaplan R. et Norton D. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Keiningham T., Cooil B., Andreassen T. et Aksoy L. (2007). « A Longitudinal Examination of Net Promoter and Firm Revenue Growth », *Journal of Marketing*, n°71, p. 39-51.
- Kelley W., Donnelly Jr., Skinner J. (1990), « Customer Participation in Service Production and Delivery », *Journal of retailing*, p. 315-335.
- Malmi T. et Brown D. (2008), « Management Control as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions », *Management Accounting Research*, n° 19, p. 287-300.
- Meuter M., Ostrom A., Roundtree R. et Bitner M.-J. (2000), « Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technologie-Based Service Encounters », *Journal of Marketing*, vol. 64, p. 50-64.
- Meyssonier F. (2012), « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol.18, n°2, p. 73-98.
- Meyssonier F. (2014), « Nouveaux repères et nouveaux espaces du contrôle de gestion : le cas des activités de service », *Revue Française de Gestion*, n°241, p. 93-105.
- Mills P., Chase R. et Margulies N. (1983), « Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°2, p. 301-310.
- Mills P. et Morris J. (1986), « Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation », *Academy of Management Review*, vol.11, n°4, p.726-735.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1985), « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, vol. 49, p. 41-50.

- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1988), « SERVQUAL: A multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, vol. 64, n°1, p.12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L. (1991), « Understanding Customer Expectations of Service », *Sloan Management Review*, vol. 32, n°3, p. 39-48.
- Perron F. (1998), « La qualité de service : une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquée à la zone achat », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 13, n°3, p.3-19.
- Plé L., Lecocq X. et Angot J. (2010), « Customer Integrated Business models: A Theoretical Framework », *Management*, vol.13, n°4, p 226-265.
- Rascoll-Boutard S. et Amans P. (2010), « Critère de qualité de la relation de service: une proposition de typologie », *Revue Française de Gestion*, n°79, p. 19-41.
- Rasolofo-Distler F. et Zawadzki C. (2013), « Epistémologie et méthodologie des CIFRE : illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », *Finance Contrôle Stratégie*, revue électronique, URL : <http://fcs.revues.org/1406>.
- Reichheld F. (2003), « One Number You Need to Grow » », *Harvard Business Review*, n°81, p.46-54.
- Sampson S. et Froehle C. (2006), « Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory », *Production and Operations Management*, vol.15, n°2, p.329-343.
- Schneider B. et Bowen D. (1995), *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Shostack G. (1992), « Understanding Services through Blueprinting », in *Advances in Services Marketing and Management* (Eds, Swartz, R. et al.), JAI Press.
- Simons R. (1995), *Lever of control*. Harvard Business Press. Boston.
- Yin R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd. Coll. « Applied social research methods series », Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Zeithaml V. (1981), « How Consumers Evaluation Processes Differ Between Goods and Services », *Marketing of Services*, vol. 9, n°1, p. 25-32.