

# Enjeux de la servuction palliative et prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée inopinée, le cas SNCF Transilien

Thèse de doctorat de l'Université Paris-Saclay  
préparée à l'Université d'Evry Val-d'Essonne

École doctorale n°578 Sciences de l'homme et de la société (SHS)  
Spécialité de doctorat: Sciences de gestion

Thèse présentée et soutenue à Paris, le 20 novembre 2017, par

**Baptiste Braquet**

## Composition du Jury :

Nathalie Guibert	
Professeur des universités, Université Paris II Panthéon-Assas	Rapporteur
Sylvie Llosa-Stylios	
Professeur des universités, Aix-Marseille Université	Rapporteur
Pierre Feniès	
Professeur des universités, Université Paris Nanterre	Président du jury
Nathalie Guichard	
Professeur des universités, Université Paris Sud	Examinateur
Catherine Hénot	
Cadre EPIC SNCF, direction Marketing et services	Examinateur
Chantal Ammi	
Professeur, Telecom Ecole de Management	Directeur de thèse



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*



## **Remerciements**

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui m'ont accompagné de près ou d'un peu plus loin dans cette grande et longue aventure doctorale.

Tout d'abord, j'exprime ma plus profonde gratitude au Professeur **Chantal Ammi**, directrice de la présente thèse, pour sa grande disponibilité, pour ses conseils avisés et pour son soutien indéfectible tout au long de ces trois années. Chantal Ammi a su avec bienveillance mettre à disposition son expertise pour me guider vers l'aboutissement de ce travail de recherche. Ce fut pour moi un immense plaisir de travailler sous sa direction.

Ensuite, j'adresse mes plus sincères remerciements à Madame **Dominique Bonet-Fernandez**. Sans Dominique Bonet-Fernandez cette thèse n'existerait tout simplement pas puisque c'est elle qui, lors de ma soutenance de mémoire de Master, avait conseillé que je poursuive mes recherches par la voie doctorale. Madame Dominique Bonet-Fernandez n'a dès lors jamais cessée de m'encourager, de me conseiller toujours avec une grande bienveillance.

Je remercie sincèrement les membres du jury pour l'honneur qu'ils me font en acceptant de juger mon travail et de m'aider à l'améliorer grâce à leurs précieuses remarques et commentaires en tant que rapporteurs, pour cela je remercie le Professeur **Sylvie Llosa-Stylios** et le Professeur **Nathalie Guibert**. Je remercie également le Professeur **Pierre Fénies** et le Professeur **Nathalie Guichard** pour avoir accepté de siéger dans mon jury de thèse.

Je souhaite également remercier les différentes personnes qui m'ont accompagné, dans le cadre de la CIFRE au sein de SNCF Transilien. Dans un ordre chronologique, les responsables et le responsable adjoint de la division Prise en Charge des Voyageurs, **Laurent Tabutiaux, Pascal Moreau et Catherine Hénot**. Ces trois personnes m'ont aidé à conjuguer recherche et industrie de la manière la plus efficace possible et pour cela je les remercie tous les trois.

Je remercie également toutes les personnes de la Direction des Services Transilien qui par leur grand professionnalisme et leur sympathie m'ont grandement aidé et facilité l'exercice ainsi que les représentants du pôle Innovation & Recherche de SNCF et notamment Monsieur **Frédéric Getton**.

Mes remerciements les plus reconnaissants à Madame **Isabelle Gevelers** à qui je dois tant de choses. Sans son soutien tout au long de mon apprentissage sous sa direction dans un premier temps, puis son soutien tellement efficace et discret je n'aurais pu finaliser cette thèse. Pour cela, je lui en suis infiniment reconnaissant.

J'adresse également mes remerciements à Monsieur **Jean-Luc Moriceau** dont les séminaires de formation doctorale m'ont fortement inspiré dans ma réflexion et dans mon approche méthodologique. Merci à **Wilsonn Labossiere**, pour ses précieux enseignements et conseils quant à la prise en main de SmartPLS. Merci également à **Jully Jeunet** (CNRS) et **Hicham Abbad** pour leurs précieux conseils et le regard extérieur qu'ils ont apporté à cette thèse.

Enfin, je remercie ma famille et mes plus proches amis pour m'avoir soutenu tout au long de ce périple. Ma compagne **Caroline Cartignies** qui a subi mes sautes d'humeur pendant quatre longues années, ma mère, mon père, ma sœur, mon beau père et ma belle-mère qui m'ont encouragé à aller jusqu'au bout.



## Sommaire

---

Remerciements .....	1
Liste des tableaux .....	11
Liste des figures .....	13
Liste des abréviations, acronymes et sigles utilisés .....	15
Glossaire.....	17
Introduction Générale.....	19
i)     Contexte managérial de la recherche.....	19
ii)    Contexte théorique de la recherche .....	21
iii)   Structure de la recherche .....	23
1    Chapitre 1 : Contexte général de la thèse.....	26
1.1    Introduction du chapitre.....	26
1.2    La mobilité.....	27
1.3    Le transport.....	30
1.3.1    Le transport en France, quelques chiffres .....	31
1.3.2    Présentation du groupe SNCF suite à la réforme du ferroviaire de 2015 .....	33
1.4    Les transports dans la région IDF.....	34
1.5    Présentation du syndicat des transports d'Ile de France.....	37
1.6    Présentation de Transilien .....	38
1.6.1    L'organisation de Transilien .....	41
1.6.2    La production de mobilité de Transilien .....	43
1.6.3    La gestion de la qualité.....	45
1.7    Les voyageurs Transilien.....	45
1.8    Les autres réseaux d>IDF (convergences/ différences).....	49
1.9    La défaillance dans un contexte de mass transit.....	50
1.10   La prise en charge des voyageurs dans un contexte de mass transit .....	53
1.11   Cadrage du sujet .....	54

1.11.1	Le choix du réseau.....	54
1.11.2	Le choix de l'inopiné.....	55
1.11.3	Le choix du service aux voyageurs, non de la production ferroviaire .....	55
1.12	La problématique soulevée .....	56
1.13	Les enjeux de la thèse.....	56
1.14	Conclusion du chapitre 1 .....	57
2	Chapitre 2 : Cadre théorique .....	58
2.1	Introduction aux services.....	58
2.1.1	Les caractéristiques et spécificités des services .....	60
2.1.2	La production de services : Le concept de servuction .....	63
2.1.3	L'expérience de service.....	66
2.1.4	« Service logic » et « Service dominant logic ».....	69
2.1.5	Introduction aux services publics .....	75
2.1.6	La captivité du client, définition et enjeux .....	76
2.1.7	La relation client dans un environnement captif .....	78
2.1.8	La relation client dans le cadre d'un service public, clients ou usagers ?.....	79
2.1.9	Le service public, de l'usager au client .....	81
2.1.10	Synthèse des convergences et différences de la notion « client » et « usager » .....	82
2.1.11	Le rôle de la confiance dans la relation.....	83
2.1.12	Les différentes formes de confiances .....	83
2.1.13	Les dimensions de la confiance.....	85
2.1.14	Les déterminants de la confiance .....	86
2.1.15	Synthèse .....	86
2.1.16	Conclusion de l'introduction aux services .....	87
2.2	Les défaillances et recouvrements de services .....	88
2.2.1	La défaillance de servuction.....	88
2.2.2	La défaillance de service public .....	91
2.2.3	Le recouvrement de service.....	92
2.2.4	Le recouvrement de service public.....	103
2.2.5	Le paradoxe du recouvrement .....	106
2.2.6	La réclamation client.....	110
2.2.7	Introduction de la notion de servuction palliative .....	113
2.2.8	Conclusion.....	117
2.3	La satisfaction résultante suite au recouvrement de service.....	119
2.3.1	Introduction .....	119
2.3.2	La qualité du service .....	119
2.3.3	La mesure de la qualité du service, la méthode SERVQUAL .....	123
2.3.4	Les spécificités du service public de type « réseau » .....	126
2.3.5	Les enjeux de la satisfaction dans le cadre d'un service public .....	127

2.3.6	La satisfaction et orientation centrée sur l'usager .....	128
2.3.7	La satisfaction des usagers d'un transport public.....	129
2.3.8	La satisfaction d'actions de recouvrement de service .....	130
2.3.9	La théorie de l'équité.....	130
2.3.10	La théorie de la justice .....	136
2.3.11	Le recouvrement de service dans le cas du <i>mass transit</i> .....	145
2.3.12	L'impact du recouvrement de service public sur la satisfaction .....	149
2.3.13	Conclusion.....	153
3	Chapitre 3 : Modélisation et hypothèses .....	154
3.1	Introduction du chapitre 3.....	154
3.1.1	Les éléments du cadre théorique utilisés dans la construction du modèle conceptuel.....	155
3.1.2	Le modèle conceptuel de recherche .....	157
3.1.3	Présentation des construits utilisés dans la création du modèle de recherche et hypothèses associées.....	158
3.1.4	Les variables de modération retenues .....	162
3.1.5	Conclusion de la section modélisation et hypothèses de recherche .....	166
3.2	Conclusion de la partie I.....	166
4	Chapitre 4 : Positionnement et design .....	168
4.1	Positionnement épistémologique et design de la recherche .....	168
4.1.1	Epistémologie.....	168
4.1.2	Le design de recherche .....	172
4.2	Conclusion .....	175
5	Chapitre 5 : Phase exploratoire .....	177
5.1	Méthodologie .....	177
5.1.1	Types d'approche .....	177
5.1.2	Les objectifs de l'étude qualitative.....	179
5.1.3	Les méthodes de recueil des données.....	180
5.1.4	L'entretien semi-directif.....	181
5.1.5	L'échantillonnage.....	183
5.1.6	Le guide d'entretien utilisé pour la phase exploratoire .....	186
5.1.7	L'organisation des entretiens .....	187
5.1.8	La technique d'analyse de contenu .....	188
5.2	Les résultats empiriques de la phase exploratoire .....	188
5.2.1	Introduction .....	188
5.2.2	Se préparer à l'imprévisible .....	189

5.2.3	Les différentes strates de l'information.....	201
5.2.4	Portraits types de l'agent en contact lors d'une situation perturbée.....	204
5.2.5	Ambivalence entre les notions de service public et de relation client-servucteur 209	
5.2.6	Les dépendances multifactorielles .....	216
5.2.7	Les limites de la coproduction .....	221
5.2.8	Le rôle de la confiance .....	223
5.2.9	Les perceptions du dysfonctionnement et leur symétrie .....	233
5.2.10	La justice perçue dans le recouvrement .....	243
5.2.11	Conclusion.....	249
5.3	Le modèle conceptuel de recherche initial .....	249
5.3.1	Les construits mobilisés .....	250
5.3.2	Le modèle conceptuel de recherche affiné suite à la phase exploratoire .....	253
5.3.3	Les variables de modération retenues .....	254
5.4	Conclusion de la phase exploratoire .....	256
6	Chapitre 6 : Phase confirmatoire.....	257
6.1	Introduction .....	257
6.1.1	La méthodologie retenue pour la phase confirmatoire .....	257
6.1.2	Les instruments de mesure .....	257
6.1.3	La structure du questionnaire .....	258
6.1.4	Le type de questions utilisées et modalités de réponses.....	258
6.1.5	L'architecture du questionnaire.....	260
6.1.6	La validation du questionnaire par les experts .....	260
6.1.7	Le mode d'administration du questionnaire .....	262
6.1.8	L'enregistrement des réponses .....	263
6.1.9	La méthode d'échantillonnage .....	264
6.1.10	L'organisation de l'administration du questionnaire .....	270
6.1.11	Conclusion.....	272
6.2	La validité des instruments de mesure.....	272
6.2.1	La fiabilité et validité de l'instrument de mesure.....	272
6.2.2	Le paradigme de Churchill (1979) .....	274
6.2.3	La vérification du modèle conceptuel .....	278
6.3	Description de l'approche.....	280
6.3.1	Les différents types de variables du modèle global .....	281
6.3.2	Les différents types de variables du modèle externe.....	284
6.3.3	L'application des modèles d'équations structurelles .....	285
6.4	Les indices d'ajustement du modèle structurel.....	288
6.4.1	Le test du Khi-deux .....	289
6.4.2	L'approche PLS.....	290

6.4.3	Les indicateurs de validité du modèle structurel interne avec l'approche PLS	290
6.4.4	Le coefficient de détermination du modèle ( $R^2$ ) .....	291
6.4.5	L'effet de taille ( $f^2$ ).....	291
6.4.6	La validité prédictive du modèle ( $Q^2$ ) .....	292
6.4.7	L'effet de taille ( $q^2$ ) .....	292
6.4.8	L'estimation des paramètres.....	293
6.4.9	L'indice de qualité du modèle .....	293
6.4.10	Récapitulatif des calculs du modèle global dans SMART-PLS .....	293
6.5	Le pré-test quantitatif du questionnaire .....	294
6.6	Les échelles de mesure des différents construits.....	295
6.6.1	Les construits <i>ante</i> défaillance .....	296
6.6.2	Les items de mesure des effets de modération .....	302
6.6.3	Les items d'identification des répondants .....	303
7	Chapitre 7 : Résultats et mise en perspective.....	304
7.1	L'analyse descriptive de l'échantillon de l'étude .....	304
7.1.1	Présentation des répondants par genre .....	305
7.1.2	Présentation des répondants par âge.....	306
7.1.3	Présentation des répondants par catégorie socio-professionnelle .....	306
7.1.4	Présentation des répondants par tranche de revenus .....	307
7.1.5	Présentation des répondants par type de titre de transport utilisé .....	308
7.1.6	Présentation des répondants selon la prise en charge des frais liés à l'utilisation du réseau de transport en commun d'IDF .....	308
7.1.7	Présentation des répondants selon la fréquence d'utilisation du réseau SNCF Transilien.....	309
7.1.8	Présentation des répondants selon le temps passé dans les transports .....	310
7.1.9	Présentation des répondants selon le temps passé sur le réseau SNCF Transilien	311
7.1.10	Présentation des répondants selon le nombre de correspondances de leurs trajets réguliers .....	312
7.1.11	Présentation des répondants selon la ligne SNCF Transilien la plus fréquemment utilisée.....	312
7.1.12	Présentation des répondants selon l'ancienneté d'utilisation du réseau SNCF Transilien.....	313
7.1.13	Présentation des répondants selon la finalité principale de la majorité de leurs déplacements .....	314
7.1.14	Synthèse de l'analyse descriptive.....	314
7.2	La vérification de la validité psychométrique du modèle.....	315
7.2.1	La purification de l'instrument et validation.....	315
7.2.2	Synthèse .....	327

7.3	La validité discriminante de l'instrument .....	328
7.3.1	Les cross-loading de l'instrument .....	328
7.3.2	Racine carrée de l'AVE.....	329
7.3.3	La normalité des données .....	330
7.3.4	Synthèse .....	331
7.4	L'analyse du modèle interne.....	331
7.4.1	Le coefficient de détermination du modèle.....	332
7.4.2	La présentation de R carré.....	332
7.4.3	Le poids des variables latentes .....	333
7.4.4	Coefficient de Stones-Geisser's .....	336
7.4.5	Effet de taille $q^2$ pour la fiabilité prédictive .....	337
7.4.6	Synthèse de la pertinence prédictive du modèle .....	340
7.5	L'estimation des paramètres .....	340
7.5.1	La variable confiance envers le service initial (CSI) .....	341
7.5.2	La variable confiance envers le recouvrement de service (CSR).....	341
7.5.3	La variable justice distributive perçue (JUSTD).....	342
7.5.4	La variable justice procédurale perçue (JUSTP).....	342
7.5.5	La variable justice interactionnelle perçue (JUSTI).....	343
7.5.6	La variable satisfaction du recouvrement (SR) .....	343
7.5.7	La variable satisfaction post recouvrement (SPR) .....	344
7.5.8	Indice de qualité de l'ajustement du modèle .....	344
7.5.9	Synthèse de la section .....	345
7.6	Les effets de modération sur le modèle de recherche.....	348
7.6.1	Les effets du temps passé sur le réseau par jour .....	348
7.6.2	Les effets de l'ancienneté .....	349
7.6.3	Les effets de la finalité du déplacement .....	350
7.6.4	Les effets du nombre de changements .....	351
7.6.5	Les effets de la fréquence d'utilisation du réseau .....	352
7.6.6	Les effets du type de ligne empruntée .....	353
7.7	La validation des hypothèses de recherche.....	354
7.7.1	Le construit de la dépendance au service .....	355
7.7.2	Le construit de la confiance .....	356
7.7.3	Le construit de la justice perçue .....	357
7.7.4	Le construit de la satisfaction.....	357
7.7.5	Les variables de modération.....	358
7.8	Les résultats par sous-groupes .....	359
7.8.1	Le sous-groupe : Fréquence d'utilisation du service.....	359
7.8.2	Le sous-groupe : Type de ligne empruntée .....	361
7.8.3	Le sous-groupe : Finalité du déplacement.....	363
7.8.4	Le sous-groupe : Ancienneté de la relation .....	364

7.9	Discussion des résultats .....	367
7.9.1	Hypothèses relatives à la dépendance au service .....	368
7.9.2	Hypothèses relatives à la confiance .....	369
7.9.3	Hypothèses relatives à la justice perçue .....	371
7.9.4	Hypothèse relative à la satisfaction du recouvrement de service .....	376
7.9.5	Hypothèses de modération du modèle .....	376
7.9.6	Conclusion de la section.....	378
	Conclusion générale .....	380
i)	Contributions .....	380
(a)	Contributions académiques .....	381
(b)	Contributions managériales .....	383
ii)	Les limites de la recherche .....	385
(a)	Limites du modèle conceptuel de recherche .....	385
(b)	Limites de l'échantillon de l'étude .....	385
(c)	Limites du questionnaire .....	386
(d)	Limites de l'administration du questionnaire .....	386
(e)	Limites de l'utilisation de SmartPLS 3.0 .....	387
iii)	Perspectives de recherche .....	387
	Bibliographie.....	389
	Annexe 1 : Trame du guide d'entretien semi directif.....	413
	Annexe 2 : Questionnaire utilisé lors de l'étude quantitative .....	416

## Liste des tableaux

Tableau 1	Transferts du STIF au profit de Transilien pour 2015
Tableau 2	Recensement 2013 de la population d'Ile de France
Tableau 3	Catégorisation des 381 gares Transilien
Tableau 4	Répartition des 14 lignes Transilien
Tableau 5	Caractéristiques des services et problématiques associées
Tableau 7	Synthèse des convergences et différences de la notion « client » et « usager »
Tableau 8	Dimensions principales et sous-dimensions de la confiance
Tableau 9	Tableau récapitulatif des éléments étudiés dans les sections 2.2 et 2.3 de la partie I de la thèse.
Tableau 10	Présentation des acronymes utilisés dans le modèle de recherche.
Tableau 11	Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche
Tableau 12	Récapitulatif des principes épistémologiques en sciences de gestion.
Tableau 13	Types d'entretiens et objectifs associés
Tableau 14	Recensement des interviewés de la phase exploratoire
Tableau 15	Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche retenues suite à la phase exploratoire
Tableau 16	Synthèses de retour des experts sur la première version du questionnaire
Tableau 17	Répartition des flux d'entrées par catégorie de gare pour les RER
Tableau 18	Répartition des flux d'entrées par catégorie de gare pour les Transilien
Tableau 19	Répartition des différents quotas définis
Tableau 20	Répartition des personnes à interroger selon, leur genre, le réseau emprunté et la catégorie de la gare
Tableau 21	Les objectifs quantitatifs de collecte
Tableau 22	Le planning de mobilisation des enquêteurs
Tableau 23	Tableau comparatif des méthodes LISREL et PLS
Tableau 24	Valeurs admises pour R2
Tableau 25	Calculs relatifs au modèle externe à effectuer sous SMART-PLS
Tableau 26	Calculs relatifs au modèle structurel à effectuer sous SMART-PLS
Tableau 27	Items de mesure du construit dépendance au service
Tableau 28	Items de mesure du construit confiance envers le service initial
Tableau 29	Items de mesure du construit confiance envers le recouvrement
Tableau 30	Items de mesure du construit justice distributive perçue
Tableau 31	Items de mesure du construit justice procédurale perçue
Tableau 32	Items de mesure du construit justice interactionnelle perçue
Tableau 33	Items de mesure du construit satisfaction du recouvrement
Tableau 34	Items de mesure du construit satisfaction post recouvrement
Tableau 35	Items de mesure des effets de modération
Tableau 36	Items d'identification des répondants
Tableau 37	Vue d'ensemble des différents profils des répondants
Tableau 38	Construits mobilisés dans le modèle conceptuel de recherche
Tableau 39	Présentation des loadings de l'échantillon final
Tableau 40	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la dépendance
Tableau 41	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le service initial
Tableau 42	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le service de recouvrement

Tableau 43	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice distributive perçue
Tableau 44	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice procédurale perçue
Tableau 45	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice interactionnelle perçue
Tableau 46	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la satisfaction du recouvrement de service
Tableau 47	Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la satisfaction globale (post recouvrement)
Tableau 48	Présentation des cross-loading
Tableau 49	Racine carrée de l'AVE de nos données
Tableau 50	Présentation de la validité discriminante
Tableau 51	Présentation des coefficients de normalité des données.
Tableau 52	Présentation des R <sup>2</sup>
Tableau 53	Les effets de taille f <sup>2</sup> sur les variables endogènes du modèle
Tableau 54	Valeurs Q <sup>2</sup> (Stones-Geisser's)
Tableau 55	Les effets de taille q <sup>2</sup> pour la fiabilité prédictive
Tableau 56	Estimation des paramètres
Tableau 57	Indice de qualité « goodness of fit »
Tableau 58	Effet du temps passé sur le réseau par jour sur les variables du modèle
Tableau 59	Effet de l'ancienneté sur les variables du modèle
Tableau 60	Effet de la finalité sur les variables du modèle
Tableau 61	Effet du nombre de changements sur les variables du modèle
Tableau 62	Effet de la fréquence d'utilisation du réseau sur les variables du modèle
Tableau 63	Effet du type de ligne empruntée sur les variables du modèle
Tableau 64	Récapitulatif des mesures du modèle interne
Tableau 65	Hypothèses relatives au construit « dépendance au service »
Tableau 66	Hypothèses relatives au construit « confiance »
Tableau 67	Hypothèses relatives au construit « justice perçue »
Tableau 68	Hypothèses relatives au construit « satisfaction »
Tableau 69	Hypothèses de modération des liens du modèle
Tableau 70	Résultats des sous-groupes relatifs à la fréquence
Tableau 71	Résultats des sous-groupes relatifs au type de ligne
Tableau 72	Résultats des sous-groupes relatifs à la finalité du déplacement
Tableau 73	Résultats des sous-groupes relatifs à l'ancienneté de la relation
Tableau 74	Récapitulatif de la validation des hypothèses pas sous-groupe

## Liste des figures

- Figure 1 Nombre de personnes vivant en zone urbaine par continent (en millions)
- Figure 2 Choix modal du transport par zone géographique d'habitation, secteur IDF
- Figure 3 Répartition des réseaux de transport collectif de voyageurs en IDF en 2015
- Figure 4 Plan du réseau SNCF Transilien
- Figure 5 Moyenne du nombre de voyageurs à l'heure pour un voyageur en retard
- Figure 6 Taux moyen de ponctualité
- Figure 7 Répartition des clients Transilien selon le sexe
- Figure 8 Répartition des clients Transilien selon leur occupation
- Figure 9 Répartition clients abonnés/ clients non-abonnés
- Figure 10 Cartographie des différents types de facteurs de dysfonctionnement de service dans le cas de SNCF Transilien
- Figure 11 Fabrication d'un produit « objet », pour le cas d'une entreprise industrielle
- Figure 12 Réalisation d'un service (Servuction)
- Figure 13 Processus de création et de co-création de valeur dans une logique de service
- Figure 14 Vérité et perception de la défaillance
- Figure 15 Matrice tétraclasse
- Figure 16 Exemples de bouche à oreille négatif en ligne suite à un mauvais recouvrement de service
- Figure 17 Les antécédents et conséquences du sabotage de service
- Figure 18 Les dimensions et types de comportement de sabotage de service
- Figure 19 Représentation des tensions entre les recouvrements des clients, des processus et des personnels en contact.
- Figure 20 Les trois différents niveaux d'impact du recouvrement sur la satisfaction.
- Figure 21 Modèle de la qualité perçue
- Figure 22 Un modèle conceptuel de la qualité de service
- Figure 23 Continuum des différentes sensibilités à l'équité
- Figure 24 Représentation schématique des différentes sensibilités d'équité et influence sur la satisfaction.
- Figure 25 Modèle d'influence conjointe de la justice perçue et de la non-confirmation des attentes sur la satisfaction des clients
- Figure 26 Influence des trois dimensions de la justice sur la satisfaction dans le cas d'un traitement de réclamation
- Figure 27 Modèle de satisfaction client suite à une rencontre de service incluant une défaillance puis un recouvrement
- Figure 28 Modèle conceptuel de recherche
- Figure 29 Les étapes théoriques d'un processus de recherche
- Figure 30 Processus de recherche hypothético-déductive
- Figure 31 Multiplicité des objectifs de recherche
- Figure 32 Conditions d'application des différentes méthodes non directives
- Figure 33 Thèmes abordés dans le guide d'entretien semi-directif
- Figure 34 Modèle conceptuel de recherche final
- Figure 35 Répartition des clients Transilien selon le sexe
- Figure 36 Répartition des volumétries de clients transportés selon le réseau
- Figure 37 Modèle de la vraie valeur (true score model)
- Figure 38 Procédure de conception des échelles de mesure
- Figure 39 Validité de l'échelle
- Figure 40 Modèle de représentation des équations structurelles

- Figure 41 Distinction des variables endogènes et exogènes
- Figure 42 Distinction des variables dépendantes et indépendantes
- Figure 43 Représentation d'une variable médiatrice
- Figure 44 Représentation d'une variable modératrice
- Figure 45 Représentation de relations réflectives
- Figure 46 Représentation de relations formatives
- Figure 47 Méthode de validation des hypothèses en deux étapes
- Figure 48 Présentation des répondants par genre
- Figure 49 Présentation des répondants par âge
- Figure 50 Présentation des répondants par catégorie socio-professionnelle
- Figure 51 Présentation des répondants par tranche de revenus
- Figure 52 Présentation des répondants par type de titre de transport utilisé
- Figure 53 Présentation des répondants selon la prise en charge des frais liés à l'utilisation du réseau de transport en commun d'IDF
- Figure 54 Présentation des répondants selon la fréquence d'utilisation du réseau SNCF Transilien
- Figure 55 Présentation des répondants selon le temps passé dans les transports
- Figure 56 Présentation des répondants selon le temps passé sur le réseau SNCF Transilien
- Figure 57 Présentation des répondants selon le nombre de correspondances de leurs trajets réguliers
- Figure 58 Présentation des répondants selon la ligne SNCF Transilien la plus fréquemment
- Figure 59 Présentation des répondants selon l'ancienneté d'utilisation du réseau SNCF Transilien
- Figure 60 Présentation des répondants selon la finalité principale de la majorité de leurs déplacements
- Figure 61 Résultats de l'analyse du modèle conceptuel

## **Liste des abréviations, acronymes et sigles utilisés**

CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
COT	Centre Opérationnel Transilien
CRS	Confiance Recouvrement de Service
CSI	Confiance Service Initial
DLU	Direction de Ligne Unifiée
DS	Dépendance au Service
ECM	Enquête Clients Mystères
EML	Equipe Mobile de Ligne
EPIC	Etablissement Public Industriel et Commercial
GIV	Gestionnaire de l'Information Voyageurs
GM	Gestionnaire de Moyens
GPF	Groupe Public Ferroviaire
GPV	Gestionnaire de la Prise en charge des Voyageurs
GTI	Gestionnaire du plan de Transport et de l'Information voyageur
ICP	Inspection commune préalable
IDF	Ile de France
JOB	Jour ouvrable de base
JUSTD	Justice Distributive
JUSTI	Justice Interactionnelle
JUSTP	Justice Procédurale
OPTILE	Organisation Professionnelle des Transports d'Ile-de-France
PANG	Point d'Arrêt Non Géré
PECV	Prise en Charge des Voyageurs
PP	Plan de prévention
PTU	Périmètre de Transport Urbain
RATP	Régie Autonome des Transports Parisiens
RER	Réseau Express Régional
RFF	Réseau Ferré de France
RSE	Responsabilité Sociale et Environnementale
SD	Service Logic
SDL	Service Dominant Logic
SNCF	Société Nationale des Chemins de Fer
SPI	Situation Perturbée Inopinée
SPP	Situation Perturbée Prévue
SPR	Satisfaction <i>Post</i> Recouvrement
SR	Satisfaction du Recouvrement
STIF	Syndicat des Transports d'Ile de France
TCU	Transport Collectif Urbain
TER	Train Express Régional
TGV	Train à Grande Vitesse
TTB	Travel Time Budget
UO	Unité Opérationnelle

ZIP      Zone dense, Information voyageurs et Prise en charge

## Glossaire

**Centre opérationnel** : Equivalent ferroviaire d'une tour de contrôle. Un centre opérationnel gère une ou plusieurs lignes et regroupe sur un même site différents métiers (gestionnaire de moyens, gestionnaire du plan de transport et de l'information, gestionnaire de l'information voyageurs, gestionnaire de la prise en charge des voyageurs ...)

**Exploitation ferroviaire** : Pratiques qui permettent à un exploitant de produire et de gérer les circulations sur un réseau de chemin de fer.

**Mass-transit** : Mouvements urbains et interurbains réalisés par les voyageurs empruntant des technologies de transport en commun dans un secteur urbain. La caractéristique principale du *mass-transit* réside dans le fait de transporter un nombre très important de personnes dans un même véhicule.

**Open data** : Base de données publiques ou privées publiée de manière structurée sous licence ouverte permettant un libre d'accès et une libre réutilisation aux usagers.

**Plan de transport** : Planification théorique horairisée (ou cadencée) et datée des circulations devant être produites par un exploitant.

**Service annuel (SA)**: Ensemble du plan de transport théorique sur une année civile complète.

**Transport collectif en site propre** : Transport en commun implanté sur une emprise qui lui est entièrement consacrée.

**Transport en commun (ou transport collectif)** : Type de transport permettant de transporter plusieurs individus ensemble sur un même trajet.

**Travel time budget** : Temps consacré par jour aux déplacements.

**Volontaires de l'information (ou gilets rouges)** : Dispositif interne à SNCF basé sur le volontariat permettant de renforcer, en cas de situation perturbée, les équipes opérationnelles par du personnel SNCF affecté habituellement à des missions transverses.

**Zone diffuse** : Zone faiblement urbanisée et peu maillée de réseaux de transports collectifs. La zone diffuse implique que les voyageurs ne peuvent potentiellement pas continuer leurs trajets, en cas de situation perturbée, s'ils n'ont pas accès à un véhicule personnel.

**Zone dense** : Zone urbanisée fortement maillée de réseaux de transports collectifs. La zone dense implique que les voyageurs peuvent potentiellement continuer leur trajet, en cas de situation perturbée, en empruntant d'autres lignes régulières pour rejoindre leur destination.

# Introduction Générale

---

## i) Contexte managérial de la recherche

Depuis les années 50, le pourcentage de la population vivant dans un environnement urbain est passé de 30% à plus de 50%<sup>1</sup>. Pour les pays développés la part stabilisée de la population dans cette situation est évaluée à près de 75%. Cette évolution d'ordre mondial apporte des contraintes en termes de mobilité urbaine des individus dans les grandes mégapoles. Cela constraint notamment les pouvoirs publics à anticiper une saturation probable de leurs réseaux de transports en commun publics avec des choix d'investissements, guidés par les politiques mises en œuvre, ayant pour objectif d'absorber ces flux supplémentaires de voyageurs. Mais l'investissement lié au développement de nouvelles infrastructures n'exonère pas pour autant du maintien avec des conditions opérationnelles des infrastructures déjà existantes. Hors, dans un contexte d'exploitation massif du réseau (*mass transit*), réaliser des actions de maintenance impacte la production du service nominal et donc les voyageurs. En effet, la massification des travaux de maintenance constraint l'exploitant à adapter son plan de transport en diminuant les cadences, modifiant les dessertes ou encore orientant les voyageurs sur des modes de transports alternatifs (bus de substitution, report en navette, co-voiturage ...) ou sur d'autres réseaux réguliers. C'est dans ce contexte complexe de production de service ferroviaire initial qu'évolue SNCF Transilien.

Outre la dégradation anticipée des conditions de production causée par de nécessaires investissements relatifs aux infrastructures, les entreprises exploitant des réseaux de transports en commun voient les conditions de transport dégradées par l'afflux important de voyageurs. La saturation des lignes, conjuguée avec l'exploitation massive et la vétusté du réseau, augmentent la probabilité d'exposition à des défaillances de service inopinées. Ces défaillances inopinées ont pour conséquence d'impacter négativement la satisfaction des voyageurs, satisfaction basée à 40% sur la notion de régularité du trafic, à 30% sur la qualité

---

<sup>1</sup> Résultats de l'étude des Nations Unies : « Le millénaire urbain », chiffres de 2011.

de l'information fournie, et enfin à 30% sur les thématiques liées aux conditions d'attente en gare et de voyage à bord des trains (source : rapport interne SNCF Transilien de 2016).

Afin de satisfaire les voyageurs, ou du moins de conserver leur niveau de satisfaction à un niveau optimal compte tenu de la situation, un prestataire de service se doit de mettre en œuvre des actions de recouvrement de service ayant pour but de « réparer » une situation impactant négativement ses clients. Dans le cadre de SNCF Transilien cette dimension du service est nommée : Prise en Charge des Voyageurs. La politique de « prise en charge » dont il est question est conçue au sein du département marketing et services de la direction de l'entreprise. Cette politique est ensuite adaptée à un niveau local sur chacune des 14 lignes qui composent son réseau, puis appliquée à un niveau opérationnel par les agents en contact et les agents de *back office* lorsqu'une situation perturbée, prévue ou inopinée, vient modifier négativement les conditions de transport des voyageurs. Contrairement à d'autres secteurs commercialisant des services plus classiques, SNCF Transilien ne peut qu'exceptionnellement faire face à une situation perturbée inopinée en faisant en sorte de proposer des actions de recouvrement répondant au même besoin de mobilité que le service initial lui, n'a pas pu produire.

Notre recherche doctorale s'intéresse à cette notion de servuction palliative dans le cadre du recouvrement de service ; l'objectif étant de pouvoir en identifier les enjeux sur la satisfaction ou sur l'insatisfaction des voyageurs Transilien impactés par une situation perturbée inopinée. En effet, les ressources disponibles et mobilisées pour accompagner les voyageurs dans ce type de défaillance, ne sont pas de nature à pouvoir faire en sorte de « réparer » l'appareil productif, aussi nous souhaitons identifier leur impact quant à la satisfaction.

D'une manière plus générale, cette recherche doctorale s'interroge sur la puissance de l'impact de la mise en œuvre d'actions de recouvrement dans un contexte de service répondant à un certain nombres de contraintes particulières telles une notion de prix du service biaisé par des subventions (publiques et privées), une affluence massive de clients ou encore une position monopolistique du prestataire.

L'ensemble des éléments de ce contexte managérial de notre recherche nous a fait aboutir à la problématique suivante :

**Quels sont les enjeux d'une servuction ne répondant pas aux mêmes besoins du client qu'un service initial n'ayant pas pu être produit ?**

La formulation de cette problématique de recherche tient compte des enjeux managériaux importants qui entourent cette recherche ainsi que des lacunes de la littérature sur ce sujet précis. Nous formulons le contexte théorique permettant de répondre à cette problématique de la recherche.

## ii) Contexte théorique de la recherche

Le contexte théorique de notre recherche doctorale est articulé autour des notions d'antécédence et de conséquence de la rencontre d'une défaillance de service dans un premier temps puis d'actions de recouvrement dans un second temps. Notre cadre conceptuel de recherche contient donc trois sous-parties : (i) le service, (ii) le recouvrement de service et (iii) la satisfaction.

(i) Nous abordons le service sous ses caractéristiques spécifiques de production et de consommation en nous consacrant à la notion de servuction (Eiglier et Langeard, 1987). La servuction définit la production de service par une conception systémique orchestrant l'interaction entre : le client, le personnel en contact et le support physique, le tout pouvant être exposé à la coordination entre *front office* et *back office*, à la concomitance avec d'autres clients ou encore à d'autres services produits par l'entreprise. Partant de cet ancrage théorique nous spécifions les points de convergence et de divergence entre un secteur marchand et concurrentiel de services et un service public et notamment un service public de réseau. Nous abordons entre autre pour cela la notion de monopole et la dépendance qu'elle peut sous-entendre. La dépendance est définie par Emerson (1962) comme un lien proportionnel entre l'intérêt investi par un « sujet A » dans un objectif nécessitant la participation d'un « sujet B ».

(ii) Les conditions de réalisation qui sont propres aux services, rendent la rencontre de défaillances inopinées inévitable (Crane, 2004). Ces défaillances peuvent être relatives au résultat (ce qui est produit) ou au processus (comment cela est produit), elles peuvent être réelles ou non, perçues ou non par les clients du prestataire. Afin d'essayer de minimiser

l'impact négatif que ces défaillances peuvent avoir sur la perception de la qualité et sur la satisfaction des clients qui s'en trouvent impactés, un prestataire de service doit mettre en œuvre une politique de recouvrement efficace. Ce recouvrement doit, selon Smith *et al.* (1999), faire en sorte de proposer une allocation proximale de ressources avec celles perdues par le client au cours de la défaillance. La finalité du recouvrement, dans le cadre d'un secteur concurrentiel va être de diminuer le taux d'attrition ou encore de favoriser le bouche à oreille positif (Murphy, 2001; Kim et Cha, 2002 ; Magini et Ford, 2004). Dans le contexte particulier de notre recherche, où les notions de fidélité, au vu de la position monopolistique du service en question, ont moins de sens, nous nous intéressons à la notion de confiance. En effet cette notion est, selon Tyler (1994), positivement et directement impactée par la bonne mise en œuvre d'actions de recouvrement adaptées suite à une défaillance. La confiance, dans le cadre de l'industrie des services est définie comme « une attente du consommateur que le fournisseur de service est sûr et que l'on peut se fier à lui pour respecter ses promesses » (Sirdeshmukh *et al.*, 2002).

(iii) Nous abordons enfin la notion de satisfaction et celle d'insatisfaction dans le contexte du secteur des services. Nous abordons plus spécifiquement la théorie de la justice perçue (Oliver *et al.*, 1989 ; Tax *et al.*, 1998 ; Smith *et al.*, 1999 ; Maxham et Netemeyer, 2003) ; théorie la plus communément mobilisée dans le cadre de l'analyse de l'ajustement des efforts de recouvrement du prestataire. Selon cette théorie, un client exposé à une défaillance de service, puis à un recouvrement de service va percevoir un sentiment de justice basé sur trois dimensions : la justice distributive qui vise à réparer ou compenser la perte subie par le client (Tax et Brown, 1998 ; Homburg et Furst, 2005 ; Chebat et Slusarczyk, 2005), la justice procédurale qui prend en compte des notions comme la flexibilité des procédures, l'écoute et la prise en compte de l'opinion du client lésé (Blodgett *et al.*, 1997 ; Tax *et al.*, 1998 ; Tyler *et al.*, 1994), et la justice interactionnelle qui correspond à la perception de la qualité des échanges entre le client et le prestataire lors de la défaillance et du recouvrement de service avec notamment des notions comme les excuses, la politesse durant les échanges, l'empathie du personnel en contact, les informations fournies ... (Clark *et al.*, 1987 ; Bitner *et al.*, 1990 ; Shapiro, 1991 ; McCollough *et al.*, 2000). La perception qu'a un client des trois dimensions de la justice, émanant du recouvrement de service mis en œuvre par le prestataire, implique sa satisfaction ou non du recouvrement (Sabadie, Prim-Allaz et Llosa 2006) et va impacter positivement ou négativement la satisfaction plus globale de la relation de service en général (Smith *et al.*, 1996).

Les questions de recherche découlant du contexte théorique de notre recherche viennent supporter notre problématique.

**La manière dont SNCF Transilien prend en charge ses voyageurs lors de situations perturbées inopinées permet-elle de les satisfaire ?**

**La manière dont SNCF Transilien prend en charge ses voyageurs lors de situations perturbées inopinées permet-elle d'en limiter l'impact négatif sur leur satisfaction ?**

### **iii) Structure de la recherche**

Afin de pouvoir répondre à notre problématique de recherche, notre thèse est articulée autour de sept chapitres répartis en deux parties. La première partie, qui comprend trois chapitres, est consacrée au cheminement contextuel et théorique nous ayant permis de créer un premier modèle conceptuel de recherche. La seconde partie contient les quatre chapitres relatifs à la phase empirique de notre recherche nous ayant permis d'obtenir les résultats finaux.

Le premier chapitre dresse le contexte général de cette thèse CIFRE. Nous y abordons les sujets relatifs aux transports en commun publics de type *mass-transit* et présentons l'entreprise SNCF Transilien qui est un exploitant ferroviaire du réseau francilien.

Le deuxième chapitre est consacré aux aspects théoriques de notre recherche. Pour cela nous présentons dans une première section les notions de service en général et de service public de manière plus approfondie. Nous abordons dans les deux sections qui suivent les théories en lien avec les défaillances de service, le recouvrement de service et la satisfaction ainsi que les différents antécédents de ces notions telles la dépendance au service ou encore la confiance.

Le troisième chapitre parachève la première partie par la présentation des construits que nous mobilisons pour la construction de notre modèle conceptuel de recherche. Ce modèle conceptuel est basé sur les construits de la dépendance au service, de la confiance, de la justice perçue et de la satisfaction.

Le quatrième chapitre, premier chapitre de la seconde partie, présente le positionnement épistémologique adopté pour mener à bien notre recherche ainsi que le design de notre

recherche, composé d'une première phase exploratoire préparatoire (étude qualitative) et d'une phase confirmatoire (étude quantitative).

Le cinquième chapitre est consacré à la phase exploratoire préparatoire de notre recherche. Cette phase a pris la forme d'une étude qualitative par entretiens semi-directifs d'experts SNCF Transilien en lien avec la prise en charge des voyageurs en cas de situations perturbées inopinées.

Le sixième chapitre nous permet de justifier la validation de notre modèle de recherche, nous y présentons également la méthode de modélisation par équations structurelles ainsi que l'ensemble des indicateurs utilisés dans la validation des échelles de mesure.

Le septième et dernier chapitre est consacré à la présentation des résultats de notre étude quantitative et à notre interprétation de ces derniers. Nous discutons ces résultats sur un niveau d'échantillonnage global ainsi que sur une segmentation en sous-groupes basée sur des critères tels l'ancienneté de la relation de service, la fréquence d'utilisation ou encore la finalité du déplacement.

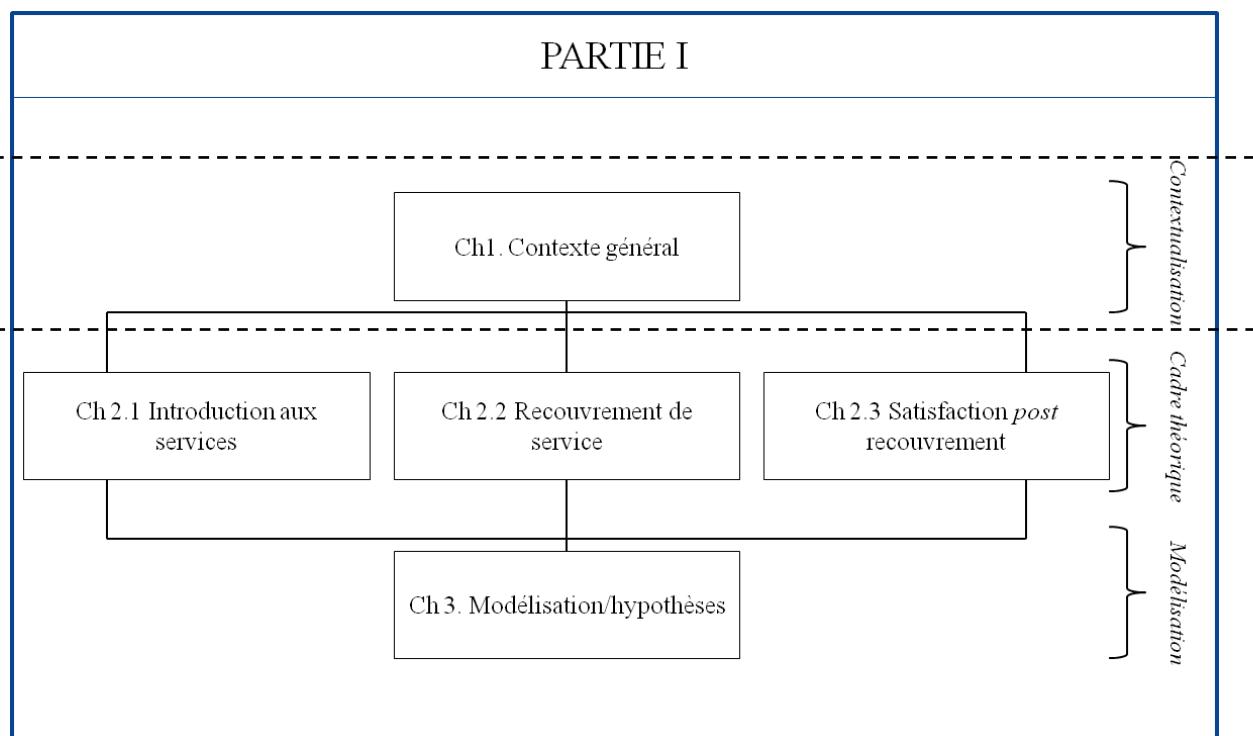
Les deux parties de notre thèse sont suivies par la conclusion générale dans laquelle nous présentons nos contributions et apports sur les plans académique et managérial, les limites et les perspectives ouvertes pour de futures recherches.

# PARTIE I

# Chapitre 1 : Contexte général de la thèse

## 1.1 Introduction du chapitre

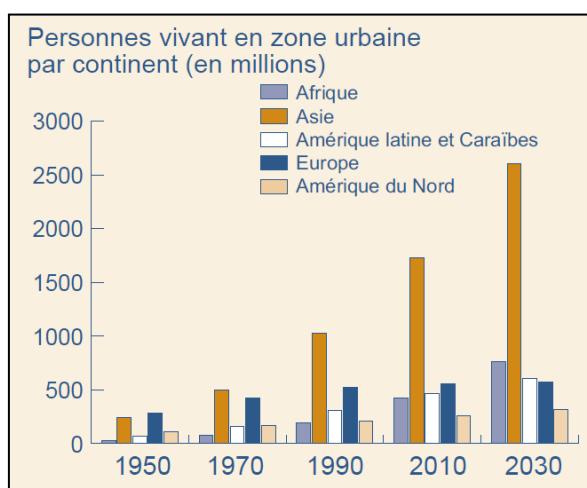
Nous souhaitons dans ce premier chapitre « contextualiser » la recherche en présentant le terrain retenu ainsi que les spécificités qui nous ont incitées à le retenir. Ainsi nous aborderons dans un premier temps les notions de mobilité et de transport collectif en milieu urbain. Nous nous intéresserons ensuite aux spécificités de ce secteur dans la région Ile de France (IDF), à SNCF Transilien de manière générale, et notamment les enjeux liés aux notions de situations perturbées inopinées et leurs impacts. Enfin nous présenterons la problématique de recherche ayant mené au projet de thèse ainsi que les enjeux et implications liés à cette problématique. La présente thèse a été menée dans le cadre d'une convention CIFRE (Convention Industrielle de Formation à la Recherche en Entreprise). La convention est établie avec d'une part le département Management des Métiers du service de la direction des services de SNCF Transilien et d'autre part le LITEM (Laboratoire en Innovation Technologies, Economie et Management).



## 1.2 La mobilité

D'après les statistiques mises à disposition par les Nations Unies, la proportion de la population vivant en milieu urbain ainsi que sa volumétrie absolue n'a cessé d'augmenter depuis les années 1950, cette part est d'ailleurs passée au niveau global de 30% à plus de 50% (Voir figure 1). Une proportion stabilisée de 75% de la population des pays développés vit en milieu urbain. Toujours selon les Nations Unies entre l'année 2000 et l'année 2030, l'espace urbain mondial aura triplé de volume puisqu'il faudra y loger environ 5 milliards d'urbains. Cette tendance engendre une forte hausse de la demande de mobilité en milieu urbain. Afin de pouvoir absorber des flux grandissants de voyageurs, les différents réseaux doivent faire face à une saturation effective ou du moins prévisionnelle de leurs lignes (investissement, conception, production ...). Mais ces différents réseaux doivent également anticiper des défaillances de service tant leurs impacts peuvent être importants au vu du nombre grandissant de voyageurs. Dans ce contexte de « *mass transit* », ces défaillances de services peuvent être anticipées à travers les dimensions de production/exploitation ferroviaire mais également au niveau des services aux voyageurs. C'est cette deuxième dimension, celle des services que nous allons étudier dans la présente thèse.

**Figure 1 : Nombre de personnes vivant en zone urbaine par continent (en millions)**



Source : chiffre 2011, site internet des Nations Unies (<http://www.un.org>)

Nous nous intéressons exclusivement à la mobilité au sens premier du terme qui est définie comme « une propriété, un caractère de ce qui est susceptible de mouvement, de ce qui peut

se mouvoir ou être mû, changer de place ». La mobilité au sein d'un territoire est à la fois un vecteur et un outil de développement, d'ailleurs la relation entre richesse économique d'une part et mobilité d'une autre part a été largement étudiée (Gakenheimer, 1999 ; Gallez, 2002 ; Anas 2007). Ainsi, il est établi qu'il existe une relation directe entre le produit intérieur brut d'une zone géographique définie et la mobilité. La croissance économique implique de nouveaux besoins de mobilité, qui peuvent être liés à des notions économiques (par exemple rejoindre un bassin d'emplois) ou à des besoins d'ordre individuel. Ce besoin de mobilité impacte évidemment la demande de transport mais également le dynamisme économique du territoire puisque le transport devient dès lors le besoin dérivé de la consommation de biens et de services divers. Les transports peuvent avoir un effet direct sur la productivité puisqu'ils pourront permettre à toute une population d'actifs de se rendre sur leur lieu de travail dans un temps convenable ; ainsi les transports et la vitesse qui y est associée (au sens de la notion d'efficacité) ont un effet positif sur le marché de l'emploi et sur la productivité qui en découle (Oeil-Cebr, 1994).

La mobilité urbaine au sens large ainsi que la mobilité quotidienne plus précisément sont les sources de nombreuses recherches dans des disciplines aussi variées que la géographie, l'économie, la sociologie ou encore les sciences politiques (Massot, 2005). Pour Zahavi (1974), les citadins tendent à optimiser les « opportunités que l'espace leur offre » tout en prenant en compte deux contraintes que sont : le temps nécessaire à la mobilité et le budget qui lui est alloué<sup>2</sup>. Les conditions, pour lesquelles l'une ou l'autre de ces contraintes (voir l'une et l'autre) sont moindres, permettent aux individus d'accumuler plus d'activités dans leur programme initial, de pouvoir effectuer ces activités dans un rayon géographique plus important ou encore d'éloigner leur zone d'habitation du lieu où ces activités ont lieu. Selon Massot (2005) l'étude de la mobilité quotidienne doit s'analyser à travers une unité pertinente qui ne serait pas le déplacement en lui-même (pourtant unité la plus répandue dans les études) mais la période (la journée, la semaine ou le mois) qui selon l'auteur permet d'appréhender de manière bien plus pertinente la question de la mobilité et sa compréhension. En analysant la

<sup>2</sup> Dans le cas du transport en commun de la région Ile de France (IDF), les abonnements périodiques (voir tarification ci-après) permettent une utilisation illimitée pour la personne détentrice du forfait tout au long de la durée de ce dernier. Aussi, le budget financier alloué ainsi aux transports du quotidien remet en cause, voire annule cette contrainte du principe de Zahavi.

mobilité des individus à travers ces unités, il est ainsi possible de pouvoir rendre compte des déplacements dans l'espace, de l'organisation des individus durant la période étudiée ainsi que des pratiques socio-temporelles. En termes d'organisation cela permet notamment de connaître le volume de déplacements engendrés par les activités qui les nécessitent, la répartition spatiale de ces déplacements sur le territoire, la manière dont ces derniers s'enchaînent les uns par rapport aux autres, mais également d'analyser les modes et moyens de transports utilisés et de connaître les coûts liés à cette mobilité. Les coûts liés à la mobilité sont pour Zahavi (1974) de trois natures différentes : un budget temps de parcours qui représente l'ensemble de temps passé en mobilité (TTB), un budget financier ainsi qu'un budget distance qui lui représente l'ensemble des distances parcourues pendant la période observée. Pour Massot (2005) il ne faut pas voir la mobilité comme seulement intentée par un individu isolé, puisque le maillage territorial des bassins d'emplois ou des zones de chalandises est lui-même réfléchi autour de cette mobilité. En d'autres termes la façon dont les différentes activités sont implantées, l'organisation de la ville ainsi que son extension sont autant de variables qui conditionnent l'ancrage des réseaux de transports en commun au sein des territoires. Ainsi, les implantations d'entreprises répondent à une stratégie d'optimisation de l'attractivité prenant en compte les différents types de budget liés à la mobilité (temps, argent, distance). La mobilité et ses pratiques seraient donc en ce sens une coproduction articulée autour de variables telles les facteurs économiques, organisationnels et culturels. Enfin les pratiques de mobilité quotidienne s'inscrivent dans une réflexion et une action de type rationnel au sens de Weber (1995) puisque l'on peut considérer que l'action de mobilité et ses caractéristiques (choix du mode, TTB, coût financier, ...) sont le résultat d'une réflexion sur « l'ajustement des moyens aux fins ». Pour exemple, Massot *et al* (2002) révèlent que 92% des conducteurs de voitures personnelles, en Ile de France, interrogés estiment qu'ils ne pourraient pas respecter leur programme d'activité sans consentir à allouer plus de temps à la mobilité s'ils utilisaient un autre moyen de transport que la voiture. Pour Bonnel, Cabane et Massot (2001), bien que les pouvoirs publics tentent de limiter au maximum l'utilisation des véhicules individuels, les caractéristiques même des déplacements font qu'un potentiel report vers les transports collectifs urbains augmenterait les coûts (temps, distance, argent) de manière plus ou moins importante pour toute une catégorie de la population Francilienne n'ayant qu'un accès restreint aux transports en commun. Ainsi, les individus intègrent la notion de TTB dans leur choix modaux afin de respecter au mieux leur organisation.

### 1.3 Le transport

Le secteur du transport est en relation particulièrement étroite avec les pouvoirs publics mettant en œuvre des politiques plus ou moins propices au développement de ces transports sur le territoire. Ces politiques publiques dans le cadre des transports en commun et notamment en Ile de France (IDF) répondent à une notion de développement durable<sup>3</sup>. Les différents appareils d'état ont à leur disposition toute une palette d'outils et de leviers leur permettant d'agir plus ou moins directement sur la demande relative aux transports au sein du territoire. Ainsi, il leur est possible par exemple de développer les infrastructures nécessaires au développement des transports en commun (mais également des transports individuels), de réguler l'exploitation de ces infrastructures, d'influencer la demande de transport en commun par divers leviers (augmentation des coûts d'utilisation d'un véhicule personnel, limitations d'accès, limitations de vitesse ...) rendant ainsi le TTB relatif à l'usage du véhicule personnel plus important que celui dont le mode principal (c'est-à-dire le mode qui représente la plus large part dans les différents modes composant le trajet) serait les transports en commun. Le transport, étant perçu comme une variable propice au développement territorial, son développement est considéré comme nécessaire dans le développement économique qui passe notamment par l'amélioration de la croissance, de la productivité, et de l'attractivité, à la fois pour les résidents et les potentiels investisseurs. Les politiques mises en œuvre par les pouvoirs publics ne sont donc pas simplement liées au transport en tant que finalité mais bien en tant que moyen de développement économique des zones géographiques concernées. Bien que la conclusion des travaux de recherche ayant pour objectif d'identifier les relations de cause à effet, entre d'une part l'amélioration des infrastructures de transports sur une zone géographique et son développement économique ne soient pas prouvées, pour Berion (1998) « il est certain qu'un système efficace de transport contribue de manière importante au développement ». Enfin, pour Banister *et al* (2001) trois éléments supplémentaires conditionnent la relation entre développement des infrastructures de transport et développement économique : la présence d'externalités économiques positives, les facteurs d'investissements et les facteurs politiques. Si ces trois éléments sont favorables, alors les

<sup>3</sup> Définie par l'OCDE comme « Un sentier de développement autorisant la maximisation du bien-être des générations présentes sans qu'il en résulte une diminution de celui des générations futures ».

investissements relatifs aux infrastructures de transports auront un impact sur le développement et la croissance économique du territoire qui est concerné. La notion de qualité perçue et de satisfaction résultante comme une variable affectant la demande de transport peut donc potentiellement jouer un rôle dans l'efficacité de la mise en œuvre de politiques publiques visant à favoriser l'utilisation des transports. Par dérivation, cette notion de qualité est à prendre en compte dans l'étude des potentiels développements territoriaux conditionnés par l'implantation de réseaux de transport tant cette variable peut influer sur la demande et donc sur les effets escomptées.

### **1.3.1 Le transport en France, quelques chiffres**

La production de la branche transport, qu'il soit question de transport de personnes ou de biens, représentait en 2015, selon un rapport rendu public en juillet 2016, 8.8% du PIB français. Dans le transport de personnes, la Commission des Comptes des Transports de la Nation pointe une progression de la consommation des ménages liée aux transports 2.3% en volume ; consommation qui pèse aujourd'hui 13.8% de la consommation des ménages. Toutefois, le transport collectif de proximité lui a ralenti puisque sa progression est passée de 1.1% en 2014 à 0.8% en 2015 ; le transport collectif urbain (TCU) qui représente 22.6% des transports collectifs ne croit lui que de 1.1% soit deux fois moins qu'en 2014. En IDF, où sont concentrés plus de trois quarts des transports collectifs urbains du pays, la progression est de 0.8%. Ce recul significatif, touchant à la fois les trains Transilien, les RER, les métros et les bus, est notamment expliqué par les nombreux travaux d'envergure qui ont eu lieu (travaux du RER, travaux du RER C, ...) ainsi que par la diminution de l'offre de transports urbains à la suite des attentats de janvier et de novembre 2015. Pour les TCU d'Ile de France seul le mode tramway connaît une forte croissance de 14.7% de voyageurs-kilomètres. Le TCU représente au niveau national 43 milliards de voyageurs-kilomètres. À noter que les TCU de province progressent plus rapidement que les TCU de la région Ile de France, et ce pour la dixième année consécutive. Le trafic le plus important est représenté par le transport en trains Transilien et RER (58.3% des voyageurs-kilomètres) le nombre absolu de voyageurs-kilomètre qui atteint les 19 milliards croît lui faiblement de 0.7% soit deux fois plus faible que depuis 2010. Les dépenses de l'État français en investissements dans les infrastructures de transport représentent 6% de l'ensemble des investissements nationaux. Ce budget

d'investissements se répartit de la manière suivante : plus de la moitié des sommes est investie dans le réseau routier, 20% sont investis dans les transports urbains et 20% sont investis dans le réseau de chemin de fer (hors réseau Transilien).

Toujours pour l'année 2015, les transferts des administrations publiques au profit de SNCF Mobilités, ayant pour mission l'exploitation du réseau ferré, augmentent de 6,2% pour atteindre les 6,8 milliards d'euros (toutes activités confondues). Le STIF a transféré près de 2 milliards d'euros en 2015 pour la seule activité Transilien de SNCF Mobilités (voir tableau 1).

**Tableau 1 : Transferts du STIF au profit de Transilien pour 2015**

	Niveau 2015	Evolutions annuelles			
		2013	2014	2015	2015/2010
Contributions liées au fonctionnement (versé par le STIF)	1972	6,0	3,5	5,7	4,7
<i>Dont :</i> <i>Contribution liées aux charges d'investissement</i>	271	2,9	-0,9	4,2	-2,6
Subventions d'investissement	430	55,4	1,9	61,7	25,7
Subventions au titre du programme CPER*	40	33,3	37,5	81,8	11,7
<i>Dont:</i> <i>Région IDF</i>	38	33,3	37,5	72,7	10,6
Subventions hors CPER	390	57,1	-0,4	59,8	27,9
<b>Total reçu par SNCF pour l'activité Transilien</b>	<b>2402</b>	<b>10,5</b>	<b>3,3</b>	<b>12,7</b>	<b>7,1</b>

Source : Les comptes des transports en 2015, Tome 1, 53<sup>e</sup> rapport de la commission des comptes des transports de la Nation.

On peut donc constater que suite à une forte baisse en 2010 (-40%), les subventions d'investissement sont revenues à leur niveau de 2008 à savoir près de 1,3 milliards d'euros dont 430 millions destinés au seul réseau Transilien pour l'année 2015. Ce retour à l'investissement massif traduit la volonté de l'État dans l'amélioration de la qualité de service produite passant le renouvellement des infrastructures vieillissantes.

### 1.3.2 Présentation du groupe SNCF suite à la réforme du ferroviaire de 2015

Suite à la mise en œuvre de la réforme du ferroviaire du 1<sup>er</sup> juillet 2015, le nouveau groupe public ferroviaire (GPF) a vu le jour. SNCF a donc été restructurée autour de trois établissements publics industriels et commerciaux (EPIC) distincts. Tout d'abord, l'EPIC de tête (appelée également EPIC mère ou nouvelle SNCF) au sein de laquelle se trouvent la direction générale de l'ensemble du GPF ainsi que certaines directions transverses (direction de la sécurité, direction du digital ...). Deux EPIC opérationnels dépendent de l'EPIC de tête : d'une part le gestionnaire des infrastructures nommé SNCF Réseau (anciennement RFF) et d'autre part l'opérateur de mobilités nommé SNCF Mobilités. Cette réforme permet donc de rassembler dans un même GPF deux EPIC dites « filles » qui sont réseau et mobilités qui, jusqu'à la mise en œuvre de la réforme, étaient séparées par la loi de 1997. Cette réorganisation tend à répondre au constat d'échec de l'organisation précédente. Quatre reproches principaux relatifs à la séparation de la gestion des infrastructures et de leur exploitation ont été mis en avant dans l'argumentation en faveur de l'adoption du nouveau GPF : la scission entre d'un côté Réseau Ferré de France (RFF) et SNCF était source d'inefficacité opérationnelle et avait dégradé considérablement et durablement la qualité de service produit (en particulier sur les transports du quotidien type Transilien), avec des coûts d'exploitation peu maîtrisés, suite à l'arrivée de nouveaux acteurs dans le fret le cadre social était éclaté ; l'entreprise n'était pas prête pour faire face aux futures évolutions européennes (notamment sur le sujet de l'ouverture à la concurrence). Enfin il est apparu que le maintien d'une double structure avait tendance à engendrer des surcoûts et des difficultés de gestion opérationnelle alors même que le système ferroviaire était déficitaire de 1,5 milliard d'euros par année.

Ainsi, notre présente thèse s'inscrit dans un contexte où les transports du quotidien sont remplacés par la direction générale ainsi que par l'État au cœur de la stratégie du GPF en opposition à la grande vitesse, jusqu'alors fleuron de l'industrie ferroviaire de l'entreprise et du pays. En juillet 2013, dans son rapport au ministère, la commission chargée de prioriser les projets relatifs aux infrastructures de transport préconisait la préséance de l'entretien et de remise à niveau du réseau existant par opposition à l'investissement massif dans de nouveaux projets. De plus, la même commission estimait qu'il était nécessaire de réinvestir massivement dans les transports du quotidien de type Transilien. Ce recentrage se concrétise notamment par le déblocage d'investissements publics massifs représentant 7 milliards

d'euros entre 2013 et 2017. À titre de comparaison, le montant de ces investissements publics représente trois fois le montant des investissements de la période précédente : 2007-2012.

## 1.4 Les transports dans la région IDF

Les transports en commun en Ile de France ont un rôle crucial dans l'équilibre et le maillage du territoire. Chaque jour, des millions de voyageurs les empruntent pour exercer une activité professionnelle, scolaire ou autre.

Le réseau de transport en commun en IDF est l'un des plus denses d'Europe. Son aspect multimodal, la volumétrie de la production de l'offre de transport ainsi que celle du nombre de voyageurs sont autant de caractéristiques d'un réseau dit de «mass transit». Le réseau Transilien est géographiquement implanté sur l'ensemble des départements, qui composent l'Ile de France, et concentre près de 20% de la population française sur son territoire. La région se compose de 8 départements d'une densité fortement hétérogène puisque 19% de la population d'Ile de France réside dans seulement 1% de son territoire (Paris) alors que le département de la Seine et Marne accueille 12% des Franciliens pour 49% du territoire de la région.

**Tableau 2 : Recensement 2013 de la population d'Ile de France**

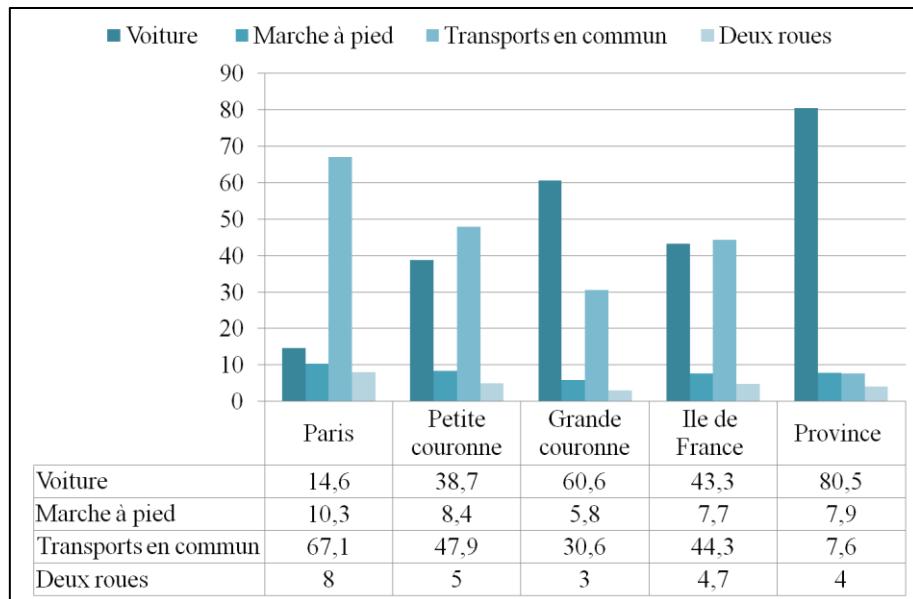
	Nombre d'habitants	Densité (habitants/km <sup>2</sup> )	Superficie en km <sup>2</sup>	Part des habitants/total IDF	Part superficie/total superficie IDF
<b>Ile de France</b>	<b>11903892</b>	<b>991</b>	<b>12012</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Paris	<b>2232090</b>	21258	105	19%	1%
Seine et Marne	<b>1354535</b>	229	5915	11%	49%
Yvelines	<b>1411512</b>	618	2284	12%	19%
Essonne	<b>1237544</b>	686	1804	10%	15%
Hauts de Seine	<b>1589984</b>	9034	176	13%	1%
Seine Saint Denis	<b>1537540</b>	6515	236	13%	2%
Val de Marne	<b>1341620</b>	5476	245	11%	2%
Val d'Oise	<b>1187438</b>	953	1246	10%	10%

Source : données de recensement INSEE (chiffres 2013)

La concentration du bassin d'emploi au cœur des agglomérations engrange de la mobilité pour les quelques 5.3 millions d'individus occupant un emploi, plus que dans n'importe quelle autre région française puisque seulement un quart (26%) des Franciliens habitent et travaillent dans la même commune/arrondissement de Paris, ils sont appelés les « stables » en opposition aux « navetteurs » qui eux changent de commune. En comparaison avec le reste de la France 37% des actifs sont stables. La moitié des Franciliens ayant un emploi changent également de département pour aller travailler alors que pour les provinciaux ce taux est de 10%. Ces transports interdépartementaux s'expliquent en grande partie par la faible superficie de Paris et des départements qui composent la petite couronne, un tissu urbain particulièrement dense ainsi que par l'importance du maillage territorial des réseaux de transport en commun.

Selon la dernière étude de l'INSEE à disposition datant de 2013, les Franciliens résident en moyenne à 23 km de leur lieu de travail (ce qui correspond en moyenne à 8 km supplémentaires en comparaison du reste des régions françaises). Pour effectuer ces nombreux déplacements 43.2% des Franciliens choisissent d'emprunter les transports en commun contre seulement 7% pour le reste des français. Le département de la Seine et Marne étant le moins bien desservi par les transports en commun du fait de sa grande superficie et de son éloignement du centre de l'agglomération parisienne est celui pour lequel les habitant utilisent le plus leur véhicule personnel pour se rendre sur leur lieu de travail. À l'opposé, 67 % des personnes résidant à Paris utilisent les transports en commun. Cela s'explique notamment par un maillage du réseau ainsi que des fréquences élevées de desserte couplés aux différents freins liés à l'utilisation d'un véhicule personnel (difficultés de circulation rendant la voiture moins rapide que les transports en commun, faible disponibilité et coût du stationnement intramuros ...)

**Figure 2 : Choix modal du transport par zone géographique d'habitation, secteur IDF**

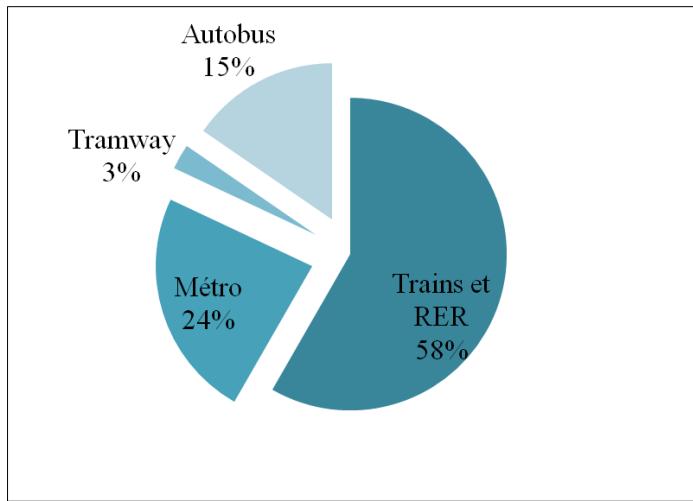


Source : données de recensement INSEE (chiffres 2013)

Selon une étude d'IPSOS pour SNCF Transilien, un trajet sur deux effectué en Ile de France dure entre 30 minutes et une heure (temps jugé acceptable dans la même étude IPSOS par les répondants). Plus d'un trajet sur 4 dure plus d'une heure (temps jugé inacceptable). À noter que pour un trajet porte à porte empruntant le Transilien, en moyenne le temps passé à bord est de 26 minutes. Quatre trajets sur dix comportent au moins deux modes de transport, quatre trajets sur dix en comportent au moins trois et un trajet sur dix en comporte quatre ou plus.

Outre les Franciliens qui se déplacent au sein même de leur région, quelques 360 000 français rejoignent chaque jour l'IDF pour venir y exercer une activité professionnelle, 1 tiers d'entre eux proviennent du département de l'Oise qui est le plus proche géographiquement des grands bassins d'emplois que sont le nord et le centre de l'IDF. Seulement 72 000 des Franciliens font le trajet inverse pour travailler dans une autre région que l'IDF, pour eux deux types de déplacements principaux : des personnes résidant à Paris rejoignant d'autres grandes agglomérations du bassin parisien (Beauvais, Compiègne, Reims, Amiens...), des personnes qui résident en grande couronne et dont l'emploi se trouve à proximité de leur domicile dans une région limitrophe de l'IDF.

**Figure 3 : Répartition des réseaux de transport collectif de voyageurs en IDF en 2015**



Source : Les comptes des transports en 2015, Tome 1, 53<sup>e</sup> rapport de la commission des comptes des transports de la Nation.

Pour effectuer leurs déplacements au quotidien, les franciliens, qui utilisent les transports en commun, plébiscitent, selon le rapport de la cour des comptes daté de juillet 2016, à 58% les RER et trains de type Transilien, 24% le métro, 15% l'autobus et 3% le tramway. À noter qu'il s'agit du mode principal de transport (mode qui représente la plus large proportion du trajet) dans ces attributions.

## 1.5 Présentation du syndicat des transports d'Ile de France

Le syndicat des transports d'Ile de France (STIF) est l'autorité organisatrice qui, selon sa propre définition, a pour mission de concevoir (d'imaginer), d'organiser et de financer l'ensemble des transports publics de la région Ile de France. Pour cela le STIF renouvelle tous les 4 ans un contrat d'exploitation avec SNCF Transilien, RATP et OPTILE<sup>4</sup>; le contrat actuellement en vigueur ayant été signé en novembre 2015. Le dernier en date se différencie du précédent par les ambitions liées à l'amélioration de la sécurité des personnes en gare et à bord des moyens de transports, par l'amélioration de l'information en temps réel des voyageurs, par l'amélioration de la propreté en gare et à bord ainsi que par la mise en place de

---

<sup>4</sup> Ces structures sont présentées dans la section 1.8.

nouveaux services. Le contrat en vigueur prévoit également le déploiement de 290 agents en contact supplémentaires venant ainsi renforcer les équipes déjà en place dans les missions d'accueil et de sécurisation des voyageurs. En complément des missions d'exploitation, le contrat porte également sur des investissements à réaliser par les exploitants en vue notamment de renouveler le matériel roulant garantissant ainsi plus de fiabilité et plus de confort aux passagers ou encore de financer la rénovation et la constructions de gares. Dans leur globalité ces investissements représentent pour le contrat en vigueur un montant de 12.3 milliard d'euros. Pour les dépenses liées à l'exploitation des différents réseaux le STIF finance environ 10 milliard d'euros par an (tout exploitants confondus).

Le contrat actuel entre le STIF et SNCF Transilien couvre la période 2016-2019. Outre les missions régaliennes, ce contrat cadre différentes ambitions articulées autour de 4 grands thèmes tels que : l'amélioration de la qualité de service, l'uniformisation et la mise en cohérence de l'information voyageurs, l'engagement quant au traitement des potentielles réclamations des voyageurs, la modernisation du réseau, la transition énergétique au travers de la démarche de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE).

L'amélioration de la qualité de service passera par l'humanisation des gares les plus fréquentées ; ainsi 290 nouveaux agents en contacts doivent être déployés en gare ou à bord afin d'accompagner et d'assister les voyageurs dans leur transport au quotidien, de leur transmettre des informations utiles à leur parcours de porte à porte, tout en sécurisant au maximum le service. Aussi, les amplitudes horaires de présence en gare d'agent au contact de la clientèle ont été revues afin de garantir une présence depuis l'ouverture jusqu'à la fermeture dans les gares les plus fréquentées du réseau Transilien. Parallèlement un renforcement des équipes mobiles de ligne est également prévu sur les gares les moins fréquentées afin de garantir un socle qualitatif de service aux voyageurs.

## 1.6 Présentation de Transilien

Le réseau Transilien est implanté au cœur de la région Ile de France et traverse l'ensemble des départements qui la compose pour majoritairement les relier à Paris. Ce territoire dense nécessite, pour le bon fonctionnement de son activité et son bassin d'emploi, de pouvoir disposer d'un réseau de transport maillé, performant et efficace.

Transilien transporte 70% de l'ensemble des voyageurs de la SNCF en ne produisant uniquement que 40% des circulations nationales de l'entreprise sur seulement 10% de son réseau complet. Transilien est donc considéré comme un réseau dit de zone dense<sup>5</sup>. Les critères de la zone dense dont il est ici question correspondent à un réseau dont la production ferroviaire excède les 12 trains par heure ou dont la fréquentation dépasse plusieurs dizaines de milliers de voyageurs par heure. Transilien a vu sa fréquentation augmenter de plus de 30% de voyageurs depuis 10 ans alors qu'en même temps la population IDF n'a augmenté, elle, que de 7.1%. L'activité liée à l'exploitation du réseau Transilien génère un chiffre d'affaire annuel de 2.7 milliard d'euros pour l'entreprise (résultats 2015).

SNCF Transilien est rattaché à la branche SNCF Mobilités de l'établissement public industriel et commercial qu'est SNCF. Le réseau ferroviaire Transilien se compose de 14 lignes implantées dans la région Ile de France. Sur ces 14 lignes, 5 sont des réseaux express régionaux (RER), 8 des lignes dites classiques et 1 une ligne de tramway. Pour les RER, à l'exception du RER E, l'ensemble des lignes traversent Paris intramuros de part en part à travers des réseaux souterrains. Les deux lignes historiques de RER (RER A et RER B) sont exploitées conjointement avec la RATP. Ce type d'exploitation conjointe a d'ailleurs donné naissance à une direction de ligne unifiée (DLU) dans l'exploitation du RER B. Les lignes Transilien (hors RER) ont toutes, à l'exception de la ligne U, une desserte dans l'une des grandes gares parisiennes à savoir : Gare de Lyon, Gare d'Austerlitz, Gare Montparnasse, Gare Saint-Lazare, Gare de l'Est et Gare du Nord. La ligne U quant à elle permet de relier le quartier d'affaires de la Défense au secteur de la communauté d'agglomération de Saint Quentin en Yvelines. Enfin la ligne de tramway « T4 » relie la ville de Bondy à celle d'Aulnay Sous-Bois. Le réseau SNCF Transilien comporte 381 gares classées en 5 catégories en fonction du nombre de voyageurs montant par jour (voir tableau 3). 67% de ces 381 gares possèdent au moins un commerce.

**Tableau 3 : Catégorisation des 381 gares Transilien**

---

<sup>5</sup> Il s'agit du réseau le plus dense d'Europe, seul l'agglomération londonienne dispose aujourd'hui d'une densité comparable.

Catégorie	Nombre de gares	Caractéristique
1	26	> 20 000 montants par jour
2	32	> 10 000 montants par jour
3	68	> 5 000 montants par jour
4	101	> 1 500 montants par jour
5	150	< 1 500 montants par jour

Source : document interne de SNCF Transilien, 2016

Dans une logique de continuité de service de transport public, Transilien exploite également 16 des 43 lignes du réseau de bus de nuit, réseau appelé Noctilien, l'autre partie étant exploitée par la RATP. Ces bus circulent de 00h30 à 05h30 afin de prendre la relève des réseaux ferrés et réseaux de bus qui eux ne circulent pas la nuit.

Les 14 lignes de Transilien sont chacune rattachées à l'une des 5 régions SNCF à savoir : Paris Saint-Lazare (PSL), Paris Nord (PN), Paris Rive Gauche (PRG), Paris Sud Est (PSE), Paris Est (PE)

**Tableau 4 : Répartition des 14 lignes Transilien**

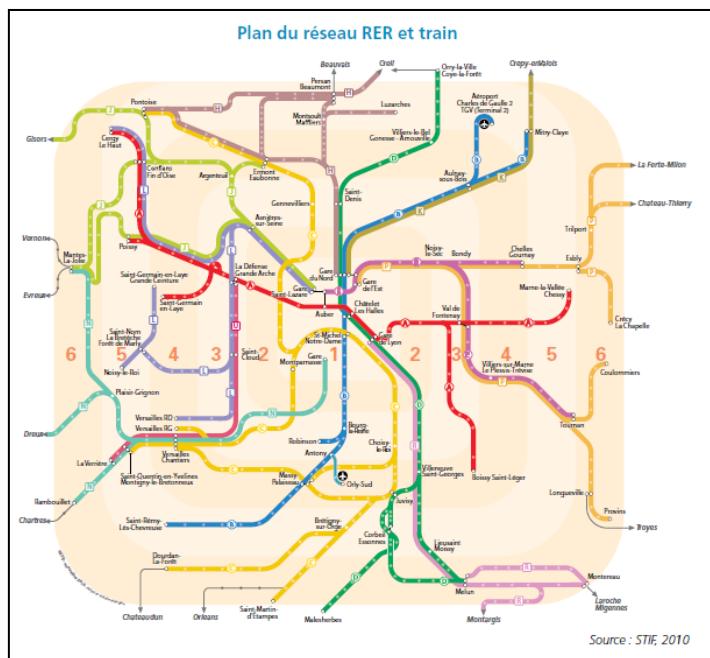
Type	Ligne	Région	Nb de gares*	Longueur	Trains/jour	Voyageurs/jour
RER	A	PSL	12*	109 Km	630	93 800
RER	B	PN	16*	78 Km	547	862 500
RER	C	PRG	84	187 Km	531	539 900
RER	D	PSE	59	197 Km	473	550 600
RER	E	PE	22	56 Km	436	342 100
Train	H	PN	51	138 Km	478	230 100
Train	J	PSL	52	256 Km	522	246 800
Train	K	PN	10	61 Km	31	11 500
Train	L	PSL	40	86 Km	730	284 500
Train	N	PRG	35	117 Km	277	133 500

Train	P	PE	36	252 Km	302	83 900
Train	R	PSE	24	164 Km	120	50 400
Tramway	T4	PE	10	8 Km	365	34 300
Train	U	PRG	11	31 Km	91	56 800

\*Nombre de gare exclusivement Transilien

Source : site open data SNCF, novembre 2016

**Figure 4 : Plan du réseau SNCF Transilien**



Source : STIF, site Internet

### 1.6.1 L'organisation de Transilien

L'organisation interne de Transilien se décline en trois niveaux : la direction Transilien (direction générale), les directions de lignes et le niveau opérationnel. Dans son ensemble Transilien emploie 26 000 collaborateurs en Ile de France.

La direction Transilien regroupe différentes directions fonctionnelles en lien avec la production ferroviaire et les services qui y sont associés. La direction Transilien élabore la stratégie de l'activité Transilien, garantit l'atteinte des objectifs au niveau global, négocie et contractualise avec le STIF quant aux développements de l'offre produite, le dimensionnement du parc roulant et la politique commerciale mise en œuvre. La direction Transilien pilote la mise en œuvre de la production au niveau des directions de ligne (voir ci-dessous). Elle définit, conçoit et met en œuvre des projets ayant pour objectif de soutenir le développement de l'activité tout en veillant à améliorer l'expérience client. Enfin, elle porte la politique de communication en interne et en externe.

Les directions de lignes ont la responsabilité locale du respect du contrat global passé entre Transilien et le STIF. L'application du contrat en local implique un respect de la quantité, de la qualité et de la maîtrise des coûts. Les directions de lignes sont donc garantes de la qualité de la production ferroviaire sur leur périmètre ainsi que de la qualité des services en gare ou à bord (accueil, accompagnement, distribution, sûreté, entretien des équipements, propreté des installations ...). Les directions de lignes dans leurs missions principales ont à charge le bon fonctionnement nominal du service mais doivent également anticiper l'adaptation de l'organisation en cas de situation perturbée, qu'elle soit prévue ou inopinée, afin de minimiser les impacts négatifs potentiels sur les voyageurs. Les directions de lignes sont articulées autour de 3 pôles dits « cœur de cible » : Un pôle Production, un pôle Services et un pôle Gestion. Le pôle production pilote les processus de production des trains (notamment les notions de régularité qui compte pour 40% dans la construction de la satisfaction des voyageurs), il pilote également les moyens de production associés, il manage et anime le centre opérationnel (équivalent à une tour de contrôle dans le domaine ferroviaire), enfin il à sa charge la sécurité de l'exploitation ferroviaire, des voyageurs et du personnel de son périmètre. Le pôle service a, à sa charge, des missions de prospectives et de veille, d'animation et d'organisation des services dans les gares et à bord des trains. Avec l'appui du centre opérationnel, le pôle service pilote et anime l'information des voyageurs. Enfin le pôle service organise les missions de lutte antifraude et de sûreté en gare et à bord.

Au niveau local, les lignes sont organisées en différentes unités opérationnelles (UO). Une UO est définie pour un secteur géographique plus ou moins diffus, et dispose en moyenne de 150 collaborateurs. Une UO Transilien dont les missions principales sont liées à l'exploitation commerciale d'une partie du réseau peut être composée de secteurs commerciaux distincts, de

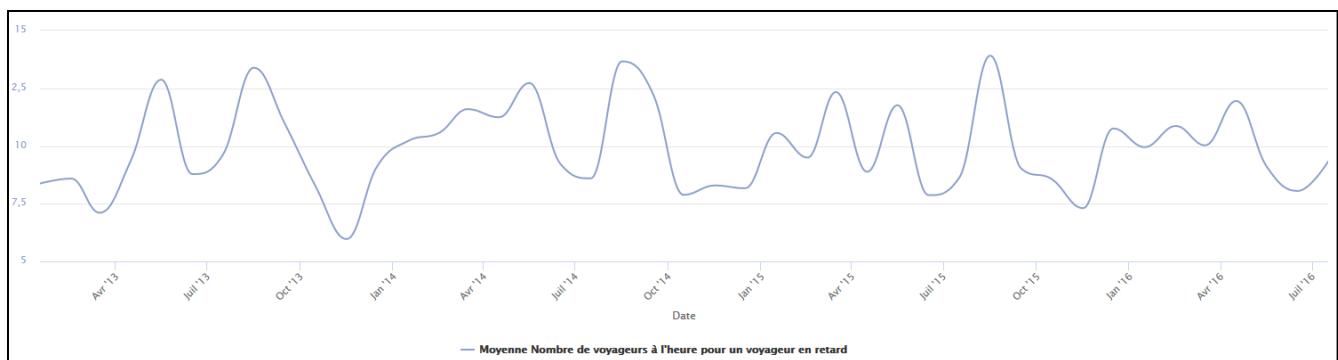
secteurs information voyageurs, de secteur production ... Chaque secteur est dirigé par un dirigeant de proximité et se compose en moyenne de 30 collaborateurs.

### 1.6.2 La production de mobilité de Transilien

SNCF Transilien produit 6 200 trains par jour ouvré à travers 384 gares ce qui représente environ 60 000 dessertes quotidiennes. En heure de pointe cela représente un train qui rentre ou qui sort d'un dépôt Transilien toutes les secondes, soit 669 trains roulant en simultané sur les 14 lignes du réseau Transilien.

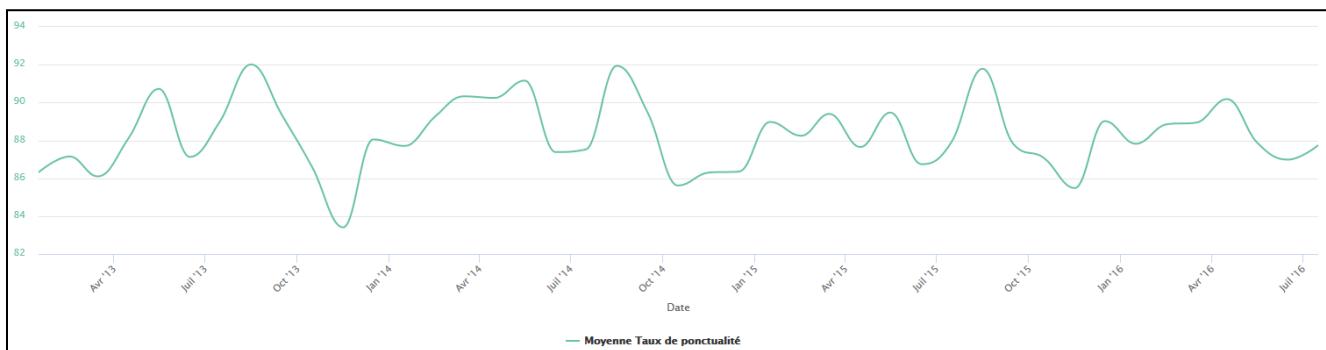
La courbe présentée dans la figure 5 représente le nombre moyen de voyageurs arrivant à destination à l'heure pour un voyageur en retard (toutes lignes confondues). Pour l'année 2016 en moyenne il y a eu 9.9 voyageurs arrivant à l'heure pour un voyageur en retard. Nous extrapolons ces résultats pour les 3.2 millions de voyageurs quotidiens. Cela implique donc qu'en moyenne pour l'année 2016, par jour plus de 300 000 voyageurs sont arrivés à leur destination avec un retard plus ou moins important.

**Figure 5 : Moyenne du nombre de voyageurs à l'heure pour un voyageur en retard**



Source : site open data SNCF

La courbe présentée dans la figure 6 représente le taux moyen de ponctualité des circulations (toutes lignes confondues). Pour l'année 2016 le taux moyen de ponctualité des circulations est de 88.35%. Ce qui implique par extrapolation que chaque jour 11.65% des 6200 circulations arrivent en gare de destination avec un retard plus ou moins important; soit chaque jour en moyenne 722 circulations accusant un retard à l'arrivée.

**Figure 6 : Taux moyen de ponctualité**

Source : site open data SNCF

Le recentrage du GPF autour du transport du quotidien se concrétise notamment par l’investissement massif dans des projets de remise à niveau des infrastructures vieillissantes, sources de nombreux incidents d’exploitation plus ou moins prévisibles. Ces grands travaux tendent donc à se massifier de manière exponentielle. Ils entraînent pour la plupart d’entre eux des coupures de circulations (complètes ou partielles) sur une période plus ou moins importante. Ce type de chantier a traditionnellement lieu en extrême soirée et/ou weekend afin de minimiser leurs impacts sur le parcours client porte à porte. Or, la densification des travaux fait qu’il n’est aujourd’hui plus possible pour le GPF de se cantonner aux seules coupures d’extrêmes soirées tant les volumes sont importants. A l’instar de ce qui a pu être expérimenté sur les réseaux de transport public ferrés de Berlin ou de Madrid, les coupures de circulations sur le réseau Transilien pourraient dorénavant avoir lieu sur des périodes continues permettant ainsi de d’augmenter la productivité des travaux et donc *in fine* de réduire au maximum le temps d’indisponibilité cumulé des infrastructures ferroviaires. Aussi, ces travaux vont pour au moins les 5 prochaines années venir impacter directement les trajets quotidiens des clients puisqu’ils seront contraints, soit d’emprunter un itinéraire alternatif le temps de la coupure, soit d’emprunter des lignes de transport routier (bus et cars) spécialement mises en place par Transilien pour se substituer aux trains<sup>6</sup>. Dans le cas de coupures de circulations en journée les flux de voyageurs étant plus importants que les flux

---

<sup>6</sup> Pour l’année 2017, le volume de transport routier mis en œuvre lors de travaux sur le secteur Transilien représente 4.5 million de kilomètres.

voyageurs d'extrême soirée, le nombre de clients impactés par ces coupures de circulation et donc par la production de transport dégradée sera logiquement en forte hausse. Pour minimiser l'impact de ces situations perturbées prévues SNCF Transilien doit donc mettre en œuvre une stratégie permettant d'atteindre l'objectif de la minimisation de l'impact négatif des situations perturbée prévues sur la perception de la qualité de service par les voyageurs.

### **1.6.3 La gestion de la qualité**

SNCF Transilien a atteint en 2015 l'un des plus haut taux de satisfaction de ses voyageurs depuis 4 années avec 75%. La satisfaction des voyageurs est construite à travers différentes attentes principales que sont la régularité, l'information ou encore le confort. Une étude menée par le pôle « études » de SNCF Transilien a permis de comprendre comment est construite la satisfaction des voyageurs. Il apparaît que la régularité compte pour 40% de la satisfaction, l'information 30% et l'ambiance à bord également 30 %<sup>7</sup>.

Concernant la régularité, bien que les niveaux de production tendent à se stabiliser, ces derniers sont encore perfectibles. Pour arriver à de tels résultats SNCF Transilien a mis en œuvre le programme ZIP pour la professionnalisation de l'exploitation en Zone dense, l'amélioration de l'information voyageurs ainsi que de la prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée prévue ou inopinée.

## **1.7 Les voyageurs Transilien**

3.2 millions de voyageurs sont transportés sur le réseau Transilien chaque jour, à titre d'analogie cela représente l'équivalent d'un airbus A 380 qui décolle toutes les 6 secondes. C'est également douze fois supérieur au total des voyageurs de l'ensemble du réseau TGV.

---

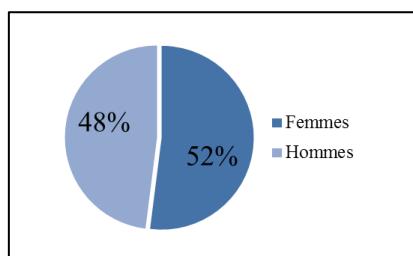
<sup>7</sup> Cette étude est basée sur une analyse en composantes principales ayant permis de déterminer des facteurs indépendants les plus corrélés à la satisfaction vis-à-vis de la qualité de service.

Sur les 384 gares que compte SNCF Transilien deux sont les gares les plus fréquentées d'Europe à savoir : la Gare du Nord et la Gare Saint Lazare.

À l'aube des années 2000 plus de 54% de la population urbaine française vivait dans un périmètre de transport urbain<sup>8</sup> (PTU). Cette proportion n'a depuis cessé d'augmenter pour atteindre plus de 65% en 2013. L'Ile de France concentrant à elle seule 76% de la demande de TCU (exprimée en voyageurs-kilomètres), les frontières de son PTU se confondent avec les frontières administratives des territoires qui le compose.

Les clients de SNCF Transilien représentent 52% de femmes et 48% d'hommes, avec un âge moyen de 34 ans.

**Figure 7 : Répartition des clients Transilien selon le sexe**



Source : chiffres internes Transilien, 2016

Plus de trois quarts des voyageurs sont des actifs et 22% des étudiants. Ainsi 94% des voyageurs qui empruntent chaque jour le réseau SNCF Transilien ont un horaire à respecter.

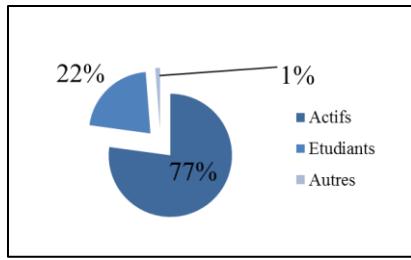
**Figure 8 : Répartition des clients Transilien selon leur occupation**

---

<sup>8</sup> Un PTU correspond à une ou plusieurs communes étant réunies au sein d'une structure intercommunale pour l'organisation d'un service de transport public urbain. La collectivité locale compétente est désignée comme autorité organisatrice de transports urbains (AOTU).

Il existe trois classes de réseaux en fonction de la population de l'agglomération :

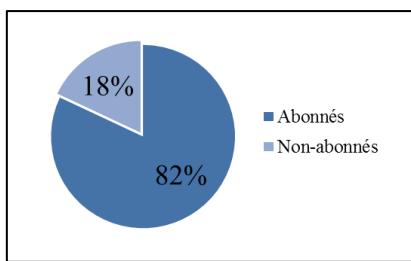
- Classe 1 : réseaux des agglomérations de plus de 250 000 habitants
- Classe 2 : réseaux des agglomérations de 100 000 à 250 000 habitants
- Classe 3 : réseaux des agglomérations de moins de 100 000 habitants



Source : chiffres internes Transilien, 2016

82% de la clientèle possède un abonnement. Les clients passent en moyenne 96 minutes dans les transports chaque jour.

**Figure 9 : Répartition clients abonnés/ clients non-abonnés**



Source : chiffres internes Transilien, 2016

Sur l'ensemble des transports publics 4 voyageurs sur 10 sont en situation de mobilité réduite pour diverses raisons (handicap moteur, voyageur avec poussette ou bagages ...). Enfin la région IDF accueille chaque année 46 millions de visiteurs français et étrangers ce qui en fait la première destination touristique mondiale.

Au vu de l'importance des transports en commun au sein des territoires urbains et périurbains, de nombreux travaux de recherche s'y sont intéressés. Ces travaux concernent notamment le comportement des voyageurs (Fichelet *et al*, 1970 ; Orain, 1997 ; Flamm, 2005 ; Heinen *et al*, 2015 ; Kaufmann *et al*, 2015 ; Vincent-Geslin *et al*, 2016). La grande majorité des travaux de recherche relatifs aux comportements durant les phases de transport traitent la notion de temps de manière quantitative. Cette approche quantitative sous-entend que le temps de trajet ne serait qu'un interstice temporel et n'aurait pas, ou que très peu, d'intérêt pour le voyageur. Le transport est donc considéré comme une demande dérivée de l'accomplissement de différentes activités nécessitant une mobilité. Or, pour d'autres auteurs ce temps de parcours peut être utilisé par les voyageurs afin d'éviter le sentiment de perte de temps (Flamm, 2005).

Cette hypothèse va à l'encontre des théories issues des travaux de Fichelet et al. (1970) pour qui « les déplacements ne prennent de sens, dans la vie quotidienne, que par référence aux activités qui les engrangent ; en lui-même, le déplacement est « temps mort », temps de liaison entre deux points où s'exercent des activités différentes ou de Orain (1997) pour qui « le déplacement ne produit rien, ne suppose rien. Il n'est qu'un coût pur (temps, argent, pollution ...), un temps mort nullement dépendant des activités qu'il est censé relier ... ».

Une étude réalisée par TNS-SOFRES en 2007 a permis, à travers l'analyse statistique des comportements des clients pendant leur voyage de distinguer six groupes de voyageurs, classés selon leurs habitudes. Cette segmentation statistique est le fruit d'une étude TNS-SOFRES pour le compte de l'entreprise Keolis, filiale de SNCF. Aussi, cette segmentation commerciale proposée n'est pas à prendre comme une analyse scientifique, mais elle est présentée ici comme une observation des différentes attitudes face au temps de transport en commun.

- Les valises : Voyageurs passifs pendant la durée de leur trajet, ils sont neutres. Le temps de transport est considéré par eux comme un temps creux ou mort. Les valises représentent 22% des voyageurs et utilisent statistiquement les transports en commun sur des trajets courts.
- Les citadins stressés : Ils subissent les transports en commun. Pour eux le temps de trajet est un temps contraint et ils ont une approche négative du temps de transport. Les citadins stressés représentent 20% des voyageurs.
- Les lecteurs passetemps : Catégorie de voyageurs qualifiée par son activité, ils s'estiment plus détendus que les autres catégories de voyageurs. Ils représentent 17% des voyageurs.
- Les habitués actifs : Ils cherchent avant tout à rentabiliser le temps de trajet, et accomplissent des tâches qu'ils auraient dû accomplir quoi qu'il en soit. Cette catégorie représente 16% des voyageurs.

- Les curieux rêveurs : Ils utilisent leur temps de trajet pour observer ce qui les entoure (autres voyageurs ou environnement direct) ; comme un moment de rêverie, de déconnexion. Cette catégorie représente 13% des voyageurs.
- Les fans : Pour eux le temps destiné au trajet est un moment de vie à part entière, ce temps leur permet d'avoir un contact social en présence d'autre voyageurs. Les plus de 65 ans représentent la majorité de cette catégorie. Cette catégorie, elle, représente 11% des voyageurs.

L'étude menée par l'observatoire social de Lyon met en avant les principales caractéristiques des trajets domicile-travail. Ces trajets représentent la majorité des déplacements en transports en commun à Paris. Ils représentent 43 % en région parisienne contre 42 % d'utilisation de la voiture selon l'INSEE (pour un trajet domicile-travail). 86 % des trajets aller sont directs contre 72 % des trajets retour. Les principaux motifs de détour lors d'un trajet domicile-travail sont liés aux enfants (64 % aller, 28 % retour), les achats (18 % aller, 45 % retour) et les loisirs (9 % aller, 23 % retour). L'étude démontre que 65 % des départs du domicile se font entre 7H00 et 9H00 (31 % pour la tranche 7H00-8H00, et 34 % pour la tranche 8H00-9H00). Ainsi 69 % des arrivées sur le lieu de travail se font entre 8H00 et 10H00. La durée moyenne du trajet domicile-travail est de 58 minutes. Il existe une forte corrélation entre la zone de résidence et l'heure de départ du domicile; plus les voyageurs habitent loin, plus ils partent tôt. Pour les trajets travail-domicile, 54 % des départs se font entre 17H00 et 19H00. Le trajet est en moyenne plus long que l'aller, en effet celui-ci dure en moyenne 63 minutes. L'étude montre que la pointe du soir est plus étalée que celle du matin. La corrélation entre le lieu de résidence et l'heure du départ du lieu de travail n'est dans ce cas pas établie.

## 1.8 Les autres réseaux d'IDF (convergences/ différences)

Dans ce point nous présentons brièvement les autres réseaux exploités en IDF. Nous expliquons pourquoi ces réseaux n'ont pas été retenus et ne seront donc pas étudiés dans la présente thèse.

Le réseau RATP : RATP est un EPIC au même titre que SNCF. RATP exploite 14 lignes de métro (desservant 303 stations), 2 RER (en co-exploitation avec Transilien), 7 tramways et plus de 350 lignes de bus régulières. RATP transporte 5.26 millions de voyageurs sur son réseau de métro parisien (chiffres RATP pour l'année 2014). À la différence de l'organisation de SNCF Transilien, RATP n'a pas à notre connaissance de dispositif de prise en charge complet allant jusqu'à la présence de personnel (interne ou externe) en contact lors de situation perturbée inopinée. Or, l'humanisation est un point qui est fondamental dans le cadre de l'étude de la perception de la justice suite à une défaillance (pour sa dimension interpersonnelle).

Le réseau OPTILE à la différence de Transilien et de RATP, est une association loi 1901. Il s'agit d'une organisation professionnelle regroupant différents exploitants mandatés principalement par le STIF dans l'exploitation de 1176 lignes de bus régulières en IDF. Ces lignes régulières peuvent être connectées au réseau Transilien et peuvent, dans certain cas, servir de réseau de report (substitution) lors de situations perturbées prévues ou inopinées. Ce report modal peut toutefois être tenu discret car sa capacité d'emport reste nettement inférieure à celle d'un réseau ferré. Mise à part l'interaction entre les conducteurs des véhicules et les voyageurs, l'humanisation des points d'arrêt (zones d'embarquement) n'est pas effective. De plus, la répartition de l'exploitation des lignes de bus régulières étant faite entre différents transporteurs exploitants il n'existe pas à notre connaissance de processus de prise en charge des voyageurs généralisés sur l'ensemble du réseau OPTILE.

## 1.9 La défaillance dans un contexte de mass transit

Pour le cas étudié de Transilien, l'évolution de + 0.7% par an du nombre de personnes résidant en région Ile de France (source INSEE) couplée à différents facteurs tels : l'évolution de la répartition géographique des actifs, 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 personnel<sup>9</sup> 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 fréquentation.

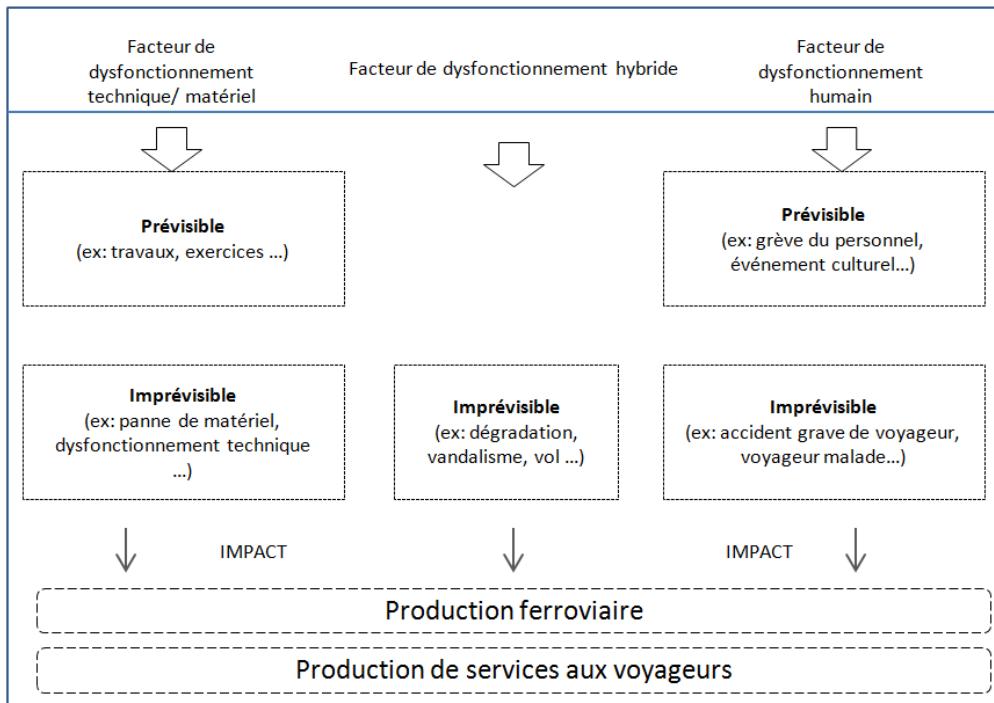
Les causes de perturbation prévisibles peuvent résulter d'une augmentation exceptionnelle de la fréquentation de tout ou partie du réseau (ex : événement sportif, gratuité des transports ...) ou d'une diminution exceptionnelle de capacité de production du service (ex : mouvement social). Pour ces cas, bien que la cause du dysfonctionnement du service nominal soit humaine, l'entreprise peut anticiper et adapter son offre de transport en conséquence. Le transporteur pourra donc mobiliser des ressources supplétives en vue d'augmenter son offre ou au contraire se contraindre à diminuer ses capacités d'emport. Il en est de même pour les causes liées à un facteur de dysfonctionnement technique/matériel engendrant une perturbation prévue.

SNCF Transilien a donc la nécessité d'anticiper au maximum la gestion des situations perturbées prévues mais aussi et surtout des situations perturbées inopinées, comme nous l'avons évoqués ci-dessus, relevant de l'exploitation quotidienne du réseau sur le périmètre Transilien. Ainsi, il est possible de schématiser les différents types de perturbation et les segmenter par la prévisibilité de leur facteur déclencheur, le schéma ci-dessous classifie donc les types de dysfonctionnement.

**Figure 10 : Cartographie des différents types de facteurs de dysfonctionnement de service dans le cas de SNCF Transilien**

---

<sup>9</sup> Source : SoeS, Insee, Inrets, enquêtes nationales transports et déplacements 1994, 2008



Source : Élaboration personnelle

Transilien est en terme de production ferroviaire une zone à l'enjeu fondamental puisqu'un seul incident peut entraîner la paralysie d'une partie entière du réseau.

Pour exemple le 7 novembre 2012 des passagers se sont retrouvés coincés dans une rame du RER B suite à une panne de caténaire bloquant ainsi la totalité des circulations en provenance et à destination des banlieues nord de Paris mais aussi tous les trains grandes lignes nationaux (TER, TGV) ou internationaux (Thalys, Eurostar) qui empruntent le réseau sur une partie de leur trajet en Ile de France.

Un réseau aussi dense, saturé et vieillissant que celui de SNCF Transilien est fortement propice à de nombreuses défaillances de service. Pour s'y préparer et pouvoir lutter contre l'insatisfaction des voyageurs l'entreprise se prépare afin de toujours gagner en réactivité face aux divers incidents d'exploitation. Les dix premières minutes suite à un incident sont cruciales. C'est le centre opérationnel Transilien (COT), sorte de tour de contrôle, qui doit appliquer le bon scénario permettant de ne pas perdre plus de temps dans la recherche de la reprise du trafic. Les scénarios sont précisément décrits en amont et prennent en compte les différentes magnitudes de la défaillance. Pour cela des échelles de criticité sont utilisées. Elles

se basent sur différentes variables telles le nombre de voyageurs impactés, le jour, le créneau horaire (heure de pointe ou heure creuse), la zone touchée, ... Les scénarios sont de plus scindés par métiers à savoir les gestionnaires du plan de transport et de l'information voyageurs (GTI), les gestionnaires de l'information voyageurs (GIV) qui pourront transmettre rapidement la bonne information en gare de par les agents au contact de la clientèle via des radios, et une application dédiée et via les affichages dynamiques et la sonorisation en gare ainsi que les gestionnaires de moyens (GM) qui sauront quelles rames peuvent circuler et comment les utiliser au mieux. L'enjeu de la mise en place de ces scénarios est évidemment de prendre en charge le plus rapidement possible les voyageurs impactés car si ces derniers peuvent « comprendre » et se montrer indulgents face à une défaillance de service, ils auront plus de mal à accepter d'être « pris en otage ».

Des équipes mobiles de lignes (EML) ont été créées afin de pouvoir intervenir en quelques minutes, sous le déclenchement du GPV de la ligne en question. Ces EML sont véhiculées ce qui garantit leur mobilité indépendamment de l'état de la production ferroviaire, et ont pour missions principales la prise en charge des voyageurs en renfort des équipes affectées en gare ou la prise en charge des voyageurs sur des gares non-humanisées (PANG).

## **1.10 La prise en charge des voyageurs dans un contexte de mass transit**

La prise en charge des voyageurs est définie comme : « l'assistance d'un client, habituel ou occasionnel, rencontrant une difficulté dans la continuité de son voyage »<sup>10</sup>. Afin de professionnaliser l'assistance et l'accompagnement des voyageurs impactés par une défaillance de service, la direction générale de SNCF Transilien a créé en 2013 une division « Prise en Charge de Voyageurs » au sein de son département Management des Métiers du Service. Dans un premier temps, la division a eu pour mission l'harmonisation des gestes métiers et des processus de prise en charge des voyageurs à travers la collecte et la généralisation de diverses « bonnes pratiques » émanant du terrain. Parallèlement à ce premier

---

<sup>10</sup> Définition de la prise en charge inscrite au préambule du référentiel interne applicable à l'ensemble des lignes Transilien.

chantier, l'entreprise a décidé de mettre en place une véritable politique de prise en charge des voyageurs, reposant sur des moyens et des organisations renforcées mais aussi, sur la définition de normes de service permettant, d'assurer une homogénéité et une visibilité de la prise en charge sur l'ensemble du réseau Transilien. Pour cela la division Prise en Charge des Voyageurs assure des missions d'animation de réseaux d'animateurs locaux (au niveau des lignes), le pilotage de certains contrats centraux et la création et le maintien à jour d'un certain nombre de référentiels métiers applicables à l'ensemble des lignes. La division pilote également plusieurs projets ayant pour point commun d'améliorer la manière dont sont pris en charge les voyageurs du réseau Transilien lors d'une situation perturbée inopinée (SPI) ou prévue (SPP).

## **1.11 Cadrage du sujet**

Le périmètre de la présente thèse est défini selon trois axes principaux que sont le choix d'un réseau, le choix d'un contexte et le choix d'une dimension.

### **1.11.1 Le choix du réseau**

Pour notre thèse nous avons choisi de baser nos recherches sur le réseau SNCF Transilien pour différentes raisons. Tout d'abord, le réseau est, comme nous l'avons présenté précédemment, l'un des plus denses d'Europe. Toutefois, dans sa composition et son maillage il comporte des disparités. Transilien inclut en effet à la fois des lignes de RER, des lignes de « trains de banlieues », une ligne de tramway et des lignes de bus de nuit. Cette diversité est importante à prendre en compte puisque chacun des modes est exploité d'une manière particulière. Plus que la diversité des modes, c'est également la diversité de maillage qui nous intéresse. Le réseau Transilien peut à certains endroits, et notamment dans les secteurs proches de Paris être particulièrement dense, maillé et interconnecté avec d'autres modes et d'autres réseaux, ce qui dans une première approche aura tendance à diminuer les impacts négatifs d'une défaillance de service sur l'organisation du client qui pourra emprunter un réseau de substitution pour poursuivre son trajet. Dans les zones plus diffuses le maillage est moindre et la dépendance des voyageurs au réseau s'en retrouve exacerbée si le TTB de

l'utilisation d'un véhicule personnel est trop élevé. Ces disparités, ainsi que la nécessité pour l'entreprise d'offrir une qualité de service la plus homogène possible malgré l'hétérogénéité du réseau, rend particulièrement intéressant le cas Transilien.

### **1.11.2 Le choix de l'inopiné**

Dans la cartographie des différents types de dysfonctionnement possibles, la distinction est faite entre ce qui est prévu de ce qui est inopiné. La dégradation prévue des conditions de transport permet aux métiers liés à l'exploitation du réseau de s'organiser en amont et de déployer différentes stratégies ayant pour objectif commun la minimisation des impacts négatifs pour le client (communication amont sur les impacts, mise en place de services de substitution, report sur d'autres lignes ou d'autres réseaux ...). Les outils développés et utilisés dans un cas de situation perturbée prévue permettent de garantir la continuité de service tout en répondant au besoin d'information qui entre dans la construction de la satisfaction du client. Toutefois, les spécificités du réseau Transilien font qu'il est question d'un réseau particulièrement propice aux situations perturbées inopinées de par la vétusté des infrastructures et de quelques matériels roulants, d'une surexploitation des lignes, et d'une saturation en termes de volumétrie de clients transportés et enfin de l'exposition aux éléments extérieurs (événement météorologiques, perméabilité de l'accès aux emprises ...). Cette vulnérabilité est donc le reflet de points de fragilités du système productif de l'entreprise.

### **1.11.3 Le choix du service aux voyageurs, non de la production ferroviaire**

La vulnérabilité, dont il est question ci-dessus, conduit à l'exposition du réseau à de nombreuses défaillances de services. Ces défaillances sont étudiées en termes de production ferroviaire par des entités internes à l'entreprise ou par des projets externes principalement liées aux sciences de l'ingénierie. À notre connaissance, ces problématiques n'ont pour le moment pas été abordées au sens services « en gare » ou services « à bord ». Tout comme l'organisation interne de l'entreprise ce « gap » reflète les deux dimensions des missions confiées à Transilien. D'une part la production ferroviaire, d'autre part l'aspect commercial. Comme nous l'avons présenté, chacune des directions de ligne Transilien est d'ailleurs

composée d'un responsable du pôle production (F2) et d'un responsable du pôle services (F1). Aussi, nous proposons à travers cette thèse en sciences de gestion d'aborder la problématique « services ».

## 1.12 La problématique soulevée

Questions de recherche :

- La manière dont SNCF Transilien prend en charge ses voyageurs lors de situations perturbées permet-elle de les satisfaire quant aux services ainsi produits ?
- La manière dont SNCF Transilien prend en charge ses voyageurs lors de situations perturbées permet-elle d'en limiter l'impact négatif sur leur satisfaction ?

La construction de la satisfaction des voyageurs étant répartie entre trois dimensions principales que sont la régularité (40% de la construction de la satisfaction), l'information (30% de la construction de la satisfaction) et l'atmosphère (30% de la construction de la satisfaction) la survenance d'une défaillance de service a de forts risques d'impacter ces trois dimensions.

La problématique de cette recherche est donc d'aborder les enjeux de la production de services (servuction) aux voyageurs ne répondant pas aux mêmes besoins que le service initial n'ayant pas pu être produit (palliatif) et de chercher à en évaluer les différents impacts.

## 1.13 Les enjeux de la thèse

Dans une étude interne du GPF il a été demandé ce que les clients pensaient de SNCF en termes d'image (SNCF était alors prise dans sa globalité). Sans grande surprise l'image que les voyageurs ont de la SNCF est apparue comme plutôt négative. Ensuite il a été demandé à ces mêmes répondants d'indiquer un niveau de satisfaction lié au transport (expériences) effectués sur l'un des réseaux de l'entreprise, et les résultats étaient bien plus positifs. Ainsi, Il existe une réelle disparité entre l'image et l'expérience de SNCF. Cette disparité est importante à prendre en compte pour plusieurs raisons. Tout d'abord parce que l'image plutôt

négative risque d'être d'autant plus impactée lorsque l'évaluation des expériences de transports diminueront. En effet comme cela a été abordé précédemment, les conditions de transport sur le réseau SNCF Transilien risquent pour plusieurs raisons (vieillissement des infrastructures, saturation du réseau, massification des travaux de renouvellement des infrastructures ...) d'être dégradées, et il est possible de prévoir que, si les expériences de transport ne sont pas perçues comme satisfaisantes pour les voyageurs, alors l'évaluation de l'image du groupe risque elle aussi d'être impactée négativement. Cette thèse tend à identifier des leviers permettant de contenir la satisfaction (ne pas insatisfaire) et ce malgré la probable dégradation des conditions de transports du quotidien pour les années à venir. Ensuite cette disparité entre image et expérience est intéressante puisqu'elle rappelle que l'image de l'entreprise n'est pas basée uniquement sur l'expérience mais sur d'autres variables intérieures ou extérieures à la relation de service (bouche à oreille, image médiatique ...). Ainsi, si SNCF Transilien peut envisager de contenir l'insatisfaction de ses voyageurs en cas de dégradation des conditions de transport, l'entreprise peut également chercher à améliorer son image par d'autres moyens que l'expérience de services.

## 1.14 Conclusion du chapitre 1

Le chapitre 1 (cadre théorique) nous a permis de présenter l'ensemble des données de contexte nécessaires pour la compréhension de la genèse du projet de recherche et de son positionnement disciplinaire. Les contributions managériales escomptées de cette thèse en sciences de gestion sont également présentées, elles répondent aux enjeux du sujet à savoir : comment minimiser les impacts négatifs liés à une défaillance de service dans un environnement de transport en commun en site propre, et ce, à une échelle de « mass transit ».

# Chapitre 2 : Cadre théorique

---

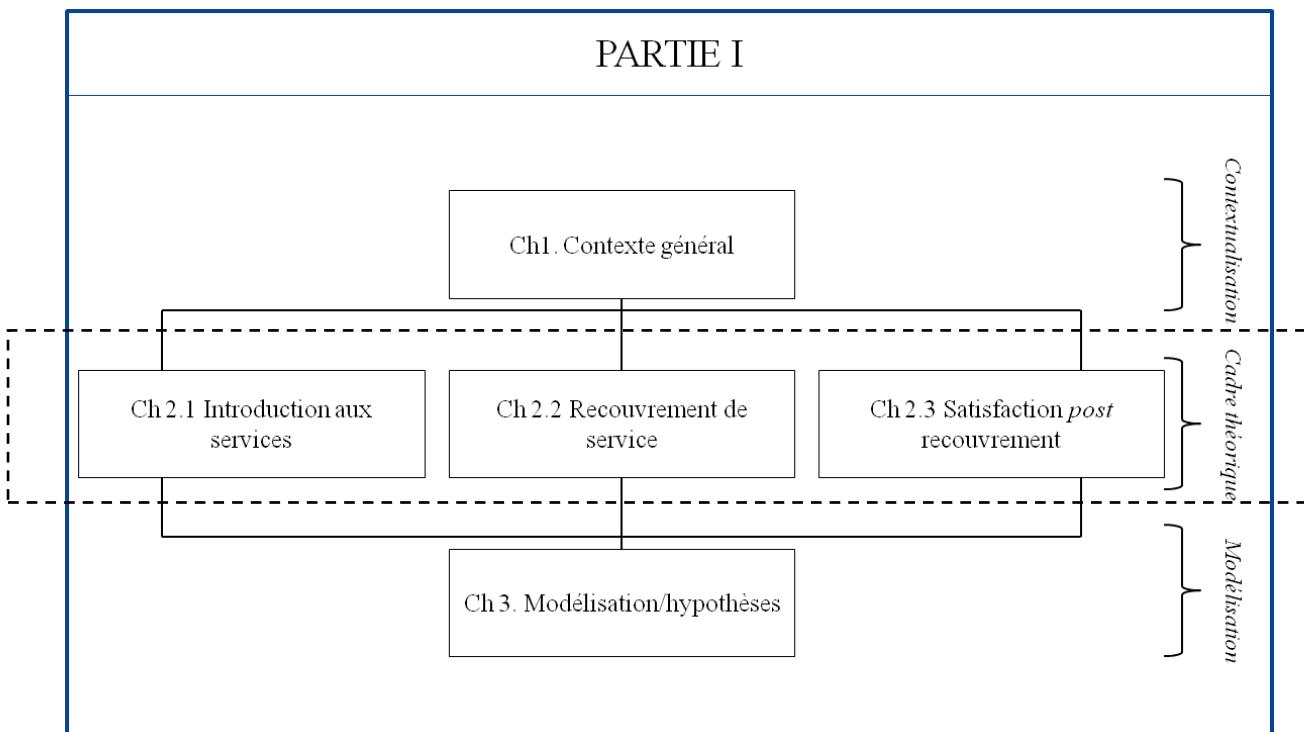
## 2.1 Introduction aux services

Tout d'abord nous abordons la notion de service à travers sa qualité de système de servuction (production de service). Cette première étape nous permet de définir les caractéristiques et spécificités des services afin de mieux en comprendre les processus de production. Cette phase introductory au chapitre 2 est importante à deux niveaux. D'abord il est nécessaire de définir le service puisque dans le cadre de cette recherche deux types de services vont être abordés. Le service initial dans un premier temps (service lié à la mobilité) puis le service palliatif produit lorsque le service initial ne peut, lui, pas être produit ou tout du moins pas dans les conditions initialement énoncées par le producteur de service. La phase introductory est importante également car nous abordons dans ce sous-chapitre la notion de service public afin d'en étudier les convergences et différences avec les services dans le secteur privé. Ces distinctions seront utilisées comme fil rouge contextuel puisqu'elles représentent autant de paramètres à prendre en compte dans les notions de recouvrement et d'impacts de ces recouvrements *post* défaillance sur la perception et la satisfaction des clients.

Nous abordons en deuxième sous-chapitre la notion de défaillance de service et de recouvrement. Pour certains auteurs comme Mattila (2001) la défaillance de service, qu'elle soit relative au résultat ou au processus, est inévitable. Comme nous l'avons abordé dans le contexte général de la thèse, en moyenne 11.65 % des 6 200 trains produits quotidiennement par SNCF Transilien arrivent à destination avec un retard plus ou moins important. Cette différence, entre d'une part la description du service (grilles horaires théoriques) et la réalité de la production ferroviaire, peut donc être considérée comme autant de défaillances de services. Il semble donc primordial de définir la notion de défaillance et d'en étudier les impacts potentiels sur le client (insatisfaction, tendance à quitter la relation de service, bouche à oreille négatif, vengeance ...) tout en contextualisant la relation de service au secteur du service public de réseau.

Enfin, nous nous intéressons en troisième sous-chapitre à la notion de satisfaction *post* recouvrement. Pour cela nous nous intéressons notamment à la théorie de la justice perçue suite à la chaîne : servuction initiale - défaillance de service - recouvrement de service. La

notion de satisfaction dans le cadre du service initial est généralement abordée par la théorie de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980) qui compare l'écart entre le niveau de qualité attendu (standard de comparaison) avec le niveau de qualité perçue du service (expérience subjective). Bien que nous considérons le recouvrement comme un service à part entière, la seule différence notable avec un service « classique » étant qu'il ne soit déclenché que par l'impossibilité de production dans les conditions prédéfinies du service initial, nous proposons d'aborder la notion de satisfaction résultante avec la théorie de la justice perçue. Nous abordons également la notion d'équité (Swan *et al.*, 1985) en tant qu'antécédent cognitif à la satisfaction.



### 2.1.1 Les caractéristiques et spécificités des services

Le marketing des services constitue une littérature substantielle. En effet, depuis le milieu des années 70 de nombreux auteurs se sont intéressés à ses caractéristiques propres. Il est communément admis de nos jours que les services comportent cinq caractéristiques distinctes : L'intangibilité, l'inséparabilité, la participation, la relation directe et l'hétérogénéité (Lendrevi et Lévy ; 2013) Toutefois cette construction théorique des propriétés intrinsèques des services agrège le fruit de plusieurs recherches.

C'est l'intangibilité qui est communément acceptée comme différence fondamentale entre un service et un produit « objet » (Bateson, 1977 ; Berry, 1980 ; Lovelock, 1981 ; Rathmell, 1966, 1974 ; Shostack, 1977). Les services ne pouvant être vus, touchés, sentis ou goûts comme pourraient l'être un produit, pour Bateson (1979) « *l'intangibilité est la distinction critique qui existe entre un bien et un service de par laquelle découlent toutes les autres différences* ».

L'inséparabilité ou simultanéité entre la production et la consommation constitue également une différence fondamentale ; elle implique que contrairement à un objet, un service ne peut être stocké, vendu et enfin consommé. La chaîne est, pour Regan (1963), inverse puisque qu'un service est d'abord vendu puis il est produit et consommé dans un même temps. Dans le cadre du transport public, le titre de transport est tout d'abord vendu, puis, c'est le client qui, en validant son titre et en empruntant le moyen de transport, provoquera la prestation. L'inséparabilité de la production et de la consommation implique également la présence obligatoire du consommateur sur le lieu (physique ou virtuel) et dans l'espace-temps consacré à la production du service. Un voyageur doit évidemment se trouver à bord d'un train s'il souhaite être transporté. Pour Carmen et Langeard (1980) « l'inséparabilité contraint l'acheteur à être en relation intime avec le processus de production ». Enfin l'inséparabilité de la production et de la consommation d'un service implique que le producteur soit également le vendeur. En effet, le personnel en contact doit concilier la dualité productive et relationnelle de ses missions. Productive car il doit produire le service pour un consommateur présent, et relationnelle car il doit en même temps assurer les relations commerciales et clientèles relatives aux services produits (Eiglier, 2002). Cette dualité implique dans la plupart des cas de figures une distribution directe du service et donc par conséquent une interactivité paroxystique de l'activité (Upah 1980). Dans le cas de services public de réseau (trains, électricité ...) le personnel en contact n'est que rarement le producteur du cœur de service.

L'hétérogénéité implique une difficulté majeure dans la stabilité de la performance et de la qualité de prestation produite. En effet, la qualité peut varier plus ou moins fortement selon plusieurs facteurs propres aux caractéristiques des services (Langeard *et al.*, 1981). L'interaction personnelle citée précédemment entre producteurs et consommateurs rend pratiquement « unique » un service tant l'implication des protagonistes s'y trouve exacerbée.

Enfin un service est par essence hautement périssable car il ne peut pas être stocké (Bessom et Jackson, 1975 ; Thomas, 1978). En effet, un billet donnant droit à une réservation d'une place de train non vendu pour un trajet donné ne pourra pas être revendu sur un autre trajet. Cette dimension implique une difficulté à synchroniser l'offre et la demande afin d'éviter les effets de « pointes », considérée comme néfastes à la qualité de services produite et perçue. Cette notion de pic de la demande est particulièrement forte lorsqu'il est question de transports collectifs du quotidien étant donné que l'activité ayant créée le besoin dérivé qu'est le transport est dans la plupart du temps liée à une activité professionnelle ou éducative dont les horaires de début et de fin sont relativement concentrés (heures de pointe de matinée et de soirée).

La littérature relative aux services et à leur valorisation suggère de traiter chaque problématique inhérente à chacune des caractéristiques présentées précédemment afin de mettre en place des stratégies spécifiques adaptées à chacune de ces dimensions (Parasuraman *et al.*, 1985) (Tableau 5).

Il est important de définir ce qui est inclus ou exclu dans le terme service. Un service implique une offre de services faite par un servucteur à un consommateur et une co-création de ce service (coupe de cheveux, conseil ...). Un service peut également être lié à un bien (maintenance, formation à l'utilisation ...) ou être dérivé de ce bien (utilisation d'un GPS routier). Ces différents types de services ont en commun leur interface avec le consommateur, que ce soit à travers une relation interpersonnelle ou à travers une interface homme/machine (Bitner *et al.*, 2007).

**Tableau 5 : Caractéristiques des services et problématiques associées**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Problématiques associées</b>	<b>Références bibliographiques</b>
Intangibilité	Impossibilité de stockage  Difficulté voir impossibilité à breveter  Difficulté de promouvoir, afficher et communiquer autours d'un service  Difficulté à valoriser	Bateson (1977), Berry (1980), Langeard <i>et al</i> (1981), Sasser (1976)  Eiglier et Langeard (1975, 1976), Judd (1968)  Rathmell (1974)  Dearden (1978), Lovelock (1981), Thomas (1978)
Inséparabilité	Implication du consommateur dans la production  Présence potentielle d'autres consommateurs dans la production  Centralisation difficile d'une production de masse	Booms and Nyquist (1981)  Bateson (1977), George (1977), Gronroos (1978)  Sasser <i>et al</i> (1978), Upah (1980)
Hétérogénéité	Standardisation de production et contrôle de la qualité perçue et produite difficiles à mettre en œuvre	Berry (1980), Booms and Bitner (1981)
Périssabilité	Impossibilité d'être inventorié	Bateson (1977), Sasser (1976)

Source : Parasuraman *et al*, 1985

Afin d'associer des actions de management adaptées à chacune des problématiques, Parasuraman *et al* (1985) classifient les différentes stratégies marketing présentes dans la littérature (Tableau 6).

**Tableau 6 : Stratégies marketing associées aux problématiques découlant des caractéristiques des services**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Stratégies marketing</b>	<b>Références bibliographiques</b>
Intangibilité	Insister sur les indices tangibles  Utiliser des sources personnelles plutôt que des sources impersonnelles  Stimuler le bouche à oreille	Berry (1980), Booms et Bitner (1982), George et Berry (1981), Shostack (1977)  Donnelly (1980), Johnson (1969)  Davis, Guiltinan et Jones (1979), George et Berry (1981)

	Créer une image forte de l'organisation  Fixer les prix par l'étude des coûts  Favoriser la communication après-vente	Judd (1968), Knisely (1979), Thomas (1978), Uhl et Upah (1980)  Beard et Hoyle (1976), Dearden (1978)  Bessom et Jackson (1975), Fisk (1981), Zeithaml (1981)
Inséparabilité	Mettre l'accent sur la sélection et la formation du personnel en contact	Berry (1981), Davidson (1978), George (1977), Gronroos (1978)
	Manager le consommateur	Lovelock (1981)
	Favoriser l'implantation multi-sites	Carman et Langeard (1980), Langeard <i>et al</i> (1981), Upah (1980)
Hétérogénéité	Industrialiser le service  Personnaliser le service	Levitt (1972, 1976)  Bell (1981), Berry (1980), Johnson (1981), Regan (1963), Sasser et Arbeit (1978)
Périssabilité	Utiliser des stratégies pour faire face à une demande fluctuante  Faire des ajustements simultanés entre la demande et la capacité afin d'atteindre une meilleure adéquation entre les deux	Lovelock (1981)  Sasser (1976)

Source : Parasuraman *et al*, 1985

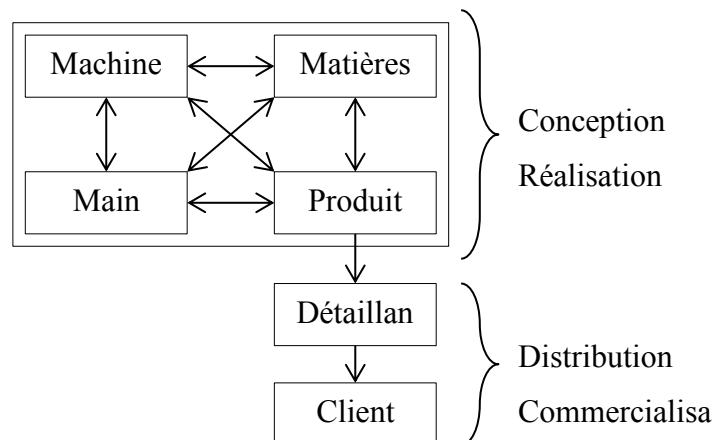
## 2.1.2 La production de services : Le concept de servuction

La servuction a été définie pour la première fois en 1987 par Eiglier et Langeard. Ils la définissent comme un « ... néologisme qui est au service ce que la production est au produit-objet ». De manière plus précise Eiglier et Langeard définissent la servuction comme « 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 ».

Nous avons rappelé précédemment les caractéristiques et spécificités des services. La définition des attributs inhérents aux services se fait généralement par son opposition avec ceux du produit « objet ». Nous allons donc en décrire le système productif par cette même opposition.

Tout d'abord par les étapes de fabrication : la fabrication d'un produit « objet » nécessite deux étapes clés que sont la conception et la réalisation. La conception définit de manière précise les attendus du produit « objet » (Eiglier, 2002) (caractéristiques physiques, fonctionnalités cibles...). La phase de réalisation, elle, est relative à la fabrication physique du produit « objet ». Cette phase de réalisation nécessite trois éléments : la matière première, la main d'œuvre, la ou les machine(s). C'est l'interaction de ces trois éléments entre eux qui rend la production d'un produit « objet » effective. Dans la fabrication d'un produit « objet » le consommateur n'a pas de rôle particulier ni d'interaction avec l'entreprise (à l'exception près des produits co-conçus (Roberts et Baker, 2005)). Suite à la fabrication, le produit « objet » est stocké puis commercialisé. Les phases de fabrication, d'une part, et de stockage/commercialisation, d'autre part, sont donc indépendantes les unes par rapport aux autres. Pour Pierre Eiglier (2002) la dissociation des deux étapes amène à développer des systèmes de production linéaires alors que la demande est, elle, cyclique<sup>11</sup>. Les périodes de stockage permettent ainsi de faire tampon entre les deux.

**Figure 11 : Fabrication d'un produit « objet », pour le cas d'une entreprise industrielle**



Source « Le service et sa servuction » (Eiglier, 2002)

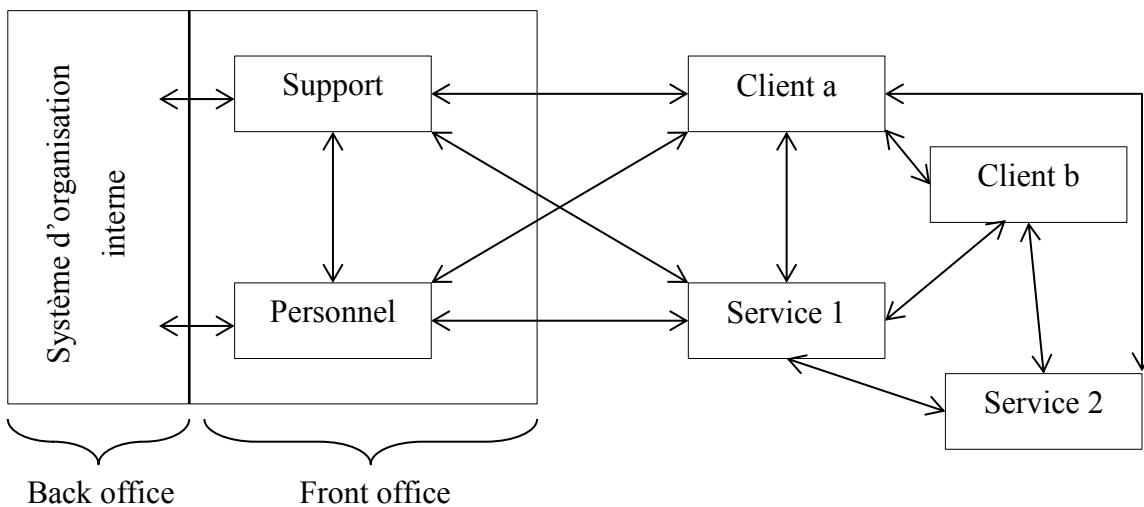
---

<sup>11</sup> Cette vision schématique et simplifiée de la production industrielle peut être remise en question par les méthodes de production cycliques permettant de coordonner finement la production et la consommation d'un produit « objet ».

Les deux étapes clés de fabrication (conception et réalisation) sont également nécessaires lorsque la finalité du processus est la production d'un service. En effet, la phase de conception permettra de définir les caractéristiques du service souhaité et la façon de l'obtenir (conception des grilles horaires, définition des normes de service de prise en charge...).

La phase de réalisation nécessite elle aussi des éléments de base que sont la main d'œuvre et les machines. Ces deux éléments sont respectivement définis par Pierre Eiglier comme « le personnel en contact » et « le support physique ». La principale caractéristique d'un service, ayant été précédemment identifiée comme étant l'intangibilité, la matière première nécessaire lors de la production d'un produit « objet » n'aura, dans le cas de production d'un service, pas lieu d'être. Toutefois, l'une des autres caractéristiques des services étant l'inséparabilité entre la production et la consommation, la présence du consommateur lors de la production constitue le troisième élément indispensable à la réalisation d'un service. Le client a donc une « double casquette » puisque qu'il est à la fois consommateur et coproducteur du service. En effet, sans présence du client le service ne peut pas exister. Les interactions existantes entre les éléments de base que sont le support physique, le personnel en contact et le client sont nécessaires à la servuction. D'autres éléments entrent également dans le processus global de servuction comme la présence effective d'autres clients ou encore la servuction d'autres services (destinés à d'autres clients présents sur le lieu de servuction).

**Figure 12 : Réalisation d'un service (Servuction)**



Source « Le service et sa servuction » (Eiglier, 2002)

La figure 12 « Réalisation d'une service (servuction) » permet d'appréhender la servuction en sa qualité de système. En effet, l'ensemble des éléments (support physique, personnel en contact et client x) sont en interaction et sont liés réciproquement les uns aux autre dans l'objectif de produire un service. Ce service, une fois produit, devient alors une partie du système, puisque le service est le résultat du fonctionnement nominal du système de servuction.

L'interconnexion des différents éléments entre eux implique également une « règle d'équilibre » (Luzeaux et Ruault, 2013) qui garantit la stabilité du résultat sous la condition *sine qua non* que chacun des éléments de servuction ne soit pas soumis à une variation. La variation d'un ou plusieurs des éléments de servuction entraînera inévitablement un résultat (un service produit) différent car cette variation aura créé un déséquilibre du système. Eiglier (2002) conclue donc ainsi « Tout changement ou modification d'un des éléments du système de servuction, entraîne un changement non direct du résultat ». Or, la place centrale des interactions servucteur/consommateur au sein du système de servuction rend unique le service tant les relations interpersonnelles y sont prédominantes.

La relation et l'interaction des éléments de servuction sont des éléments primordiaux à prendre en compte dans une chaîne globale de causes à effets. L'approche « système » permet d'identifier l'ensemble des variations engendrées par la variation d'un élément de servuction.

En effet, les services sont par nature des processus. Les services sont dynamiques en comparaison à des biens physiques. Les services sont déployés « dans une certaine période de temps à travers une séquence ou une constellation d'événements et d'étapes. Le processus de service peut être appréhendé comme une chaîne ou une constellation d'activités qui permettent au service de fonctionner efficacement » (Johne *et al*, 1998).

### **2.1.3 L'expérience de service**

Pour Pine et Gilmore (1999), nous sommes dans l'époque de « l'économie d'expérience » dans laquelle l'orchestration d'événements mémorables pour le consommateur est un facteur différenciant fondamental pour les entreprises.

Pour Llosa (1996) l'expérience de service est un concept proche de celui de la rencontre de service (service encounter), mais qui s'en distingue toutefois. Une première définition de Solomon *et al.* (1985) considère que la rencontre de service est une interaction en face à face entre un acheteur et un vendeur. Pour Shostack (1985), la rencontre de service est « une période durant laquelle un client interagit directement avec un service ».

Selon ce dernier la rencontre de service stimule au moins l'un des cinq sens du client. Contrairement à Solomon *et al.* (1985), Shostack (1985) élargit le concept de rencontre de service à une multitude d'interactions client/servucteur (face à face, contact téléphonique, contact avec les automates de l'entreprise via des interfaces...). Solomon *et al.* (1985) listent les caractéristiques nécessaires à cette interaction humaine pour qu'elle soit qualifiée de rencontre de service. Tout d'abord, une expérience de service a un objet (ce n'est donc pas le fruit d'un accident). Une dimension commerciale est présente dans la relation. Les deux parties ne se connaissent pas obligatoirement avant cette expérience de service. Le sujet de la rencontre est défini et limité. Il y a une prédominance d'informations relatives aux tâches à accomplir. Les rôles de chacune des deux parties (servucteur et client) sont définis. Enfin l'expérience de service peut entraîner un « renversement temporaire des statuts sociaux des intervenants » (cette dernière caractéristique définie par Solomon *et al.* nous semble discutable, au vu de la notion même de service).

Pour Llosa (1996) l'expérience de service inclut « l'ensemble des contacts entre les clients et le servucteur dans l'objectif d'atteindre un résultat précis ». Ainsi, bien que cette caractéristique ne se confonde avec la rencontre de service, elle s'en distingue toutefois. En effet, une expérience de service pourra inclure plusieurs rencontres de service servant un même objectif de service. De cette manière, l'expérience de service inclut l'ensemble des rencontres de services partageant le même objet et exclut donc, par opposition, les rencontres de service ayant un objet différent.

Une expérience de service est vécue par le client, qui est selon de concept de servuction, au cœur du système de par son rôle indispensable à la servuction. Pour Eiglier et Langeard (1994), l'expérience de service représente une « tranche de vie à part entière, un épisode à durée définie qui peut être intégré dans une relation plus globale entre l'entreprise de service et son client ». L'expérience de service est dans ce sens un processus lié à des éléments intrinsèquement immatériels. Pour Eiglier et Langeard, l'ensemble des éléments d'une

expérience de service qui peuvent potentiellement contribuer à la satisfaction sont liés directement ou indirectement aux éléments de servuction et à leurs interactions.

Différentes méthodes, permettant de mieux appréhender l'expérience de service, sont présentes dans la littérature.

- Blueprint : la méthode blueprint permet au servucteur de cartographier la manière dont est produit un service en mettant en relation toutes les chaines et les différents points de contact avec le client pendant toute la durée de son expérience de service. Cette cartographie représente également toutes les actions nécessaires, mais invisibles pour le client (actions en back office), pour produire correctement le service. Ainsi, la méthode blueprint, empruntée au secteur industriel et adaptée, permet de représenter : le parcours client, les différents points de contact, les processus back office. Cette méthode se différencie des autres approches de type logigramme (flowchart) car les actions du consommateur sont centrales dans la création d'un blueprint (Bitner *et al.* 2008). La méthode est notamment utilisée par SNCF Transilien dans la représentation du parcours voyageurs au sein des gares.
  
- Script : La méthode du script est également largement utilisée par les professionnels du service. Cette méthode consiste à traduire l'ensemble des rôles et actions que les employés se doivent de suivre et de respecter dans leurs interactions avec leurs clients. Cette approche permet notamment de standardiser l'offre de service (et donc d'en réduire les disparités d'hétérogénéité). Le script peut recenser un certain nombre d'actions et leur chronologie, il peut également contenir les éléments de langage de l'entreprise. Ainsi le script a deux fonctions principales : spécifier les différentes tâches à accomplir et servir de guide comportemental aux employés. La méthode est notamment utilisée dans la conception et dans l'accompagnement du discours commercial des agents commerciaux d'escales Transilien.

Pour Meyer et Schwager (2007) l'expérience client est définie comme une réponse propre et subjective qu'a un client face à l'ensemble des contacts (directs ou indirects) avec une entreprise. Les contacts directs sont généralement le fruit de la volonté du client (achat d'un service, utilisation ...), les contacts indirects sont, eux, généralement non-planifiés et sont la

rencontre d'un client et d'une représentation de l'entreprise (bouche à oreille, exposition à une publicité ...).

Zomerdijk et Voss (2009) complètent la définition ci-dessus en rajoutant que l'expérience client est un concept holistique qui regroupe et englobe l'ensemble des aspects de l'offre d'une entreprise. En effet, le servucteur peut concevoir la manière dont il produit un service à un client étape par étape ; toutefois, le client de ce service perçoit cette expérience comme un ensemble et ne voit pas obligatoirement les différentes facettes du service produit. Les clients d'un service jugent la qualité du service en se basant sur la manière dont tout a fonctionné ensemble. Ainsi, pour un client de SNCF Transilien, l'expérience peut prendre une dimension longitudinale plus ou moins importante tant la place du service dont il est question est ancrée dans son quotidien.

Ainsi en généralisant, il semble que la définition suivante de Gentile *et al.*(2007) puisse englober les différents aspects traités ci-dessus comme : « l'ensemble des interactions entre un client et un produit/une entreprise/ une partie de l'entreprise qui provoque une réaction. Cette expérience est strictement personnelle et implique la participation du client à différents niveaux ». Dans le cadre de cette thèse il est donc important de prendre en compte la dimension longitudinale de l'expérience client comme une potentielle variable médiatrice de l'évaluation du recouvrement *post-défaillance*.

#### **2.1.4 « Service logic » et « Service dominant logic »**

Nous abordons ici une logique différente dans son approche marketing de celles abordées précédemment. En effet, suivant les préceptes de Shostack (1977) qui incite les fonctions marketing à ne plus simplement penser « produit physique », Largo et Lusch (2004) ont proposé une logique (service « dominant logic ») qui ne serait plus basée sur le service au sens global et général du terme (marqué notamment par son emploi au singulier) mais sur les services qui sont offerts aux clients. Cette approche, dont les spécificités seront développées par la suite, trouve ses fondements dans la mutation qui a conduit à passer d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel. Cette approche prend également en compte la dimension de co-création du service. La rupture proposée par Largo et Lusch (2004) est de considérer que le marketing est issu d'un modèle économique transactionnel de produits

« objets » et que le marketing des services, qui en découle logiquement dans les années 70, se base sur les mêmes modèles économiques à la différence que les services sont dès lors considérés comme « un type spécial de produit car intangible ». Les auteurs « dénoncent » donc une logique qui serait hybride dans sa conception et donc insuffisante à leurs yeux. Ils favorisent donc une approche dans laquelle un service n'est plus simplement une production de type de produits spéciaux car intangibles mais le processus de faire « quelque chose pour et avec quelqu'un ». La première approche serait donc du « market to » alors que la nouvelle approche proposée serait du « market with ». La coproduction du service, et donc *in fine* de la valeur, sont centrales dans cette proposition. Ainsi, l'étude des mécanismes et processus d'échanges prennent le pas sur l'étude de la composition de l'échange en tant que tel.

Le « service logic » (SL) et le « service dominant logic » (SDL) partagent des similitudes. Tout d'abord dans leur finalité commune qui est celle de mieux comprendre la place fondamentale du service dans la relation servucteur/client. Les approches conçoivent toutes-deux que le client du service consacre des ressources personnelles physiques, mentales ou virtuelles afin que le service produise puisse être source de valeur pour lui (Gummesson, 1995). Pour le cas du transport collectif urbain, le client va notamment mobiliser des ressources financières (prix du titre de transport), du temps (TTB), mais également un savoir spécifique (s'orienter en gare, attendre sur le bon quai, prendre le bon train ...). Elles conçoivent également que le client du service intègre des ressources déjà acquises à des ressources existantes tout en appliquant des connaissances et des compétences qu'ils ont déjà (Grönroos, 2014), les services n'ayant en soit d'intérêt uniquement pour les personnes qui en bénéficient. Enfin les deux approches (SL et SDL) partagent la même vision d'orientation-client et la même perceptive de service relationnel.

#### **2.1.4.1 Le « service logic »**

La logique de service est la source de deux implications majeures selon Grönroos (2014). Tout d'abord, le servucteur peut, dans certaines situations, co-créer de la valeur avec son client. Ensuite, le servucteur ne se limite plus seulement à proposer une offre de valeur, il peut

directement influer sur la valeur de réalisation de son client dans le cadre de la co-création de valeur.

Ces deux implications sont, toujours selon Grönroos (2014), le pivot qui fait passer une simple fonction support marketing en une fonction au service de l'attitude à l'échelle de l'organisation. Ainsi donc, le marketing des services n'est plus seulement à apprêhender par ses composantes les plus « traditionnelles » (ciblage clients, création et entretien de l'image de marque, promesses de service ...), il est nécessaire d'en comprendre le rôle dans ce qui comprend désormais le management de la « ressource client ». La prise en compte de la « ressource client » est fondamentale dans le cas de SNCF Transilien, d'autant plus dans le cas d'une situation perturbée inopinée lorsque le producteur de service n'a pas suffisamment de personnels en contact pour faire face à la défaillance de service.

La réciprocité du service dans une relation servucteur/client dans la logique de service, au sens de Grönroos (2012), implique que le bénéficiaire du service, tout comme l'entreprise, peut endosser le rôle de producteur de service (servucteur). Cette réciprocité implique de manière induite que le consommateur possède les compétences nécessaires à la co-création.

#### **2.1.4.2 La logique dominante de service**

La logique dominante de service estime que dans le cadre de la co-création de valeur, l'entreprise (productrice de service) et le consommateur sont sur un « pied d'égalité ». Dans la logique dominante de service, un service entraîne l'application des connaissances spécialisées et des compétences à travers des performances et des processus au bénéfice du client et du prestataire (Vargo et Lusch, 2008). La co-création de valeur est donc selon ces auteurs « la résultante de l'effet conjugué de ressources opérantes - définies comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, expertises et capacités – activés par chacune des parties prenantes ». Il faut toutefois noter que les connaissances et compétences spécialisées en question sont implicitement incluses dans la logique de service. Pour Vargo et Lusch (2008), le consommateur est toujours co-créateur de valeur. Cette vision influe également sur le rôle de la fonction marketing à savoir la recherche d'un objectif au sein duquel le client est un véritable collaborateur, un partenaire du servucteur.

Dans le paradigme de la logique dominante de service, le client (consommateur du service) est associé à des capacités de création de valeur pour lui et pour l'entreprise. Ainsi pour Sohby et *al.*(2009), le consommateur sait faire, il sait dire, il sait se servir, il sait détourner les usages... il peut donc être toujours considéré par l'entreprise comme un partenaire à part entière, partenaire compétent de surcroit. Cette dernière posture est toutefois remise en question par certains auteurs (Bonnemaizon et al. 2011).

Le consommateur peut s'estimer compétent parce que l'entreprise le reconnaît comme tel, mais aussi parce qu'elle lui met à disposition des ressources lui permettant de maximiser et d'approfondir ses compétences. Ces compétences peuvent être de trois types distincts (Bonnemaizon et al. 2011) :

- Les compétences cognitives : Elles sont liées à la capacité du consommateur à « décoder » les discours de l'entreprise à son égard (Macdonald et Uncles, 2007), aux efforts cognitifs nécessaires à l'acte d'achat, à la recherche d'informations (puis à leur compréhension, évaluation et mémorisation) (Rodie *et al.* 2000, Passebois *et al.* 2004). Ces compétences sont d'autant plus nécessaires dans l'acte d'achat sur automate (titre de transports) ou dans le parcours client dans un point d'arrêt non-géré (gare non humanisée).
- Les compétences instrumentales : Elles sont liées à l'utilisation d'une technique, d'une technologie et/ ou d'un savoir en vue de réaliser un tâche lors de la co-création de valeur (Lüthje, 2004). Pour exemple : l'utilisation de la source d'information (application mobile de transport) à distance mise à disposition par l'entreprise.
- Les compétences liées à l'usage : Elles sont directement liées à l'usage d'un produit, d'un service ou d'un média (Von Hippel, 2005, Berthon *et al.* 2007). Ce type de compétences permet au client d'organiser et d'utiliser correctement les différents outils que lui met à disposition l'entreprise en fonction de ses attentes. Ces compétences qui tendent vers l'automatisme en situation nominale, peuvent être d'autant plus utiles en cas de situation perturbée inopinée dont la zone géographique impactée et les moyens de transport de substitution seraient connus par le voyageur ayant connu précédemment une situation similaire.

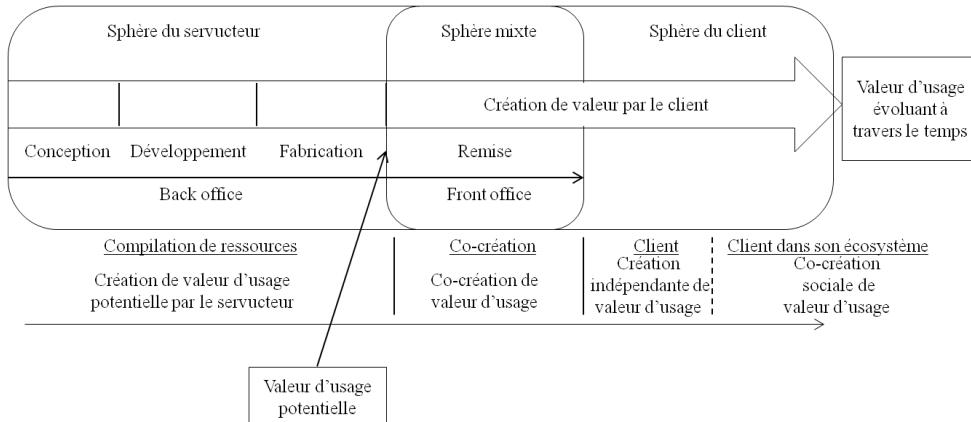
Enfin, l'entreprise peut mettre également en place des rétributions à cette co-création permettant au consommateur de se considérer comme un véritable acteur de la relation de service. La reconnaissance du client par l'entreprise est une étape nécessaire dans la compréhension du processus de co-création de valeur, de l'apprentissage des consommateurs et des compétences dont ils devront disposer pour entrer dans cette démarche co-créative de valeur pour les deux parties.

La logique dominante de service considère le consommateur comme un acteur toujours compétent (Sohby *et al.* 2009). La compétence du consommateur favorise le rééquilibrage des pouvoirs dans la relation avec le servucteur.

#### **2.1.4.3 Les différences entre les deux approches**

Pour la logique dominante de service, le service est la base de toutes affaires (au sens du terme anglophone « business »). Cette position apparaît, pour la logique de service, restrictive car dans cette approche la création de valeur pour le bénéficiaire du service et pour le servucteur est plus importante que le service en lui-même. De plus, d'autres facteurs vont venir influencer la création de valeur, pour la logique de service, la création de valeur est donc fondamentale et le service en lui-même ne serait qu'un facilitateur à cette création de valeur (Grönroos *et al.* 2011). Cette vision se confirme d'autant plus si l'on considère la mobilité comme un besoin dérivé de l'activité vers laquelle elle est censée conduire le voyageur. Dans une logique dominante de service, le servucteur ne peut que « proposer » une valeur, il ne peut pas la remettre.

**Figure 13 : Processus de création et de co-création de valeur dans une logique de service**



Source : Grönroos et Voima 2013, p.136

Les deux approches partagent la même logique de l’orientation client. Cette logique, mettant au centre du système de servuction le client coproducteur de service, peut tout de même avoir certaines limites managériales. Dans le cas étudié des transports en commun en Ile de France cette orientation client (voyageur) peut selon Beauquier (2005), « vider le travail de son sens ». En effet, l’auteur estime que la recentralisation des métiers autour du voyageur présente certaines limites. Partant du constat que l’orientation client nécessite une certaine polyvalence de l’ensemble des acteurs internes de la servuction, Beauquier (2005) estime que la relation client/servucteur en est ainsi modifiée lors des différentes interactions dues aux services (accueil en gare, opérations de contrôle ...). Encore selon l’auteur, le rapport de pouvoir entre les agents et les clients en est d’autant modifié en faveur du pouvoir du client. Le risque est que ce transfert de pouvoir ne se fasse au détriment de la civilité et du respect minimum à l’égard du personnel en contact mais aussi au niveau de leur sécurité (notamment lors d’opération de médiation ou de contrôle).

Dans le cas de la coproduction, le consommateur, comme cela a été vu précédemment, a un rôle plus ou moins actif dans la servuction, ce rôle est toutefois indispensable pour que le service puisse être produit. Dans le cas étudié du transport en commun en Ile de France et notamment du transport ferroviaire, cette coproduction revêt une forme particulière de coproduction. En effet, ce moyen de transport ferré est par définition (surtout en Ile de France) un transport de masse (mass transit). L’offre ainsi que sa production sont donc standardisées. Dans cette industrie, il y a donc une réelle nécessité dans l’implication du

consommateur dans le système de servuction. En effet, le voyage se fait en quasi-autonomie. De nombreuses opérations sont laissées à la charge du voyageur (choix du titre de transport sur les automates de vente, validation du titre de transport, choix de l'itinéraire, embarquement et débarquement ...). Aussi, afin de pouvoir profiter pleinement de ce service, les voyageurs doivent disposer d'un savoir-faire particulier leur permettant de réaliser l'ensemble des étapes du service dans cette quasi-autonomie. La place même des transports en commun dans ces zones géographiques ainsi que leur importance font que ces savoirs sont ancrés et intégrés par les clients. La conception même des gares vont en ce sens tant elles sont pensées et conçues comme des lieux où le client doit pouvoir se repérer et agir en autonomie complète. L'ensemble de ces paramètres créent une appropriation du moyen de transport par le voyageur. Pour Abamovici *et al.* (2006) « *Les usagers projettent sur le lieu de transport leur propre perception de l'espace public : la tendance sociétale à l'individualisation des comportements entraîne un isolement malgré la proximité physique dans le système productif.* »

Pour Bancel-Charensol *et al.* (1997), « *le voyageur est la cible et la ressource de la production de service* ». L'autonomie du voyageur étant dans ce type d'industrie un élément important dans la coproduction, le transporteur doit pouvoir influer et contrôler les différentes actions entreprises par ses voyageurs. Cela passe notamment par la formation, l'information et l'accompagnement (sans pour autant que le transporteur puisse avoir un pouvoir hiérarchique direct sur ces clients).

A travers le transport en commun, un contrat tacite se crée entre transporteur et voyageur. Le voyageur délègue la responsabilité de son déplacement au transporteur ; en contrepartie, il respecte les règles de ce dernier, les règles en question peuvent concerner des actions à accomplir ou, au contraire, une inaction attendue. La perception de ces règles et des différentes contraintes nécessaires au transport par le voyageur est en forte relation avec les caractéristiques du système de servuction.

## 2.1.5 Introduction aux services publics

Nous nous intéressons à la notion de captivité du client et des différents enjeux que cette notion constitue dans le cas de relations de services et notamment dans le cas d'une relation

de services publics de transports collectifs urbains. Aussi, nous cherchons à identifier les similitudes et les divergences qui peuvent exister en comparaison avec une relation client/servucteur dans un environnement compétitif, qui lui est plus largement étudié dans la littérature. Nous allons aborder dans cette section les notions de satisfaction et de recouvrement de service à travers le spectre de la captivité client. Ces notions doivent permettre de nous éclairer quant aux enjeux des actions de recouvrement dans le cadre d'une relation client/servucteur dans laquelle le consommateur serait captif d'un service. Ces enjeux seront principalement étudiés en termes de vision prestataire de service et d'impact sur la perception et sur la satisfaction de son client.

### **2.1.6 La captivité du client, définition et enjeux**

Un marché est réputé captif lorsque les consommateurs des produits ou des services dont il est question sont obligés de se les procurer auprès d'un nombre très limité de fournisseurs (producteurs ou vendeurs). Cette situation de monopole ou d'oligopole implique généralement des prix élevés ainsi qu'une faible diversité de l'offre (Bathelot, 2011). Cette dimension tarifaire ne concerne toutefois pas le réseau Transilien dont les tarifs sont encadrés par le STIF.

Les variables créatrices d'un marché dit captif peuvent être diverses mais sont généralement autant de contraintes pour le consommateur. Ces contraintes (variables) peuvent être de diverses natures : contraintes géographiques (clients de services de restauration dans la zone *duty-free* d'un aéroport), contraintes légales (contraintes de concurrence organisées et contrôlées par un état), contraintes liées aux libertés (utilisation de cabine téléphonique dans une maison d'arrêt)...

Un marché dans lequel le consommateur est captif n'est donc pas nécessairement un marché monopolistique. Au sens premier, un monopole est une situation dans laquelle il n'y qu'un vendeur (de biens ou de services) pour une multitude de consommateurs. Il est donc question d'une exclusivité détenue par une organisation expliquée par différents facteurs (technologiques, géographiques, légaux ...).

Une situation de monopole peut être de plusieurs natures. Dans le cadre de cette thèse nous nous intéressons à l'un des services de transport public de la région Ile de France : SNCF

Transilien. Le monopole dont il est question dans ce cas est donc de l'ordre étatique car le servucteur (SNCF Transilien) appartient à une EPIC (Etablissement Public Industriel et Commercial). En effet, il est question de monopole d'état ou de monopole public lorsque l'exclusivité détenue par l'offrant l'est au profit de la puissance publique (Harold, 1993).

Dans le cadre du transport public et plus généralement dans le cadre d'industries de services publics nécessitant des investissements d'infrastructures considérables il est commun que l'état assure ces tâches via un mandat d'exploitation délivré à une entreprise privée ou semi-publique ou plus directement assurer ces missions par le biais d'une entreprise publique.

La présente recherche n'a pas pour objectif de déterminer le niveau de monopole sur le territoire de la région Ile de France ni même de le qualifier. Nous décidons donc de partir du postulat selon lequel les différentes lignes de SNCF Transilien sont autant de moyens de transport public ferrés dont la concurrence indirecte (véhicule personnel, covoiturage, taxis, VTC, deux-roues motorisé ou non ...) ne sera pas étudiée. En effet, l'objectif de cette thèse est de déterminer les différents enjeux de la servuction palliative dans un contexte où le consommateur du service est captif. Or, il semble que le consommateur soit captif à deux niveaux dans les cas SNCF Transilien.

Tout d'abord, il est captif par l'environnement de la servuction et les conditions de cette dernière. C'est d'autant plus le cas du fait d'une situation perturbée prévue ou inopinée. En effet, nous étudions les impacts des services à caractères palliatifs dans un laps de temps durant lequel le client est en situation d'attente en gare ou à bord d'un train. Il sera donc physiquement captif à un degré plus ou moins prononcé (la captivité à bord d'un train étant exacerbée en comparaison à celle au sein d'une gare).

Le deuxième niveau de captivité est relatif à l'implantation des infrastructures sur le territoire francilien ainsi qu'à son exploitation commerciale assurée par SNCF Transilien. De plus, SNCF Transilien étant mandaté par l'autorité organisatrice des transports d'Ile de France (STIF : Syndicat des transports d'Ile de France), la situation de monopole géographique et étatique est d'autant plus un postulat acceptable dans le sens où la possibilité de choisir un prestataire différent pour effectuer ses trajets en train n'est pas possible.

### **2.1.7 La relation client dans un environnement captif**

Sous la question de la place de la relation client dans un environnement captif nous nous intéressons aux différents types de captivités de consommateurs et essayons d'identifier les impacts sur la relation client/servucteur, surtout dans le cas de notre thèse avec l'usage d'un transport collectif urbain.

Pour Rowley (2005), il existe différentes formes de captivité. L'auteur en dénombre quatre :

- Les clients captifs : Ils consomment un bien ou un service auprès d'une seule et même entreprise car il n'existe selon lui pas d'autres alternatives. Leur fidélité est contrainte par l'offre.
- Les clients en recherche de commodité : Ils peuvent ne pas respecter la marque en elle-même mais ils sont plus en recherche de la commodité que cette dernière peut leur apporter.
- Les clients satisfaits : Ce sont des clients satisfaits par la prestation ou le produit délivré par l'entreprise. Ils ont une attitude positive envers la marque. Toutefois ils ne consommeront pas forcément davantage le même produit ou le même service délivré par la même entreprise dans le futur.
- Les clients engagés : Ils sont actifs et positifs envers la marque et ses produits ou services. Ils sont actifs à la fois dans leur attitude et dans leur comportement.

Nous considérons, dans ce travail de recherche dont le terrain étudié est le périmètre Transilien du groupe SNCF, que le marché dont il est question est un marché captif de par la configuration de ses infrastructures de transport ferroviaire et de par la pertinence et l'efficacité relative des services de substitution qui lui font une concurrence indirecte. Toutefois, il apparaît que les quatre catégorisations de clients de Rowley (2005) permettent d'étudier l'implication du client dans la servuction par son engagement dans la relation de service. Bien que le marché soit lui captif, il apparaît plausible que des représentations des quatre catégories ci-dessus puissent être observées au sein des clients voyageurs du réseau SNCF Transilien.

### **2.1.8 La relation client dans le cadre d'un service public, clients ou usagers ?**

Nous nous intéressons maintenant au rôle de la relation entre un service public et ses usagers, et plus particulièrement au secteur du transport public.

Tout d'abord, nous nous interrogeons sur la distinction des dénominations « client » et « usager ». En effet, la distinction entre ces deux notions n'est plus aussi évidente qu'elle a pu l'être auparavant. Il est apparu dans le langage et dans certains articles de recherche des notions « d'usager/client ». Cette notion ramène à une objectivation des différents services publics avec une réelle ambition de placer au centre de la relation le client-usager en vue de pouvoir le satisfaire plus justement, de gagner en efficacité et de gagner en qualité perçue. Il s'agit donc d'orientation client au sein des services publics.

L'usager est défini comme tel de par son utilisation à titre individuel d'un service public ou assimilé public, à titre gratuit ou tout du moins à un tarif encadré. La notion d'usager étant légalement définie par le code civil dès 1804 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 ».

Le terme d'usager est en lien direct avec la citoyenneté, la participation à la vie collective ou à la coproduction (Chauvière et Godbout, 1992 ; Julien 2005). Ces auteurs soulignent le fait que les services, dont l'usager bénéficie, sont des services publics ou assimilés qui peuvent être gratuits ou payants (mais hors du marché concurrentiel dans le cas de prestation tarifées). Ces auteurs soulignent également le fait que dans la grande majorité des cas étudiés il s'agit de services et non de biens matériels.

Chauvière *et al.* (1992), font l'hypothèse que « l'usager ne serait qu'une catégorie provisoire ou transitionnelle dans un processus déjà bien engagé de révolution des fondements de l'action publique, dont le modèle implicite est désormais le client ». Par effet de contraste, le terme « client » renvoie au monde de l'acquisition de biens ou de services payants, dont le prix résulte d'une mise en concurrence sur le marché. Il s'agit donc d'un rapport marchand. Cette situation dans un environnement concurrentiel expose le client à tous les risques que peuvent véhiculer ce type de transactions commerciales basées sur la nécessité de profit pour l'entreprise.

Le terme client renvoie à un individu alors que celui de consommateur sous-entend la possibilité d'actions collectives visant à s'opposer aux intérêts du producteur/servucteur dans

le but de préserver leurs intérêts. Ainsi donc la notion de client renvoie à un individu alors que celle de consommateur renvoie à une force collective plus ou moins organisée. Pour Jeannot (1998) « le consommateur ne se réduit pas au client ». En effet, l'auteur se basant sur les théories néolibérales, estime que le client peut être considéré comme un point de départ à partir duquel « tout peut être reconstruit », par opposition le consommateur occupe, lui, la position finale. Le client est défini, comme nous l'avons vu précédemment, par sa capacité à sélectionner un service ou un bien à partir de plusieurs offres. Le consommateur renvoie lui aux droits qui lui sont octroyés. Il est question des droits lui permettant de faire un choix (informations, accès ...), il y a donc une nécessité d'informations pour que le choix puisse se faire ainsi qu'une capacité (du consommateur) à pouvoir analyser et juger ces différentes informations. Ainsi cette distinction faite entre client et consommateur par l'auteur ainsi que le fait de positionner le consommateur en finalité et le client dans un point de départ conduit à définir le consommateur par son construit social<sup>12</sup>.

L'usager pour sa part peut également être appréhendé selon ces deux dimensions, à savoir : individuel ou collectif. La différence se fait par la notion d'usage qui prime sur l'activité marchande du rapport producteur/client.

Enfin l'usager consomme des biens ou des services qui sont majoritairement fournis dans le cadre d'un marché monopolistique (ou du moins oligopolistique) ; ainsi, le choix d'une alternative ou la mise en concurrence avec d'autre producteurs/servucteurs n'est généralement pas possible.

Pour Chauvière *et al.* (1992), l'usager « entretient l'espoir d'un raisonnement et de services hors profit. Sinon, sans cette référence idéalisée, les évaluations et régulations des usages sociaux retomberaient dans les seules règles du marché et de la rentabilité des investissements ».

<sup>12</sup> Le construit social est ici employé au sens de Berger et Luckman (1966). Il est donc question d'une réponse à un problème issu de l'action collective et non d'une donnée naturelle. Pour Crozier (1997) Il est nécessaire d'étudier les choix des individus pour comprendre l'organisation dont il fait partie.

### **2.1.9 Le service public, de l'usager au client**

Deux éléments principaux ont réintroduit la notion d'individu singulier pour qualifier l'usager qui jusqu'alors était appréhendé de manière uniforme et égalitaire. En effet, l'offre de service public était industrialisée et basée sur le principe de l'égalité de traitement. Cette dernière notion ne laisse pas de place à la reconnaissance des singularités des différentes situations, contrairement aux rapports commerciaux dans un marché concurrentiel.

- Une remise en question de la qualité des prestations apportées aux usagers des services publics a permis d'introduire des méthodes de gestion plus efficaces et réactives aux différentes demandes des usagers.
- Les différentes formes et les différents projets de dérégulation voir de privatisations ont replacé l'usager dans un rôle d'acteur économique au sein d'un marché.

Dans d'autres termes il y a un replacement de l'usager au cœur même du service public de type orientation client qui est le fruit d'une évolution des modes de gestions et des évolutions des organisations des entreprises publiques ou des administrations. Cette orientation « client » est d'ailleurs une adaptation des modèles de gestion utilisés dans les entreprises du secteur privé. Ce replacement intervient dans une réflexion relative aux questions de régulation des marchés publics bien que ces deux éléments soient distincts. La notion d'ouverture des marchés ne concernant l'usager que dans la mesure où ce sont les services payants qui sont concernés alors que la réorganisation des modes de gestions concerne à la fois les services facturés aux usagers et à la fois les administrations. Le recentrage de la place de l'usager dans la relation a également permis de prendre en compte sa singularité. Aussi, pour certains auteurs (Jeannot, 1998) l'explication d'un tel changement peut s'expliquer par trois facteurs. Tout d'abord, le passage de la phase d'équipement à la phase de gestion, dans cette logique la reconnaissance nouvelle de la singularité de l'usager serait alors « le retournement de la production vers le service ». Ensuite, le niveau d'exigence des usagers aurait évolué à la hausse en même temps que le niveau d'éducation de ces derniers. Enfin, et il s'agit de la raison la plus essentielle selon Jeannot (1998), l'ouverture progressive à la concurrence des services publics auraient contraint les pouvoir public à revoir leurs modes de gestion.

La dénomination « client » reste toutefois symbolique selon Jeannot (1998). En effet, pour l'auteur si l'usager d'un service public est qualifié de « client » c'est uniquement par analogie avec des marchés ouverts à la concurrence.

### **2.1.10 Synthèse des convergences et différences de la notion « client » et « usager »**

Nous proposons de synthétiser les éléments présentés ci-dessus sous forme de tableau.

**Tableau 7 : Synthèse des convergences et différences de la notion « client » et « usager »**

	<b>Client</b>	<b>Usager</b>
Marché	Secteur marchand, principalement concurrentiel.	Secteur public, monopoles étatiques ou assimilés.
Tarifs	Principalement fixés par la loi de l'offre et de la demande.	Tarifs encadrés ou gratuité de services.
Finalité	Principalement économique d'ordre privé basé sur la rentabilité.	Fourniture de service en lui-même.
Qualité	Vers une orientation clients dans la relation de services.	Vers une orientation usagers dans la relation de services.
Coproduction de services	Oui.	Oui.
Dimension	Individuelle.	Individuelle ou collective.

Source : Élaboration personnelle

Au vu des convergences et différences observées entre les notions de « client » et « d'usager » nous décidons de considérer les voyageurs Transilien comme des clients. En effet, bien que la typologie de marché soit de modèle monopolistique sur un service public de réseau (réseau ferroviaire), la notion de client semble plus intéressante pour appréhender la problématique de cette thèse. De plus, nous partageons la vision de Jeannot (1998) selon laquelle avec les évolutions du management public, la notion d'usager devient transitoire. Toutefois, les notions d'encadrement des tarifs ou encore d'absence de concurrence seront prises en compte dans la recherche d'identification des impacts d'un recouvrement de service suite à une défaillance sur la satisfaction des clients.

### 2.1.11 Le rôle de la confiance dans la relation

Nous abordons ici la notion de confiance tant cette dernière joue un rôle impactant dans la relation client-prestataire. La définition du construct de la confiance n'est pour Rousseau *et al* (1998) pas partagée par l'ensemble des auteurs de la littérature. Toutefois, des notions majeures ressortent des différentes définitions (Campoy et Neveu, 2011). Ces derniers définissent en premier lieu la confiance comme « une attente optimiste quant au résultat d'un événement ou d'un comportement d'une partie tiers». Campoy et Neveu (2011) introduisent également la notion d'une certaine vulnérabilité puisque selon eux le gain obtenu lorsque la confiance est respectée apparaît moins important que la perte subie lorsque la confiance est trahie. Enfin, la partie tiers dans ce cadre de la confiance, est implicitement censée veiller à ses propres intérêts mais aussi à ceux des autres parties qui lui accordent leur confiance. Pour certains auteurs la confiance est relative aux croyances vis-à-vis d'un tiers (Guibert, 1999 ; Sako, 1992).

La confiance reflète donc une attitude pouvant impacter directement le comportement d'un individu et altérer sa perception. En effet, le risque perçu relatif à la relation sera d'autant plus élevé que sa confiance envers le tiers sera faible, *a contrario* le risque réel d'une relation peut être plus important que le risque perçu lorsque l'individu accorde sa confiance au tiers (Campoy et Neveu, 2011).

Zaher et al. (1998), proposent la définition suivante « *le fait que l'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, que l'acteur se comportera de manière prévisible et que l'acteur agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme* ».

### 2.1.12 Les différentes formes de confiances

Nous différencions tout d'abord deux formes principales de confiance que sont : la confiance contractuelle et la confiance tacite. Par définition la confiance contractuelle se base avant tout sur des engagements respectifs « officialisés » permettant ainsi de contraindre la tierce partie en cas de manquement vis-à-vis de ses engagements (Davoine *et al.*, 2000). La confiance tacite concerne, elle, la prévisibilité perçue des comportements (Usinier et Roger, 1998). Selon ces auteurs, dans la cadre de la confiance tacite, les expériences antérieures jouent un rôle très important. Comme nous l'avons abordé précédemment, dans le secteur du transport

en commun et notamment dans le contexte de *mass-transit*, l'utilisation du service est telle que les voyageurs se créent une quantité considérable d'expériences. Ainsi la principale différence entre ces deux formes de confiance vient du fait que la première se base sur l'obligation et la contrainte de se faire confiance alors que la seconde se gagne par l'expérience.

Ensuite pour Golley et Le Flanchec (2011), la confiance liée à la personne se distingue de la confiance institutionnelle et de la confiance interpersonnelle. La confiance liée à la personne représente la confiance qu'il a en sa propre personne et également sa propension à faire confiance à autrui. La confiance institutionnelle est relative à la confiance qu'un individu va accorder à une organisation (ou la confiance entre différentes organisations). La confiance interpersonnelle est, elle, relative à la confiance constituée entre individus. Dans le cadre de notre thèse nous nous intéressons dans un premier temps à la confiance liée à la personne puis à la confiance d'un individu envers l'organisation SNCF Transilien. En effet, pour Golley et Le Flanchec (2011), la confiance liée à la personne favorise la confiance institutionnelle.

Il est également nécessaire de ne pas omettre que le niveau de confiance est perméable à des éléments extérieurs comme la réputation. En effet, les individus entre eux peuvent partager leurs différentes expériences de service et ainsi s'influencer (Whitener et al., 1998).

Dans le cadre de notre recherche nous étudions la confiance institutionnelle sans pour autant la dé-corréler de la confiance liée à la personne. Dans le cadre de la confiance institutionnelle nous nous intéressons uniquement à la confiance d'un individu (le voyageur) envers une organisation (SNCF Transilien).

La confiance est une notion subjective (Hudson, 2006), son degré va dépendre de l'individu en question, de sa représentation de l'organisation et de la représentation qu'il se fait de la situation qu'il rencontre. Aussi, des individus différents exposés à une même situation n'accorderont pas le même niveau de confiance à l'organisation, ce qui confirme donc selon Rotter (1971) la subjectivité qui entoure la notion de confiance. Karsenty (2011) distingue d'ailleurs trois niveaux de confiance : la méfiance, la confiance décidée et la confiance assurée.

### 2.1.13 Les dimensions de la confiance

Pour Mishra (1996), la confiance est construite à partir d'un corpus de dimensions. Ces dimensions dépendent en grande partie des attentes de l'individu par rapport à l'organisation. Neveu (2004) quant à lui pense qu'il y a deux dimensions principales dans la confiance auxquelles sont rattachées différentes sous-dimensions (voir tableau 8).

**Tableau 8: Dimensions principales et sous-dimensions de la confiance**

Dimensions principales	Sous-dimensions
Affective	Justice interactionnelle perçue Ouverture d'esprit Disponibilité Bienveillance Accès à l'information
Calculée	Compétence Cohérence Respect des engagements Justice procédurale perçue

**Source : Neveu, 2004**

Pour Lewicki et Bunker (1996), il existe trois dimensions de la confiance basées sur le calcul, la connaissance et l'identification. Pour les auteurs, la confiance fondée sur le calcul se base sur la conviction selon laquelle si la tierce partie ne respecte pas ses engagements, elle subira des conséquences négatives (elle est donc incitée à les respecter). La confiance basée sur la connaissance est relative aux expériences de service antérieures (la tierce partie devenant ainsi plus prévisible). La confiance basée sur l'identification nécessite que les parties aient identifié leurs objectifs respectifs et qu'ils les partagent. Pour Lewicki et Bunker (1996), ces trois formes de confiance représentent un processus séquentiel. La confiance basée sur le calcul sert de base pour la confiance basée sur la connaissance qui elle-même va servir de base pour la confiance basée sur l'identification. Toutefois, ces trois séquences n'ont pas toutes forcément lieu au cours de la relation. En effet, la confiance peut se dégrader au fur et à mesure de la relation voir même se briser. Pour Burt et Knez (1995), la confiance peut se détériorer alors que la méfiance se forme dans la relation.

### **2.1.14 Les déterminants de la confiance**

Les déterminants de la confiance permettent de mieux comprendre d'où vient cette dernière et quels sont les différents facteurs qui peuvent ainsi la créer.

La justice perçue : il est ici question de la justice organisationnelle perçue qui elle-même est composée de perceptions des différentes formes de justice (distributive, procédurale, interactionnelle) selon Campoy et Neveu (2011). La justice organisationnelle est considérée comme un déterminant de la confiance par certains auteurs (Campoy et Neveu, 2011 ; Alexander et Ruderman, 1987).

Le risque perçu : pour Karsenty (2015), le niveau de confiance qui est octroyé à un tiers est relatif à l'incertitude perçue dans une situation donnée. En cas de risque important la prudence sera de mise, et l'individu aura tendance à vouloir contrôler certains points plutôt que de faire confiance au tiers.

La prédisposition : pour Rotter (1971), la prédisposition individuelle à faire confiance reflète les expériences relationnelles antérieures. Ainsi, en se basant sur ses expériences vécues, un individu accordera sa confiance de manière plus ou moins spontanée et continue. La dissimilitude d'expériences peut ainsi expliquer, selon Mayer *et al.* (1995), que des individus accordent plus facilement leur confiance que d'autres pour une même situation.

La satisfaction des expériences antérieures : ce déterminant est directement lié à la dimension de la confiance fondée sur la connaissance (McAllister *et al.*, 2006). En effet, la connaissance est-elle même basée sur l'expérience et sur la satisfaction qui en résulte. Ainsi la relation de confiance se construit dans la durée. Dans un premier temps la confiance sera plus interpersonnelle avant de s'individualiser au cours de la relation. Selon Gabarro (1978), par son expérience l'individu parvient à déterminer la prévisibilité du comportement de la partie tiers et cela influence son degré de confiance.

### **2.1.15 Synthèse**

Ainsi, dans le cadre de notre thèse il nous semble fondamental de prendre en compte cette notion de confiance tacite institutionnelle. Pour ce qui est des transports « du quotidien », nous pensons que la dimension de la confiance basée sur la connaissance représente la

dimension la plus structurante. En effet, dans le cadre du transport en zone dense, ou *mass transit*, qui plus est dans un contexte monopolistique, la confiance basée sur les dimensions de calcul au niveau individuel et la confiance basée sur l'identification paraissent anecdotiques tant la relation peut sembler asymétrique.

### 2.1.16 Conclusion de l'introduction aux services

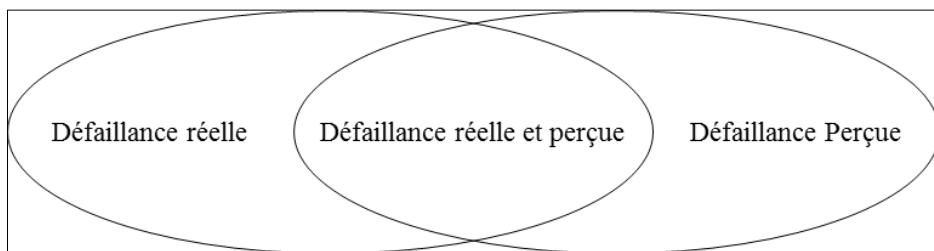
Dans cette introduction ont été abordées les notions essentielles permettant de mieux appréhender les services et leur système de servuction nominal. La perception et la satisfaction sont deux notions qui sont directement rattachées à l'expérience de service tant la place et le rôle du client sont centraux dans le système de servuction. Le contexte dans lequel s'inscrit cette thèse est une dimension importante à prendre en compte car comme nous l'avons vu, il existe des points de divergences entre un service dans un secteur marchand et concurrentiel et un service dans le cadre d'un monopole pouvant être considéré comme étatique.

## **2.2 Les défaillances et recouvrements de services**

Nous abordons dans ce sous-chapitre les notions de défaillances de services, dans un premier temps, puis les notions de recouvrements de services. La défaillance de service est inévitable (Mattila et Cranage, 2001) ; un prestataire de service doit donc faire en sorte de l'anticiper s'il souhaite pouvoir en minimiser les impacts négatifs (insatisfaction, bouche à oreille négatif, augmentation du taux d'attrition ...). Cette anticipation passe notamment dans la définition d'actions à mettre en œuvre lors d'une défaillance. L'ensemble de ces actions constituent le recouvrement de service.

### **2.2.1 La défaillance de servuction**

Dans la littérature traitant de la satisfaction, le lien de relation directe entre la satisfaction relative à un service nominal et le taux de rétention des clients d'une entreprise a été largement étudié. Une organisation a un objectif de maximisation de la satisfaction de ses clients à travers la gestion de la qualité des services qu'elle produit en vue d'atteindre les taux de fidélité les plus importants (Moulins, Ngoc Phan et Philippe, 2012). Pour ces auteurs la qualité de service a un impact positif sur la confiance et sur l'attachement à l'entreprise des clients, lesquels développent un engagement calculé ainsi qu'un engagement affectif consécutif à cette qualité de service perçue. De nombreuses recherches en sciences de gestion démontrent l'importance qu'une entreprise a de favoriser la fidélisation de ses clients (Kim et Cha, 2002 ; Magini et Ford, 2004 ; Murphy, 2001). En effet, la fidélisation d'un client en comparaison à l'acquisition d'un nouveau client est à la fois moins compliquée à mettre en place et beaucoup moins onéreuse (Murphy, 2001). Ainsi conformément à la triade -qualité de service- confiance-fidélisation- il est dans l'intérêt d'une organisation de maximiser la qualité de service produite et perçue. Toutefois, l'entreprise doit se préparer à l'éventualité d'une production de service de qualité moindre qui peut être considérée comme une défaillance de service. On parle de défaillance de service lorsqu'une organisation ne peut pas répondre aux attentes de ses clients (Bell et Zemke, 1987). Cette défaillance peut être réelle et perçue ou uniquement perçue par un consommateur. Dans une approche générale, une défaillance de service entraîne une perte pour la victime de cette défaillance, qui peut être aussi bien matérielle que psychologique.

**Figure 14 : Vérité et perception de la défaillance**

Source : Élaboration personnelle

Dans le cadre de cette thèse nous décidons d'étudier uniquement les défaillances qui sont réelles et perçues : réelles puisque cette dimension nous permet notamment de suivre le nombre de défaillances car SNCF Transilien rend publiques ces informations au travers de la plateforme d'open data, perçues car nous cherchons à identifier les impacts de la défaillance sur la perception de qualité de service et sur la satisfaction qui en résulte après un recouvrement. Ainsi, dans notre cas nous ne nous intéressons pas aux défaillances dont n'a pas eu connaissance le client.

La littérature fait la distinction entre la défaillance relative au service produit, il est alors question de défaillance de résultat, la défaillance liée au processus de servuction (Zarrouk, 2008) ou bien encore à toute autre interaction avec l'entreprise (utilisation de nouvelles technologies, interaction entre différents clients ...) lors de la consommation du service en question (Palmer, 2001). Pour la défaillance de résultat, le service produit ne correspond pas aux attentes exprimées par le consommateur et le prestataire de service est dans un état d'incapacité ponctuelle ou définitive d'assurer la prestation dans les conditions qualitatives initialement prévue. La défaillance de processus, elle, est relative à toute ou partie de la chaîne de système productif de services ; il est alors question du « comment » le consommateur reçoit le service produit. Cette notion de défaillance de processus n'est pas à négliger car selon Eiglier et Langeard (1994) il apparaît que le processus de production d'un service a un impact au moins aussi important sur la perception de la performance de l'organisation qu'à un client sur le résultat de cette production.

Dans le cadre de cette thèse nous décidons d'étudier uniquement les défaillances de type résultat. En effet, nous cherchons à identifier les enjeux de la servuction palliative déclenchée

par l'impossibilité de produire le service initial : le transport ferroviaire. Dans le cas d'une situation perturbée inopinée entraînant la suppression et/ou le retard des circulations nous pouvons considérer être face à une défaillance de résultat tant la notion de ponctualité à l'arrivée est centrale dans la définition du service de mobilité.

Une défaillance de service peut être subie, et donc être le résultat de l'incapacité du prestataire à gérer un ou plusieurs élément(s) du service (de son résultat ou de son processus de servuction). Le cas d'une défaillance subie est donc généralement lié à l'environnement de production et relève de l'incident ou de l'accident. Nous pouvons citer pour exemple le cas d'un incendie le long des voies de chemin de fer rendant la circulation impossible. Dans cet exemple, la survenance d'un élément extérieur (incendie le long des voies ferrées) qui est en dehors du pouvoir de contrôle du fournisseur de services et qui n'est pas un des éléments du service aura toutefois un impact direct provoquant une défaillance de résultat. La défaillance peut également être programmée par le prestataire de service (comme la coupure des circulations dans le cadre d'un exercice de sécurité) (Gammoudi, 2009). Dans cet exemple le fournisseur de services lui-même influe sur l'un des éléments du service puisqu'il est à l'origine de l'exercice. C'est son action qui va volontairement modifier l'offre de services en rendant impossible le transport sur une période donnée. Cette action volontaire entraîne une défaillance de résultat pour le client qui dans l'exemple ci-dessus ne pourra pas être acheminé. Ces exemples soulignent l'importance de la typologie d'incidents.

Comme cela a été présenté dans le contexte général de la thèse, nous souhaitons axer nos recherches sur les situations perturbées inopinées, et donc sur les défaillances subies dont les causes peuvent être internes ou externes et qui restent imprévisibles.

La défaillance, si elle n'est pas correctement gérée, peut entraîner de l'insatisfaction, voire à terme, augmenter le taux d'attrition de l'entreprise (Mostert, Meyer, Van Rensburg, 2009). Ce type d'expérience vécue impacte également négativement la confiance que le consommateur a dans la qualité de l'organisation de l'entreprise et de ses processus de servuction (Crane, 2004). Il est en effet possible que malgré les efforts déployés en termes de management de la qualité, une défaillance puisse se produire. Pour certains auteurs, 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 Crane, 2001) ; le facteur humain étant dans ce rôle central et potentiellement source de dysfonctionnement de service, la représentation de la caractéristique « hétérogénéité » des services.

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, dans le secteur de la production de biens matériels, pour lequel la production se fait en amont de la consommation, les défaillances rencontrées au cours de la production restent invisibles pour le consommateur (du moins tant qu'elles sont identifiées comme telles par le producteur en amont de la mise sur le marché). Là où un produit peut pêcher par sa qualité de fabrication, un service en plus de la qualité de son rendu final, peut pêcher par son processus de servuction.

Le consommateur participe à la création du service et il est donc directement témoin, voire directement impliqué en cas de défaillance de résultat mais aussi et surtout du processus de servuction. La dimension de la participation, plus ou moins directe, rend également l'anticipation de la défaillance quant aux impacts (organisationnel, sur la perception, sur la satisfaction ...) sur le consommateur plus complexe à approcher. L'anticipation de la défaillance peut passer par l'identification des points de fragilité de l'organisation afin, par exemple, de renforcer les actions de prévention. Cette anticipation peut également préparer l'organisation à réagir de manière efficiente à une défaillance par la mise en place de processus de recouvrement de service. Dans cet objectif d'anticipation de la défaillance SNCF Transilien a décliné des scénarios de gestion de situation perturbée basées sur une échelle de criticité sur 4 niveaux (voir le contexte général de la thèse, page 23 et suivantes).

## 2.2.2 La défaillance de service public

Comme nous l'avons vu précédemment, la défaillance de service est inévitable (Mattila et Cranage, 2001). Aussi, nous partons du postulat que comme tout autre service, un service public peut rencontrer des défaillances de service plus ou moins nombreuses. Il est donc nécessaire d'étudier les actions de recouvrement de service dans le cadre précis et particulier des services publics.

Nous avons également vu que la répétition de défaillances rencontrées par le consommateur d'un service pouvait influer sur le degré de confiance accordé au service et au servucteur.

Selon DeWitt *et al.* (2008), plus ce degré de confiance baisse et moins les actions de recouvrement seront efficaces. Or, dans le cas d'un monopole (notamment dans le cas d'un service public) le consommateur est par nature dans l'incapacité de changer de prestataire de service. Ce qui peut donc provoquer deux conséquences distinctes. La première conséquence est que, si le consommateur ne peut pas faire appel à un autre servucteur, alors un sentiment d'impuissance face à la non-qualité peut naître en lui, le client peut se sentir « pris en otage ». Il y a donc une notion d'injustice dans une relation asymétrique de service. Deuxièmement, de manière purement probabiliste, si un consommateur ne peut bénéficier des services que d'un seul servucteur, alors la probabilité de rencontrer des défaillances de service avec ce servucteur n'en sera que plus grande. Ainsi le degré de confiance dans le service et le degré de confiance accordé au servucteur n'en sera que plus bas. C'est notamment le cas dans les transports du quotidien puisque la majorité des voyageurs empruntent sur un trajet aller et un trajet retour les lignes chaque jour.

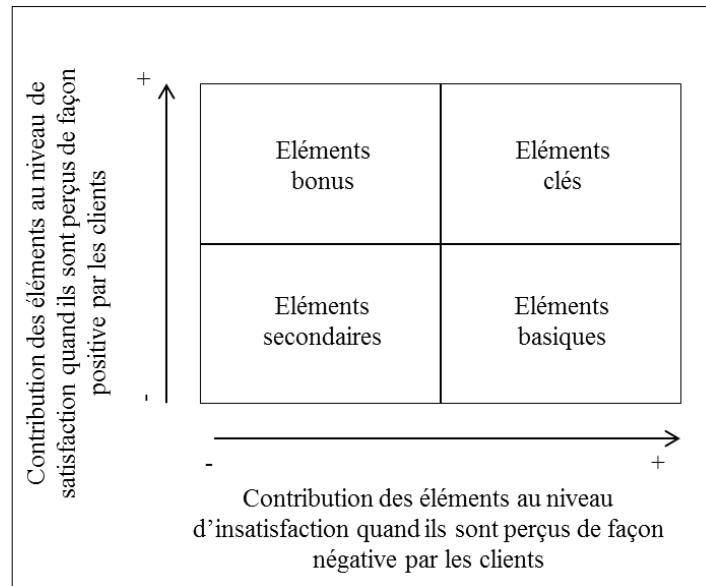
### **2.2.3 Le recouvrement de service**

Le recouvrement de service est relatif à toute action d'un prestataire de service en réponse à une défaillance (Grönroos, 1988). Le recouvrement est aussi défini comme « un package de ressources qu'une organisation peut utiliser en réponse à une situation de défaillance de service » (Smith et Bolton, 1999).

L'objectif de ces actions est 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. Bien que l'objectif du recouvrement soutenu par Bell (1994) soit pour le moins ambitieux, il nous semble plus approprié d'affirmer que l'objectif premier du recouvrement est de transformer l'état d'insatisfaction en un état de non-insatisfaction. En effet, à partir de la matrice tétra-classes de Llosa (1996) il apparaît que les différents éléments qui composent un service ne contribuent pas de la même manière à la satisfaction et à l'insatisfaction du client (figure 15). Aussi, par cette même matrice bi-axiale de Llosa (1996) il est attesté que l'antonyme de l'insatisfaction n'est pas la satisfaction mais la non-insatisfaction. L'objectif défendu par Bell (1994) ne serait donc pas celui du

recouvrement de service mais présenterait une situation de paradoxe de recouvrement de service, notion qui est développée par la suite dans le présent sous-chapitre.

**Figure 15 : Matrice tétraclasse**



Source : Llosa (1996)

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 ». En effet, le consommateur étant victime d'une première défaillance, le fait de ne pas traiter cette défaillance de manière effective reviendrait à faire acte de renoncement dans la livraison du service perçu comme une seconde peine par le consommateur (Mostert *et al*, 2009). Le risque d'un mauvais traitement de la défaillance est relativement semblable aux risques engendrés par la vente d'un bien ou d'un service de qualité jugée décevante en confrontation aux attentes du consommateur, à savoir un risque de bouche à oreille<sup>13</sup> négatif, une augmentation du taux

<sup>13</sup> Tout au long de ce travail de recherche le terme « bouche à oreille » sera utilisé au sens de Gronroos (1990), à savoir : un message relatif à la crédibilité, à la fiabilité, à l'organisation d'une organisation échangé entre une personne et une autre.

d'attrition, une évaluation de l'organisation dégradée en comparaison de l'évaluation *ante-défaillance*... (Lewis et McCann, 2004 ; Maxham, 2001). Le bouche à oreille négatif peut ainsi porter sur la défaillance mais aussi sur la « non mise en œuvre » d'actions de recouvrement. Nous présentons, ci-dessous, des exemples de type bouche à oreille négatif en ligne relatif à des défaillances pour lesquels SNCF Transilien n'a pas pu mettre en œuvre des actions de recouvrement.

**Figure 16 : Exemples de bouche à oreille négatif en ligne suite à un mauvais recouvrement de service**



Céline @cinine2 · 30 nov.

Très très en colère ce matin ! #RERC et #Ligne14 aucune communication, ça valait le coup de se lever tôt pr arriver 2h en retard au taf !



OYM A CYE @OYMACEY · 2 déc.

@RERD\_SNCF pourquoi les #RERD sont en retard en Gare de Lyon ? Ce n'est pas marqué...



Rika @kasthurika02 · 14 nov.

#ligneH #snfc plus de deux h d'attente pour des infos, aucune équipe d'évacuation #wasteteam #wtf



Source : Recherche Twitter décembre 2016

Nous notons que dans ces exemples la principale plainte émise par les voyageurs n'est pas tant la défaillance de service de type résultat (retard ou suppression de train), mais l'absence de recouvrement à savoir dans ces différents extraits une absence d'information relative à la défaillance.

### 2.2.3.1 Le recouvrement du client

Il existe une littérature substantielle relative au recouvrement du client. Deux notions se détachent toutefois de cette diversité de données : la justice perçue et la fréquence de dysfonctionnement. La dimension de justice perçue est fondamentale dans l'approche de

recouvrement et dans la recherche de la satisfaction du client après une défaillance. La défaillance peut être perçue comme une injustice par le consommateur du service. En effet, au regard de l'accord entre les différentes parties, la défaillance crée une asymétrie dont le client est en quelque sorte la victime. Pour Gammoudi (2009), « la défaillance sera perçue par celui qui la subit à la fois comme une violation au contrat relationnel et comme une injustice ». Aussi à travers cette dimension de justice (voire d'injustice), qui sera abordée ultérieurement, transparaît une résultante de l'ordre de l'émotionnel que l'entreprise doit traiter en priorité. Il est effectivement nécessaire de préparer « émotionnellement » le client à accepter les actions de recouvrement afin d'optimiser ces dernières.

Ensuite, la notion de fréquence de dysfonctionnement de la servuction apparaît avoir un impact considérable sur le recouvrement du client. Il apparaît possible de déclencher des actions de recouvrement du client ayant des résultats efficaces après une défaillance de service ; cependant cela s'avère plus complexe dans le cas de défaillances multiples (Michel *et al.*, 2009). Pour Maxham et Netemeyer (2002), le recouvrement de service est une discipline qui doit s'atteler à traiter une défaillance unique, et non une multitude de défaillances subies par un même client. Le paradoxe du recouvrement de service, semble également conforter cette thèse par les variations de résultats qu'ont sur ce dernier des défaillances répétées. Pour Maxham et Netemeyer (2002), les efforts des recouvrements de services ayant des résultats positifs (toutes dimensions confondues) seront d'autant plus complexes, voire impossibles, à mettre en œuvre en cas de défaillances similaires multiples ; d'autant plus si ces défaillances sont rapprochées dans le temps.

Pour rappel nous avons abordé dans le contexte général de la thèse d'une part la volumétrie absolue du nombre quotidien de défaillances (en moyenne chaque jour 722 circulations arrivent à destination avec un retard), d'autre part nous avons vu que le monopole lié au réseau Transilien rend quasiment impossible pour les clients le fait de faire appel à un autre prestataire, les habitudes de consommation du service (notamment les déplacements durant les heures de pointes) ainsi que le volume de service consommé par voyageur sont autant de facteurs qui exposent d'autant plus les client aux défaillances potentielles.

### 2.2.3.2 Le recouvrement des processus

Le recouvrement des processus a pour objectif d'industrialiser le traitement de la défaillance. Le recouvrement du client traite de l'individualité de la défaillance et de ses impacts ; le recouvrement des processus, lui, a pour objectif de professionnaliser le traitement de ces situations en faisant remonter les informations nécessaires, en les analysant et en y associant des actions ciblées de recouvrement de service. Pour Johnston et Clark (2005) le recouvrement par l'amélioration des processus représente « le moyen le plus signifiant dans l'influence sur la satisfaction des clients par le recouvrement de service ».

L'immobilisme processuel de l'organisation est particulièrement mal perçu par ses clients ; en effet, le fait pour un client de constater, qu'après une défaillance rencontrée, le système de servuction mis en place par l'entreprise reste inchangé, est propice aux émotions négatives telles l'anxiété relative à la crainte de revivre une expérience analogue (Johnston et Clark, 2005). Il existe un réel risque de perte de confiance du client envers l'organisation lié au non-recouvrement des processus. Cette perte de confiance, due aux multiples expositions d'un client face à une défaillance de services est l'un des points symptomatiques des services de transport public. Nombre de voyageurs utilisent le service de transport en commun de manière quotidienne pour des trajets dont la finalité est souvent l'acheminement vers les lieux de travail. Dans ce cas, à la fois poncif mais aussi et surtout très représentatif de l'utilisation qui est faite du transport public de type mass transit (notamment sur le réseau Transilien, terrain de cette thèse), la sollicitation du service par les clients peut intervenir de nombreuses fois au cours d'une seule et même semaine. Dans le cas d'un trajet domicile-travail ou travail-domicile, les horaires d'utilisation étant celles où les lignes de transport public sont les plus saturées (heures de pointe), cela représente autant de facteurs de dysfonctionnements possibles et par la même autant de risques pour le client de se retrouver exposé à une défaillance de service et ce, de manière répétée tout au long de l'année.

Pour SNCF Transilien le recouvrement de processus passe notamment par la mise en place en local de scénarios de situations perturbées inopinées basés sur une échelle de criticité à quatre niveaux. Chacun de ces niveaux correspond aux déclenchements d'actions de recouvrement de service.

Dans l'évolution des processus de recouvrement de service, le traitement des informations du terrain est fondamental. Trois méthodes principales émergent de la littérature (Michel *et al*, 2009).

La méthode de management de la qualité totale (Total Quality Management ou TQM), est une démarche qualitative couramment utilisée tant par des entreprises du secteur industriel, que celles de services (Lovelock et Wirtz, 2007). D'autres approches peuvent être utilisées par les organisations, notamment celles des normes et certifications (pour exemples : certification ISO 9000, Malcolm-Baldridge National Quality Award, le six-sigma, le Lean management ...) ; ces différentes méthodes ayant pour point commun la nécessité de suivre et de mesurer les défaillances rencontrées lors de la servuction. Cette nécessité implique donc la collecte de nombreuses données relatives à la défaillance et donc la constitution de bases de données substantielles qui permettent de piloter de manière quantitative l'évolution des résultats liés au recouvrement de service.

Les enquêtes clients mystères (ECM) permettent de détecter des points de fragilité quant aux processus de servuction (Finn, 2001). Contrairement à l'approche TQM, cette approche, plus qualitative, ne permet pas de couvrir et de recenser l'exhaustivité des défaillances de service, mais elle peut également s'avérer efficace dans l'accompagnement et le management des personnels en contact, grâce à un suivi qualitatif de la performance, voire permettre l'évaluation comparative des différents points de contact de l'organisation entre eux (Collard, 2012). Toutefois, pour certains auteurs, l'approche client est avant tout un subterfuge de management, pour deux raisons principales. Pour Neuville (1999), il s'agit d'un alibi au lien de subordination manager/employé partant du principe qu'un employé s'identifiera plus facilement à un client qu'à un supérieur hiérarchique (lui-même étant également un client dans la sphère de sa vie privée). Pour Juhle (2006), il s'agit d'un pare-feu permettant aux managers d'éviter les questionnements des employés quant aux modes d'organisation du travail, ces derniers étant légitimés par la place centrale du client au sein de l'organisation. Les ECM sont notamment diligentées chez SNCF Transilien, elles permettent, selon divers scénarios, d'évaluer une partie de la chaîne de services dans un lieu et un temps donné. Ces ECM peuvent concerner la prestation de service nominal (accueil, vente, après-vente ...), mais également le niveau de qualité des prestations de services en cas de situation perturbée (prévue ou inopinée).

L'approche dite de l'incident critique nécessite la mise en place d'études ayant pour objectif de collecter les descriptions de défaillances auprès des clients ayant été impactés par ces dernières. Cette approche combine à la fois les avantages liés à une étude qualitative, en permettant aux personnes interrogées d'exprimer, selon des termes qui leur sont propres, la description d'un incident critique de production de service rencontré, et à la fois les avantages liés à une étude quantitative, car les répondants peuvent également catégoriser le type d'incidents rencontrés (Edvardsson *et al*, 1999).

Pour Schneider et Bowen (1995) la limite de ces différentes approches réside dans l'utilisation qui en est faite. En effet, les entreprises ont tendance à accumuler de nombreuses données alors même qu'elles les sous-utilisent. Apprendre et modifier les processus de servuction à partir de l'exploitation des données de défaillance permet à l'entreprise d'éloigner le recouvrement de ce qui pourrait être considéré comme une activité transactionnelle, dans sa dimension purement individuelle, pour le rapprocher d'une notion de recouvrement de type managérial permettant l'amélioration des processus à mettre en place en cas de défaillance de service, permettant ainsi une meilleure satisfaction de la clientèle à un coût moindre (Michel, 2009).

### **2.2.3.3 Le recouvrement du personnel en contact**

L'approche systémique de la servuction telle que la définissent Eiglier et Langeard (1987) place le personnel en contact au cœur de la servuction. Le service étant particulièrement propice à l'interaction du fait de ses caractéristiques intrinsèques, le personnel en contact sera d'autant plus susceptible d'être sollicité en cas de défaillance de service. Pour Michel *et al* (2009) le recouvrement du personnel en contact renvoie aux « pratiques managériales qui aident les employés d'une entreprise de service à réussir dans leur mission de recouvrement des clients ou de leur propre recouvrement et ainsi faire face aux émotions négatives qu'ils pourraient rencontrer lors de la mise en œuvre d'actions de recouvrement de service ».

Pour Heskett *et al* (1997), la satisfaction des employés, exerçant leurs missions en contact de la clientèle, passe par leurs capacités (technique, processuel, commerciale ...) à pouvoir répondre aux attentes des clients à qui ils font face. Ainsi, si une organisation met en place des possibilités de recouvrements efficaces plaçant, dans ce cas, le personnel en contact dans une

logique de réponse aux attentes clients, alors la satisfaction des employés aura tendance à s'accroître (Boshoff *et al.*, 2000), avec pour corollaire de cet accroissement de satisfaction des employés, une baisse significative du *turn-over*. Or, selon De Jong et Ruyter (2004), il apparaît que dans le cas du traitement de la défaillance par l'interaction « humaine » entre le personnel en contact et le client, l'expérience de l'employé est une variable pouvant être déterminante dans la réussite du recouvrement. En effet, l'expérience accumulée stimulera la proactivité dans la prise de décision de l'accompagnement des clients impactés par une défaillance de service. Ainsi un employé expérimenté aura la sensibilité nécessaire pour déclencher des actions de type préventif face à une situation pouvant évoluer d'une définition de situation à risque à celle de situation critique.

La satisfaction du personnel en contact, relative à sa capacité multidimensionnelle à traiter efficacement les situations de défaillances de services a été étudiée à travers un effet dit de « lien attitudinal » entre le personnel en contact et le client (Schneider *et al.*, 2004). Il existe une corrélation entre l'attitude des employés et celle des clients. Toutefois, au vu des premières confrontations exploratoires avec le terrain (SNCF Transilien), il apparaît d'ores et déjà que l'exposition répétée à des dysfonctionnements de services d'agents, qui n'auraient pas à leur disposition suffisamment d'éléments leur permettant de traiter sereinement les situations perturbées, aurait un impact négatif sur la confiance des agents envers le service ainsi que sur l'attitude face à la défaillance. On observe ainsi une certaine symétrie entre la perception de la défaillance par les agents et par les clients. Avec l'existence potentielle d'un lien attitudinal inversé qui verrait une corrélation entre l'attitude du client et celle de l'agent (Schneider *et al.*, 2004).

Bell *et al.* (2006) défendent l'idée que l'exposition du personnel en contact aux réclamations et autres plaintes des clients réduit significativement leur engagement dans le service. Cette analyse est notamment expliquée par le rôle central de l'employé de service comme point de contact entre l'entreprise dans sa globalité et le client, avec le personnel en contact comme point d'entrée principal des plaintes et réclamations « physiques » des clients. Ce rôle peut être particulièrement mal vécu, notamment lorsque la situation de défaillance n'est pas du fait de l'employé ou que ce dernier n'a pas les capacités à y répondre efficacement. Parallèlement à ce possible sentiment d'impuissance voir d'injustice perçue par les employés (celle d'être tenu pour responsable d'une défaillance pourtant hors de leurs champs d'action) vient s'ajouter une vision biaisée de leur rôle qu'ils ont tendance à sous-estimer en cas de

défaillance de service alors même que les clients ont, eux, tendance à surestimer (Bitner *et al* 1994).

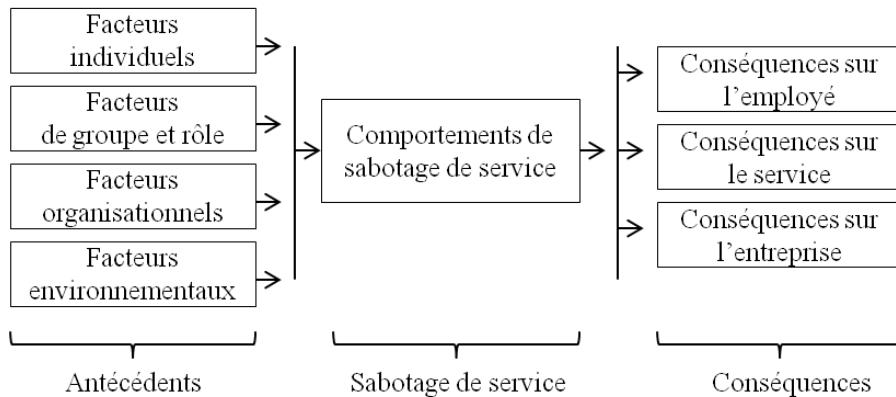
Ne pas engager des actions de recouvrement du personnel en contact peut avoir des impacts négatifs pour une entreprise de service, car cette inaction peut influencer la qualité de vie au travail des employés par l'ajout d'un stress lié à l'incapacité de traiter les situations de défaillance. Ce stress peut modifier le comportement, et notamment l'attitude des employés qui en seraient victimes. En effet, l'impuissance face aux clients (Seligman, 1975) peut conduire le personnel en contact à la passivité, à l'inefficacité plus ou moins volontaire, à la rigidité comportementale ou au renoncement face à la défaillance (Johnston *et al*, 2005). Cet état se retrouve particulièrement exacerbé lorsque l'employé estime que l'organisation ne met pas en place des actions de recouvrement du personnel en contact, abandonnant ainsi l'employé à son impuissance chronique.

Tout comme le sentiment de justice exprimé dans le cadre du recouvrement des clients, la notion de traitement inique, c'est-à-dire injuste, est également fortement présente dans le recouvrement du personnel en contact. Certaines études (Bowen *et al*, 1999 ; Maxham et Netemeyer, 2003) tendent en effet à prouver que les employés estimant être traités correctement, équitablement et justement auront tendance à appliquer ces mêmes traitements à leurs clients par l'adoption d'une attitude dite de « comportement de citoyenneté organisationnelle » (Organe 1988) . *A contrario*, lorsqu'un employé tend à penser qu'il est traité de manière injuste et qu'il n'est ni accompagné ni soutenu dans le cadre de la mise en place d'actions de recouvrement en vue de traiter une défaillance de service, il aura tendance à appliquer les mêmes schémas en les transposant sur les clients (Michel *et al.*, 2009). L'équité ou l'iniquité, justice ou injustice ont donc tendance à être transposées d'un personnel en contact à un client externe ce qui rend la notion de justice perçue centrale dans le recouvrement de service. Selon Maxham et Netemeyer (2003) « les managers doivent traiter leurs employés de la manière dont ils veulent que ces derniers traitent leur clientèle ».

Enfin le recouvrement du personnel en contact permet de prévenir ce que Harris et Ogbonna (2002) nomment le sabotage de service qui est « le comportement d'un membre de l'organisation en contact intentionnellement conçu pour nuire au service ». Il apparaît ainsi que les facteurs d'ordre organisationnel peuvent avoir un rôle déclencheur dans les comportements déviants pouvant amener à des actions de sabotages de service (voir figure 5). Dans la prise de connaissance du terrain (SNCF Transilien) certains acteurs évoquent une

sorte de renoncement d'agents en contact démunis face à la répétition des situations perturbées (prévues et inopinées) et au manque de moyens (informations, solutions de report...) pour y faire face. Ce renoncement peut être assimilé à une certaine forme de sabotage au sens de Harris et Ogbonna (2002) puisqu'il a un objectif intentionnel de nuire au service.

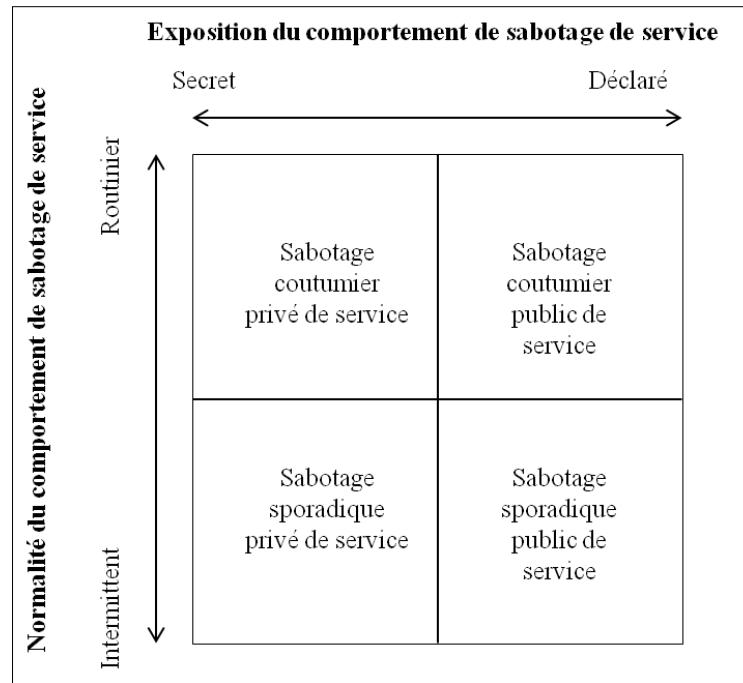
**Figure 17 : Les antécédents et conséquences du sabotage de service**



Source « Exploring the service sabotage » (Harris et Ogbonna, 2002)

Dans un contexte de servuction, les comportements déviants, conduisant à des actions de sabotage de service, peuvent être classés suivant deux axes majeurs (Bitner *et al.*, 1994). Tout d'abord, le niveau de « confidentialité » du sabotage qui définit si ces actions sont plutôt cachées du client ou si justement elles sont faites face à une audience pouvant être composées d'autre clients et/ou d'autres employés de l'entreprise. Le deuxième axe étant la récurrence de la mise en œuvre de ce type de comportements qui peut être soit exceptionnel soit, au contraire, courant au sein de l'organisation (voir figure 16). Dans le cas où ce sabotage de service a lieu de manière régulière, il s'agit dès lors de normes comportementales ancrées dans la culture du service et dans l'environnement alors que les cas de sabotages intermittents sont, eux, plus sporadiques (Griffin *et al.*, 1998). Ces dimensions, dans le cas de notre thèse, sont importantes à prendre en compte puisqu'elles peuvent constituer l'un des enjeux de la servuction palliative en cas de situation perturbée inopinée et pourront faire l'objet de recherches futures.

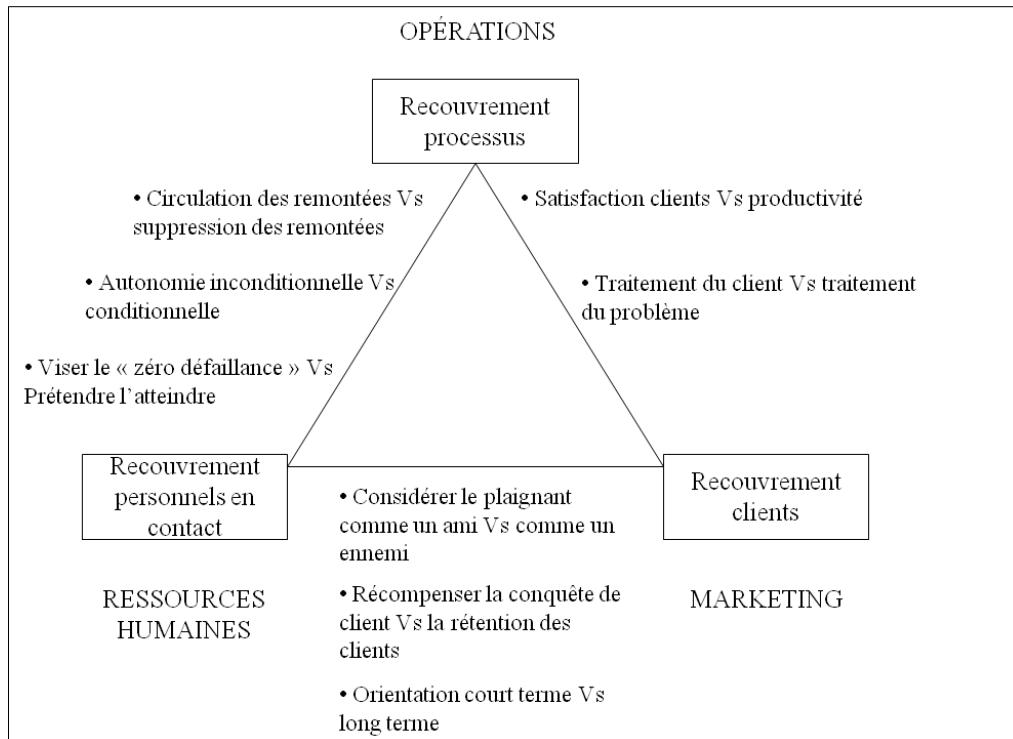
**Figure 18 : Les dimensions et types de comportement de sabotage de service**



Source « Exploring the service sabotage » (Harris et Ogbonna, 2002)

À travers l'étude des travaux sur le recouvrement et la définition des recouvrements liés aux clients, aux processus et aux personnels en contact, il apparaît que ces éléments peuvent être en inadéquation, voire en contradiction, avec les politiques managériales mises en place au sein de l'organisation. Michel (2009) décrit ces inadéquations comme des tensions interdisciplinaires entre les opérations, le marketing et les ressources humaines, et les positionne autour d'une relation triangulaire (figure 17) ; chacun des angles représentant une discipline et un type de recouvrement qui lui est associé. Les tensions entre les différentes actions de recouvrement et les politiques managériales sont susceptibles de persister tant que l'entreprise n'adoptera pas une vision holistique de la gestion du recouvrement de service. Toutefois il est à noter que ces tensions ne sont, d'une part, pas présentes dans la totalité des entreprises de service et d'autre part leur poids et leur importance potentielle peuvent être disparates suivant l'entreprise étudiée.

**Figure 19 : Représentation des tensions entre les recouvrements des clients, des processus et des personnels en contact.**



Source « Service recovery management: closing the gap between best practices and actual practices » (Michel, 2009)

#### 2.2.4 Le recouvrement de service public

Le recouvrement de service public, comme le recouvrement plus largement étudié lié au secteur des échanges marchands doit permettre, lorsque ce dernier est efficace, de modifier positivement la perception d'un client face à une défaillance de service par la mise en œuvre d'un certain nombre d'actions (James, 2006). Aussi, tout comme dans le recouvrement du personnel en contact d'un servucteur du secteur privé, le recouvrement des agents en contact est nécessaire dans la recherche de l'efficacité de la mise en œuvre d'actions définies. Toutefois, ce recouvrement de personnel en contact peut être anticipé par la mise en place de stratégies internes à l'entreprise publique permettant de mettre les agents en contact dans des conditions optimales pour traiter la gestion des défaillances de services publics. Ces conditions sont notamment étudiées par Ashill *et al.* (2008). Pour ce faire, la recherche se fonde sur la théorie reformulée de l'attitude de Bagozzi (1992). Selon cette reformulation du modèle de l'attitude, l'appréciation, la réponse émotionnelle à cette appréciation et le comportement qui en résulte sont des éléments liés dans un processus séquentiel. Ainsi, selon

ce modèle, un individu va tout d'abord apprécier les résultats passés, présents ou futurs ce qui est générateur d'émotions (l'auteur parle dès lors de réponse affective). Cette réponse affective conduit à une adaptation du comportement. La séquence est donc l'évaluation, la ou les réaction(s) émotionnelle(s) et l'adaptation comportementale (Schmit et Allscheid, 1995). Ashill *et al.* (2008) fondent donc leur modèle sur cette théorie reformulée en considérant que l'implication managériale et son engagement dans la qualité de service (et de recouvrement de service) relèvent de l'appréciation qu'un employé de l'organisation s'en fait, que l'employé va avoir une réponse émotionnelle à cette appréciation et que cela se traduira par un comportement lié à cette chaîne (appréciation-réponse émotionnelle). Ainsi, Ashill *et al.* (2008) déterminent ce qui pour eux relève de l'implication managériale et son engagement dans la qualité de service à savoir : la politique de récompense mise en place, la formation, le soutien de la ligne managériale, le leadership serviteur et l'appui technologique du personnel en contact.

La qualité de service, voire de recouvrement de service est en lien direct avec les diverses récompenses pouvant être attribuées aux employés (Lynn *et al.* 2000). Ces possibles récompenses sont, non seulement autant de variables de motivation pour la prestation de services de qualité, mais elles peuvent également inciter le personnel en contact à traiter correctement les possibles plaintes des clients impactés par un dysfonctionnement de service (Michel, Bowen et Johnston, 2009). Pour Ashill *et al.* (2008) si le personnel en contact perçoit le système de récompenses comme un réel engagement du management en faveur de la qualité de service, alors il sera probablement satisfait par son propre travail et par l'engagement de l'organisation à laquelle il appartient. Par le système de récompenses qui gratifie les efforts dans une servuction de qualité, l'organisation démontre pleinement son engagement dans la recherche de qualité de service. Ces systèmes de récompenses, bien que nécessaires, restent très encadrés dans le cas SNCF Transilien ce qui peut en minimiser l'impact.

Il est également nécessaire que le personnel en contact possède des compétences relationnelles interpersonnelles minimums pour que l'organisation puisse envisager de traiter les réclamations correctement (Boshoff et Allen 2000). Pour Babakus *et al.* (2003) la présence même d'un programme de formation aux services représente un signal fort de l'engagement de l'organisation dans la qualité de service adressé au personnel en contact. Ce type de formations a également un impact direct sur la satisfaction du personnel en contact dans son

travail car cela lui permet de développer des compétences nécessaires aux traitements efficaces de situations de dysfonctionnement de service (Babakus *et al.* 2003). Pour les agents en contact, la formation à la gestion de situations perturbées inopinées est prévue. Ces formations permettent notamment aux agents de maîtriser les différents outils nécessaires à la prise en charge mais également d'adopter une posture et un discours adéquat avec ce type de situation. Enfin des auteurs ont démontré que les employés avaient tendance à être plus engagés dans les entreprises qui investissent le plus dans les programmes de formation de service client (Babakus *et al.* 2003 ; Lee *et al.* 1999).

Pour Lashley (1995) « l'*empowerment* » (le pouvoir qui est délégué au personnel en contact) est relatif au degré de « discréption » dans la prise de décision et dans le déclenchement de procédures laissé au personnel en contact dans le cadre de ses missions. Par ce moyen, l'organisation s'engage encore un peu plus dans la qualité de service en déléguant aux employés une certaine autorité et une responsabilité dans l'objectif de produire un service de qualité (Bowen et Lawler, 1992). Cela permet également une plus grande autonomie dans le travail, ce qui impacte positivement la satisfaction des employés (Ackfeldt et Wong, 2006). Toutefois, « l'*empowerment* » au sens de Lashley est avant tout nécessaire et utile dans le déclenchement et la mise en œuvre d'actions de recouvrement distributif ; cependant dans le cas du transport urbain collectif en Ile de France ce types de recouvrement n'est pas laissé à la discréption de l'entreprise mais est décidé par le STIF ce qui en bout de chaîne ne permet pas « l'*empowerment* » local.

Le soutien du personnel en contact par le management de l'organisation est relatif au degré de soutien, de confiance et d'aide mise à disposition par l'organisation (Hartline *et al.* 2000). La combinaison de l'autorité d'un côté et du soutien d'un autre côté est perçue positivement par le personnel en contact qui, par obligation de réciprocité, s'investira d'autant plus dans la qualité de servuction. Singh (2000) fait le lien entre la qualité du soutien de l'entreprise au personnel et la performance des employés.

Le « *leadership serviteur* » est une philosophie pratique qui apparaît en 1970 dans un essai de Greenleaf. Cette philosophie soutient les personnes qui choisissent de servir d'abord (en

confrontation avec les personnes qui veulent dans un premier temps diriger)<sup>14</sup>. Ainsi, la priorité est donnée à la réponse aux besoins des personnes. Les serviteurs leaders permettent d'établir des normes de services par leur simple comportement et leurs modes de gestion (James, 2005). Pour certains auteurs (Lytle, 1998 ; Schneider et al, 2005) le comportement du serviteur leader fait partie intégrante du maintien du climat d'excellence opérationnelle.

La notion d'appui technologique comprend l'ensemble des outils mis à disposition du personnel en contact par l'organisation en vue de faciliter et de fluidifier les tâches les plus récurrentes et routinières afin que le personnel en contact puisse dédier un maximum de son temps aux clients du service en question. Les outils mis à disposition sont autant d'aides à la décision, et de sources d'information permettant de réduire le risque humain de dysfonctionnement (Dabhokar, 2000). Pour mener à bien les actions de prise en charge en cas de défaillance, les agents en contact ont à leur disposition plusieurs outils (application « métiers » sur un smartphone professionnel, radios ...) ces différents outils leur permettent d'obtenir les informations nécessaires pour prendre en charge les voyageurs correctement. Toutefois le véritable enjeu réside dans l'alimentation de ces outils afin qu'ils puissent être suffisamment performants pour permettre aux agents de traiter efficacement les situations perturbées inopinées qui, par définition, sont celles pour lesquelles SNCF Transilien dispose du moins d'informations.

## 2.2.5 Le paradoxe du recouvrement

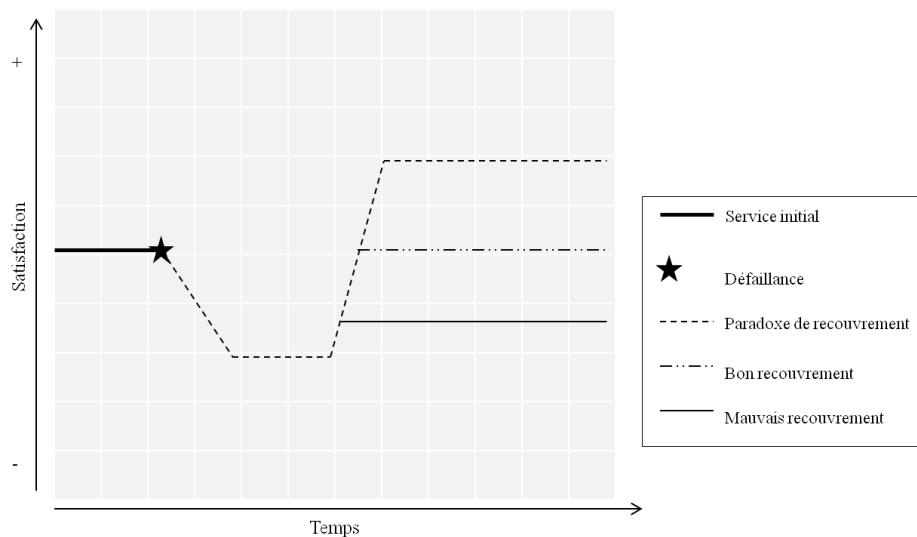
Malgré les conséquences primaires d'une situation de défaillance McCollough, Sundar et Bharadwaj (1992) ; Smith, Bolton et Wagner (1998, 1999) ont observé un effet ciseau dans la satisfaction des consommateurs après l'expérience d'une défaillance suivie par une expérience de recouvrement liée réussie appelé «paradoxe de recouvrement de service ». Ce paradigme est défini comme un phénomène au travers duquel les clients d'une entreprise ayant rencontré une défaillance de service et dont cette dernière a été gérée par la mise en

<sup>14</sup> Greenleaf (1970) écrit « Le leader serviteur est avant tout un serviteur ... cela commence avec le sentiment naturel que quelqu'un veut servir et servir avant tout ... cette personne est différente de la personne qui souhaite avant tout être leader ...»

œuvre d'actions de recouvrement suffisamment performantes, peuvent s'avérer plus satisfaits, plus enclins à rester fidèles à l'entreprise et plus favorables à diffuser des messages positifs vis-à-vis de l'entreprise via le bouche à oreille en comparaison avec un consommateur n'ayant pas rencontré de défaillance de service avec cette même entreprise (Smith et Bolton, 1998).

Ainsi, un recouvrement peut déboucher sur une situation dite gagnant/gagnant pour le client et pour l'entreprise (Magnini *et al*, 2007 ; Ngai *et al*, 2007). De même, un recouvrement efficace et réussi peut porter la satisfaction d'un consommateur à un niveau plus élevé encore que le niveau initial dans le cas où il n'y aurait pas eu de situation de défaillance (Eccles et Durand, 1998). Le recouvrement de service a une importance au moins égale si ce n'est supérieure au fait de produire un service de qualité en premier lieu (figure 20).

**Figure 20 : Les trois différents niveaux d'impact du recouvrement sur la satisfaction.**



Source : Eccles et Durand 1998.

Le paradoxe du recouvrement est toutefois remis en question par Berry *et al.* (1990) qui estiment pour leur part que le niveau de qualité d'un service ne peut pas être plus important que dans le cas où le client ne rencontre pas de défaillance. En cas de défaillance de service, seule la moitié de la satisfaction perdue peut être récupérée en cas de recouvrement performant. Les actions de recouvrement sont avant tout des marqueurs d'intérêt permettant

« d'impressionner » les clients en cas de défaillance de service par la mise en place d'actions et d'efforts de recouvrement. Ainsi, l'objectif principal de l'organisation sera de mettre en place une stratégie permettant de limiter les impacts négatifs liés à la défaillance de service. McCollough *et al.* (2000); Andresan, (2001) partagent l'approche de Berry *et al.*, à savoir que pour eux un client ne peut pas être plus satisfait que lorsqu'il reçoit un service sans défaillance dès le premier processus de servuction. Bien qu'ils remettent en question la théorie du paradoxe de recouvrement, ils ne négligent toutefois pas les impacts positifs potentiels d'un recouvrement réussi sur la satisfaction, sur l'image de marque de l'entreprise, sur la fidélité du client ...

Ainsi, certains articles sont contradictoires puisque pour un courant de pensée le paradoxe de recouvrement est empiriquement démontré alors que dans d'autres ce paradoxe est remis en question.

Les résultats des différentes études empiriques étudiées semblent donc fortement liés aux méthodologies employées par les auteurs. Cette dépendance des résultats à la méthodologie employée rend les analyses difficilement comparables les unes par rapport aux autres, puisqu'elles affecteront plus ou moins l'émotion<sup>15</sup> des répondants (Clore *et al.*, 2007). En effet, les situations de type expérimental n'impliqueront pas émotionnellement les répondants à un niveau qu'aurait pu atteindre une étude *in situ* (Michel *et al.*, 2002). Or, le recouvrement de service est justement fortement lié à l'affect et à l'émotion puisque ces actions sont mises en place pour venir contrecarrer les impacts négatifs ressentis à la suite d'une défaillance pouvant être assimilés par certains auteurs à un sentiment d'injustice.

Certaines études ont pour point de départ la réclamation client comme discriminant permettant de segmenter un panel en deux populations à opposer. Selon Singh et Pandya (1991) la réaction la plus courante face à une défaillance est l'inaction. Ainsi, une minorité seulement de clients insatisfaits effectue une réclamation à l'entreprise prestataire. Cela

<sup>15</sup> Le terme de l'émotion est ici employé au sens de Clore *et al.* (2007) qui le définit comme « une réaction affective de valence à la perception de situations », la valence étant en psychologie un terme désignant « la qualité intrinsèquement agréable ou désagréable d'un stimulus ou d'une situation »

implique deux tendances majeures dans l'étude du recouvrement de service. Tout d'abord les clients non-satisfaits, mais qui n'ont pas fait de réclamation au prestataire de service, sont étudiés avec le segment de clients réputés satisfaits, et la satisfaction globale moyenne du groupe peut donc être impactée à la baisse, comme le taux de fidélité ou le bouche à oreille. Singh *et al.* (1991); Stephens et Gwinner (1998) ; Huppertz (2003) ont démontré qu'un client qui effectue une réclamation est un client qui est particulièrement impliqué dans le service et donc sensible aux actions de recouvrement étant donné l'importance que le service initiale à ses yeux.

Pour Michel (2002) les études relatives au paradoxe de recouvrement de service ne doivent pas mettre en comparaison les clients ayant fait une réclamation et les autres clients mais doivent mettre en comparaison les clients insatisfaits et les clients satisfaits ; dans le cas contraire les résultats sont potentiellement biaisés. Dans le cadre de notre thèse cela est d'autant plus nécessaire que l'initiative du recouvrement de service en cas de situation perturbée inopinée vient du prestataire de service qui identifie rapidement une défaillance à partir de ses données de production et non à partir de réclamations des clients.

Enfin, les différentes études relatives au recouvrement de service ont des objectifs divergents. Certaines vont chercher à identifier l'impact du recouvrement sur la satisfaction globale des clients, sur la qualité perçue du service, sur la fidélité des clients, sur le bouche à oreille positif, sur l'intention de ré-achat du service, sur l'image de l'entreprise, sur la confiance accordée et l'engagement et enfin sur la combinaison de ces différents éléments (Michel, 2002). Nous nous intéresserons avant tout à identifier la qualité perçue du service ainsi que la satisfaction qui en résulte suite à la mise en œuvre de recouvrement de type « servuction palliative ». Les notions de fidélité et d'intention de ré-achat dans un contexte de captivité dû à un monopole étatique ne nous semblent pas pertinentes puisque indépendamment de la qualité perçue et de la satisfaction face au service les clients semblent « contraints » de continuer d'utiliser le réseau Transilien. La notion de confiance est elle aussi biaisée tant l'utilisation intense du service expose le voyageur à de possibles défaillances entamant toujours un peu plus sa confiance dans la capacité du prestataire à garantir un socle de qualité.

## 2.2.6 La réclamation client

Pour une entreprise, pouvoir collecter les retours des clients semble vital, d'autant plus si ces retours sont relatifs à une expérience de service négative.

La réclamation, considérée comme « une manifestation d'insatisfaction » émanant d'un client et à destination, principalement, de l'entreprise, est la forme la plus communément étudiée en termes de réactions face à la défaillance de service. Cette défaillance, étant perçue comme une injustice pour le client qui en est la victime, la réclamation est un moyen pour lui d'obtenir la réparation d'un préjudice. De nombreux articles (plus de 800 articles scientifiques selon une étude de Gronhaug *et al.* 1981) dressent le paysage des différents types de réclamations en termes de formes et de typologies de clients dits « réclamants ». La sélection d'articles étudiés admet de manière générale la validité du concept de « *consumer complaint behavior* (ou CCB) » (Signh, 1990), principe selon lequel le comportement qui tend à la réclamation du client est la résultante d'un mécontentement, d'une insatisfaction relative à la consommation d'un bien ou d'un service ; l'objectif de la réclamation étant double : celui de la protestation et celui de la demande de réparation.

La maîtrise de la connaissance de la CBB permet aux organisations prestataires de services d'obtenir de précieux renseignements dans des domaines variés (Tronvoll, 2008). Ces informations peuvent permettre d'identifier certains problèmes particuliers de servuction de manière ciblée (Johnston *et al.*, 2002), d'améliorer la conception et la prestation de service (Tax *et al.*, 1998), de mieux appréhender la valeur perçue du service par le client (Harrison, 2001), et d'améliorer la connaissance des managers lors de la planification stratégique (Johnston *et al.*, 2002). Pour ces différentes raisons, Tax *et al.* (1998) estiment qu'il en va de l'intérêt de l'entreprise de favoriser et d'encourager au mieux les clients insatisfaits à exprimer leurs doléances. Les différents retours, négatifs mais aussi positifs, représentent des informations très précieuses pour le prestataire de service (Reynolds et Harris, 2006).

Ainsi, le traitement des réclamations permet à l'entreprise de pouvoir présenter les excuses de l'organisation pour la gêne occasionnée et de faire la proposition d'une solution « juste » au problème rencontré. L'entreprise doit être en mesure d'être sensible au problème rencontré par le client « plaignant » et pouvoir proposer au client une réparation comportant une certaine valeur ajoutée afin de contrebalancer le désagrément engendré pour le client (Zemke, 1990).

De nombreuses recherches ont tenté d'identifier les éléments qui influent le comportement d'un consommateur l'appelant à une réclamation. Ces différents éléments déclencheurs sont classés par Tronvoll (2008) suivant quatre catégories principales de construits.

Tout d'abord les facteurs situationnels, qui supposent que l'évaluation de la défaillance est faite de manière objective par le client. Cette évaluation permet d'apprécier l'importance en termes d'impacts, d'évaluer les coûts et bénéfices consécutifs potentiels relatifs à la réclamation, et enfin d'évaluer les chances d'aboutissement du traitement de la plainte. Ces évaluations influenceront le consommateur dans le déclenchement d'une réclamation ou dans son abstention. Les différentes « sous-catégories » associées aux facteurs situationnels, sont entre autres : les enjeux financiers ou encore la gravité de la défaillance.

Les facteurs individuels liés directement à la personnalité et au caractère du plaignant potentiel en question influencent la décision de la plainte. Des éléments expérientiels peuvent également jouer un rôle plus ou moins important et s'additionner aux facteurs individuels dans la décision de déclenchement de la plainte et notamment dans l'évaluation de traitement de réclamations passées. Les différentes « sous-catégories » associées aux facteurs individuels sont d'ordres démographique, psychologique, personnel, émotionnel, culturel, social et expérientiel. Les facteurs liés aux prestataires de services supposent que la défaillance soit liée directement au prestataire ou au service en question, les différentes « sous-catégories » étant le prestataire et le service. Enfin, les facteurs du marché peuvent également encourager ou au contraire décourager un client à faire une réclamation ; les différentes « sous-catégories » associées aux facteurs du marché sont le marché et la structure du marché.

D'une manière schématique la revue de littérature relative à la réclamation client définit les facteurs les plus propices pour que cette dernière ait lieu. Tout d'abord, le client appartient à une catégorie socioprofessionnelle élevée, le service est un service réputé complexe dont le prix est élevé, et dont l'importance aux yeux du client est forte ou dont la défaillance est d'une gravité importante. Les éléments contextuels comme la confiance en soi, la valeur morale, dont est imprégnée la plainte (liée au sentiment d'injustice), et le rôle du prestataire dans la cause de la défaillance sont autant de paramètres qui augmenteront la probabilité de déclenchement d'une réclamation client. De plus des éléments comme les facteurs culturels d'individualisme ou de collectivisme, l'engagement social et/ou politique des parties peuvent également augmenter la probabilité de déclenchement d'une réclamation client. Pour Tronvoll (2008) : « le degré de compétitivité ou la structure industrielle, le type de prestataire, la

possibilité vraisemblable d'une issue positive, la réactivité du prestataire dans la réponse et la sympathie qu'il dégage » génèrent un comportement favorisant la remonté d'informations positives ou négatives quant à l'expérience de service vécue.

Dans une vision élémentaire de l'appréhension de la réclamation, les préconisations d'ordres théoriques semblent s'opposer aux démarches managériales du terrain. Si l'on analyse les données qui émanent des réclamations des clients au travers du spectre du marketing des services, alors bien plus que des nuisances coûteuses pour l'organisation, les réclamations sont autant de possibilités de créer de la satisfaction (Berry et Parasuraman, 1991 ; Johnston, 1995). Le plaignant doit être considéré comme un véritable « ami » de l'organisation tant ses retours peuvent être précieux pour l'entreprise (Zemke, 1995). Les données disponibles au travers des réclamations sont de réels « cadeaux » de la part des clients (Barlow *et al*, 1996). Toutefois les actions de réclamations sont, pour Schouten et Raaij (1990), des actions qui vont à l'encontre de l'entreprise car elles sont le fruit d'un mécontentement face à une défaillance et peuvent donc être plus ou moins hostiles. Dans les faits, les consommateurs qui sont la source de réclamations sont malheureusement trop souvent considérés comme des « ennemis » de l'organisation selon (Andreasen et Best, 1977). En effet, pour les personnels en contact le traitement des réclamations peut s'avérer particulièrement pénible tant la teneur en négativité qui lui est attribué est importante. Cet aspect est d'autant plus fort lorsque le personnel en contact est également l'employé qui a causé la défaillance de service (Barlow et Moller, 1996). Enfin, il semble nécessaire que le prestataire puisse mettre en place un système de remontées et de traitement des réclamations faites au travers des agents en contact et qu'il puisse mettre en œuvre des actions correctives rendues visibles. Dans le cas contraire le risque est que les agents en contact soient simplement considérés comme de véritables « défouloirs » par les réclamants ; cette situation menant à de l'insatisfaction clients et employés, ce dernier étant privé de pouvoir, la relation peut même se dégrader.

Enfin, il existe une littérature et notamment en psychologie, relative à une forme de réaction du consommateur face à l'organisation assimilée à des actes de vengeance ou de représailles (Huefner et Hunt, 2000). Gammoudi (2009) propose de dissocier les deux notions de la manière suivante :

- Les représailles : réactions dites spontanées basées sur un désir d'échanges, d'agressions réciproques entre client et prestataire de service.

- La vengeance : réaction agressive, la notion de vengeance implique toutefois un certain niveau de préméditation ; la vengeance nécessite plus de réflexion que les représailles.

Ces actes peuvent avoir des formes plus ou moins néfastes pour l'entreprise (vol, vandalisme, dégradations matérielles, diffamation, boycott ...). Ces actes ont pour point d'origine commun la réaction face à l'inaction d'une entreprise suite à une défaillance de service, et sont le fruit d'une situation perçue comme injuste par le client (Barclay *et al*, 2005). Ils ont pour objectif commun d'infliger au prestataire de service une perte au moins aussi importante que la perte éprouvée.

La littérature existante traite encore peu la dimension de vengeance dans les études relatives à la réclamation bien que cet aspect de la relation entreprise/client soit particulièrement important pour les entreprises à forte interactions client et confrontées à de nombreuses situations de défaillances de service.

Les représailles et vengeances par le client peuvent impacter et perturber d'autant plus la remise en état du service par le personnel du prestataire. Dans le cas des transports collectifs urbains, le déclenchement volontaire et injustifié de signaux d'alarme représente à lui seul 6% des retards en Ile de France, une procédure d'environ 10 minutes pour le train directement impacté mais en heure de pointe cela peut impacter plusieurs trains par effet de « boule de neige » et ainsi pénaliser plusieurs milliers de voyageurs. Une étude interne de SNCF impute 1 600 heures de retard directement liées aux seuls déclenchements injustifiés de signaux d'alarme. Le réseau Transilien concentre à lui seul 85% de l'ensemble des 8 196 déclenchements abusifs recensés par SNCF.

### **2.2.7 Introduction de la notion de servuction palliative**

Plusieurs types de stratégies sont énumérés dans la littérature, comme composants possibles de politiques de recouvrement de service mises en place par les organisations. Ces stratégies peuvent permettre : de traiter directement le dysfonctionnement permettant ainsi de « réparer » immédiatement le service, de proposer une alternative au service initial répondant aux besoins du client, de communiquer avec le client impacté par le dysfonctionnement (explication des causes du dysfonctionnement ...), de s'assurer que le personnel en contact est suffisamment formé pour traiter de manière professionnelle le

dysfonctionnement (La et Kandampully, 2004 ; Boshoff et al, 2003). Selon les auteurs l'organisation doit également présenter ses excuses et proposer une compensation « tangible ».

D'après la théorie des échanges sociaux (Emerson et Richard, 1976), les principes comptables mentaux (Thaler et Richard, 1985) ainsi que la théorie de la prospective (Brinberg et Wood, 1983), la satisfaction résultante d'une prestation de service, après une défaillance dans un premier temps puis une action de recouvrement dans un second temps, est conditionnée par la manière dont le client évalue et catégorise les ressources qui lui sont proposées (Smith *et al.* 1999). D'après la théorie des échanges de ressources il apparaît qu'un individu sera plus sensible à l'octroi de ressources « en nature ». De plus, pour Brinberg *et al.* (1982), la satisfaction du client suite à un recouvrement de service tend à être supérieure lorsque « les ressources échangées sont de même nature ou de catégorie équivalente ». Et Smith *et al.* (1999) de rajouter « les clients attribuent une valeur plus importante aux échanges dont la nature des ressources est proximale plutôt qu'aux échanges dont la nature des ressources est distale ». De ce fait, il est probable que lors d'une défaillance suivie par une action de recouvrement de service, le client impacté soit en attente de recevoir une ressource similaire à celle « perdue » lors de la défaillance de service en compensation. La théorie des principes comptables mentaux induit que les ressources d'ordre économique et celles d'ordre social sont toutes deux distales puisque chacune est classifiée séparément dans un compte mental distinct de l'autre. Donc, si la défaillance de service cause une perte de type économique au client impacté, le client préférera une action de recouvrement basé sur un échange de même nature (économique), et si la défaillance cause une perte de type social, le client préférera un recouvrement basé sur l'échange de ressources sociales. Dans le cadre de cette thèse cette notion implique deux observations. Tout d'abord SNCF Transilien peut-il proposer des actions de recouvrement dont la nature est proximale avec la perte subie ? Ensuite, si le recouvrement est basé sur un recouvrement dont la nature est distale avec la perte subie quel impact cela peut-il avoir sur la qualité perçue et la satisfaction qui en résulte ?

Selon Smith *et al.* (1999), il existe un effet d'interaction entre d'un côté le type de défaillance (de résultat ou de processus de servuction) et d'un autre côté les attributs du recouvrement mis en œuvre. Aussi, lorsque la défaillance est relative au résultat de la servuction, la perte subie par le client qui en est victime est de type économique. La perception de la justice distributive est donc l'élément à privilégier dans l'objectif de rétablir la satisfaction du client. Le

servucteur devra donc faire en sorte de compenser la perte subie par son client. Dans ce cas de figure, l'échange de ressources sociales auront moins d'impact sur la justice perçue et sur la satisfaction (exemple : si un client ayant réservé un billet de train doit reporter son voyage à cause de la politique de surbooking du transporteur, il exigera une compensation financière à la hauteur de son préjudice. Des excuses, bien que nécessaires, seront inefficaces ou tout du moins bien insuffisantes si elles ne sont pas accompagnées d'une compensation de ressources de type économiques). *A contrario*, si le type de dysfonctionnement est une défaillance touchant au processus de servuction, alors, c'est la justice procédurale et/ou justice interactionnelle perçue que le servucteur devra s'employer à rétablir. En effet, la perte n'est plus de type économique ou financière mais de type social. Le servucteur doit donc engager des ressources de même type, à savoir des ressources sociales (excuses ...) La compensation ayant dans ce cas moins d'impact dans le rétablissement de la satisfaction *post* défaillance (exemple : le client est mal accueilli par un personnel en contact qui serait mal poli. Le client sera plus en attente d'excuses de la part du servucteur plus qu'une compensation financière).

Pour Smith *et al.* (1999) les attributs du recouvrement de service que sont la compensation et le temps de réaction du servucteurs sont des ressources proximales à la notion de ressources économiques (permettant donc d'influer sur la perception de la justice distributive). Les attributs que sont les excuses apportées et l'initiation du recouvrement sont eux proximaux avec la notion de ressources sociales (permettant donc d'influer sur la perception de la justice procédurale et de la justice interpersonnelle du client). Pour Thaler (1985), la proximité est synonyme de poids plus important ; aussi les ressources proximales auront un impact plus important sur la justice perçue par le client que les ressources distales avec les pertes subies par ce client victime de la défaillance de service. Nous nous interrogeons donc sur la capacité de SNCF Transilien à proposer des actions de recouvrement permettant d'influer la perception de la justice distributive. En effet, le prix du titre de transport étant fixé par l'autorité organisatrice tout comme est décidée la politique de dédommagement exceptionnel, SNCF Transilien a-t-il les moyens à sa disposition pour proposer un recouvrement basé sur des actions ayant pour objectif l'attribution de ressources de type économique à ses clients ?

Le principe de la comptabilité mentale, concept économique développé par Thaler (1985), décrit la manière dont les individus ont tendance à codifier, évaluer et classer des ressources de manière mentale. Ainsi l'auteur soutient la thèse selon laquelle un individu établit plusieurs comptes mentaux lui permettant de segmenter des ressources différentes (ou des ressources

similaires) ; chaque compte ayant pour l'individu un niveau d'utilité différent (ce qui aura un effet direct sur ses décisions et comportements de consommation). Au sein de la théorie de la comptabilité mentale « le cadrage » définit la manière dont un individu aura tendance à encadrer de manière subjective une transaction afin d'en définir « l'utilité qu'il va en retirer » ou de déterminer ses attentes. Ainsi, l'enjeu d'optimisation de mise en œuvre d'actions de recouvrement réside dans le fait de compenser la perte subie dans un compte mental par l'attribution de ressource dans ce même compte.

Pour Smith *et al.* (1999), le principe de comptabilité mentale impacte directement la perception d'un client lors de la mise en place par un servucteur d'actions de recouvrement suite à une défaillance de service. En effet, la perte subie lors du dysfonctionnement peut être de différentes natures (économique, sociale ...) aussi, le compte mental impacté par cette perte subie pourra être différent selon le type de défaillances et selon l'ampleur de la défaillance. Le servucteur doit donc faire en sorte, par son action de recouvrement de service, d'adresser l'ensemble de ses comptes qui doivent, dans la perception du client impacté, se retrouver à l'équilibre suite au recouvrement.

Nous définissons la servuction palliative comme un ensemble d'actions mises en œuvre par un prestataire de service lors d'une défaillance, ces actions sont donc déclenchées par la seule impossibilité de produire le service initial mais répondent à un besoin différent que celui auquel devait répondre le service initial n'ayant pas pu être produit. Ce type de servuction palliative, tel qu'étudié dans le secteur du transport en commun en zone dense, regroupe un ensemble d'actions de recouvrement mis en place lors d'une défaillance de type résultat. Cette dernière notion est importante puisque selon Smith *et al.* (1999), une défaillance de résultat appelle à des actions de recouvrement dont les composants se doivent d'être proximaux avec la typologie de la perte du client impacté ; l'objectif étant d'optimiser le recouvrement et d'influer directement sur la perception de la justice du client. Dans une défaillance de type résultat, la littérature privilégie les compensations de type ressources économiques car elles sont proximales avec la perte subie par le client. Le compte mental de ce dernier étant de type économique se trouve dès lors « débiteur » ; l'organisation doit donc faire en sorte, selon la littérature, de rééquilibrer ce compte mental par l'octroi de compensations dont les composants pourront être intégrés à ce compte (exemple : remboursement, bon d'achat, bon de réduction, avoir ...). Comme il a été vu par ailleurs, Smith *et al.* (1999) distinguent deux types de ressources : les ressources de type économique et les ressources de type social ; les

ressources de type économique pouvant être perdues par le client en cas de défaillance de service peuvent être financière, temporelle ... Ainsi, les actions de servuction palliative que nous étudions sont mises en œuvre dans une dimension de services aux voyageurs impactés par une défaillance bien que ces actions ne puissent pas permettre de répondre au besoin de mobilité de ces derniers. Comme nous l'avons présenté dans le contexte, l'organisation de SNCF Transilien est essentiellement articulée autour de deux domaines : la production (ferroviaire) et le service. Lors d'une défaillance de production, les équipes en charge de l'exploitation font en sorte de rétablir au plus vite les circulations (service initial). Dans cet intervalle de temps les équipes qui portent les missions de services doivent donc prendre en charge les voyageurs en proposant des services autres que ceux liés à la mobilité ferroviaire (service palliatif).

La mise en œuvre d'actions de recouvrement de service dont les ressources proposées sont distales avec les ressources perdues par le client sont réputées inefficaces. Cette dernière notion nous interroge quant au contenu d'actions de recouvrement à mettre en œuvre lorsque la perte de ressources économiques au sens de Smith *et al.* (1999) demeure moins importante que la perte du service en lui-même aux yeux du client impacté par la défaillance. Cela nous interroge également sur l'efficacité de leur impact sur la perception de la justice par le client impacté et donc, *in fine*, sur la satisfaction résultante de la séquence défaillance de service et recouvrement.

Nous nous interrogeons donc sur l'impact d'actions de recouvrement suite à un dysfonctionnement de service de type résultat pour une prestation de service public dont l'accès est soit gratuit soit dans un tarif encadré. En effet, la littérature préconise la mise en place d'actions de recouvrement basées sur des composants proximaux de la perte subie. Ces composants doivent permettre de compenser la perte subie par le client dans des proportions permettant à ce dernier de rééquilibrer son ou ses comptes mentaux impactés et d'augmenter sa perception de justice de l'échange.

## 2.2.8 Conclusion

Dans cette section consacrée au recouvrement de service nous avons dans un premier temps délimité le cadre que nous souhaitons fixer pour cette thèse à savoir l'étude des défaillances

subies portant sur le résultat pour lesquelles des actions de recouvrement sont mises en place.  
Ces dernières seront de type servuction palliative.

## **2.3 La satisfaction résultante suite au recouvrement de service**

### **2.3.1 Introduction**

Nous avons abordé dans la première section les notions de servuction permettant de comprendre comment un service nominal est conçu puis produit, puis la notion de recouvrement de service mis en place en cas de défaillance. Ce recouvrement peut s'apparenter à une servuction puisque pour compenser la défaillance, le prestataire va proposer différents services (actions de recouvrement) à son client impacté. Ainsi le service de recouvrement est un service dont le point de déclenchement est défini par la défaillance d'un service initial ainsi que par l'intention du prestataire d'en minimiser les impacts négatifs (insatisfaction, bouche à oreille négatif, augmentation du taux d'attrition ...). Dans le cas où le service de recouvrement ne répond pas au besoin initial auquel devait répondre le service nominal n'ayant pu être produit, nous définissons cette forme de recouvrement comme une servuction palliative. L'enjeu de cette thèse réside ainsi dans l'évaluation des impacts de cette servuction dite « palliative » sur la qualité perçue du recouvrement et sur la satisfaction qui en résulte. La section présente va donc permettre d'aborder les notions de satisfaction *post* recouvrement et ce notamment à travers la théorie de la justice (Tax *et al*, 1998).

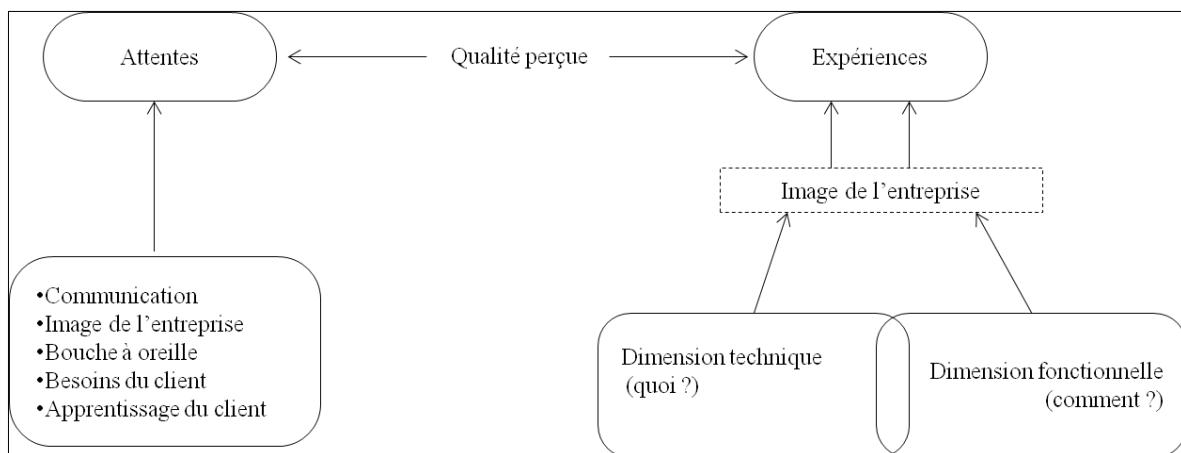
### **2.3.2 La qualité du service**

Il existe des liens forts entre la qualité perçue du service et la satisfaction du consommateur. Grönroos (1984) propose un modèle de qualité perçue basé sur deux dimensions distinctes. Tout d'abord, la dimension technique relative au résultat de la production du service (output), cette dimension est donc la réponse à la question « quoi ? ». La technicité représente ce « avec quoi » repart le consommateur (ex : colis livré, photographie chez un photographe ...). Ensuite la dimension fonctionnelle du service est, elle, relative à la manière dont est produit le service. Cette dimension est la réponse à la question « Comment ? ». (ex : accueil, confort ...).

Pour Grönroos (1984), si le résultat du processus de servuction (dimension technique) est de qualité jugée acceptable par le consommateur, alors la dimension fonctionnelle aura plus de poids dans l'appréciation de la qualité que la dimension technique. Grönroos estime

également qu'un service, dont la qualité du résultat est jugée déceptive, peut être « excusé » si la dimension fonctionnelle est, elle, de très bonne qualité. L'image même de l'organisation aux yeux du client aurait un rôle sur l'appréciation du service par le client, comme le représente le modèle suivant de la qualité perçue de Grönroos (1984) (voir figure 21). Dans le cadre du transport collectif urbain la dimension technique correspond à la mobilité effective du voyageur alors que la dimension fonctionnelle du service correspond-elle à la manière dont s'opère cette mobilité (propreté et confort, accueil ...).

**Figure 21 : Modèle de la qualité perçue**



Source : Grönroos (1984)

D'après ce modèle la dimension technique et la dimension fonctionnelle ne sont pas indépendantes l'une par rapport à l'autre mais sont liées plus ou moins fortement. Pour certains auteurs comme Llosa (1996), cette proximité entre les deux dimensions est source de complexité quant à la distinction entre les deux en termes de composantes dans un cadre opérationnel donné. Ce modèle met également en avant le fait que les deux dimensions ont un impact sur l'expérience et donc sur la perception de la qualité du service, ce qui tend donc à estimer que la manière de produire un service est au moins aussi important que le résultat de cette production. Cette vision est également reprise par Eiglier et Langeard (1994) qui estiment que « ...au cours du déroulement de la prestation, le client va enregistrer consciemment ou inconsciemment des signes qu'il va associer à son expérience de la prestation globale. L'impact positif ou négatif de ces tranches de vie l'emporte très souvent sur l'appréciation froide et objective du résultat ».

Le modèle de la qualité perçue du service de Grönroos demeure cependant à un niveau d'analyse trop macroscopique pour que son utilisation managériale puisse être effective. En effet, la dimension fonctionnelle regroupe de nombreux composants distincts. Il est donc nécessaire de pouvoir décomposer ces différents éléments pour augmenter la finesse du niveau d'analyse. Cette montée en finesse a notamment été menée par Eiglier et Langeard (1994) qui identifient trois dimensions distinctes. Une dimension liée à la qualité du résultat du processus de servuction (partageant ainsi la vision de Grönroos (1984)), une dimension liée au processus de servuction en lui-même et une dimension liée à la qualité intrinsèque de chacun des éléments constitutifs du processus de servuction. Cette dernière dimension permet d'analyser la composition de l'offre d'un service en particulier. En effet, les éléments mis en œuvre dans le processus de servuction pourront être perçus plus ou moins qualitativement par le client. Il faut également noter que l'évaluation de la qualité d'un service peut également être impactée par un composant absent de l'offre de service (Normann, 1984). En effet, l'absence ou la présence d'un composant peut avoir un impact fort tout comme l'évaluation de la performance d'un composant présent. Pour illustrer ce dernier point, nous prenons pour exemple le transport collectif urbain. L'absence de climatisation en cas de fortes chaleurs pourrait impacter négativement la qualité perçue de l'ensemble du service tout comme pourrait l'affecter le mauvais réglage de cette dernière si la climatisation était, cette fois, présente.

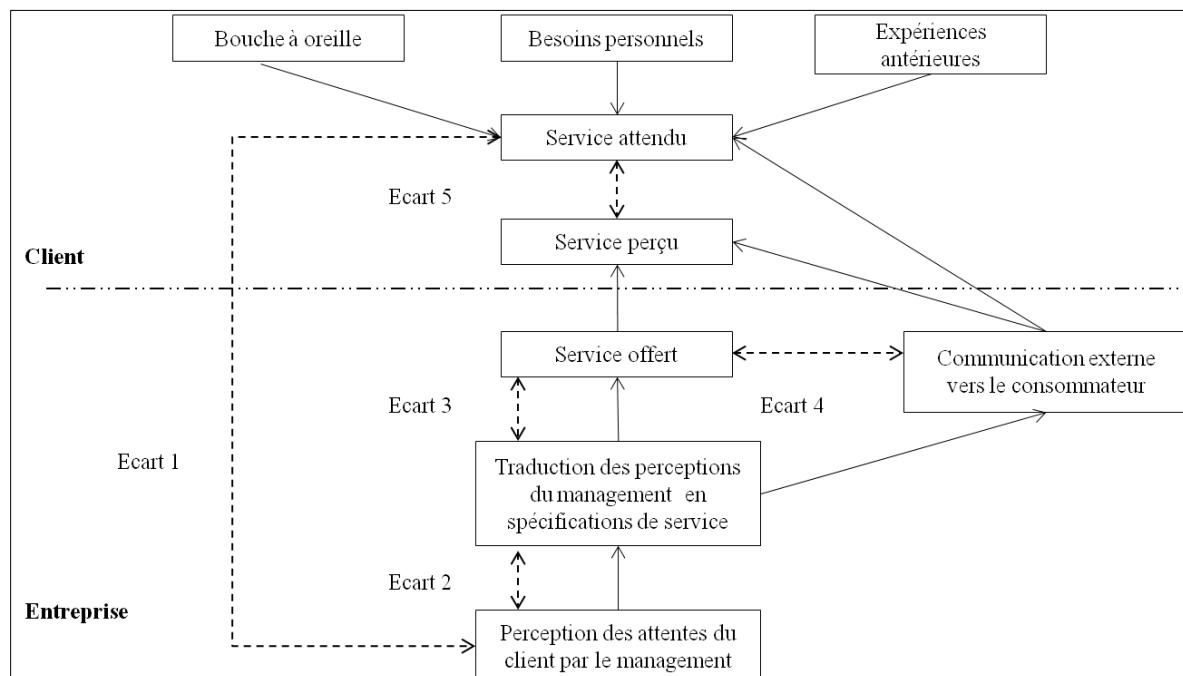
Parasuraman *et al.*(1985) proposent un modèle permettant de mettre en avant les sources possibles des différents écarts entre d'un côté les attentes et de l'autre les perceptions. Ainsi quatre types d'écarts, entrant dans la perception de la qualité de service par un client, sont distingués. Un cinquième écart est, lui, une « fonction » des quatre autres écarts.

- Ecart 1 : Écart entre ce que le client attend du service et ce que l'entreprise perçoit de cette attente. Ce type d'écart peut apparaître lors de la conception des dessertes des différentes circulations suite à une étude de mobilité.
- Ecart 2 : Écart entre la perception des attentes du client par l'entreprise et la traduction de cette perception en termes de spécifications du service offert ; comme par exemple le cas où les grilles horaires qui émanent de la conception ne permettent pas de répondre convenablement aux dessertes demandées.

- Ecart 3 : Écart entre les spécifications du service offert et le service réellement offert lorsque les grilles horaires théoriques ne sont pas respectées en termes de production ferroviaire par exemple.
- Ecart 4 : Écart entre le service réellement offert et la communication externe à destination du client qui en est faite par le servucteur, dans le cas d'une distorsion entre les horaires de passage communiquée sur l'application et la réalité.
- Ecart 5 : Fonction des quatre écarts suscités, à savoir « F (E1, E2, E3, E4). Cet écart représente donc la différence entre les attentes du client et le service qui lui a effectivement été offert.

Ce modèle offre l'avantage d'être suffisamment précis et fin pour permettre d'expliquer les différentes causes possibles d'une moindre qualité perçue par le client.

**Figure 22 : Un modèle conceptuel de la qualité de service**



Source : Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985)

### 2.3.3 La mesure de la qualité du service, la méthode SERVQUAL

La méthode de mesure de la qualité d'un service la plus communément utilisée et acceptée par la communauté scientifique en sciences de gestion (Ladhari, 2009) est la méthode SERVQUAL, méthode également utilisée par les professionnels du secteur des services (Curry, Sinclair, 2002). SERVQUAL est fondée sur le principe selon lequel l'évaluation de la qualité de service par les consommateurs est primordiale. Cette dernière est l'expression de l'écart entre, d'une part, ce qu'un consommateur attend d'un serviteur en termes de qualité de service et, d'autre part, l'évaluation de la performance d'un service en particulier. La qualité de service est tout d'abord présenté par Parasuraman *et al.* (1985) comme un construit multidimensionnel dont ils identifient dix composants :

- Fiabilité
- Serviabilité
- Compétence
- Accessibilité
- Courtoisie
- Communication
- Crédibilité
- Sécurité
- Connaissance du consommateur
- Supports physiques

Plus tard, dans leurs travaux de 1988, Parasuraman *et al.*, lors de la conduite d'une recherche exploratoire par focus-groups regroupant douze consommateurs de quatre secteurs d'activités différents (banque, organisme de crédit, courtier et service de maintenance), ont réduit le nombre de dimensions en passant de dix à cinq. Les thèmes abordés lors de ces focus-groups étaient relatifs à la signification pour ces consommateurs de ce que représentaient la qualité de service, des caractéristiques des services et enfin des critères leur permettant d'évaluer la qualité d'un service consommé. Ainsi, cinq dimensions distinctes sont apparues comme définissant la qualité de service :

- **Le support physique** : regroupe l'ensemble des éléments tangibles du service (état de propreté de la rame, plan du réseau, uniforme du personnel en contact ...)
- Nombre d'items dans l'échelle : 4
- **La fiabilité** : reflète la capacité du serviteur à fournir un service tel qu'il a été présenté aux consommateurs aussi fidèlement que possible (respect du plan de transport théorique communiqué aux voyageurs).
- Nombre d'items dans l'échelle : 4
- **La serviabilité** : reflète l'attitude du personnel en contact à l'égard des consommateurs dans la rapidité de mise en œuvre du service (attitude proactive, anticipation...).
- Nombre d'items dans l'échelle : 4
- **L'assurance** : reflète l'attitude et les connaissances du personnel en contact inspirant de la confiance aux consommateurs (personnel en contact ayant suffisamment d'informations à leur disposition pour renseigner les voyageurs).
- Nombre d'items dans l'échelle : 5
- **L'empathie** : reflète l'attitude du personnel en contact dans l'accompagnement personnalisé et attentionné des consommateurs.
- Nombre d'items dans l'échelle : 5

Parasuraman *et al.* (1988) créent une échelle générique de mesure de la qualité d'un service, quel qu'il soit, basée sur ces cinq dimensions de représentation de la qualité de service. Ainsi cette échelle synthétique regroupe vingt-deux énoncés représentatifs des cinq dimensions de qualité de service citées ci-dessus, mesurés en termes d'attentes (A) et de performance perçue (P).

Toutefois, certains auteurs mettent en avant les limites de la méthode SERVQUAL. Certains d'entre eux remettent en cause les validités conceptuelle et méthodologique de cette approche. Tout d'abord, l'aspect théorique de l'échelle de mesure est remis en question pour son parti-pris paradigmatic basant la mesure de la qualité perçue sur le modèle de la disconfirmation des attentes (Oliver, 1980). Bien que la disconfirmation des attentes soit largement utilisée dans la littérature relative à la satisfaction, pour certains auteurs remettant en cause l'aspect théorique de SERVQUAL, la qualité perçue devrait être conceptualisée comme une attitude (Cronin *et al.*, 1994). De plus, la frontière entre la qualité perçue et la satisfaction étant très fine et peu développée dans la littérature, les auteurs reprochent aux travaux de Parasuraman

*et al.* de faire une distinction trop floue de ces deux concepts. Ainsi, Cronin *et al.* (1994) considèrent SERVQUAL non pas comme une échelle de mesure de la qualité de service, ni même une échelle de satisfaction, mais comme une énième forme d'expression des attentes et disconfirmations.

SERVQUAL ne prend également pas en compte la dimension technique du service qui est selon Grönroos (1984) l'un des trois composants de la qualité de service. Pour Grönroos le composant technique du service permet d'exprimer la qualité en termes de résultats de service, ou la réponse à la question « quoi ? » (Cronin *et al.*, 1992, Mangold *et al.*, 1991 Richard *et al.*, 1993).

De plus, la dimensionnalité de cette méthode comporte également, selon des auteurs (Llosa *et al.*, 1994, Buttle, 1995), un certain nombre de limites. Tout d'abord les travaux de réPLICATION menés par d'autres auteurs présentent un nombre variable de dimensions entre 3 pour Llosa *et al.* (1994) et 9 pour Carman (1990). Ensuite, les critiques de Cronin *et al.* (1992) remettent en question la structure en cinq facteurs, considérant SERVQUAL comme une échelle unidimensionnelle ; enfin, il existe une forte corrélation entre certaines des dimensions (Parasuraman *et al.*, 1991). Aussi, la méthode SERVQUAL est fortement présente dans la littérature de la qualité de service, toutefois sa validité a pu être remise en cause par différents auteurs. Il est à noter que cette échelle demeure un outil managérial fort utile pour les entreprises.

Dans le cadre de cette thèse nous ne nous intéresserons pas à la notion de satisfaction du service initial mais à celles de la satisfaction du service ayant été produit suite à l'impossibilité de produire le service initial ainsi qu'à la satisfaction globale qui émane de la chaîne de défaillance-recouvrement. Aussi, dans la littérature relative au recouvrement de service et à ses impacts, les notions d'équité et de justice du traitement de la défaillance sont prépondérantes. Ces deux notions sont absentes de la méthode SERVQUAL ce qui nous incite à ne pas retenir cette méthode dans l'évaluation de la satisfaction *post* recouvrement de type servuction palliative.

### 2.3.4 Les spécificités du service public de type « réseau »

La notion de perception étant fortement liée avec celle de la satisfaction, nous nous intéressons donc à la notion de perception de la qualité des services publics.

Nous avons mis en avant l'importance de la place ainsi que le rôle du client au sein du système de servuction. Nous nous sommes basés pour cela sur des services de nature simple pour lesquels le personnel en contact est également le servucteur. Nous nous intéressons aux services publics et notamment aux transports en commun ferroviaires. Dans cette industrie de services complexes, le rôle du personnel en contact est différent du rôle d'un personnel en contact d'un service de moindre complexité. En effet, dans un service simple une grande partie de la prestation est le fruit du contact entre client et personnel en contact/servucteur (exemple : salon de coiffure). Dans un service réputé plus complexe, ce qui est notamment le cas des services publics de « réseau », le rôle du personnel en contact n'est plus cette fois de produire le service au contact du client, mais, selon Gardey (1994), de contribuer à ce que le service produit corresponde au mieux à la situation singulière du client. Ainsi le personnel en contact de tels services a, pour Joseph (1988), un rôle de « réparateur » dans le sens où il a pour objectif d'adapter localement « la machine de production de services » aux singularités des demandes des clients. C'est donc pour l'auteur cette coordination entre les différents acteurs de l'offre et ceux de la demande qui est la source de la relation de service.

La tension existante entre, d'un côté entre la recherche de standardisation du service nécessaire à une certaine performance et une certaine rationalisation du service offert et, de l'autre côté la prise en compte de la singularité des diverses situations et donc, des diverses singularités des usagers, n'est pas une complexité liée uniquement au domaine des services publics. Cependant, dans le cadre des services publics l'égalité normative de traitement des usagers exacerbe cette tension. Les modes de gestions de ces services publics sont donc basés sur un compromis entre rigidité et souplesse. Aussi, ces compromis peuvent entraîner une complexification dans la relation car certains usagers ne comprennent pas d'être à certains moments traités comme des « clients » et à d'autres moments d'être traités comme des « usagers ». Il faut également noter que cette distinction peut également s'avérer complexe pour le personnel en contact dans l'orientation commerciale, ou non, de leurs missions.

La perception du sens des actions et la compréhension de ces actions par les clients sont nécessaires pour que l'interaction entre ces derniers et le personnel en contact puisse être

optimale. Si le travail du personnel en contact d'un service public de réseau réputé complexe est effectivement celui d'un « réparateur » au sens de Joseph (1988), alors, il est nécessaire que le sens des actions soit partagé. Pour illustrer cette nécessité pour l'usager, Jeannot (1998) prend l'exemple d'un agent au guichet d'accueil d'un RER : si un client ne parvient pas à franchir les barrières d'accès avec son ticket, le personnel en contact pourrait simplement lui ouvrir l'accès après avoir vérifié la bonne validité de son titre de transport. Dans cet exemple le personnel en contact fait preuve de flexibilité et s'adapte à la singularité de la situation en donnant accès aux emprises à l'usager. Par contre, pour l'usager, qui lui n'a pas perçu le sens de cette action la situation reste confuse. En effet, bien qu'il ait pu de son bon droit et sous autorité du personnel en contact représentant le service public, pénétrer dans la zone réglementée, il peut cependant se questionner sur son statut en cas de contrôle ultérieur : Sera-t-il considéré comme un fraudeur (car son titre n'a pas été validé) ?, pourra-t-il sortir des emprises avec ce ticket défectueux ?... Dans cet exemple bien que l'anomalie soit résolue par le personnel en contact, le sens et la compréhension de l'action n'ont pas été partagés ce qui implique qu'une part d'insatisfaction ou tout du moins d'anxiété puisse subsister suite à cette action de recouvrement par l'adaptation à la singularité de la situation.

### **2.3.5 Les enjeux de la satisfaction dans le cadre d'un service public**

Nous nous intéressons maintenant à la satisfaction d'un service public et à ses différents enjeux. En effet, comme évoqué dans le contexte général de la thèse, nous partons du postulat que SNCF Transilien constitue un monopole d'état sur les lignes de son réseau. Dans la littérature, de nombreux auteurs se sont intéressés aux relations entre la satisfaction et la fidélité du client (Anderson, 1994 ; Bowen *et al.*, 2001 ; Heskett *et al.*, 1997 ; Oliver, 1980). Pour tous ces auteurs un client satisfait sera plus fidèle à une entreprise qu'un client insatisfait. D'autres auteurs comme Farrell *et al.* (2007) estiment que si un consommateur est satisfait il aura tendance à être fidèle à l'entreprise, mais que si le client reste fidèle à l'entreprise cela ne signifie pas forcément qu'il est satisfait. En effet, un consommateur pour qui le fait de changer de fournisseur est trop coûteux (coûts financiers, coûts organisationnels, coûts liés aux risques, coût d'apprentissage ...), contractuellement impossible, géographique impossible ou pour qui les effets psychologiques seraient trop importants, peut rester fidèle à une entreprise en dépit de son insatisfaction. Ainsi l'implantation et l'exploitation

monopolistique du réseau SNCF Transilien en IDF ainsi que l'inefficacité (financière, temporelle, écologique ...) des moyens de transports de substitution (véhicule personnel, taxi, VTC...) contraignent les voyageurs à continuer d'utiliser le service qu'ils en soient satisfaits ou pas.

### **2.3.6 La satisfaction et orientation centrée sur l'usager**

Le nouveau management public prône le rapprochement entre l'administration et les usagers des services publics. Pour Cluzel-Métayer (2006) l'habilitation des agents locaux à la décision, la personnalisation de la relation de service public, la transformation des services en vu de répondre aux attentes des usagers sont autant de moyens permettant, selon l'auteur, d'obtenir ce rapprochement entre usagers et serviteurs publics. Ainsi, la satisfaction des usagers des services publics est devenue l'un des principaux indicateurs de performance de ces derniers (Warin, 1999). Cette orientation nouvelle s'inspire des pratiques et méthodes employées dans le secteur privé et se présente en rupture face aux modèles bureaucratiques décrits par Weber (1921). Ce centrage autour des notions de qualité et de satisfaction font dire à Cluzel-Métayer (2006) que « l'exigence de qualité fait partie des règles de conduite que les services publics ne peuvent ignorer ». Cette dimension qualitative se concrétise, par exemple, par le contrat d'exploitation du réseau signé entre le STIF et SNCF Transilien dont les bonus/malus liés à la qualité de la prestation (qualité de production ferroviaire conforme aux prévisions et qualité production de service aux voyageurs) représentent 23 millions d'Euros par année contractuelle ; ce qui tend à prouver l'engagement bilatéral vers une qualité de service public ayant pour objectif principal la satisfaction des usagers.

L'évolution de leurs régimes se caractérise par un recentrage sur la satisfaction des usagers. « L'invocation de l'intérêt général ne suffit plus à justifier l'intervention publique ; il faut en plus que celle-ci réponde aux attentes des usagers ». Cluzel-Métayer (2006) relève également que cette orientation et cette nouvelle nécessité d'orienter le service vers l'usager (orientation qui conduit naturellement à déployer des outils d'évaluation de la satisfaction des usagers) n'est pas encadrée par le droit, l'auteur écrit « si les pouvoirs publics ne souhaitent pas faire du droit le vecteur de ces engagements, c'est pour s'assurer que l'esprit du management sera préservé : l'émergence de la culture de la qualité, ne peut passer exclusivement par le canal du droit. Elle repose avant tout sur l'incitation et non sur la contrainte ». C'est cet engagement

qui se traduit dans le contenu du contrat STIF ; en effet, les objectifs qualitatifs de service ne sont pas légalement encadrés mais ils le sont contractuellement comme cela pourrait l'être dans le secteur privé.

Bien que la littérature en sciences de gestion soit substantielle quant à l'évaluation et l'analyse de la satisfaction dans le secteur privé, peu de travaux se sont intéressés à la satisfaction des usagers dans le secteur public. Ainsi, une multitude d'outils différents peuvent être utilisés dans l'objectif d'évaluer la satisfaction des usagers, toutefois, les retours du terrain ainsi que la proximité avec les usagers du service public sont à privilégier (Fabre 2005).

### **2.3.7 La satisfaction des usagers d'un transport public**

Les tendances de transformation du secteur public qui affinent les frontières avec le secteur privé (James, 2006 ; Verreygne, 2006) sont étudiées dans la littérature sous le concept de nouveau management public (*new public management*). Aussi, le rôle du personnel en contact se doit d'être redéfini dans l'objectif de pouvoir s'adapter à ces nouvelles politiques de management public. Comme cela a été décrit précédemment, la prestation de service public tend à s'orienter vers le client ce qui n'est pas sans impact sur l'organisation des entreprises publiques (Rosenthal et Peccei, 2006). En effet, l'orientation client est l'un des aspects fondamentaux du modèle de nouveau management public.

Dans la littérature des sciences de gestion, la satisfaction en lien avec les transports publics est principalement étudiée à travers la prestation nominale de transport et de son environnement (Thompson et al., 2007 ; Fellesson et Friman, 2012 ; Cantwell et Caulfield, 2009 ; Ettema et al., 2012 ; Del castillo et Benitez, 2013 ; Eboli et Mazzulla, 2007 ; Budiono et Malkhamah, 2009) ou encore sur le rôle de fréquence de la survenance d'incident critiques dans la modification de la satisfaction des voyageurs (Friman et al., 2001) Pour ces différentes études, le voyageur est effectivement considéré comme un client. Toutefois, il ne semble pas, à notre connaissance, de travaux portant sur la perception des actions de recouvrement sur la perception des voyageurs dans le cas de transport public de masse.

### 2.3.8 La satisfaction d'actions de recouvrement de service

La mise en place d'actions de recouvrement peut avoir différents résultats plus ou moins positifs quant à la satisfaction du client. Un très bon recouvrement de service verrait la satisfaction du client impacté augmenter pour atteindre un niveau plus haut que la satisfaction qu'il aurait eu si la qualité de service produit dans un premier temps n'avait pas nécessité la mise en place d'actions de recouvrement de services. Un bon recouvrement permet de restaurer la satisfaction initiale du client impacté ; ainsi cette dernière neutralise les impacts négatifs causés par le dysfonctionnement de service. Un mauvais recouvrement de service ne restaure pas la satisfaction du client qui se retrouve donc lésé en comparaison à un autre client n'ayant, lui, pas rencontré de dysfonctionnement lors de la servuction. Enfin, un très mauvais dysfonctionnement de service peut lui avoir des effets dommageables pour l'entreprise car le client impacté pourra ressentir une certaine injustice dans le traitement qui lui est réservé et peu donc ressentir de la colère ou tout autre sentiment négatif à l'égard de l'organisation. Ce client pourrait de plus pouvoir chercher à se « venger » de ce traitement via différentes actions : bouche à oreille négatif, avis négatifs sur les réseaux sociaux, prise à partie des clients concomitants ...

### 2.3.9 La théorie de l'équité

Le comportement d'un consommateur est susceptible d'être affecté par l'évaluation de sa contribution au service en comparaison à la récompense qu'il en retire (Austin *et al*, 1974). Il s'agit donc d'un jugement en deux temps. Tout d'abord, l'évaluation des contributions (*inputs*) et des avantages (*outcomes*), ensuite, la comparaison entre ces deux variables. Les notions de contributions et d'avantages peuvent être aussi bien subjectives qu'objectives. Si l'individu estime que les avantages tirés sont en adéquation avec les contributions nécessaires alors il estimera la situation comme équitable, on parlera d'équité interne.

La théorie de l'équité en sciences de gestion a tout d'abord été étudiée dans la littérature relative au comportement des organisations (Adams, 1963 ; Pritchard, 1969). Puis, cette théorie a ensuite été associée par Adams à la dimension distributive de la théorie de la justice. En effet, l'auteur fait un parallèle entre la notion d'équité dans le sens de l'évaluation d'un individu sur le ratio contributions/avantages en tant que déterminant de sa satisfaction et

l'évaluation des décisions prises à son égard par rapport à ce qu'il pense mériter. Dans la théorie de l'équité la contribution du consommateur dans le service peut être représentée par la somme engagée, les efforts déployés ou les connaissances mobilisées nécessaires. Les récompenses sont, elles, représentées par l'expérience de service et la reconnaissance obtenue par le client. Lorsque le client estime qu'il y a une inégalité et une asymétrie entre la contribution et la récompense il peut ressentir un certain nombre d'émotions négatives à l'égard de l'organisation telles la déception, le regret ou encore la contrariété. Cette inégalité pourrait par exemple être le fruit d'un retard important d'un trajet en transport public.

Le client, face à cette iniquité, peut décider de mettre en place différentes actions en vue de rétablir une forme d'équité dans l'échange (Walster *et al*, 1978). De manière générale la méthode d'action en vue du rééquilibrage de l'iniquité sera, pour le client, celle qui lui semble la plus efficace et/ou nécessite le moins de coût (en termes d'efforts nécessaires ou en terme financiers). En cas de retard par exemple, dans le cas d'un trajet longue-distance en train, le voyageur pourrait réclamer simplement le remboursement d'une partie du prix de son billet comme cela est prévu et facilité par SNCF.

Ensuite, le consommateur peut également évaluer l'équité avec des variables supplémentaires et autres que le simple ratio contributions/avantages (ou équité interne). Il peut notamment prendre en compte la comparaison de son propre ratio d'équité interne avec celui d'autres individus. Cette comparaison est exprimée de la manière suivante  $Ap/Cp=Ao/Co$  avec les avantages A, les contributions C, p l'individu en question et o l'individu tiers avec lequel il se compare. Si le ratio est différent de zéro, alors l'un des deux consommateurs est en situation d'iniquité positive tandis que l'autre, au contraire, est en situation d'iniquité négative. Si le ratio est nul, alors la personne p estimera que son ratio contributions nécessaires/ avantage tirés est proportionnel au ratio de la personne o avec laquelle il se compare. Il est donc question d'équité externe dans ce cas. Cette notion d'équité externe doit être prise en compte dans les procédures de traitement des défaillances de service afin d'éviter qu'un ratio d'iniquité externe négatif ne viennent contrebancer un ratio d'équité interne voir même un ratio d'iniquité interne positif dans la satisfaction du recouvrement.

L'iniquité est une source d'émotion pour le consommateur qui y est exposé (Adams, 1963). Ces émotions peuvent être plus ou moins négatives selon la polarité de l'iniquité, et peuvent s'apparenter à de la culpabilité en cas d'iniquité externe positive ou au contraire de colère envers l'organisation dans le cas d'une iniquité négative externe. Il est toutefois important de

noter que ces sentiments n'ont pas le même poids dans l'évaluation du service par le consommateur, la culpabilité étant une phase émotionnelle plus transitoire en comparaison de la colère dans le sens où il considère qu'il y a une tendance naturelle de l'individu dans la rationalisation de cet excédent, qui fait référence à la dissonance cognitive (Festinger, 1957). Il apparaît que la dissonance peut être une source de malaise pour le consommateur qui y serait confronté. L'individu en question aurait tendance à chercher à réduire ce malaise. Dans le cas d'une situation d'iniquité externe l'individu peut mettre en place certains moyens pour modifier des paramètres pris en compte dans son évaluation, et par exemple minorer consciemment ou inconsciemment la valeur de ses propres contributions, ou majorer les avantages qu'il obtient (dans ce cas il modifie les variables Cp et Ap). Il peut également agir de la même manière sur les variables liées à la personne avec laquelle il se compare (Co et Ao). Enfin il peut tout simplement décider de changer d'élément de comparaison (il modifiera alors o). L'individu peut également procéder à une comparaison de son expérience présente avec ses expériences passées Thériault (1983). Dans le cadre d'un recouvrement de service il pourrait comparer la façon dont le recouvrement avait été mis en place lors d'une précédente expérience. Cela constraint le prestataire à « cranter » sa qualité de recouvrement s'il veut éviter que le client, victime de la défaillance ne ressente de l'iniquité face à une expérience antérieure. Sur le réseau Transilien ce « crantage » de la qualité doit se faire non-seulement dans la durée mais également sur l'ensemble des 14 lignes qui composent le réseau et qui sont potentiellement empruntées par un même voyageur.

Oliver *et al.* (1989), pour leur part estiment que la théorie contemporaine de l'équité permet de répondre plus précisément aux résultats des recherches empiriques relatives à l'équité et de mieux identifier les différentes variables qui peuvent modifier chacune des étapes du processus d'évaluation de l'équité ; il est dès lors question de contributions et d'avantages multidimensionnels. L'équité perçue par un consommateur inclue alors des variables multiples et hétérogènes de contributions (exemple : temps, argent, efforts consentis ...) et des variables tout aussi multiples et hétérogènes d'avantages (exemple : qualité du produit, service après-vente, image de marque ...). Ces variables se retrouvent également sous d'autres formes du côté du prestataire, qui peuvent avoir pour contribution des efforts commerciaux, des actions de communication, voire même des opportunités de ventes non-concrétisées avec d'autres potentiels clients précédents. Les avantages des prestataires peuvent être des commissions financières, des références (notamment dans le cas d'une relation *Business to Business*).

En opposition avec la théorie traditionnelle de l'équité, la théorie contemporaine se différencie également par le fait qu'elle ne considère pas que les parties possèdent des ressources similaires. Ainsi, consommateurs et prestataires ont, tous deux, des ressources différentes dont l'autre partie souhaite pouvoir bénéficier ; les deux parties seront donc attentives au niveau de ressources échangées par l'autre partie. L'individu qui perçoit l'équité prendra donc en considération ces différentes contributions et ces avantages pour les exprimer en unités communes. Une fois converties en unités communes, ces unités liées à la perception de l'individu peuvent être intégrées soit aux contributions, soit aux avantages tirés de l'échange. La conséquence est que ces unités auront un poids dans la perception finale de l'équité ; il est alors question de règle d'intégration (Alwin, 1987).

Ainsi, on distingue deux ensembles de règle de distribution : l'équité et la préférence ; la notion de préférence comportant toutefois un biais de type egocentrique. Le seuil de détresse est plus élevé lorsque l'iniquité est positive plutôt que négative ; cette différence s'explique par le fait qu'une partie de l'iniquité positive peut être pensée comme contribuant positivement à la satisfaction du consommateur (Brockner *et al.*, 1986). Ces deux ensembles, que sont l'équité et la préférence, ont donc théoriquement un comportement distinct en fonction des contributions et des avantages (*inputs/outcomes*). Ainsi, lorsque l'équité augmente, l'iniquité positive ou négative baisse alors que la préférence aurait, elle, tendance à augmenter en cas d'iniquité positive, ainsi, Oliver *et al.* (1989) proposent les deux relations suivantes :

- Les perceptions d'équité sont énoncées pour exprimer de manière absolue l'égalité des combinaisons des contributions et avantages du consommateur par rapport à celles du prestataire, de telle sorte que les iniquités positives ou négatives diminuent la perception d'équité. De cette manière, l'individu quantifie la valeur absolue de la différence entre le score d'équité perçue pour sa partie et le score d'équité perçue pour le prestataire. Les auteurs qualifient ce concept de « différence absolue d'équité ».
- Les perceptions de préférences sont énoncées pour exprimer de manière simple et directe la positivité de l'inégalité, de telle sorte que la préférence devrait augmenter quand l'iniquité positive augmente. De cette manière l'individu quantifie simplement

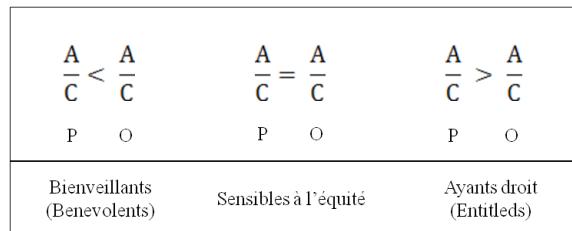
la différence entre le résultat de son ratio d'équité et celui du prestataire. Les auteurs qualifient ce concept de « avantage d'équité ».

Pour Oliver *et al.* (1989) la perception de l'équité et la théorie de la disconfirmation sont deux concepts bien distincts qui peuvent cependant être des influences complémentaires dans la satisfaction. La distinction entre les deux concepts peut se faire sous plusieurs aspects ; tout d'abord sur les éléments comparés. Dans le cas de l'équité, l'individu va comparer des « normes interpersonnelles passives » (Oliver *et al.*, 1989) qui sont influencées par un certain degré de sociabilisation de l'individu en question (par exemple des relations commerciales client-prestataire). Dans le cas de la disconfirmation, les standards de comparaison sont plus « activement » appliqués car ils sont, soit le fruit d'attentes inspirées par des actions de communication du prestataire, par le bouche à oreille, par des expériences antérieures avec le service ou du moins un service similaire ou plus simplement soit parce que le client attend certains intérêts dans l'achat de la prestation (ces intérêts répondant à un besoin particulier). Ensuite, le processus d'évaluation diffère également. Dans la recherche d'équité l'individu compare ses avantages (*outcomes*) par rapport à ses contributions (*inputs*) alors que dans la disconfirmation, le client aura tendance à ne prendre en compte que ses avantages (*outcomes*). Ces différences sur le caractère des éléments comparés impliquent également des différences de complexité. En effet, l'évaluation de l'équité apparaît comme un processus plus complexe à mettre en œuvre car il comporte deux phases distinctes ; la première étant l'évaluation des contributions et avantages des deux parties, la deuxième étant la comparaison entre ces deux résultats. La disconfirmation en opposition est un processus avec une seule phase. Enfin, le facteur émotionnel représente également une différence entre les deux processus. Une iniquité négative pourra être source d'un sentiment d'injustice, de détresse et de revendications (Walster, 1974), alors qu'une disconfirmation négative aura tendance à être une source de déception (Oliver *et al.*, 1988). Une iniquité positive pourra être source d'un sentiment de culpabilité alors qu'une disconfirmation positive est réputée être source d'enchâtement du consommateur. L'équité est censée avoir pour résultat des éléments positifs comme le contentement d'un équilibre alors que la disconfirmation, selon Oliver (1981) n'est pas censée apporter un quelconque contenu émotionnel dans la décision d'achat.

Selon Huseman *et al.* (1983) certains paramètres personnels peuvent influer sur le comportement face à une iniquité (paramètres démographiques, psychologiques...). Ces paramètres, bien qu'indépendants de l'équité sont toutefois à prendre en compte pour une

meilleure compréhension des comportements face à l'équité ou à l'iniquité. Ils proposent ainsi une classification des sensibilités selon les préférences des individus en trois groupes. Tout d'abord, les « bienveillants » (*benevolents*) qui préfèrent que leur ratio avantages/contributions soit inférieur au ratio de la personne avec laquelle il se compare. Ensuite, les « sensibles à l'équité » (*equity sensitives*) pour qui le ratio avantages/contributions doit être conforme à la norme d'équité. Enfin, les « ayants droit » (*entitleds*) qui préfèrent que la comparaison de leur ratio avantages/contributions soit excédentaire face à ceux des individus avec lesquelles ils se comparent. Les auteurs représentent donc ces trois groupes de la manière suivante :

**Figure 23 : Continuum des différentes sensibilités à l'équité**



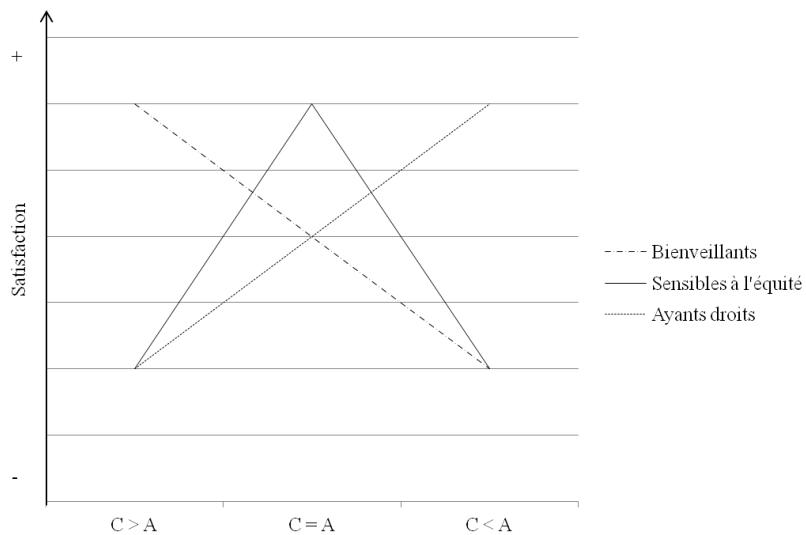
*P*: représente l'individu

*O*: représente l'individu avec lequel il compare son ratio

Source: Huseman *et al.*, 1983

L'impact sur la satisfaction des différents types de sensibilités face à l'équité peut être présenté sous forme schématique (figure 22). Il est toutefois important de noter que cette représentation schématique part d'une hypothèse selon laquelle la satisfaction est une notion de type linéaire opposant satisfaction (+) et satisfaction (-), et que dans ce cas la satisfaction doit être traitée comme un résultat et non comme un processus. Aussi, dans cette représentation schématique il est possible de constater que pour le groupe des Bienveillants (*Benevolents*) la satisfaction sera à son maximum lorsqu'ils seront face à une situation d'iniquité négative. Pour les « Sensibles à l'équité », la satisfaction sera à son apogée lorsqu'il y aura une égalité entre les ratios avantages/contributions. Enfin, pour les Ayants droit (*Entitled*), la satisfaction sera à son niveau maximum lorsque les avantages retirés de la relation seront plus importants des contributions.

**Figure 24 : Représentation schématique des différentes sensibilités d'équité et influence sur la satisfaction.**



Source: Huseman *et al.*, 1987

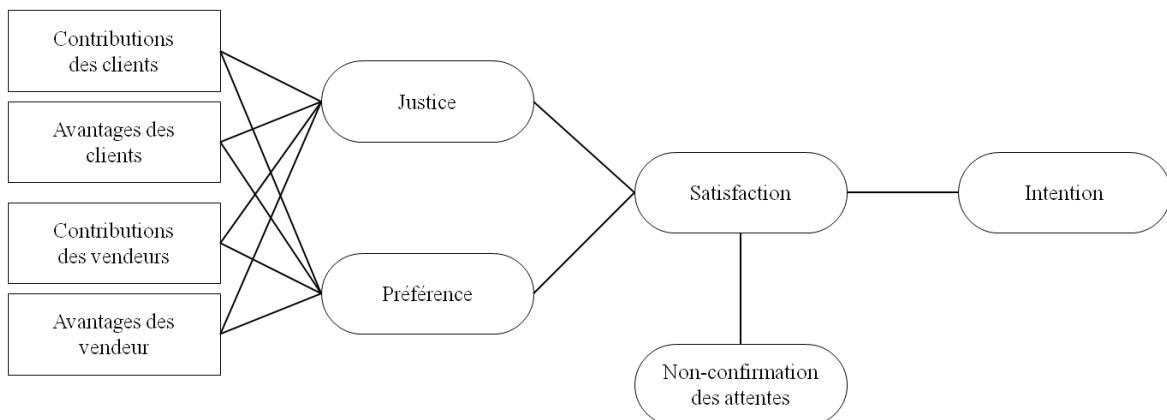
Dans le cadre des transports collectifs urbains, la théorie de l'équité ne nous semble pas appropriée. En effet, dans un premier temps les contributions des voyageurs, qu'elles soient financières ou temporelles, sont difficilement comparables face à un système de servuction aussi complexe et industriel que celui de la production ferroviaire. De plus, les tarifs des titres de transport, étant encadrés par la Région IDF et en partie subventionnés, la contribution financière du client ne peut pas être raisonnablement comparée avec les contributions du transporteur. Aussi, nous décidons de ne pas retenir la théorie de l'équité pour identifier les enjeux de la servuction palliative.

### 2.3.10 La théorie de la justice

La survenance d'une défaillance est vécue et considérée comme une injustice par le consommateur. La notion de justice est utilisée dans ce travail dans le sens d'une norme « supra-contractuelle », qui renvoie au respect nécessaire de cette norme « supra-contractuelle » par les différentes parties engagées dans le processus de servuction. Un comportement contradictoire avec cette notion serait donc potentiellement vécu comme « injuste » par la tierce partie impactée négativement. Dans la littérature, les premiers auteurs à s'être intéressés à la justice perçue comme facteur d'influence dans la satisfaction des

clients et ce, au même titre que la non-confirmation des attentes, sont Oliver *et al.* (1989). Dans leurs recherches ils estiment que la justice est une variable pouvant influencer positivement la satisfaction du consommateur, car elle est la résultante des contributions et des avantages des clients et des prestataires.

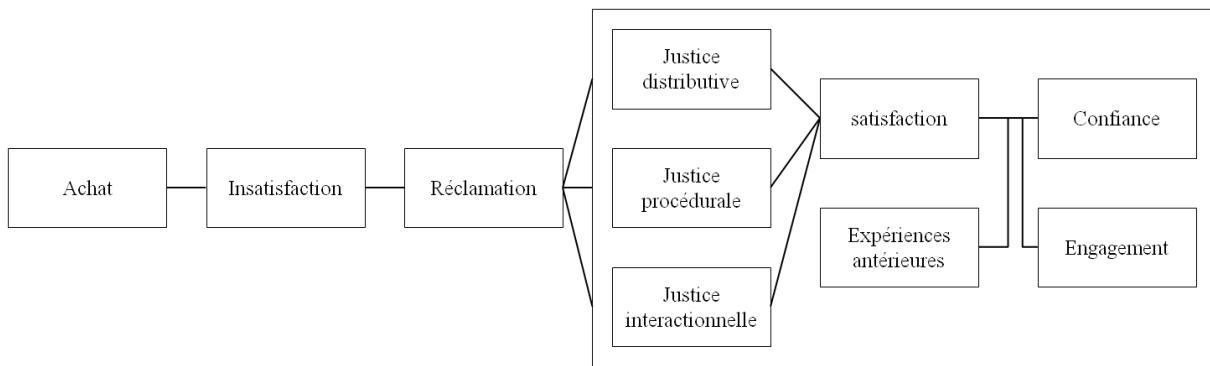
**Figure 25 : Modèle d'influence conjointe de la justice perçue et de la non-confirmation des attentes sur la satisfaction des clients**



Source: Oliver *et al.*, 2009

Pour Smith *et al* (1999) ou Tax *et al* (1998), cette notion de justice perçue semble avoir un rôle central dans l'évaluation du recouvrement de service. En effet, lorsqu'un client perçoit une forte notion de justice dans le traitement de la défaillance qui l'impacte, alors ce client aura, selon les auteurs, tendance à estimer qu'il reçoit un traitement juste de la part de l'entreprise. La notion de servuction impactant le client en premier lieu, la défaillance de service peut être perçue comme une asymétrie relationnelle défavorable pour le client. L'objectif du recouvrement de service sera dès lors de combler cette asymétrie en réparant une injustice perçue et de rétablir ainsi une justesse de traitement. Dans le cas du traitement d'une défaillance de service, la littérature distingue trois dimensions de la justice : la justice distributive (relative à l'évaluation faite par le consommateur des prestations de compensation), la justice procédurale (relative au processus mis en place par l'organisation dans l'allocation des prestations compensatoires) et la justice interactionnelle (relative aux interactions entre client et prestataire dans la phase de recouvrement).

**Figure 26 : Influence des trois dimensions de la justice sur la satisfaction dans le cas d'un traitement de réclamation**



Source: Tax, Brown, Chandrashekaran, 1998.

De son côté le consommateur, face à ce sentiment de relation asymétrique peut développer deux types de comportements en réaction. Tout d'abord, un comportement de type constructif de la relation, dans ce cas le consommateur tend à engager des actions afin de rétablir la justice perçue dans la servuction et le traitement de sa défaillance, car la finalité d'un comportement constructif est de rééquilibrer la relation dans l'objectif de la poursuivre ultérieurement. Le consommateur est alors en attente de la restauration de ses droits au sein de la relation. S'il estime que le prestataire a correctement répondu au dysfonctionnement et que cette réponse est substantiellement correctement dimensionnée en fonction des pertes subies (financières, organisationnelles, psychologiques ...), alors il aura tendance à poursuivre la relation dans le temps. Le recouvrement de service est alors un élément fondamental dans la potentielle poursuite de la relation car il apparaît comme la dernière opportunité pour le prestataire de modifier la perception de justice dans l'esprit de son client, la notion de justice est dès lors une norme d'évaluation dans la relation et dans sa potentielle poursuite ultérieure *post recouvrement*. Un comportement consommateur de type constructif peut être considéré

comme un comportement loyaliste au sens d'Hirschman (1970)<sup>16</sup>. Dans le cadre de SNCF Transilien la défection est rendue complexe car d'une part il s'agit d'un monopole d'exploitation d'un réseau et d'autre part les moyens alternatifs sont, à ce jour, pour une majorité des voyageurs, inefficaces en comparaison. Aussi, nous pouvons nous interroger sur le sens du recouvrement dans la recherche de la fidélisation du voyageur sachant que ce dernier est « constraint » de poursuivre la relation de service.

Ensuite, un comportement de type destructif de la relation ; ce comportement traduit de la part du consommateur une certaine rationalité présente sous deux formes distinctes (Gammoudi, 2009). Dans sa première forme, cette rationalité permet au consommateur de conserver une certaine autonomie face au prestataire qui, dans un environnement concurrentiel, procure un pouvoir important au consommateur au détriment du prestataire (ce qui n'est pas le cas dans le secteur étudié). Le consommateur peut également décider de remettre constamment les différents fournisseurs en concurrence. Aussi, cette forme de rationalité peut permettre à un consommateur de réagir face à une défaillance dans un laps de temps *post* défaillance plus ou moins important (exemple : en fin de période d'engagement contractuel et avant renouvellement ...). Ensuite, la rationalité dont fait preuve le consommateur peut être le fruit de son évaluation de la défaillance et, le cas échéant, du recouvrement résultant de cette dernière. L'évaluation permet au consommateur dans un premier temps d'évaluer l'importance des impacts de la défaillance en termes de gravité ainsi qu'en termes d'injustice perçue. Ensuite, il juge de l'adéquation des éventuelles actions de recouvrement face au préjudice subi. Si ces dernières sont considérées comme trop insuffisantes, alors le consommateur peut rationnellement décider de mettre fin à la collaboration commerciale qui le lie au prestataire. Cette défection est toutefois à mettre en relation avec le contexte des relations bilatérale ainsi que de l'environnement de cette relation.

<sup>16</sup> Dans son ouvrage *Exit, Voice and Loyalty* (1970) Hirschman estime qu'il y a deux types de comportements permettant de réagir face à une défaillance : la défection et la prise de parole. Le loyalisme permettant d'éviter la défection et permettant également de motiver la prise de parole. Pour l'auteur, si l'environnement concurrentiel permet une défection alors la prise de parole a peu de chance de se développer. La défection est donc considérée comme un obstacle à la prise de parole. L'auteur estime que si la mobilité (défection) est une décision individuelle, la prise de parole, pour être efficace doit être le fruit d'une action collective.

De nombreuses recherches dont celles de Clemmer *et al* (1996) s'accordent sur la définition des trois dimensions distinctes au sein de la conception de la justice ; la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Ces trois dimensions sont décrites ci-après.

### **2.3.10.1 La justice distributive**

Un prestataire de service doit être capable de mettre en œuvre des actions de recouvrements efficaces qui prennent en compte le dimensionnement de la gêne occasionnée par l'entreprise au client lors de la défaillance. Cette notion de quantification de la gêne permet de calibrer les actions à mettre en place pour y remédier de manière à ce que le client le perçoive de façon la plus juste possible. Ainsi il existe une certaine conformité entre la justice procédurale, dans la vision d'équité que peut en avoir le consommateur lésé, et « l'équité des résultats » du recouvrement qui peut être identifié sous la notion de « justice distributive » (Tax et Brown, 1998). La justice distributive peut donc être définie comme la perception d'un consommateur des suites données et du résultat proposé par une entreprise lors d'une défaillance de service (Homburg et Furst, 2005). Au travers de cette approche, il est à noter que les notions d'égalité et d'équité dans le traitement doivent être cohérentes et perçues par le consommateur lors d'échanges de ressources entre l'organisation lui-même. Homburg et Furst (2005), estiment que la justice distributive renvoie à la perception qu'a un client de l'équité du traitement qui lui est réservé par l'entreprise au travers des ressources tangibles ou intangibles qui lui sont attribuées. Ces ressources lui étant attribuées à la suite d'une défaillance de service dont il serait la victime, ont pour objectif de rétablir un équilibre dans la relation d'échanges client/prestataire.

Un certain nombre d'actions spécifiques peuvent être mises en place par le prestataire pour réparer ses fautes face à un consommateur, ces actions sont relatives à la justice de type distributive : la compensation financière sous forme de remise ou de réduction, la remise de divers « cadeaux » compensatoires, le fait de pour l'entreprise de présenter ses excuses ... (Mattila et Crange, 2005). Pour SNCF Transilien la justice distributive est relativement complexe à gérer puisqu'elle sort de son périmètre décisionnel. En effet, c'est le STIF qui, dans d'exceptionnelles situations, peut décider de mettre en œuvre des actions de recouvrement basées sur la dimension distributive de la justice (exemple : remboursement

d'un mois de forfait Navigo suite aux mouvements sociaux ainsi qu'aux intempéries ayant entraîné la coupure des circulations sur la ligne N en juin 2016).

En cas de recouvrement de service suite à une défaillance dont le prestataire est responsable, le calibrage de l'attribution de ressources tangibles et/ou intangibles peut être défini par l'analyse du traitement du client ainsi que par l'analyse des dommages subis par ce dernier (Tax *et al*, 1998). L'entreprise pourra donc mettre en place une compensation d'envergure comparable à celle des dommages subis par le client. Le type de relation entretenue avec le client peut également être pris en compte lors de l'attribution de ressources. En effet, lorsque la relation client/prestataire est basée sur une qualité relationnelle importante, l'attribution de ressources équivalentes, en comparaison à celles attribuées à un client dans un contexte quantitatif analogue mais pour lequel la relation est de qualité médiocre, pourra être perçue différemment. Le client avec lequel les relations sont de haute qualité aura en effet de plus hautes attentes, par conséquent en cas de défaillance la disconfirmation négative de ses attentes sera d'autant plus exacerbées en comparaison avec un client ayant des attentes plutôt faibles et donc pour qui la disconfirmation négative sera de moindre ampleur (Olson et Dover, 1979). Pour cette raison SNCF Transilien doit faire en sorte d'appliquer la même qualité de recouvrement sur l'ensemble de son réseau.

Un client attend d'une entreprise qu'elle le traite de manière juste (Berry, 1995). S'il en est autrement, alors le client peut ressentir de la colère et du scepticisme envers le prestataire de service. De plus, si un client apprécie la relation qu'il entretient avec l'entreprise alors, dans le cas d'un traitement perçu comme injuste, les pertes subies par le client seront d'autant plus importantes. Dans l'évaluation du dommage causé au client lors d'une défaillance, l'entreprise se doit de prendre en compte les efforts nécessaires au client dans la réclamation des compensations (McCollough *et al*, 2000).

Suivant l'importance de l'affectation du client par l'impact de la défaillance les attentes dans la réparation peuvent variées. Ainsi un client, agacé par la défaillance, aura tendance à attendre de l'entreprise un traitement juste dans la réparation, alors qu'un client se considérant comme une victime aura plutôt tendance à attendre de l'entreprise qu'elle lui concède des dommages et intérêts (Bell et Ridge, 1992). Selon Chebat et Slusarczyk (2005),

la justice distributive, plus que les deux autres formes de justice, favorise de manière significative la fidélité des clients.

### **2.3.10.2 La justice procédurale**

La justice procédurale a été développée dès le milieu des années 70 avec les travaux de Thibault et Walker (1975) ; Leventhal (1980). La participation du consommateur au processus de recouvrement est un élément à prendre en compte par l'organisation. Il est important que le consommateur puisse exprimer ses opinions tout au long du processus de réparation. Cette possible expression aura tendance à attribuer un caractère plus juste aux décisions prises lors du recouvrement et à en faciliter l'acceptation. En effet, l'échange de points de vue en amont d'une décision permet de la légitimer. Ainsi, la justice procédurale peut être considérée comme un outil d'influence dans le processus de recouvrement. Cette liberté d'expression peut également influencer directement la satisfaction du client, l'organisation faisant preuve de considérations face à ce dernier (Folger, 1977). La participation au processus a une conséquence que Lind *et al.* (1988) définissent comme le « *fair process effect* ». En effet, il apparaît que le sentiment de justice procédurale peut avoir un impact positif direct sur l'appréciation de la justice des avantages reçus ainsi que sur le sentiment global de justice ; « plus un individu perçoit que le processus est juste, plus il sera tolérant par rapport à ces conséquences, même lorsque les avantages qu'il en retire lui semblent injustes » (Lind *et al.*, 1988). La possibilité de faire entendre son opinion dans le processus de recouvrement et le fait que cette opinion soit prise en compte dans le processus décisionnel de réparation du préjudice subi sont deux notions différentes (Tyler, 1994).

Pour qu'elle soit considérée comme juste et qu'elle puisse favorablement influencer le sentiment de justice d'un consommateur, une procédure doit répondre à six caractéristiques procédurales (Leventhal, 1980).

- La cohérence ou *consistency* : L'organisation se doit de respecter une certaine cohérence et d'assurer, avec égalité, le traitement entre les personnes dans toutes les situations. Une première limite se forme donc pour le recouvrement, en contexte de *mass transit*, puisque bien que l'égalité soit de mise dans le secteur public, les actions

de recouvrement proposées ne permettent pas au prestataire de s'adresser à la masse importante de voyageurs impactés. L'égalité est donc complexe à garantir.

- L'impartialité ou *bias suppression* : Les décisions prises ne doivent pas répondre à des intérêts ou des préférences liées en la personne du décideur. Selon les différentes solutions envisageables, il apparaît que SNCF Transilien peut intentionnellement prendre des décisions impartiales permettant d'éviter un sur-incident d'exploitation (exemple : ne pas commander de bus de substitution si le flux de voyageurs est trop important par rapport à la capacité d'emport disponible).
- La précision *accuracy* : Avant toute prise de décision il est important de rassembler un maximum d'informations. Pour cela SNCF utilise avant tout des canaux à distance (service client, fil Twitter, blogs de ligne ...). Mis à part ces outils, la communication *post défaillance* est avant tout descendante.
- L'adaptabilité ou *correctability* : L'organisation doit avoir une certaine souplesse afin de pouvoir revenir sur une décision dans le cas où cette dernière serait finalement inappropriée. Au vu de la structure du réseau et de toutes les contraintes liées à la production ferroviaire, cette adaptabilité n'est pour SNCF Transilien que très peu applicable.
- La représentativité ou *representativeness* : La décision doit prendre en compte les intérêts et les considérations de toutes les personnes concernées. Au vu des flux de voyageurs, SNCF Transilien ne peut contenter tout le monde et doit faire des choix permettant de limiter au maximum l'impact négatif de la défaillance pour une majorité des voyageurs, même si cela revient à en délaisser certains autres.
- L'éthique ou *ethicality* : il est nécessaire de respecter les standards de moralité usuels.

Les procédures mises en place dans le traitement d'actions de recouvrement reflètent le statut attribué au client par l'organisation selon Tyler *et al.* (1992). Dans leurs recherches ils établissent trois règles de procédure permettant une perception optimale de la décision par le client lésé : la considération, l'impartialité et la confiance. La considération est définie comme

l'ensemble des éléments de la procédure de traitement du dysfonctionnement qui sont relatifs à la reconnaissance du statut des protagonistes au cœur du recouvrement ; cette règle de procédure, bien que difficilement séparable, attire plus de la dimension interactionnelle de la justice. Tout comme la confiance qui est définie comme les perceptions des intentions en termes de justice de l'organisation.

La justice procédurale est définie par Blodgett *et al* (1997) comme la perception d'un consommateur au regard de l'équité des processus de recouvrement et de la politique de l'entreprise quant à la réparation de préjudices causés par une défaillance de service. La vision de la justice procédurale de Tax *et al* (1998) la place dans un cadre du contrôle des procédures et de leur rapidité de mise en œuvre avec pour objectif un alignement des processus de recouvrement sur la perception de justice du consommateur. En d'autres termes, la justice procédurale est relative aux processus et/ou aux moyens par lesquels un prestataire traite une défaillance de service. La justice procédurale peut influencer indirectement la satisfaction du client et améliorer la confiance qu'il a envers l'entreprise et son organisation ainsi que dans les biens et services qu'elle produit (Sindhav *et al*, 2006). Afin de garantir une prise en compte la plus homogène possible de la défaillance, l'organisation aura tendance à appliquer des procédures de traitement de ces dysfonctionnements afin de standardiser son offre de service et sa qualité de réponse lors de la mise en place d'actions de recouvrement (Mintzberg, 1994).

Il est à noter toutefois que la notion de justice procédurale peut être un concept difficilement perceptible pour le consommateur, et notamment, dans le cas étudié des services. En effet, la frontière entre la justice liée aux processus de recouvrement de service mis en place par le prestataire et celle de la justice interactionnelle liée à l'interaction entre le consommateur et le prestataire au vu des caractéristiques intrinsèques des services rendant cette distinction que plus difficile.

### **2.3.10.3 La justice interactionnelle**

La justice interactionnelle renvoie à la qualité dans la manière dont interagissent les différents protagonistes lors d'une situation de recouvrement. La justice interactionnelle va s'intéresser à ce qui est dit à un client ainsi qu'à la manière dont cela lui est dit (Tyler *et al.*, 1990).

Deux types d'éléments distincts émanent de cette dimension de la justice. Tout d'abord, ce qui a trait au respect qui est accordé au consommateur plaignant (attitude des personnels en contact, politesse des échanges, empathie envers le client, bienveillance ...). Ensuite, ce qui est relatif à l'après-décision : *les feed-back* (explication des causes et des corrections apportées, excuses de l'organisation et excuses personnelles, justifications des actions menées. Un client sera plus compréhensif d'une décision n'allant pas dans son sens si l'organisation a pris soin de lui justifier correctement cette décision et si cette justification apparaît comme adéquate à la situation rencontrée (Shapiro, 1991). Pour Bitner *et al.* (1990) le degré de précision dans les explications apportées rentre en compte dans l'évaluation du recouvrement et dans la satisfaction qui en découle.

La communalité entre le consommateur et le prestataire est un palliatif à une défaillance de service (Clark *et al.*, 1987). Ainsi donc, la justice interactionnelle revêt une importance toute particulière dans le traitement de la défaillance de service. De plus pour McCollough *et al.* (2000) la place de la dimension interactionnelle de la justice est aussi importante que la place de la dimension distributive dans le cas étudié du recouvrement de service. Dans le cadre de cette thèse nous nous interrogeons sur le rôle isolé de la justice interpersonnelle. En effet, dans un secteur aussi complexe et saturé que celui du *mass transit* en IDF, nous avons constaté que la justice distributive n'est que très peu possible au niveau du prestataire (ce type d'actions étant déclenché au niveau du STIF), et que pour la justice procédurale, le contraintes liées à la production ferroviaire compriment le prestataire dans ses choix d'actions et son pouvoir décisionnel lorsqu'il est question de service au voyageurs.

Aussi, la mise en place unidimensionnelle d'éléments relatifs à la justice interactionnelle permet-elle de limiter efficacement les impacts de la défaillance sur le voyageur ?

### **2.3.11 Le recouvrement de service dans le cas du *mass transit***

Les dysfonctionnements de services entraînent une perte de confiance du client envers l'entreprise (Cranage 2004 et 2010), une entreprise se doit donc d'analyser les parties de son système de servuction afin d'anticiper et de réduire les dysfonctionnements probables service (Cranage, 2004, 2011). Cependant certains auteurs estiment que la survenance de tels dysfonctionnements sont inévitables de par les caractéristiques spécifiques des services

(Bamford et al, 2005 ; Maxham, 2001 ; Miller et al 2000). De plus, comme nous l'avons rappelé dans le contexte général de la thèse, de nombreux facteurs comme la saturation du réseau, les infrastructures vieillissantes ou encore la vulnérabilité du réseau face aux aléas météorologiques font du périmètre Transilien un réseau fortement propice aux situations perturbées inopinées.

Pour Friman et Gärling (1999), la fréquence et le nombre de dysfonctionnements rencontrés par le client vont influencer sa satisfaction globale. En effet, les voyageurs (puisque Friman et Gärling effectuent leurs recherches dans le secteur du transport public) sont tout à fait capables de se remémorer la fréquence des défaillances de services qu'ils ont rencontrées. De plus, pour Fisk et Schneider (1984) des circonstances particulières peuvent augmenter cette capacité de mémoire, notamment le cas de défaillances ayant une magnitude particulièrement importante. Enfin selon les recherches de Medin et Edelson (1988) les personnes ont une tendance naturelle à prendre en compte la fréquence d'une défaillance rencontrée pour prédire la possibilité et la probabilité de la survenance d'une nouvelle défaillance. Comme nous l'avons également rappelé dans le contexte général de la thèse, la fréquence de consommation du service atteint, dans le cas du transport collectif urbain, un niveau extrêmement important puisqu'en moyenne un francilien passe 92 minutes par jour dans les transports. Cette sur-utilisation du service expose d'autant plus les clients à de possibles défaillances de service.

La criticité des dysfonctionnements rencontrés est une dimension fondamentale à prendre en compte dans le déclenchement d'actions de recouvrement de service (ainsi que dans leur évaluation *ex-post*). En effet, un dysfonctionnement de service peut avoir des conséquences plus ou moins importantes pour le client qui en serait victime. De plus, ces conséquences peuvent être de différentes natures : économiques (perte financière, perte de temps...), sociales (atteinte à l'estime, atteinte au statut du client) ou encore sanitaires (atteinte à la santé du client). Afin de compenser ces conséquences pour le client, l'entreprise doit pouvoir débloquer ressources financières ou sociales en proportion adéquates avec le niveau de criticité de l'impact du dysfonctionnement, aussi appelé dans la littérature : la magnitude (Smith *et al*, 1999).

Pour Smith *et al.* (1999), l'évaluation faite par le client du recouvrement de service est liée au type de ressources et à la « quantité » (bien qu'il soit difficile de quantifier une perte de nature sociale pour un client) perdues, dans un premier temps puis gagnées dans un second temps, au cours de l'échange.

L'évaluation de la satisfaction du client pourra donc varier selon le type de dysfonctionnement et selon la magnitude du dysfonctionnement et tout particulièrement en fonction de l'ampleur de la perte subie dans un premier temps par le client. Pour Hoffman *et al.* (1995), plus la magnitude ou la sévérité du dysfonctionnement est importante plus la satisfaction résultante sera faible. Pour Smith *et al.* (1999) le type de défaillance (défaillance dans le résultat ou défaillance dans le processus de servuction) et la magnitude du dysfonctionnement influencent tous deux l'évaluation de la satisfaction faite par le client du recouvrement de service mis en place par l'organisation. En effet pour l'auteur, le contexte du dysfonctionnement revêt un rôle de « point de référence » à partir duquel le client pourra juger de l'équité du traitement qui lui est réservé. Le contexte du dysfonctionnement déterminera ainsi les standards normatifs attendus pour le recouvrement de service et affectera directement la relation entre les attributs du recouvrement de service mis en œuvre par le servucteur et la justice de traitement du dysfonctionnement perçue par le client impacté. La magnitude et le type de défaillance vont donc influencer la manière dont va réagir le client face aux attributs du recouvrement de service car ces variables lui permettront de développer sa perception de la justice.

Selon la théorie des échanges sociaux, les relations d'échanges entre client et servucteur doivent être à l'équilibre. Cela signifie pour Adams (1965) que les ressources échangées pendant la relation de service doivent être de parts égales pour ne pas être source d'iniquité. Dans le cas d'une défaillance de service, la relation est déséquilibrée car les ressources engagées par le client ne lui sont pas proportionnellement rendues sous la forme d'un service, comme cela était initialement prévu. L'importance (réelle et/ou perçue) de la perte de ressources consentie par le client est relative à la magnitude de la défaillance de service. Aussi, pour rééquilibrer cette balance, le servucteur se doit de dédommager le client avec un « gain » suffisamment important pour couvrir la perte subie par le client (le dommage). Dès lors, la satisfaction du client dépendra de l'ampleur de la perte (réelle et/ou perçue) comparée au montant des ressources proposées par le servucteur pour contrebalancer cette perte. Suite à une défaillance de service pour laquelle le servucteur met en œuvre des actions de recouvrement, le client cherchera donc un équilibre entre ses pertes et ses gains, il attendra donc que le servucteur puisse l'indemniser en quantité proportionnelle à ses pertes.

L'évaluation des pertes et des gains pour le client peut être éclairée par la théorie économique des perspectives (*Prospect Theory*). Selon cette théorie développée par Kahneman et Tversky

(1979) les individus évaluent de manière asymétrique leurs perspectives de gain et leurs perspectives de perte. Ainsi, la compensation du gain pour combler une perte devra être dans l'absolue plus importante que ce dernier. Pour exemple : la douleur de la perte d'une certaine somme d'argent ne pourra être compensée que par le plaisir de gagner une somme deux voire trois fois supérieure à la somme initialement perdue. Ainsi donc, dans la majorité des cas de consommation de services, le client ne s'attend pas à rencontrer une défaillance. Le point d'état de référence est donc un service initial sans défaillance. Pour Berry et Parasuraman (1991), un client impacté par une défaillance de service aura tendance à « chiffrer » ses pertes de manière disproportionnée dans l'évaluation de la prestation de service. Ce principe mental d'évaluation des pertes et des gains sous-entend une « double perte » à savoir la surévaluation de l'amplitude de la perte subie et la sous-évaluation des gains proposées en compensation par le servucteur.

Ces « double pertes » ou « pertes mixtes » sont évaluées séparément par le client. En effet, pour Thaler (1985), cette évaluation va de pair avec la temporalité de la défaillance du service dans un premier temps puis de son recouvrement par le servucteur dans un second temps. L'auteur parle d'un processus séquentiel.

Les effets d'interactions entre la magnitude de la défaillance d'une part et les attributs du recouvrement mis en œuvre par le servucteur sont susceptibles de se présenter car les clients attendent différentes actions de recouvrement en fonction de la criticité et de la magnitude de la défaillance subie. Ainsi, en cas de défaillance de service, criticité et magnitude indiquent au servucteurs le niveau attendu pour remédier et pallier à la perte du client victime de cette défaillance et de rétablir la perception d'une certaine équité. Aussi, le principe de la théorie de la perceptive de Kahneman et Tversky (1979) ainsi que le principe de Thaler (1985) mettent en avant de manière implicite que le recouvrement de service sera efficace lorsque l'ampleur de la défaillance sera faible et donc qu'il sera beaucoup plus complexe pour un servucteur de pallier à une défaillance de grande ampleur tant les attendus par le client seront disproportionnés dans sa perception.

Pour Smith *et al* (1999) lorsque une défaillance de magnitude importante survient, le client perçoit une perte y à laquelle une valeur est attribuée  $v(-y)$ . Le servucteur, dans le but de conserver un minimum de satisfaction de son client va proposer un gain x à son client. Une valeur est également attribuée à ce gain  $v(x)$ . Dès lors, si la magnitude de la défaillance augmente, la valeur absolue de la différence entre la perte ressentie par le client  $v(-y)$  lors de

la défaillance et le gain proposé par le servucteur  $v(x)$  augmente elle aussi. Smith *et al* (1999) observent également que les clients évaluent les résultats du recouvrement par une fonction non linéaire. Ainsi, la valeur de différence perçue augmente par un taux décroissant. Donc lorsque la magnitude «  $y$  » de la défaillance subie augmente la valeur perçue du recouvrement mis en œuvre «  $x$  » par le servucteur diminue ainsi que la justice perçue qui en résulte. *A contrario* si l'importance de la défaillance diminue alors les effets des actions de recouvrement auront un impact plus fort en terme de valeur ajoutée perçue, elles auront également un impact plus important sur la justice perçue de l'échange.

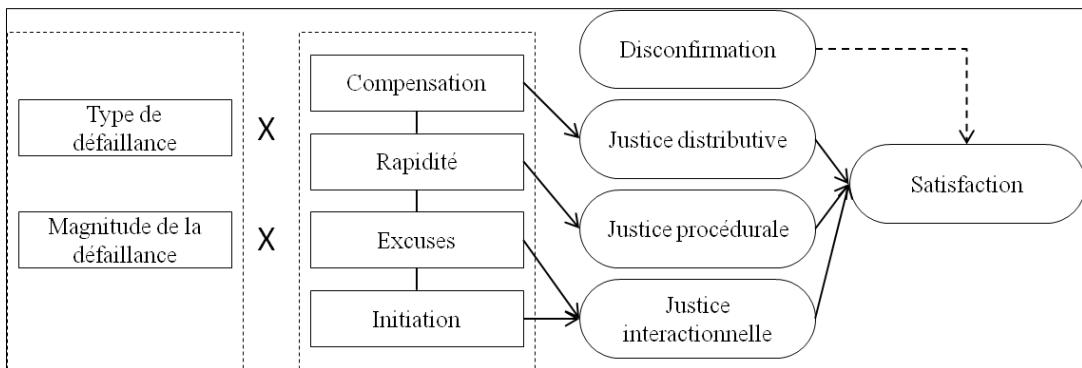
### **2.3.12 L'impact du recouvrement de service public sur la satisfaction**

Smith *et al* (1999) proposent un modèle de satisfaction du client suite à une action de recouvrement de service (voir figure 25). Ce modèle permet d'observer l'influence de quatre attributs de recouvrement de service sur l'évaluation de la satisfaction du client victime d'une défaillance de service. Les quatre attributs en questions sont : la compensation, la rapidité de traitement, les excuses et l'initiation des actions de recouvrement.

Le modèle de Smith *et al* (1999) est basé sur un contexte d'échanges. Il met en avant l'influence des variables « type de défaillance » et « magnitude de la défaillance » ainsi que des attributs « compensation, rapidité, excuses et initiation » du recouvrement de service dans l'évaluation de la satisfaction du client suite à sa confrontation avec une défaillance de service dans un premier puis d'un recouvrement de service dans un second temps.

Pour Smith *et al.* (1999), ces facteurs représentent la performance du servucteur lors de la mise en œuvre d'actions de recouvrement de service. Ils ont un effet indirect sur la justice perçue (distributive, procédurale et interactionnelle) par le client impacté et donc sur la satisfaction qui en résulte.

**Figure 27 : Modèle de satisfaction client suite à une rencontre de service incluant une défaillance puis un recouvrement**



*Les « X » indiquent des effets d'interaction du type de défaillance rencontré avec les différents attributs de recouvrement ainsi que des effets d'interaction de la magnitude de la défaillance de service avec les différents attributs du recouvrement. La flèche en pointillés indique que la disconfirmation est incluse dans le modèle en tant que variable prédictive.*

Source: Smith *et al.* (1999)

Dans le modèle de Smith *et al.*, chacun des quatre attributs influence directement au moins l'un des trois types de justice perçue (distributive, procédurale ou interactionnelle).

**La compensation :** Dans l'objectif de recherche d'une justice perçue dans l'échange par le client exposé à une défaillance puis à des actions de recouvrement, la justice distributive a un rôle important car elle permet d'allouer un certain dédommagement au client, réduisant ainsi (ou gommant totalement) l'iniquité perçue de l'échange (Adams, 1965 ; Smith, 1999). La compensation peut prendre diverses formes : réductions accordées sur la prestation en cours ou sur une prestation future, gratuité, remboursement, bons d'achat ...). La perception de l'importance de la compensation impacte directement la perception de justice distributive perçue par le client. De fait, la compensation est utilisée comme un outil de rééquilibrage lorsque dans une relation d'échanges une des parties a causé un tort à l'autre partie (Walster, 1973). Selon Tax *et al.* (1998), la compensation proposée par un servucteur à son client lésé est l'attribut le plus important du recouvrement de service dans l'évaluation par le client de la justice distributive perçue.

**La rapidité :** Le temps d'attente du client, la rapidité avec laquelle un servucteur parvient à mettre en œuvre des actions de recouvrement sont des dimensions

importantes dans la recherche de performance du recouvrement. Une action de recouvrement déclenchée rapidement après la survenance d'une défaillance de service aura tendance à améliorer l'évaluation du recouvrement faite par le client. Pour Maister (1998), le temps d'attente important consenti par le client pour attendre la mise en place du recouvrement de service pourra être perçue comme une « double peine » à savoir : la défaillance dans un premier temps puis l'attente du recouvrement dans un second temps. Ainsi un temps d'attente trop long pourrait être qualifié de défaillance de recouvrement de service. La rapidité avec laquelle une défaillance est prise en compte ou avec laquelle les réclamations sont traitées est pour Tax *et al.* (1998) « une dimension importante de la justice procédurale ».

**Les excuses :** Pour Walster *et al.* (1973), les excuses faites par un servucteur à son client victime d'une défaillance de service sont considérées comme une compensation sociale permettant d'apporter de l'estime au client (l'estime est ici considérée comme une ressource sociale). Les travaux de différents auteurs (Hart *et al.*, 1990 ; Kelley *et al.* 1993) ont démontré que les excuses, lorsqu'elles sont faites de manières courtoise, poli, empathique et concernée vont influencer positivement l'évaluation de la prestation faite par le client suite à la défaillance puis au recouvrement de service.

De plus, les excuses faites par le servucteur peuvent également avoir des répercussions sur la qualité des relations et de la communication interpersonnelles lors de la mise en œuvre du recouvrement de service. Des excuses en bonne et due forme vont donc influencer la perception de la justice interactionnelle du client exposé à la défaillance puis au recouvrement de service (Tax *et al.* 1997).

**L'initiation :** Dans son modèle, Smith *et al.* (1999) détermine l'initiation comme l'un des attributs du recouvrement. L'initiation étant la partie qui est à l'initiative du déclenchement recouvrement de service. En effet, le recouvrement de service ne peut pas être déclenché uniquement en cas de réclamation car de nombreuses études en sciences de gestion ont démontré qu'entre 70% et 95% des clients non-satisfait ne procédaient pas à une réclamation auprès du servucteur (Harari 1992). Ainsi, le prestataire de service ne peut se contenter de mettre en œuvre des actions de recouvrement de service uniquement lorsqu'une réclamation est formulée par un client. Le servucteur doit également identifier puis traiter les défaillances de service pour lesquelles aucune réclamation client n'a été formulée. Ainsi, dans le modèle de

Smith *et al.* (1999), la pro activité du servucteur (en lieu et place de sa réactivité face à une éventuelle réclamation) est définie comme l'un des attributs du recouvrement de service. Les articles de Berry *et al.* (1995) et Kelley *et al.* (1993) suggèrent d'ailleurs que la pro activité du servucteur en cas de défaillance de service à tendance à améliorer l'évaluation de la prestation de service faite par le client. En effet, pour ces auteurs, le client perçoit la pro activité du servucteur comme un marqueur d'empathie, d'honnêteté et de courtoisie au sein de la relation de service. La pro activité du servucteur face à une défaillance peut donc avoir un impact sur la perception de la justice interactionnelle par le client.

Dans le cadre de notre thèse, deux des quatre attributs définis par Smith *et al.* (1999) nous semblent directement impactés par la structure de l'organisation Transilien. Tout d'abord, la compensation qui n'est pas laissée à la discrétion de SNCF Transilien mais à celle du STIF. Bien que cette dimension puisse être transparente pour les voyageurs, elle n'en demeure pas moins un frein dans les possibilités de mise en œuvre de recouvrement efficace de service par la mise en place d'attributs permettant d'impacter la justice distributive perçue. De plus, si tel était le cas, le tarif de la prestation, étant inférieur à son coût de revient, nous pourrions nous poser la question de l'impact réel de la mise en place de telles actions sur la satisfaction des voyageurs. Prenons l'exemple du prix d'un titre de transport unitaire (« ticket + » donnant un accès aux RER dans Paris intramuros au prix de 1,90 €<sup>17</sup>). Dans le cas d'une situation perturbée inopinée (exemple : accident de personne) un dispositif prédéfini est déclenché et entraîne une coupure des circulations pour un minimum de 2 heures. Proposer des actions de recouvrement de type compensatoire (remboursement, réductions ...) serait inapproprié par rapport au prix payé par le client pour avoir accès au service, et pourrait même potentiellement être une source supplémentaire d'insatisfaction.

Pour l'initiation du recouvrement en revanche SNCF Transilien est le premier témoin d'une perturbation des circulations ferroviaires puisque chacun des trains circulant est suivi en temps réel dans l'un des centres opérationnels Transilien (équivalent ferroviaire d'une tour de contrôle). Ainsi, la structure de SNCF Transilien implique que l'initiation du recouvrement de

---

<sup>17</sup> Prix au 1<sup>er</sup> janvier 2017

service de production ferroviaire viendra du prestataire et non du client ce qui, pour Smith *et al.* (1999), aura tendance à augmenter la justice interpersonnelle perçue par le client.

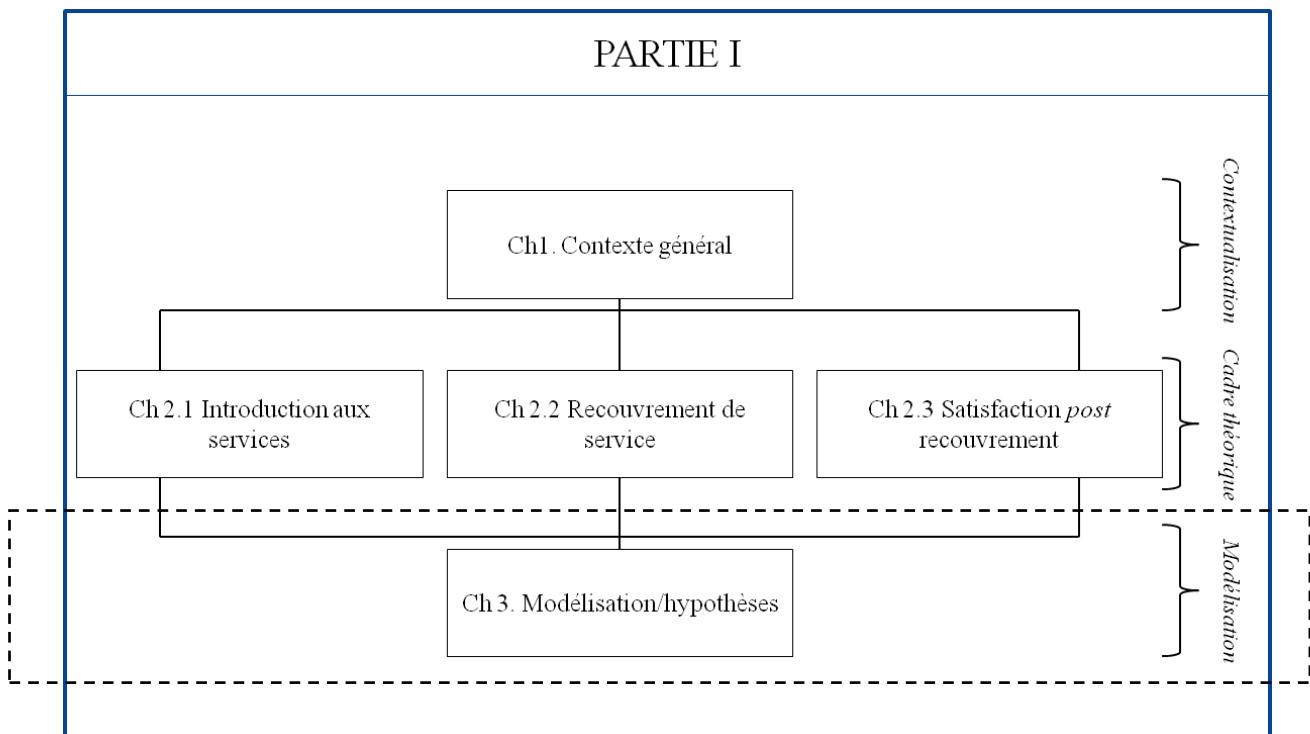
### **2.3.13 Conclusion**

Dans le cadre de cette thèse l'utilisation de la théorie de la justice perçue suite à un recouvrement de service nous semble la plus appropriée pour identifier les enjeux de la mise en œuvre d'actions de servuction palliative en cas de défaillance de service. Nous avons constaté d'autre part que dans le contexte dans lequel SNCF Transilien évolue la dimension de la justice interpersonnelle semble être l'une des seules dimensions pour laquelle le prestataire peut envisager de mettre en œuvre des actions à sa convenance.

# Chapitre 3 : Modélisation et hypothèses

## 3.1 Introduction du chapitre 3

Nous consacrons ce chapitre à l'élaboration du modèle de recherche et des hypothèses qui y sont associées. Ce modèle nous permet d'appréhender les enjeux de la mise en œuvre d'actions de recouvrement basées sur une servuction de type palliatif (servuction répondant à des besoins autres que ceux auxquels devait répondre le service initial ne pouvant être produit). Le modèle présenté dans ce chapitre est construit à partir des éléments présentés et étudiés dans le chapitre 2 (cadre théorique). Les hypothèses sont formulées à partir du modèle présenté et sont justifiées.



### 3.1.1 Les éléments du cadre théorique utilisés dans la construction du modèle conceptuel

Nous présentons ci-dessous le tableau récapitulatif des éléments étudiés dans le cadre théorique de la thèse ainsi que notre positionnement quant à leur utilisation dans la création du modèle de recherche.

**Tableau 9 : Tableau récapitulatif des éléments étudiés dans les sections 2.2 et 2.3 de la partie I de la thèse.**

Element	Définition	Auteur(s)	Positionnement
Confiance	« Attente du consommateur que le fournisseur de service est sûr et que l'on peut se fier à lui pour respecter ses promesses » (Sirdeshmuhk <i>et al</i> , 2002)	Sirdeshmuhk, Singh et Sabol, 2002 ; Cranage ,2004 ; Neveu, 2004 ; DeWitt, 2008 ; Cranage ,2010 ; Gollety et Le Flanchec, 2011 ; Campoye et Neveu, 2011	Retenu. Pour cette thèse deux dimensions de la confiance sont à prendre en compte : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La confiance du client de recevoir un service dans les conditions prévues.</li> <li>• La confiance du client de recevoir un recouvrement de service efficace en cas de défaillance.</li> </ul> Dans ces deux cas il est question de confiance institutionnelle ainsi que de confiance liée à la personne.
Expérience(s) de défaillance(s)	Expérience(s) antérieure(s) de défaillance(s) lors de l'utilisation du service.	Friman et Gärling, 1999 ; Maxham, 2002 ; Michel, 2009	Non retenu en tant que tel, mais implicitement inclus dans la confiance apportée au service et au recouvrement de par la récurrence potentielle de défaillance.
Recouvrement client	Nécessité de mise en œuvre d'actions permettant d'annihiler les impacts négatifs d'une défaillance sur le client.	Oliver 1989 ; Tax <i>et al</i> , 1998 ; Husted et Folger, 2004	Non retenu en tant que tel, mais implicitement inclus dans la perception de la justice distributive, procédurale et interactionnelle.
Recouvrement processus	Nécessité de mise en œuvre d'actions permettant de modifier les processus de traitement des défaillances.	Johnston et Clark, 2005 ; Michel <i>et al</i> , 2009	Non retenu en tant que tel, mais implicitement inclus dans la perception de la justice procédurale.
Recouvrement personnel en contact	Nécessité de mise en œuvre d'actions permettant d'annihiler les impacts négatifs d'une défaillance sur le personnel en contact.	Boshoff <i>et al</i> , 2000 ; De Jong et Ruyter, 2004 ; Schneider <i>et al</i> , 2004 ; Bell <i>et al</i> , 2006 ; Michel <i>et al</i> , 2009 ;	Non retenu en tant que tel, mais implicitement inclus dans la perception de la justice interactionnelle.

Attitude	L'appréciation, la réponse émotionnelle à cette appréciation et le comportement qui en résultent sont des éléments liés dans un processus séquentiel.	Bagozzi, 1992 ; Schmit et Allscheid, 1995 ; Ashil <i>et al</i> , 2008	Retenu en tant que processus séquentiel.
Pouvoir des agents en contact	Degré de discréption laissé au personnel en contact dans la décision de déclenchement et de mise en œuvre d'actions de recouvrement	Bowen et Lawler, 1992 ; Lashley, 1995 ; Michel <i>et al</i> , 2009	Non retenu en tant que tel, mais implicitement inclus dans la confiance apportée au service et au recouvrement ainsi que dans les 3 dimensions de la justice perçue.
Réclamations	Manifestation d'insatisfaction émanant d'un client et à destination de l'entreprise.	Signh, 1990 ; Zemke, 1990 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Tax <i>et al</i> , 1998 ; Johnston <i>et al</i> , 2002 ; Reynolds et Harris, 2006 ; Tronvoll, 2008	Non retenu car nous considérons que l'initiation du recouvrement relève (dans le cas Transilien étudié) exclusivement du serviteur.
Réactions suite à une défaillance	Suite à une défaillance, les clients peuvent chercher à mettre en place des représailles ou à se venger.	Gammoudi, 2009	Non retenu car peu probable de récolter ce type d'informations avec une méthodologie quantitative.
Principe de comptabilité mentale	« les clients attribuent une valeur plus importante aux échanges dont la nature est proximale avec leur perte suite à une défaillance »	Thaler et Richard, 1985	Peut-être retenu, sera toutefois utilisé dans l'analyse des résultats, non pris en compte dans le modèle conceptuel.
Dépendance au service	« La dépendance d'un agent A par rapport à un agent B est directement proportionnelle à l'intérêt investi par A dans les objectifs nécessitant l'intervention de B et inversement proportionnelle à la possibilité dont dispose A pour atteindre ces objectifs en dehors de sa relation avec B »	Emerson (1962)	Retenu. La dépendance au service semble être l'un des points fondamentalement différenciant entre le secteur étudié des transports collectifs urbains et un secteur marchand concurrentiel, notamment lorsqu'il est question de recouvrement de service.
Qualité de service perçue	Basée sur les dimensions techniques et fonctionnelles, la qualité de service, selon Grönroos se mesure par la comparaison des attentes et de l'expérience de service.	Grönroos (1984)	Non retenu car surtout utilisé dans le cadre du service nominal et non d'un service palliatif suite à une défaillance du service initial.
Equité	« Le comportement d'un consommateur est susceptible d'être affecté par l'évaluation de sa contribution au service en comparaison à la récompense qu'il en retire »	Austin <i>et al</i> , 1974 Huseman <i>et al</i> , 1983 ; Alwin, 1987 ; Oliver, 1989	Non retenu car les contributions des consommateurs du service (TTB, budget ...) ne semblent pas directement comparables avec les contributions d'un prestataire de service dans un secteur industriel aussi complexe.

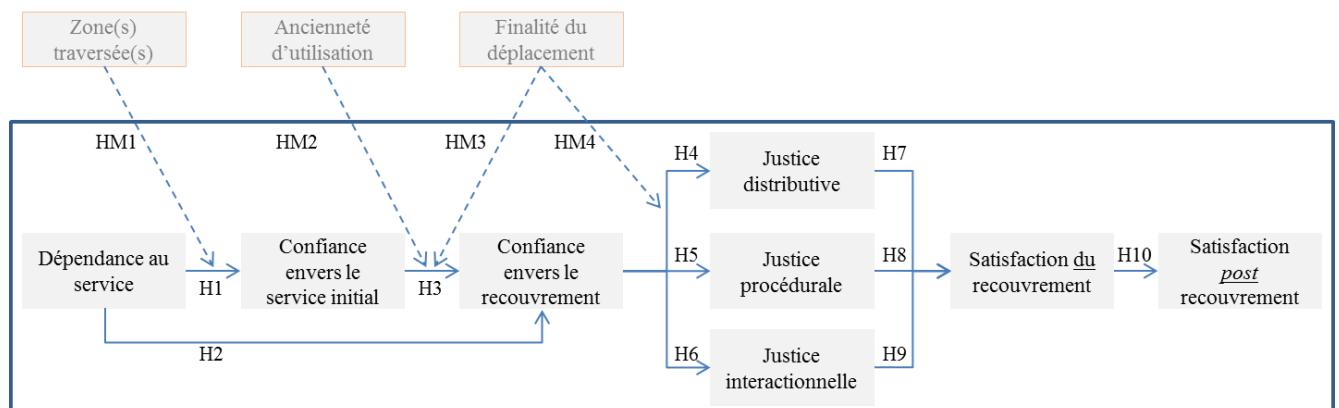
Justice perçue	La survenance d'une défaillance est vécue et considérée comme une injustice par le consommateur.	Oliver, 1989 ; Clemmer <i>et al</i> , 1996 ; Tax <i>et al</i> , 1998 ; Smith <i>et al</i> , 1999	Retenu dans ses 3 dimensions : distributive, procédurale et interactionnelle.
----------------	--	--	---

Source : Élaboration personnelle

### 3.1.2 Le modèle conceptuel de recherche

Nous présentons ci-dessous le modèle de recherche (figure 28) permettant d'expliquer les enjeux de la servuction palliative en cas de défaillance de service dans le secteur étudié du réseau de transport public SNCF Transilien. Ce modèle est établi autours de huit construits: la dépendance au service, la confiance envers le service initial, la confiance envers le service de recouvrement, la justice distributive perçue, la justice procédurale perçue, la justice interactionnelle perçue, la satisfaction du recouvrement de service, la satisfaction *post* recouvrement de service. À notre connaissance ces différents construits utilisés dans la création du modèle de recherche n'ont jusqu'à présent pas été rassemblés dans un même modèle et n'ont pas fait l'objet de recherches empiriques en science de gestion dans la forme présentée ci-dessous. Les hypothèses présentées s'articulent autour de 4 axes principaux que sont l'impact de la dépendance au réseau sur la confiance du client, l'impact de la notion de confiance du client sur la perception de la justice et l'impact de la justice perçue sur la satisfaction du client.

**Figure 28 : Modèle conceptuel de recherche**



Source : Élaboration personnelle

### **3.1.3 Présentation des construits utilisés dans la création du modèle de recherche et hypothèses associées.**

Les hypothèses de recherche sont définies par Fenneteau (2007) comme des « ...affirmations provisoires qui établissent un lien entre deux paramètres en précisant le sens de la liaison et qui peuvent être soumises à un test empirique ». Les hypothèses listées et présentées dans le corpus ci-dessous sont le fruit d'une interprétation de la théorie appliquée au secteur spécifique du transport en commun ferroviaire en Ile de France. Ces hypothèses représentent les relations entre différents construits. L'étude de ces relations nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Dans un premier temps nous présentons les hypothèses relatives aux effets directs, puis dans un second temps, les hypothèses relatives aux effets de modération.

#### **3.1.3.1 La dépendance au service (DS)**

Les divers types de dépendances ont été abordés dans le cadre théorique de la thèse. Dans le secteur étudié d'un service de transport public de réseau en site propre, nous estimons que la position monopolistique de l'exploitation des infrastructures par le transporteur SNCF Transilien est avérée (Rowley, 2005). De plus, dans le contexte général de la thèse nous avons présenté les limites des moyens de transport de substitution (limites économiques, TTB plus important ...). Ainsi, au vu de ces paramètres, une forte notion de dépendance des clients au service se dessine. Le construit « dépendance au service », utilisé dans le modèle, est issu notamment de la littérature relative à la fidélité. En effet, le degré de dépendance au service est mis en opposition à la fidélité tant il représente le degré d'impossibilité du client à pouvoir obtenir un service équivalent ou de substitution par un prestataire tiers et donc par conséquent de poursuivre la relation et la consommation de service quel qu'en soit le niveau de satisfaction (Emerson, 1962 ; Dupuy, 2015). Notre position est de soutenir l'hypothèse selon laquelle la confiance du client envers le service initial ainsi que sa confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement de service efficaces suite à une défaillance, sont deux notions qui sont impactées positivement par l'autoévaluation du client de son degré de dépendance au service.

**H1: La dépendance du client face au service a un impact positif sur sa confiance envers le service initial.**

**H2: La dépendance du client face au service a un impact positif sur sa confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service.**

### 3.1.3.2 La confiance (CS, CRS)

La notion de confiance est largement étudiée en sciences de gestion (Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002 ; Cranage ,2004 ; DeWitt, 2008 ; Cranage ,2010). Au vu du fort degré de dépendance présumé au service nous considérons la confiance comme une variable psychologique dont les dimensions de présomption, de croyance et d'attente sont cognitives et affectives (Chouk, 2005), en opposition à la variable comportementale dont les dimensions d'intention et d'action sont, elles, conatives. La confiance est un continuum qui est accordé par le client au prestataire suite à une relation d'échange (plus ou moins ancienne). Le construct « confiance envers le service initial » représente le degré de confiance accordé par le client dans l'obtention d'un service tel que présenté par le prestataire (par exemple : le respect des grilles horaires théoriques). Quatre comportements du prestataire constituent les piliers de la confiance à savoir : la fiabilité, la sincérité, la compétence et le « souci des autres » (Feltman, 2008). Deux types de confiance sont admis : la confiance naturelle, spécifique à chaque individu, et la confiance contextuelle qui prend en compte la dimension sociale. Nous émettons l'hypothèse selon laquelle plus un client aura confiance envers le service initial, plus il aura également confiance dans la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces en cas d'exposition à une défaillance de service de type résultat.

**H3: La confiance accordée dans la mise en œuvre du service initial a un impact positif sur la confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service.**

Le construct « confiance envers le recouvrement » représente le degré de confiance accordé par le client dans l'obtention d'un recouvrement adapté et efficace suite à une défaillance qui l'impact (Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002 ; Cranage ,2004 ; DeWitt, 2008 ; Feltman, 2008 ; Cranage ,2010). Nous proposons l'hypothèse selon laquelle la confiance accordée par un

client envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces en cas de défaillance a un impact positif sur les trois dimensions de la justice perçue à savoir la justice distributive, procédurale et interactionnelle.

**H4: La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice distributive (JUSTD) perçue.**

**H5: La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice procédurale (JUSTP) perçue.**

**H6: La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice interactionnelle (JUSTI) perçue.**

### 3.1.3.3 La justice perçue (JUSTD, JUSTP, JUSTI)

Les construits relatifs à la « Justice perçue » sont issus de la littérature relative au recouvrement de service. La théorie de la justice perçue s'articule autour de trois dimensions de la justice distributive (JUSTD), procédurale (JUSTP) et interactionnelle (JUSTI). L'étude de la justice perçue permet ainsi de mesurer la satisfaction d'un client suite à une défaillance de service. Les trois dimensions de la justice perçue n'ont toutefois pas toutes le même poids dans la satisfaction post défaillance du client « victime ».

- Le construit « Justice distributive » (JUSTD) est, pour de nombreux auteurs (Tax et Brown, 1998 ; Chebat et Slusarczyk, 2005 ; Mattila et Crange, 2005), la dimension de la justice perçue ayant le plus de poids dans le recouvrement du client et donc dans sa satisfaction *post* défaillance. Pour les défaillances de type « résultat », la mise en œuvre d'un recouvrement basé sur une compensation (justice distributive) permet d'allouer des ressources proximales (principalement économiques) avec celles perdues par le client (Smith *et al*, 1999). Nous postulons que la perception de la justice distributive impacte positivement la satisfaction du client relative au recouvrement de service.

**H7: La perception de la justice distributive a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.**

- Le construit « Justice procédurale » (JUSTP) est relatif aux processus mis en place par le prestataire de service afin de traiter la défaillance et de mettre en œuvre des actions de recouvrement (Lind *et al*, 1988 ; Tyler 1994 ; Blodgett *et al*, 1997 ; Sindhav, 2006). Dans la littérature cette dimension de la justice est surtout étudiée en termes de traitement des réclamations client (Del Rio-Lanza *et al*, 2009). Nous postulons que la perception de la justice procédurale impacte positivement la satisfaction du client relative au recouvrement de service.

**H8: La perception de la justice procédurale a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.**

- Le construit « Justice interactionnelle » (JUSTI) est relatif à l'attitude et au comportement du personnel en contact des clients « victimes » de la défaillance de service. Ces attitudes et comportements peuvent modifier la perception du service (Bitner *et al*, 1990 ; Tyler *et al*, 1990 ; McCollough *et al*, 2000) augmentant selon la polarité la satisfaction ou l'insatisfaction du client. Pour les défaillances de type « processus », la mise en œuvre d'un recouvrement basé sur la dimension interactionnelle de la justice perçue permet d'allouer des ressources proximales (principalement sociales) avec celles perdues par le client (Smith *et al*, 1999). Nous postulons que la perception de la justice interactionnelle impacte positivement la satisfaction du client relative au recouvrement de service.

**H9: La perception de la justice interactionnelle a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.**

### 3.1.3.4 La satisfaction (SR, SPR)

La satisfaction du recouvrement de service permet d'annihiler les effets négatifs d'une défaillance de service. Le construit « satisfaction du recouvrement » représente la satisfaction d'un client « victime » d'une défaillance de service par rapport au recouvrement de service mis en œuvre par le prestataire (Kelley *et al*, 1993 ; Berry *et al*, 1995 ; Smith *et al*, 1999). Nous proposons donc l'hypothèse selon laquelle la satisfaction liée au recouvrement de

service a un impact positif sur la satisfaction globale du service, qui prend en compte la chaîne de servuction initiale, la défaillance de service et le recouvrement.

### **H10: La satisfaction relative au recouvrement de service a un impact sur la satisfaction globale *post* recouvrement.**

Le construit « satisfaction *post* recouvrement » représente la satisfaction d'un client vis-à-vis d'un service « global » ayant connu une défaillance de servuction dans un premier temps puis la mise en œuvre d'actions de recouvrement de type servuction palliative par le prestataire.

#### **3.1.4 Les variables de modération retenues**

Les variables de modération sont des variables qui ont pour effet de moduler les impacts d'une variable indépendante sur une variable dépendante. Cet effet de modération peut être positif ou négatif, et ce, dépendamment des circonstances durant desquelles cet effet est produit (Baron et Kenny, 1986 ; James et Brett, 1984). Nous avons sélectionné trois variables de modération dans la création de notre modèle conceptuel. Ces variables de modération s'inscrivent dans les spécificités du terrain étudiées. En effet, au vu des construits utilisés dans le modèle conceptuel, les notions d'éloignement géographique, d'ancienneté d'utilisation du réseau et de finalité du déplacement nous semblent les plus appropriées.

##### **3.1.4.1 L'éloignement géographique**

Nous postulons sur le fait que l'éloignement géographique (défini en nombre de zones traversées) est une variable ayant un effet de modération sur l'impact qu'a la variable « dépendance au service » sur la variable « confiance envers le service initial ». Aussi, dans l'administration du questionnaire nous pensons qu'il est plus aisé pour un répondant de définir le nombre de zones tarifaires traversées plutôt que d'estimer une distance kilométrique de parcours absolue. De plus, le zonage tarifaire en Ile de France est organisé selon différents cercles concentriques dont le centre (zone 1) est Paris intramuros. Ce zonage prend donc en compte la structure radiale du réseau de transport. La variable nombre de zones traversées permet enfin (contrairement au paramètre : zone de départ et zone d'arrivée) d'estimer

l'éloignement géographique entre le lieu de départ et le lieu de destination en cas de déplacement banlieue-banlieue passant par la zone 1 : Paris intramuros (traversée nécessairement au vu de la structure radiale du réseau).

**HM1: Le nombre de zone(s) traversée(s) est une variable qui modère l'effet de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial.**

### 3.1.4.2 L'ancienneté de l'utilisation du réseau

Nous postulons que l'ancienneté de la relation de service est une variable ayant un effet de modération sur l'impact qu'a la variable « confiance envers le service initial » sur la variable « confiance envers le recouvrement de service ».

La confiance accordée à la capacité du prestataire de fournir un service dans les conditions décrites par ce dernier et, dans le cas échéant à mettre en œuvre des actions de recouvrement adaptées et efficaces dans le traitement de la défaillance (Friman et Gärling 1999). Ainsi l'ancienneté d'utilisation peut influencer la confiance (au sens variable psychologique) envers le service initial puisque les présomptions, croyances et attentes, sont notamment forgées au travers des expériences de services précédentes.

**HM2: L'ancienneté de l'utilisation du réseau est une variable qui modère l'effet de la confiance envers le service initial sur la confiance envers le recouvrement de service.**

### 3.1.4.3 La finalité du déplacement

Nous postulons sur le fait que la finalité du déplacement, donc de l'utilisation du service (si l'on considère ce dernier comme le besoin dérivé d'une activité à laquelle il conduit) est une variable de modération ayant un effet de modération sur l'impact qu'a la variable «confiance envers le service initial » sur la variable « confiance envers le recouvrement de service ». Nous postulons également sur le fait que la finalité du déplacement est une variable de

modération ayant un effet de modération sur l'impact qu'a la variable «confiance envers le recouvrement de service » sur la variable « justice distributive perçue ».

En effet, il semble que la finalité du déplacement puisse aiguiser et renforcer la perception de la défaillance et des recouvrements de service, ce qui aurait pour conséquence d'impacter la confiance dans la mise en œuvre de ces deux éléments. Cette perception de la défaillance se retrouvant accrue si l'activité dont le besoin de transport est dérivé nécessite une heure fixe d'arrivée à destination (exemple : heure d'embauche, rendez-vous ...). Pour rappel nous avons présenté, dans le contexte général de la thèse que, selon une étude interne SNCF Transilien, 94% des 3.2 millions de voyageurs quotidiens ont un horaire à respecter.

**HM3: La finalité du déplacement est une variable qui modère l'effet de la confiance envers le service initial sur la confiance envers le recouvrement de service.**

**HM4: La finalité du déplacement est une variable qui modère l'effet de la confiance envers le recouvrement de service sur la justice distributive perçue.**

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les acronymes qui sont utilisés dans le modèle de recherche.

**Tableau 10: Présentation des acronymes utilisés dans le modèle de recherche.**

Variables	Acronymes
Dépendance au service	DS
Confiance envers le service initial	CSI
Confiance envers le recouvrement de service	CRS
Justice distributive	JUSTD
Justice procédurale	JUSTP
Justice interactionnelle	JUSTI
Satisfaction du recouvrement	SR
Satisfaction du service <i>post</i> recouvrement	SPR

Nous présentons dans le tableau ci-dessous une récapitulation des différentes hypothèses de recherche issues du modèle conceptuel.

**Tableau 11 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche**

<b>Hypothèses de recherche</b>	
Relation entre la dépendance au service et la confiance envers le service	
H1	La dépendance du client face au service a un impact sur sa confiance envers le service initial.
Relation entre la dépendance au service et la confiance envers le recouvrement de service	
H2	La dépendance du client face au service a un impact sur sa confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service.
Relation entre la confiance relative au service et celle relative au recouvrement	
H3	La confiance accordée dans la mise en œuvre du service initial a un impact sur la confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service.
Relation entre la confiance relative au recouvrement et la perception de la justice distributive	
H4	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice distributive perçue.
Relation entre la confiance relative au recouvrement et la perception de la justice procédurale	
H5	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice procédurale perçue.
Relation entre la confiance relative au recouvrement et la perception de la justice interactionnelle	
H6	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice interactionnelle perçue.
Relation entre la perception de la justice distributive et la satisfaction du recouvrement	
H7	La perception de la justice distributive a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.
Relation entre la perception de la justice procédurale et la satisfaction du recouvrement	
H8	La perception de la justice procédurale a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.
Relation entre la perception de la justice interactionnelle et la satisfaction du recouvrement	
H9	La perception de la justice interactionnelle a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.
Relation entre la satisfaction du recouvrement et la satisfaction globale <i>post</i> recouvrement	
H10	La satisfaction relative au recouvrement de service a un impact sur la satisfaction globale <i>post</i> recouvrement.

### **3.1.5 Conclusion de la section modélisation et hypothèses de recherche**

Dans la section modélisation et hypothèses de recherche nous avons tout d'abord présenté les construits issus de la revue de littérature (tableau 8) utilisés dans la création du modèle conceptuel de recherche (figure 26). Nous avons ensuite présenté ce modèle ainsi que les différentes hypothèses de recherche (tableau 10) qui en découlent. Les potentiels effets modérateurs sont exprimés sous forme d'hypothèses exploratoires. Le choix de la prise en compte de ces effets modérateurs est, soit issu de différents lectures présentées (ou non présentées) dans le chapitre 2 de la partie I, soit issu d'une réflexion collective avec notamment l'avis d'experts SNCF Transilien.

Afin de consolider le modèle nous pensons nécessaire de lancer une phase exploratoire de l'étude. Cette phase préparatoire nous permettra de valider ou d'invalider le choix des construits ainsi que les relations entre ces derniers. Le choix du recours à une étude exploratoire est détaillé et argumenté dans la partie 2 de la présente thèse.

## **3.2 Conclusion de la partie I**

Cette première partie de la thèse est consacrée à la présentation du contexte particulier qu'est celui des transports en commun en Ile de France et notamment du réseau Transilien de la SNCF. Suite au premier chapitre relatif au contexte général de la thèse, une revue de littérature nous a permis de dresser le cadre théorique de notre recherche. Ce cadre théorique s'articule autour de trois axes principaux : La production de service (servuction) et notamment l'étude de ses spécificités et caractéristiques intrinsèques, la défaillance entraînant la mise en œuvre d'action(s) de recouvrement de service et la satisfaction des clients suite à un recouvrement de service. Le cadre théorique replacé dans un contexte particulier nous a permis d'élaborer un modèle de recherche présenté dans le présent chapitre 3 de la partie I. La deuxième partie de la thèse est consacrée à la phase empirique de la recherche. Les liens entre les différents construits sélectionnés dans le modèle conceptuel seront mis à l'épreuve du terrain à travers nos hypothèses de recherche.

# PARTIE II

# Chapitre 4 : Positionnement et design

---

Le présent chapitre a pour objet d'exposer dans tout d'abord notre positionnement épistémologique, puis le design de la recherche mise en œuvre dans le cadre de cette thèse, et enfin la méthodologie déployée afin de tester les hypothèses de recherche ainsi que le modèle conceptuel présentés dans le chapitre précédent. Nous avons souhaité présenter de manière plus approfondie notre positionnement épistémologique, en Partie II et non durant la partie 1, d'une part pour introduire le design de recherche appliquée à cette thèse et d'autre part pour assurer un meilleur lien entre les deux parties

## 4.1 Positionnement épistémologique et design de la recherche

### 4.1.1 Epistémologie

#### 4.1.1.1 Introduction

L'épistémologie, aussi appelée la science des sciences, est une philosophie qui s'intéresse à l'histoire, aux méthodes et aux principes des sciences. Pour Wacheux (1996), l'épistémologie permet de donner du crédit au travail de recherche car l'auteur doit pouvoir réfléchir « aux conditions de formation de ses énoncés ». En effet, l'auteur aura ainsi l'occasion de revendiquer son positionnement épistémologique et les fondements sur lesquels il s'appuie de par la description de sa démarche de recherche ainsi que de son argumentation sur la validité scientifique des résultats obtenus. Pour Savall et Zardet (1996) « La production, la portée et les limites des connaissances scientifiques sont analysées autour d'une réflexion critique pragmatique », le positionnement du chercheur permettant de donner un cadre à cette analyse « critique pragmatique ».

La problématique à laquelle tend à répondre l'épistémologie est celle de la validité de la description d'une réalité. L'épistémologie est donc une émergence qui résulte d'un questionnement relatif à un problème donné. La question de la cohérence se pose au chercheur ; en effet, le raisonnement qu'il va mener doit être d'une part cohérent avec la discipline des sciences de gestion mais aussi et surtout cohérent avec la manière dont seront appréhendés les résultats. Le positionnement épistémologique est ainsi un point de départ qui

implique des choix impactant la recherche dans toute sa durée. Pour Mbengue (2001) « L’ancrage épistémologique explicite le chemin emprunté pour connaître et délimiter le cadre de l’activité scientifique ».

#### **4.1.1.2 Positivisme et constructivisme**

Pour David *et al* (2012), deux paradigmes épistémologiques sont applicables aux sciences de gestion : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste. L’opposition entre le constructivisme et le positivisme se poursuit depuis près de trente années, nous proposons donc de résumer succinctement les zones de convergence et de divergence entre ces deux courants.

Le paradigme positiviste postule que la connaissance que forme la science représente une connaissance de la réalité. Cette réalité est réputée objective et complètement indépendante des observateurs extérieurs qui la décrivent, il s’agit d’une réalité en soi (Lapointe, 2008). Ainsi, le rôle de l’observateur extérieur est strictement limité à celui de rendre compte d’une réalité environnante. Pour ce faire le chercheur se doit d’utiliser les méthodes les plus appropriées afin de découvrir cette réalité et de la décrire précisément avec le plus d’objectivité et de neutralité l’objet étudié (Fourez, 1996). Les méthodes rigoureuses déployées pour la recherche se basent sur des dispositifs expérimentaux (exemple la validation d’hypothèses de recherche, voire du contrôle de diverses variables). L’objectivité dont fait preuve le sujet ainsi que l’utilisation rigoureuse des méthodes tendent à produire une connaissance du réel, dont la validité est intrinsèque. Selon les préceptes positivistes, les connaissances scientifiques ainsi formées sont véridiques, objectives et reproductibles. Elles peuvent donc être réputées universelles (Désautels *et al*, 1998). Le paradigme positiviste a une conception du monde dit « câblé » des lois universelles.

Le paradigme constructiviste est différent du paradigme positiviste dans le statut qu’il octroie à la connaissance ainsi qu’au mode de production de cette dernière. Le constructivisme rapporte en ce sens à l’activité cognitive que représente la connaissance. En effet, il est implicitement supposé que la connaissance implique un « sujet connaissant et qu’elle n’a pas de sens ou de valeur en dehors de lui » (Le Moigne, 1995). L’interaction entre le sujet et l’objet de la recherche est selon le paradigme constructiviste ce qui forme la connaissance. Pour Le Moigne (1995), « La réalité connaissable est perçue et définie par l’expérience que s’en construit chaque sujet prenant conscience ou connaissant ». Selon cette logique la

connaissance ne peut se présenter à nous qu'à travers la perception de phénomènes pour lesquels nous expérimentons des sensations. Contrairement au positivisme, froid et objectif, le constructivisme place l'interaction entre le sujet et l'objet au cœur de la production de la connaissance. Les connaissances produites relatives à un objet sont obligatoirement impactées par la façon dont cet objet a été perçu au préalable par le sujet (Désautels *et al.*, 1998). Pour Piaget (1967), « La position constructiviste consiste, en son principe même, à considérer la connaissance comme liée à une action qui modifie l'objet et qui ne l'atteint donc qu'à travers les transformations introduites par cette action ». Le paradigme constructiviste conçoit un monde « construit » par le sujet connaissant, en opposition à la conception d'un monde câblé de lois universelles du paradigme positiviste.

Les principales « oppositions » entre le paradigme positiviste et constructiviste sont présentées dans le tableau récapitulatif (tableau 12) ci-dessous.

**Tableau 12 : Récapitulatif des principes épistémologiques en sciences de gestion.**

<b>Positivisme</b>	<b>Constructivisme</b>
<b>Principe ontologique :</b> (Réalité du réel, naturalité de la nature, existence d'un critère de vérité). Toute proposition décrivant une réalité peut être admise comme vraie. L'objectif de la science est de découvrir cette réalité latente. Ce principe peut s'appliquer sur l'ensemble des sujets où « l'esprit humain » peut s'exercer.	<b>Principe de représentabilité de l'expérience du réel :</b> la connaissance est, selon Von Glaserfeld (1995), «la recherche de la manière de penser et de se comporter qui conviennent ». Les expériences du réel peuvent être modélisées. La vérité procède de cette adéquation des modèles de nos expériences du monde réel et de ces expériences.
<b>Principe de l'univers câblé :</b> L'objectif de la science est de découvrir et d'étudier la vérité latente derrière ce qui est observé. Ainsi, la science peut décrire de manière exhaustive la réalité, elle doit pour cela décomposer ses descriptions en de multiples sous-parties. Les chaînes de causalité qui lient les causes aux effets sont réputées simples et peu nombreuses.	<b>Principe de l'univers construit :</b> l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même. Pour Piaget (1965), les représentations du monde sont téléologiques, « la connaissance n'est pas la découverte des nécessités mais l'actualisation des possibles ».
<b>Principe d'objectivité :</b> La place et le rôle	<b>Principe de l'interaction sujet-objet :</b> l'interaction entre le sujet et l'objet est

<p>de l'observateur ne modifie en rien l'objet réel observé. De même cette observation ne doit pas modifier pas l'observateur. Si toutefois l'observant se voit être modifié la science, elle, n'est pas impactée car « l'esprit humain » ne fait pas partie des réalités sur lesquels il peut lui-même s'exercer.</p> <p><b>Principe de naturalité de la logique :</b> toute logique est réputée naturelle. Tout ce qui est découvert par la logique est donc vrai et « loi de la nature ». A contrario toute découverte faite d'une autre manière est réputée non-scientifique.</p> <p><b>Principe de la moindre action (ou principe de parcimonie d'Occam) :</b> entre deux théories, il faut sélectionner celle qui apparaît comme la plus simple.</p>	<p>constitutive de la construction de la connaissance.</p> <p><b>Principe de l'argumentation générale :</b> la logique disjonctive n'est pas l'unique manière de raisonner acceptable. La ruse, l'induction, l'abduction, la délibération heuristique peuvent également permettre de produire des énoncés raisonnés.</p>
--	--

Source : David *et al*, 2012

#### 4.1.1.3 Le positionnement épistémologique retenu

Dans le cadre de notre thèse portant sur les enjeux de la servuction palliative, nous nous devons d'utiliser la méthode la plus appropriée et la plus cohérente afin de décrire avec le plus de précision possible la réalité observée. Nous adoptons pour cela un positionnement positiviste pour notre recherche.

Dans le contexte de Transilien, nous pensons que la perception de recouvrement de service par les voyageurs est une réalité environnante et indépendante de son observation. Le positionnement positiviste, comme approché ci-dessus, permet d'opérationnaliser la recherche notamment par le déploiement de dispositifs expérimentaux permettant de valider (ou d'invalider) les hypothèses de recherche et de généraliser les construits mobilisés. De plus la posture positiviste retenue implique une généralisation et une reproductibilité de la présente recherche.

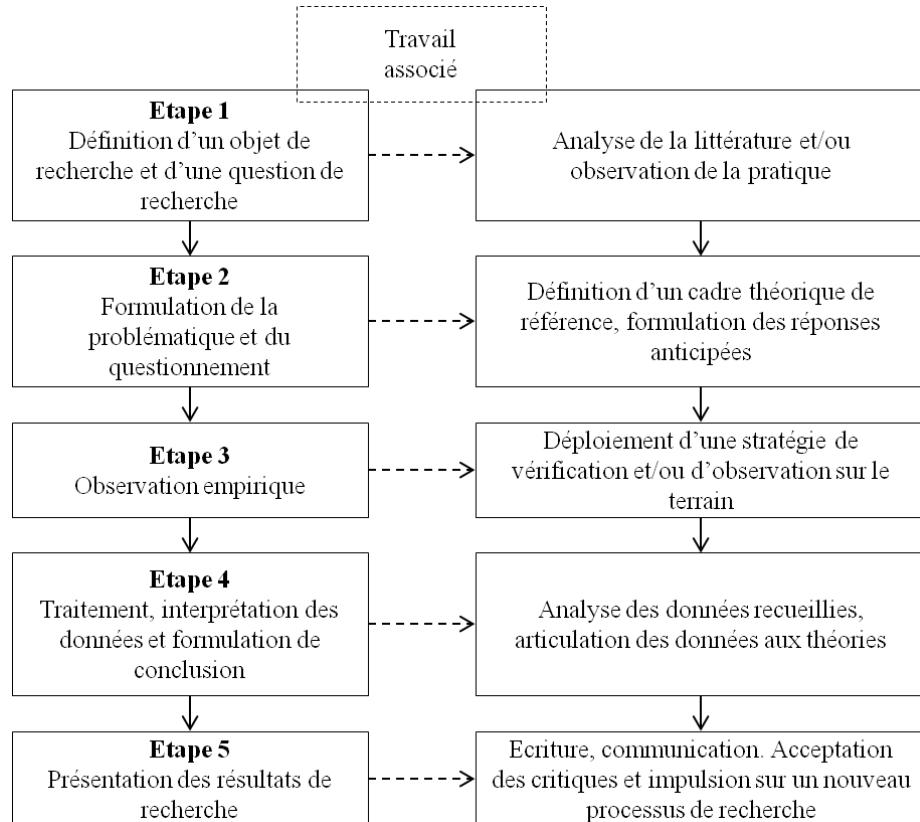
En comparaison, le positionnement constructiviste nous paraît moins adapté puisqu'il suppose que la connaissance implique un « sujet connaissant et qu'elle n'a pas de valeur en dehors de lui » ce qui nous semble contraire avec notre conception de la réalité environnante. Enfin, les interactions observant/observés nous semble autant de biais possibles que nous cherchons à réduire au maximum ; ces interactions sont, dans le cas d'un positionnement constructiviste, le fondement de toute connaissance.

#### 4.1.2 Le design de recherche

Le design de notre recherche permet d'articuler de manière cohérente les différentes étapes de cette thèse en sciences de gestion (problématique, cadre théorique, données à disposition, données collectées, analyses et résultats). Le design que nous présentons ci-dessous est en adéquation avec le positionnement épistémologique retenu : le paradigme positiviste voir *post* positiviste. En effet, nous présentons ci-dessous une étape de confrontation du modèle dans une phase exploratoire dont l'approche inductive nous permet d'affiner le modèle conçu dans le chapitre 3 de la Partie 1. Suite à cette phase exploratoire « préparatoire », nous abordons une phase confirmatoire, qui représente le cœur de notre étude, dans laquelle la démarche sera cette fois « hypothético-déductive ». Le choix de cette démarche se justifie de par la problématique de notre recherche, les questions de recherche ainsi que des objectifs finaux de l'étude. La mise en œuvre d'une telle démarche permet de confirmer et/ou d'infirmer les hypothèses retenues (Evrard *et al*, 1993).

Schématiquement Wacheux (1996) décrit le processus de recherche suivant cinq étapes distinctes (figure 29). Dans un premier temps, la recherche doit avoir un objectif, une finalité en soi. L'objectif de la recherche émane de la constatation d'un « gap » existant entre une situation existante que l'on estime inadéquate et un résultat recherché. La phase empirique de la recherche conjugue la mise en place de techniques selon la méthodologie retenue et la réflexion épistémologique quant à l'analyse et à l'interprétation faite des données ainsi collectées.

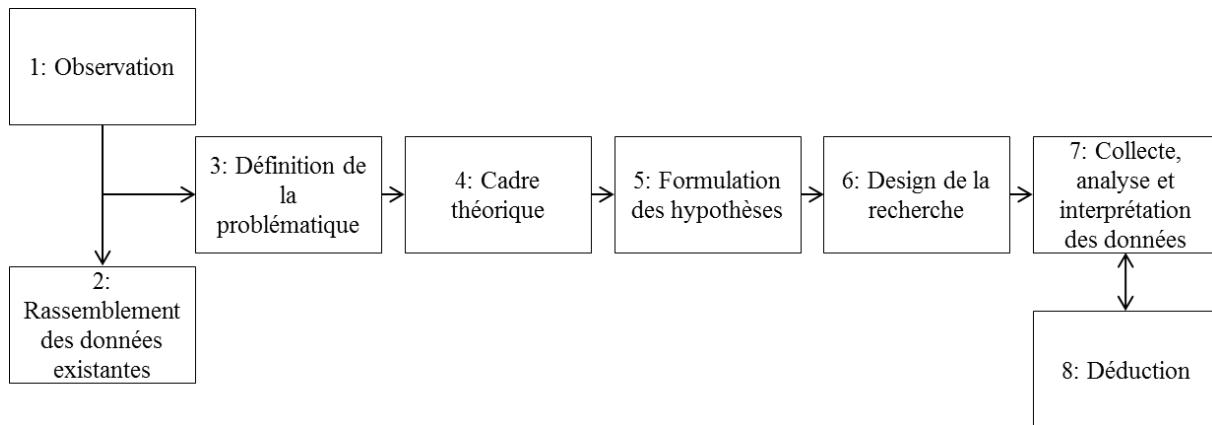
**Figure 29 : Les étapes théoriques d'un processus de recherche**



Source : Wacheux 1996

Le design de recherche présenté ci-dessous s'articule dans un processus basé autour des huit étapes de recherche définies par Sekaran (2009). Ces étapes permettent de mener à bien une étude de type hypothético-déductive dans le cas d'une recherche appliquée (figure 30). Toutefois, le design retenu dans notre cas incluant également une phase inductive, nous présentons ci-dessous l'adaptation du process en neuf étapes.

**Figure 30 : Processus de recherche hypothético-déductive**



Source : Sekaran, 2009

### Étape 1 : **Observation du terrain**

Cette première étape nous permet de prendre contact avec le terrain, d'avoir accès aux données permettant de bien cerner le sujet d'étude et de pouvoir en délimiter les contours. Cette phase permet également de dresser le cadre conceptuel qui sera un véritable « fil rouge » de la thèse.

### Étape 2 : **Revue de littérature**

L'étude de la revue de la littérature nous permet d'appréhender les concepts, les théories, les connaissances qui cadrent le sujet de notre recherche. La revue de littérature a fait émerger un « gap » théorique autour duquel nous avons conçu le modèle de recherche et les hypothèses liées.

### Étape 3 : **Formulation de la problématique**

Nous définissons dans cette étape la problématique ainsi que les différentes questions de recherche qui y sont associées.

### Étape 4 : **Formulation des hypothèses**

Nous présentons une série d'hypothèses qui seront confirmées et/ou infirmées suite à la phase confirmatoire de l'étude.

### Étape 5 : **Confrontation du modèle**

Nous confrontons le modèle et les hypothèses de recherche dans une phase exploratoire prenant la forme d'une étude qualitative. Cette étude s'articule autour de 8 entretiens d'experts en lien direct avec le sujet de notre recherche.

#### **Étape 6 : Précision du modèle de recherche**

Suite à l'analyse des résultats obtenus dans la phase exploratoire (étude qualitative par entretiens semi-directifs), nous affinons le modèle de recherche et les hypothèses.

#### **Étape 7 : Collecte des données**

Nous utilisons un questionnaire comme instrument conçu autour du modèle de recherche créé dans l'étape 2 puis affiné dans l'étape 6. Cet instrument nous permet de collecter des données auprès de clients du service étudié.

#### **Étape 8 : Analyse des données**

Dans cette étape, nous analysons les données collectées grâce aux outils statistiques à notre disposition. Cette étape nous permet d'une part d'attester de la qualité des instruments de mesure mis en œuvre et d'autre part d'obtenir un verdict quant aux hypothèses de recherche formulées.

#### **Étape 9 : Présentation des résultats**

Cette étape de conclusion permet de présenter l'interprétation de l'analyse des données ainsi obtenues.

## **4.2 Conclusion**

L'apport théorique de la revue de littérature précédemment présentée dans cette thèse ne nous permet pas d'avoir une connaissance suffisamment approfondie et fine du sujet en question. Aussi il nous semble nécessaire, dans un premier temps, de procéder à une phase préparatoire exploratoire afin d'identifier les différentes dimensions liées au sujet de recherche dont il faudra tenir compte lors de la phase confirmatoire.

Nous présentons les objectifs de cette phase exploratoire ainsi que la méthodologie retenue pour mener à bien l'étude qualitative. Cette étude qualitative sera menée auprès d'experts « métier ». Cette étude nous permettra de répondre aux objectifs exposés par la suite.

Nous abordons ensuite l'objectif théorique de notre étude qualitative. Les hypothèses de recherche qui découlent de l'étude de la littérature ainsi que de l'analyse de contenu des entretiens seront présentées. Ces différentes hypothèses contribueront à la formation du modèle de recherche final.

# Chapitre 5 : Phase exploratoire

---

## 5.1 Méthodologie

La phase exploratoire de notre étude a pour objectif principal l'obtention d'un maximum d'informations permettant d'acquérir « une vision aussi complète que possible du problème » (Evrard, Pras et Roux, 1993). La collecte et l'analyse des informations permettent de s'assurer qu'aucun élément de la problématique ne viendra à manquer dans le questionnaire qui sera administré lors de la phase confirmatoire de cette étude. La phase exploratoire permet donc d'augmenter la précision de la problématique posée et de la manière de chercher à y répondre, d'affiner le modèle de recherche et les hypothèses qui en découlent, d'éliminer d'ores et déjà des axes apparaissant à ce niveau peu significatifs, et de nous aider à développer le questionnaire qui sera utilisé par la suite (étude quantitative de la phase confirmatoire). Pour cette phase exploratoire de l'étude nous organisons des entretiens de type semi- directifs en profondeur avec des experts du sujet et autres informateurs clés. Le choix de cette modalité est motivé au cours des paragraphes suivants.

Pour rappel, Evrard *et al.* (1993) listent les quatre caractéristiques des études exploratoires :

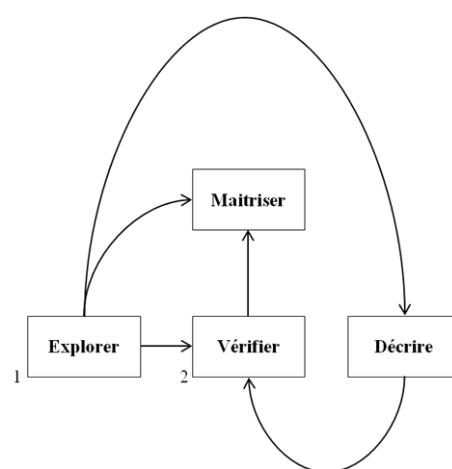
- **La faible taille de l'échantillon**, au vu de la charge importante liée au recueil des informations en question.
- **Les interactions possibles entre observateur et observés** (avec les avantages et les limites que ces interactions peuvent susciter).
- **L'observateur comme instrument** dans l'analyse des résultats collectés. La place de l'interprétation de ces résultats est importante dans ce type d'étude.
- **Le recueil de données qualitatives** issues des *verbatim*.

### 5.1.1 Types d'approche

Cette phase exploratoire de la recherche permet une approche inductive. En effet, c'est à partir des informations collectées et analysées lors de la phase exploratoire de la recherche sur

le terrain que nous affinerons les hypothèses de recherche et la mobilisation de certaines théories au détriment d'autres. Cette phase exploratoire, dont l'approche est inductive, doit pouvoir permettre d'affiner les hypothèses de recherche dans un processus qui, dans sa phase confirmatoire, prendra la forme d'une approche déductive. En effet il s'agit dans un premier temps de mieux comprendre le phénomène étudié avant de pouvoir chercher à le vérifier lors de la phase confirmatoire. Ainsi, dans les différents types d'objectifs visés par une recherche, notre approche peut se schématiser de la manière suivante (voir figure 31).

**Figure 31 : Multiplicité des objectifs de recherche**



Source : (Evrard *et al.* 1993)

La phase exploratoire (1), qui a pour but de mieux comprendre le phénomène étudié, nous permettra d'affiner les hypothèses de recherche ; ces hypothèses seront ensuite vérifiées (2) dans une phase confirmatoire (étude quantitative). Ainsi, la première étape de l'étude empirique en question (entretiens individuels d'experts et d'informateurs clés) nous aidera à identifier les enjeux de la servuction palliative dans un contexte de *mass transit*. Dans un second temps nous testerons et vérifierons les différentes hypothèses lors de la phase confirmatoire de la partie empirique.

### 5.1.2 Les objectifs de l'étude qualitative

Afin de mener à bien cette étape de la recherche nous avons retenu l'étude qualitative par entretiens semi-directifs pour la phase préparatoire exploratoire. Cette étude qualitative doit répondre à plusieurs objectifs prédéfinis :

Un objectif méthodologique : l'étude qualitative exploratoire permet de « préparer » ou « d'ajuster » le développement d'un outil de mesure qui sera utilisé par la suite dans la phase confirmatoire. Cette préparation passe par la collecte de données précises et à forte valeur ajoutée en rapport à la problématique de recherche. Aussi, la phase exploratoire a pour objectif méthodologique la génération d'items relatifs aux actions de servuction palliative mises en place lors d'une défaillance de service. Ainsi, le premier objectif de cette étude qualitative dans une phase d'exploration peut se résumer de la sorte :

*Objectif 1 : Déterminer comment les clients perçoivent les actions de recouvrement de type servuction palliative mises en œuvre par un servucteur en cas de défaillance de service dans un contexte de transport public (mass transit).*

Un objectif théorique : La présente étude qualitative doit nous permettre de confronter les théories aux réalités du terrain. La finalité de cette confrontation est l'émergence ou la correction d'hypothèses de recherche pour nous permettre de les tester lors de la phase confirmatoire (étude quantitative). L'objectif théorique de cette étude qualitative est donc d'obtenir des informations permettant d'induire une relation entre la mise en place d'actions de servuction palliative suite à un recouvrement de service et la justice perçue par le client impacté par le dysfonctionnement. Le second objectif peut donc s'exprimer de la manière suivante :

*Objectif 2 : Déterminer comment les actions de servuction palliative agissent sur la justice perçue par un client dans une relation de service public de réseau.*

Un objectif empirique : En nous basant sur les éléments recueillis lors de la phase exploratoire nous définirons les modalités à appliquer lors de l'étude quantitative (phase confirmatoire). En effet, il est nécessaire de pouvoir identifier, grâce à la phase exploratoire, les différents facteurs pouvant potentiellement influencer la perception de la justice lorsqu'un servucteur

met en œuvre des actions de servuction palliative. Il est ici question de facteurs d'ordre personnel ou de facteur contextuel.

*Objectif 3 : Déterminer comment aborder le terrain lors de l'étude quantitative confirmatoire afin d'obtenir les réponses permettant d'aborder au mieux la problématique.*

### 5.1.3 Les méthodes de recueil des données

Deux modes de recueil de données principaux sont décrits dans la littérature méthodologique : les entretiens d'une part et les observations de terrain d'autre part (Evrard, Pras et Roux, 1993) ; le mode retenu dépendant de la finalité de la recherche engagée. Pour la présente recherche nous optons pour la méthode de recueil de données par entretiens. En effet, nous souhaitons interroger des « experts » afin d'obtenir les informations encore nécessaires pour la finalisation de nos hypothèses de recherche.

Le mode de recueil par entretiens peut être scindé en trois grandes catégories selon la manière dont sont interrogés les répondants (Grawitz, 1991 ; Bardin, 2001).

- Entretiens non directifs : La place et le rôle de la personne qui interview sont relégués au second plan tant ses interventions se doivent d'être limitées au minimum. Il s'agit dès lors de recentrer le répondant sur la question centrale de l'entretien. Ce type d'entretien est à privilégier lorsque l'on veut obtenir des informations d'une grande profondeur.
  
- Entretiens semi-directifs : Il permet d'aborder précisément un ou plusieurs grand(s) thème(s) au cours de l'entretien. La personne qui interview joue un rôle plus important que pour un entretien non directif car grâce aux questions de relance elle peut orienter l'interview vers divers thèmes prédéfinis. Les entretiens semi-directifs sont largement utilisés dans les sciences de gestion pour les phases exploratoires de recherche.

- Entretiens directifs : Proches des administrations de questionnaires en face à face, les entretiens directifs s'en distinguent par la possibilité de poser des questions ouvertes nécessitant un développement de la part du répondant.

L'objectif et la finalité de la recherche doivent déterminer le type d'entretien à retenir. Aussi, selon les trois grandes catégories d'entretiens, des objectifs peuvent y être associés de la manière suivante.

**Tableau 13 : Types d'entretiens et objectifs associés**

	<b>Non directif</b>	<b>Semi-directif</b>	<b>Directif</b>
<b>Contrôle</b>			X
<b>Vérification</b>		X	X
<b>Approfondissement</b>	X	X	
<b>Exploration</b>	X		

Source : Ghiglione et Matalon, 1978

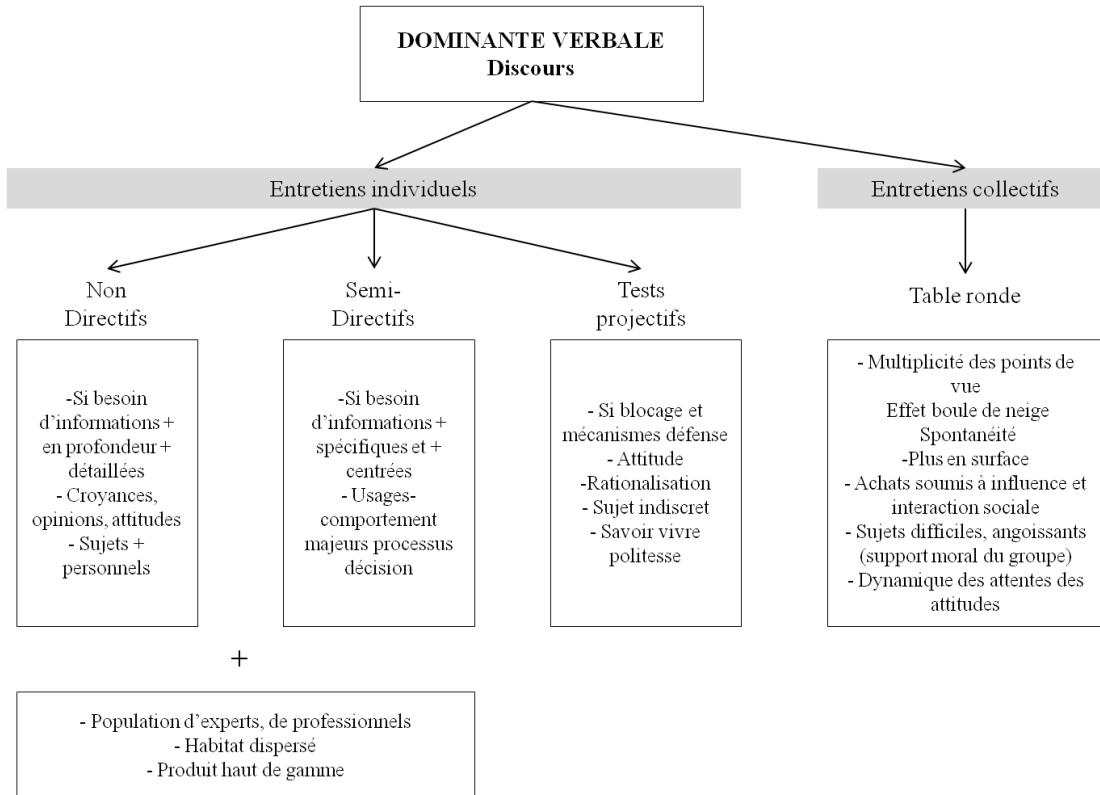
Au vu de cette représentation des différents entretiens, le choix de l'entretien semi-directif apparaît être le plus approprié dans le cadre de cette phase préparatoire. En effet, ce type d'entretiens, de par sa dimension d'approfondissement, permet d'aborder des notions issues de la littérature en profondeur. La liberté de parole du répondant est toutefois maintenue puisqu'il pourra de lui-même spontanément aborder des notions qui lui semblent importantes dans la compréhension du sujet de recherche ainsi que dans son traitement. La finalité de cette étude qualitative étant d'approfondir une problématique qui en l'état ne nous permet pas de définir des hypothèses de recherche suffisamment robustes, nous optons pour ce type d'entretien semi-directif.

#### 5.1.4 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif permet de recevoir individuellement des personnes ciblées précisément pour ce qu'elles pourraient apporter à l'étude tant leur expertise semble centrale dans le sujet de recherche. L'entretien semi-directif permet la collecte d'informations plus spécifiques et plus centrées sur une question précise en comparaison à un entretien individuel

non directif. L'entretien semi-directif permet de mieux comprendre des processus de type décisionnel ou encore comportementaux. De plus, la recherche en sciences de gestion s'intéressant de plus en plus aux notions de perception de l'environnement, l'entretien individuel apparaît être la méthode la plus adaptée si la comparaison devait être faite avec un entretien de groupe (Jolibert et Jourdan, 2006). En effet, ce type de méthode est particulièrement pertinent lorsqu'il est question de comprendre des logiques d'appropriation, des processus attitudinaux, ou de chercher à comprendre la variabilité d'un comportement. L'un des avantages de ce type d'entretien est qu'il permet de centrer le sujet de l'entretien de manière plus ou moins précise. Dans une phase exploratoire dont l'objectif est d'affiner la formulation d'hypothèses de recherche, ce centrage autour du sujet lors des interviews permet l'obtention de données approfondies sur un sujet étroit. Enfin l'entretien semi-directif permet également une adaptabilité de l'approche face à l'interviewé, ce qui le distingue de l'administration d'un questionnaire dont les questions seraient trop fermées et trop structurées les unes par rapport aux autres. Le guide d'entretien sera donc utilisé comme un fil conducteur permettant d'articuler la rencontre autour de thèmes phares devant être clarifiés ou approfondis grâce aux discours des interviewés. L'entretien semi-directif comporte toutefois quelques limites. Tout d'abord la qualité des données obtenues dépend de la qualité du guide d'entretien utilisé. En effet, tous les thèmes importants dans la compréhension doivent être présents dans le fil conducteur de l'entretien. Ensuite, la souplesse admise pour ce type d'interview peut rendre complexes l'analyse et la comparaison des données tant elles risquent d'être hétérogènes d'un répondant à un autre (Patton, 2005).

**Figure 32 : Conditions d'application des différentes méthodes non directives**



Source : Evrard, Pras et Roux (1993)

### 5.1.5 L'échantillonnage

L'objectif du recours à l'entretien étant l'exploration d'un sujet en profondeur, l'échantillon sélectionné n'a pas pour finalité d'assurer la représentativité d'une population d'un point de vue statistique (Evrard, Pras et Roux, 1993). L'échantillon peut donc être de taille réduite tant les critères de pertinence sont respectés. L'échantillon est constitué de manière à pouvoir traiter des cas multiples autour d'une même problématique de recherche. La taille de l'échantillon peut également, selon Evrard *et al.* (1993) être réduite si la phase exploratoire n'est qu'une phase préparatoire à une enquête par administration d'un questionnaire dont l'objectif serait de faire ressortir les « points saillants » (ce qui est le cas pour notre recherche).

Nous avons, pour cette phase préparatoire, décidé d'interviewer des experts « métiers » pour obtenir une meilleure compréhension des dimensions de la servuction palliative. Ces experts « métiers » seront interrogés essentiellement sur des sujets de *front office* au sens d'Eiglier (1987), mais également sur des sujets d'organisation et de dépendances qui sont invisibles des

clients. En effet, la finalité de la recherche étant d'identifier les impacts de la servuction palliative sur la perception des clients impactés par une défaillance de service, la notion de « back office » ne sera pas traitée en profondeur mais ses interactions avec le *front office* étant toutefois primordiales, le sujet sera tout de même abordé. Aussi, au cours de cette phase préparatoire nous nous plaçons au niveau de l'organisation et de sa perception des attentes mais aussi de la perception des clients en termes de servuction palliative.

Les experts « métiers » qui seront interrogés sont tous impliqués dans le domaine de la servuction palliative. Cette implication se fait à différents niveaux. Cette 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, répondant 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.

#### Typologie des postes occupés par les experts métiers

- Direction Centrale\_(DC) : Deux répondants font partie de cette catégorie, ces personnes ont notamment en charge la rédaction des référentiels et l'animation des métiers en lien avec la prise en charge des voyageurs.
- Directions Locales\_(DL) : Deux répondants font partie de cette catégorie, ces personnes ont notamment en charge l'adaptation en local des prescriptions issues de la direction centrale et la démultiplication.
- Directions Opérationnelles (DO): Quatre répondants font partie de cette catégorie, ces personnes ont notamment en charge de mettre en œuvre et d'orchestrer les actions de prise en charge voyageurs, et ce, notamment lors de situations perturbées inopinées.

L'échantillonnage de notre phase exploratoire (préparatoire) est présenté dans le tableau (tableau 14) ci-dessous :

**Tableau 14 : Recensement des interviewés de la phase exploratoire**

Répondant	Expertise	Justification	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 charge 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 d'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
<b>Total</b>	<b>8 entretiens individuels semi-directifs</b>		<b>10h58</b>

### 5.1.6 Le guide d'entretien utilisé pour la phase exploratoire

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.

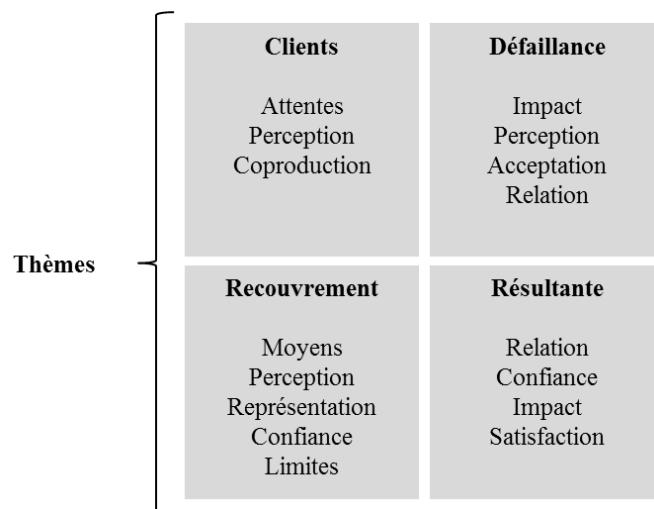
Les thèmes recensés sont définis selon les besoins d'informations nécessaires pour la formulation d'hypothèses de recherche. Le guide permet donc de s'assurer qu'aucun des thèmes prédefinis n'a été oublié lors de l'interview. Enfin le guide d'entretien contient un certain nombre de phrases de relance permettant d'approfondir le discours du répondant et d'orienter l'interview au travers des différents thèmes.

Afin de construire notre instrument de recherche qu'est le guide d'entretien semi-directif, nous nous basons sur l'articulation type proposée par Jolibert et Jourdan (2011). Cette articulation du guide se présente de la manière suivante :

- **Phase 1 Introduction:** Cette phase de l'entretien permet de définir le cadre de la rencontre, ses objectifs et de rappeler les règles liées à la rencontre, et au traitement ultérieur des éléments. Cette phase permet également au chercheur de s'assurer que l'interviewé est dans de bonnes dispositions de collaboration (et si ce n'est pas le cas d'essayer de modifier cet état en valorisant le poids de l'expertise de la personne interrogée ou en essayant de minimiser son appréhension).
- **Phase 2 Début de l'entretien :** cette phase permet de mieux préparer l'interviewé à répondre aux questions de fond par un centrage de type « entonnoir » sur le cœur du sujet. Cette phase peut également servir à obtenir des informations du contexte permettant une meilleure compréhension pour les phases ultérieures de l'entretien.
- **Phase 3 Corps de l'entretien :** Les thèmes abordés dans cette partie sont beaucoup plus précis, les questions abordées sont fondamentales dans la compréhension du phénomène ayant déclenché cette recherche.
- **Phase 4 Conclusion de l'entretien:** Cette dernière phase permet de s'assurer qu'aucun élément important n'a été oublié lors de l'entretien, et d'obtenir les « impressions générales » du répondant. Enfin, cela lui permet également d'exprimer des points qu'il peut juger important d'aborder en complément des thèmes définis.

Les thèmes abordés dans notre guide d'entretien nous permettant la collecte d'informations pour cette phase exploratoire préparatoire de la recherche sont présentés ci-dessous.

**Figure 33 : Thèmes abordés dans le guide d'entretien semi-directif**



Source : élaboration personnelle.

Le guide d'entretien a fait l'objet d'une première relecture et d'une validation par la direction de thèse. Nous avons ensuite « pré-testé » le guide d'entretien lors de l'interview du premier répondant (DC1), pour des raisons de praticité (proximité géographique et disponibilité du répondant).

### 5.1.7 L'organisation des entretiens

Les huit entretiens individuels semi-directifs ont été organisés d'août à septembre 2016. Ils ont une durée moyenne de 1h22. Les entretiens ont été menés au sein des entreprises SNCF en fonction de la typologie du poste occupé par le répondant : Siège de SNCF Transilien à Paris (Paris XIVème), Gare de Lyon (Paris XIIème), Gare de Melun (Seine et Marne, 77000), Direction unifiée de la ligne B (Paris XIIIème), Gare de Saint Cloud (Hauts de Seine, 92210).

### 5.1.8 La technique d'analyse de contenu

Pour analyser le contenu des entretiens 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. Les catégories qui sont utilisées pour coder les données collectées sont définies par le chercheur (contrairement à la technique de l'analyse de contenu). Nous avons sélectionné l'ATC car pour Jolibert et Jourdan (2011), cette méthode est particulièrement appropriée dans le cas où « la théorie est préexistante à l'expérimentation et résulte d'une théorie locale ajustée à un champ de recherche particulier ». Aussi, l'ATC est recommandée lorsque la problématique s'inscrit dans un cadre conceptuel étayé. Suite à la catégorisation des différentes données, il convient de les analyser de manière pertinente en respectant un certain nombre de précautions : abstraction, comparaison, itération et réfutation (Spiggle, 1994).

Dans le contexte de notre étude, nous adoptons, pour cette phase exploratoire, un raisonnement inductif permettant de valider le cadre conceptuel en confrontant les données collectées à la théorie préexistante.

## 5.2 Les résultats empiriques de la phase exploratoire

### 5.2.1 Introduction

La totalité des experts interrogés a souhaité s'exprimer non pas simplement sur la relation client/serviteur mais également à 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 sont justement ce qui différencie le cas étudié d'une relation commerciale classique pour laquelle ce type de problématique a 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 liés à ces notions de *back office* qui sont présentées succinctement dans le thème « se préparer à l'imprévisible ». Nous abordons ensuite la distinction perçue par les experts entre service public et relation commerciale plus « classique » car cette distinction conditionne la conception du service d'une part et la conception du recouvrement de service d'autre part. Suite à ces deux premiers thèmes de type conception nous abordons les points de friction entre d'un côté la production ferroviaire (*back office*) et d'un autre côté le service en gare ou à bord (*front office*) car il apparaît que, dans un service public de réseau, les contraintes bilatérales ont un impact direct sur la relation client/serviteur. Nous traitons ensuite la notion de dépendance multifactorielle et multidimensionnelle qui sont autant de contraintes devant être étudiées pour approfondir la compréhension de la perception de la défaillance de service. La notion de coproduction de recouvrement de service et ses limites sont analysées. Ensuite, nous abordons la notion de confiance sous différents spectres car cette notion, tout comme la notion de dépendance, semble avoir un impact considérable dans la relation entre l'organisation et ses clients. Après avoir analysé les éléments listés ci-dessus nous pouvons nous intéresser à la perception des voyageurs lors d'une situation perturbée inopinée. Nous nous intéresserons aux différentes dimensions de la justice perçue par les clients tout en essayant de mettre en avant les différences fondamentales entre le contexte du « *mass transit* » et un contexte plus classique de relation commerciale.

### **5.2.2 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 leurs 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.

### **5.2.2.1 La conception normée de la politique de recouvrement**

Pour les répondants, appartenant à la catégorie direction centrale, la rédaction et la mise en application de processus prédéfinis sont nécessaires pour traiter efficacement une situation perturbée inopinée. Les référentiels en question couvrent à la fois les questions « quand ? » avec notamment l’identification de seuils de déclenchement d’action sous forme d’échelles de criticité de l’incident à plusieurs niveaux qui entraînent la mise en œuvre d’action associées à chacun des niveaux. L’objectif de ces référentiels « prêts à l’emploi » est, d’une part de ne pas perdre de temps dans la mise en œuvre des actions de recouvrement, et d’autre part de standardiser le niveau de prise en charge sur l’ensemble du réseau Transilien.

*« Il y a un certain nombre d’organisations qui sont mises en place pour traiter ce genre d’incident. Pour les premiers cas des situations perturbées inopinées, il y a un certain nombre de scenarii qui sont prévus en cas de dégradation du plan de transport. Je n’ai pas en tête tous les scenarii en place sur les lignes parce qu’il y en a beaucoup, mais c’est une stratégie très importante. »*

(Entretien DC2)

Le référentiel rédigé en direction centrale doit ensuite être traduit en local afin d’adapter les préconisations aux spécificités locales tout en conservant un niveau minimum d’engagement dans la servuction des éléments de prise en charge des voyageurs.

*« Dans chaque ligne des référentiels de gestion des situations perturbées sont élaborés à partir de ce niveau de criticité et à chaque niveau de criticité on déclenche des processus. Des processus en termes d’information voyageur en communiquant rapidement une heure de reprise estimée des circulations, ensuite en fonction du niveau atteint sur l’échelle de criticité, si on estime qu’on est sur des gares*

*importantes en termes de flux voyageur on va pouvoir déclencher des ressources supplémentaires. »*

(Entretien DC1)

Ou encore

*« Toutes les lignes ont normalement rédigé un référentiel de gestion de situation perturbée qui permet effectivement pour l'ensemble de la ligne, des axes voire des gares, de pouvoir proposer des solutions à nos clients »*

(Entretien DC1)

Comme indiqué ci-dessus, les référentiels sont ainsi adaptés en local et appliqués. Les répondants des directions locales ont à charge cette adaptation. Toutefois, suite aux différents entretiens avec des personnes rattachées au niveau des directions locales, un certain nombre d'antinomies apparaissent. D'un côté les répondants mettent en avant la nécessité de se soumettre aux référentiels bien que ces derniers ne soient pas toujours applicables voire appliqués car peu efficaces dans le traitement des situations perturbées inopinées.

*« J'étais très surprise de la latitude qui est donnée aux lignes mais aussi du besoin de rendre des comptes à la direction que l'on peut avoir, ce qui est un peu une dichotomie parce que dans un sens on prend en compte les particularités de chacune des lignes via l'autonomisation mais après on a besoin d'avoir quelque chose de très centralisé pour garantir une qualité de service la plus homogène possible et c'est un peu schizophrène cette posture-là ... On est encore trop dans le « on m'a demandé de faire ça alors je le fais pour être le bon élève » alors qu'en fait ma réponse je pourrais le faire 3 fois plus vite parce que j'ai une problématique locale. »*

(Entretien DL1)

Ensuite la notion même de scenarii, présents dans les référentiels applicables aux lignes Transilien est quelque peu remise en question pour deux raisons principales. Tout d'abord parce que les scenarii sont pluridisciplinaires et donc devraient être non seulement adaptés en local mais également adaptés à chacun des métiers impactés. Ensuite, parce que ces scenarii sont censés répondre à une situation qui par définition est imprévisible quant à sa survenance

et à ses impacts. Il est donc particulièrement complexe de construire des scenarii suffisamment généraux pour s'adapter à chacune des situations perturbées inopinées rencontrées et suffisamment précis et détaillés pour être applicables.

*« Il y avait des scenarii qui étaient mis en place et on a eu deux difficultés par rapport à ça. D'abord, c'était écrit par la production et non explicite à des agents commerciaux, on est quand même deux filières différentes où la sensibilité n'est pas la même, la formation n'est pas la même. Donc c'était très compliqué à expliquer à nos agents, donc c'était tout simplement impossible à promouvoir à nos agents. Deuxième point on s'est vite rendu compte que dans le cas de situations perturbées inopinées ces scenarii n'étaient pas mis en place. Parce qu'ils n'étaient tout simplement pas adaptés. Donc tout ça est tombé à l'eau. ... pour quelle raison ? Je n'en sais rien parce que c'est encore des problématiques ultra techniques de la circulation ferroviaire, des histoires de sillons... résultat : ça a été tout simplement abandonné. »*

(Entretien DL2)

Finalement, malgré la présence des référentiels et scenarii, les répondants des directions locales estiment que la professionnalisation de l'ensemble de la chaîne de la prise en charge des voyageurs de la conception à l'adaptation en local et la mise en œuvre opérationnelle n'est actuellement pas réaliste et que les actions locales de recouvrement tendent majoritairement en une optimisation des ressources et connaissances disponibles à un instant T qui serait celui lors duquel survient la défaillance.

*« Une situation perturbée inopinée, on fait avec les moyens du bord. Ces moyens peuvent être largement suffisants quand on est clair sur le « comment » on va gérer. Mais dans une situation perturbée inopinée en période de pointe on sera forcément en sous-effectif. »*

(Entretien DL2)

Ou encore

*« Je pense qu'on traite mal nos clients mais on les traite avec des petits miracles du quotidien. »*

(Entretien DL1)

Cette vision est également partagée par les répondants appartenant à la catégorie DO. En effet, l'hétérogénéité des différentes situations rencontrées rend selon eux l'application systématique des scenarii relativement illusoire.

*« ... Il n'y a finalement aucune situation perturbée inopinée qui ressemble à une autre. Effectivement il existe des procédures avec des scenarii types selon l'endroit où a lieu l'incident mais finalement ces scenarii types vont nous aider à mettre toute une organisation en place mais après il faudra s'adapter systématiquement à la situation. »*

(Entretien DO4)

Les répondants de la catégorie DO partagent également l'idée que la gestion des situations perturbées inopinées se résume dans de nombreux cas en une optimisation des ressources et connaissances disponibles en gare ou à bord d'un train au moment de la survenance d'une situation perturbée inopinée.

*« Pour mieux gérer la situation, on essaye de mobiliser toutes les ressources disponibles donc il nous arrive de fermer un guichet, de fermer l'agence Transilien, de « réquisitionner » les personnes de l'encadrement dont les bureaux se trouvent dans les locaux. »*

(Entretien DO2)

Certaines divergences de discours se situent également sur des niveaux de seuil de criticité et de déclenchement d'actions de prise en charge des voyageurs. Afin de les analyser, nous conservons la segmentation par catégories de répondants (DC, DL, DO). Dans un premier temps les répondants de la catégorie DC ont présenté les différents échelons de l'échelle de criticité présente dans les référentiels et les actions qui sont déclenchées pour l'atteinte de chaque seuil.

*« On a décrit 4 niveaux de criticité de perturbation. On a d'abord ce que l'on appelle le niveau 1 qui est la situation faiblement perturbée qui en gros représente des trains retardés jusqu'à 30 minutes, criticité 2 on serait de 30 minutes à 1 heure, criticité 3 on serait de 1 heure à 3 heures et au-delà de 3 heures on serait sur une criticité de niveau 4, qui est une criticité majeure. À chaque niveau de criticité correspond un déclenchement de ressources supplémentaire. »*

(Entretien DC1)

L'un des répondants de la catégorie DC pointe tout de même l'asymétrie entre la définition du terme retard selon qu'elle soit faite par l'entreprise ou ressentie par un voyageur qui en serait impacté.

*« Nous on estime qu'en matière de retard on est réellement en retard sur des délais supérieurs à 15minutes de retard à destination, ce qui ne correspond pas tout à fait à l'attente même du client. »*

(Entretien DC1)

La segmentation du déclenchement des actions, en fonction de la temporalité de retard engendré, est toutefois implémentée par les répondants de la catégorie direction locale avec des variables supplémentaires relatives au contexte local de la survenance d'un incident d'exploitation

*« Ce qui est plus compliqué c'est les situations perturbées inopinées. Là l'impact bien souvent est totalement aléatoire, ça dépend de différentes variables par exemple ça va se jouer au niveau de l'heure (si c'est le soir ou le matin), au niveau de l'axe qui est touché (si c'est entre Paris et Villeneuve Saint George ça veut dire que c'est l'ensemble des axes qui vont être touchés puisque c'est le tronçon commun). Si c'est sur un seul tronçon, l'impact est moindre. Globalement sur les situations perturbées inopinées ce qui ressort le plus c'est qu'on manque d'information. »*

(Entretien DL2)

Les répondants de catégorie DO distinguent tout d'abord une catégorie supplémentaire de situations perturbées inopinées, celles qui ne sont pas liées à des problématiques de

circulations ferroviaires mais qui vont toutefois fortement perturber le parcours des voyageurs si des actions de prise en charge ne sont pas déclenchées.

*« Si je prends l'exemple d'une panne infogare, qui sont nos écrans d'information en temps réel sur les quais, si on a une panne d'affichage, mais que les trains, eux, circulent tout à fait correctement on devra être davantage sur le terrain pour pouvoir renseigner les clients. »*

(Entretien DO3)

Ensuite, ces répondants s'estiment complètement dépendants de l'information qui leur sera donnée par le centre opérationnel pour mettre en place des actions de recouvrement de service. Le point de fragilité est le laps de temps entre la survenance d'une défaillance de service et le moment où ils recevront l'information relative à l'identification du dysfonctionnement et à sa catégorisation.

*« Avant qu'une situation soit, pour nous, perturbée, il se passe déjà entre 30 et 45 minutes entre le moment où le dysfonctionnement arrive et le moment où on se dit que c'est effectivement une situation perturbée. Pendant ce laps de temps on va faire abstraction de la situation, on va être très vigilants aux annonces radio. En fonction de notre possibilité, on essayera d'envoyer quelqu'un au point information voyageurs d'Ile de France pour qu'il ait une visibilité complète sur ce qui se passe et obtenir des informations au fil de l'eau. »*

(Entretien DO3)

Ou encore

*« Chaque situation perturbée est unique. Déjà dans le déclenchement de la situation perturbée inopinée, du moins dans le fait de se « déclarer en situation perturbée inopinée ». En premier lieu c'est soit le centre opérationnel Transilien qui va nous dire « on switch », c'est-à-dire qu'au niveau de la gare on va passer notre organisation en mode situation perturbée inopinée. »*

(Entretien DO2)

**Synthèse :** Les répondants font apparaître la complexité de la mise en œuvre d'une politique de recouvrement basée sur des visions dichotomiques de la prise en charge. Différentes oppositions paradigmatisques sont présentes dans la définition et dans l'application de la prise en charge des voyageurs. Ces dualismes complexifient le traitement de la défaillance.

### 5.2.2.2 Le contexte du « mass transit ».

Etudier un service public de réseau, dont le contexte est aussi spécifique sans prendre en compte ses 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 leur 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 trois minutes on voit bien ce que peut produire une 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 des 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)

**Synthèse :** la masse de clients transportés représente un véritable risque (de plusieurs natures) lors des situations perturbées. Les répondants font apparaître un sous-dimensionnement (ressources humaines et matérielles) lorsque la situation se dégrade.

### 5.2.2.3 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 les clients impactés 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 travaille 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 qui s'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 finale*

*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)

**Synthèse :** l'objectif de la prise en charge est de ne pas insatisfaire les voyageurs. Pour cela le recouvrement permettant au client de conserver sa mobilité est le plus efficace. Quand ce type d'actions ne peut pas être mis en œuvre, Transilien doit faire en sorte de garantir un confort dans l'attente.

### 5.2.3 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 vecteurs 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 D04)

Le relais 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 alimentés 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 doivent 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)

**Synthèse :** la gestion de la fluidité et de l'intégrité de l'information est primordiale dans le traitement des dysfonctionnements.

### 5.2.4 Portraits types de l'agent en contact lors d'une situation perturbée

À travers l'analyse des entretiens des répondants appartenant à la catégorie DL et DO, nous avons remarqué qu'il était question des différents types de réactions des personnels en contact face à une défaillance de service et que ces différents types de réactions étaient relativement semblables d'un répondant à l'autre. Aussi, nous avons identifié huit profils types d'agents en fonction de leurs réactions face à une situation perturbée inopinée : les casse-cous, les pompiers volontaires, les professionnels, les désillusionnés, les résignés, les révoltés et les craintifs.

#### 5.2.4.1 Les « casse-cous »

Ils vont apprécier les situations perturbées car cela représente pour eux une rupture avec leurs tâches quotidiennes qui peuvent être cadrées au « millimètre près » en situation normale. Ils apprécient particulièrement l'adrénaline procurée par l'action qu'apporte la gestion d'une situation perturbée inopinée. D'après les répondants, ce type d'agents perdrait cette appétence si la situation perturbée devait se prolonger ou se répéter trop régulièrement puisque la dimension de rupture n'aurait dans ce cas plus lieu d'être.

*« Si on avait une et une seule situation perturbée pas semaine je pense que les agents signeraient de suite parce qu'ils aiment cette adrénaline. C'est d'ailleurs dans ces moments perturbés que l'on voie que c'est des professionnels de la prise en charge des voyageurs parce que c'est dans ces moments-là qui sont un peu difficiles où on voit toute leur compétence et où on voit qu'ils aiment ça aussi cette prise en charge, cette adrénaline qui monte d'un coup et de gérer leur situation. »*

(Entretien DO4)

Les agents de cette catégorie sont surreprésentés dans les équipes mobiles de ligne qui ont pour rôle d'intervenir dans un périmètre géographique regroupant plusieurs gares en cas de situation perturbée. Ces agents sont véhiculés et leurs interventions sont déclenchées par les gestionnaires de la prise en charge des voyageurs qui sont positionnés au niveau du centre opérationnel (équivalent ferroviaire d'une tour de contrôle) de la ligne Transilien concernée

*« Ensuite on a les équipes mobiles de ligne composées d'agents qui recherchent l'adrénaline de la situation. D'ailleurs c'est très flagrant de voir l'augmentation de la qualité de service que l'on a en situation perturbée inopinée et situation perturbée prévue quand les équipes mobiles de ligne sont présentent parce que les agents équipes mobiles de ligne savent que c'est leur mission principale »*

(Entretien DL1)

#### 5.2.4.2 Les « pompiers volontaires »

Ils vont apprécier les situations perturbées car cela représente pour eux une mise en valeur de leurs missions et de leur présence en gare. En effet comme cela a été mentionné précédemment l'autonomisation du voyageur l'a rendu en grande partie indépendant par rapport à l'agent d'escale ; aussi une situation perturbée inopinée va venir entamer cette autonomie et réaffirmer le rôle central de l'agent. Les agents de cette catégorie recherchent la gratification que va leur apporter une véritable relation client puisque l'information qu'ils vont pouvoir apporter aux voyageurs sera la solution à une situation de défaillance de service. La plus-value de leur travail est donc exacerbée dans ce type de situation perturbée inopinée, qui sont des situations où les informations sont plus complexes à obtenir et à interpréter et où donc l'autonomie du client vis-à-vis de l'agent décroît. Cette posture de « pompier volontaire » est toutefois conditionnée par l'alimentation efficace de l'agent en termes d'informations.

*« ... on a des agents qui aiment vraiment ça, ils vont au-devant des clients, ils vont leur expliquer, leur trouver une solution. C'est des moments où on est obligé d'aller au-devant des clients, on a une vraie relation client contrairement à la situation nominale (exemple : « excusez-moi le quai pour Châtelet ? », « c'est voie 2 »). Là on a vraiment des relations avec eux. Pour nous c'est très gratifiant même si on est lessivés à la fin. »*

(Entretien DO3)

On peut remarquer toutefois que ce type de réaction et cette recherche de gratification sera plus représentés dans les gares où les voyageurs sont d'ordinaire très autonomes. En effet, dans les gares ou cette autonomie, en situation normale est moindre, ce type de réaction sera plus à la marge.

*« Par contre l'agent qui dit « d'habitude le client n'a pas besoin de moi, mais en situation perturbée inopinée c'est là où j'ai un vrai rôle » on l'a beaucoup moins sur la ligne B, car la clientèle a besoin de beaucoup de contact même quand tout va bien. »*

(Entretien DL1)

#### 5.2.4.3 Les « professionnels »

Ils ont une relation presque froide avec la situation perturbée, car ils ont compris que la gestion de ce type de situations fait entièrement partie de leurs missions d'agent en contact dans un contexte de zone dense. Ils appliquent donc les scenarii de prise en charge comme ils appliqueraient d'autres référentiels dans des missions ayant lieu en situation normale.

*« Il y a l'agent qui considère que ça fait partie de son travail et qui a compris que nous sommes en zone dense et que c'est l'un des composants de ses missions. »*

(Entretien DL1)

#### 5.2.4.4 Les « désillusionnés »

Ils ont une grande expérience du *mass transit* et de la zone dense et ont vu le nombre de situations perturbées inopinées augmenter au fil des années. Ils n'apprécient pas la gestion de la défaillance car ils se sentent impuissants face aux problématiques rencontrées. Ils ont la même réaction que la plupart des voyageurs habitués aux dysfonctionnements dans le sens où ils la subissent tout comme eux.

*« On a des agents qui sont là depuis 10 ans et qui connaissent les situation perturbée inopinée depuis 10 ans qui participent aux retours d'expériences et qui se rendent bien compte que malgré tous les plans d'action il n'y a rien qui change. Parce qu'au final, les choses que l'on nous demande d'améliorer, il faudrait que ce soit toute l'entreprise qui change pour que ce soit possible. Donc ces agents sont un peu blasés et ils subissent. »*

(Entretien DL1)

#### 5.2.4.5 Les « résignés »

Proche du « désillusionné », le résigné subit également la situation perturbée. Il se désolidarise de l'entreprise, ou du moins de la partie production ferroviaire, car il estime payer les « pots-cassés » en tant qu'agent en contact avec la clientèle. Bien que désolidarisé de tout ou partie de l'entreprise il va tout de même faire en sorte d'accompagner et assister les voyageurs qu'il estime « victimes » tout comme lui des défaillances répétées de service.

*« ...il y a l'agent qui ne va pas considérer la situation comme normale mais qui va venir pour « ramasser les morceaux cassés », cet agent va moins bien le vivre que le précédent mais il fera tout de même son travail. »*

(Entretien DL2)

#### 5.2.4.6 Les « révoltés »

Niveau plus prononcé de résignation, c'est non plus seulement la désolidarisation avec tout ou partie de l'entreprise suite à une situation perturbée inopinée, mais également le renoncement aux missions d'accompagnement et de prise en charge des voyageurs puisque l'agent refuse cette fois de payer les « pots-cassés » des situations créées par d'autres. Il va donc abandonner le client face à la situation perturbée inopinée.

*« On a aussi des agents qui n'iront pas au contact des clients et les laissent se débrouiller, parce que ça fait 3 fois cette semaine, il en a marre. »*

(Entretien DL1)

#### 5.2.4.7 Les « craintifs »

Ils ont déjà été confrontés à une situation de tension maximale dans la relation client suite à une situation perturbée, soit en tant que victime soit en tant que témoin. Ils sont choqués par la situation rencontrée et refusent catégoriquement d'être la représentation physique de l'entreprise face à une masse de clients plus ou moins hostiles, par peur d'être une nouvelle fois confrontés à des violences verbales et/ou physiques.

*« On a aussi des agents, qui ont déjà été agressés dans ce type de situations, qui n'arrivent pas à passer le cap et notamment si nous n'avons pas été assez présents pour les accompagner et qui ont tendance à éviter ces situations. »*

(Entretien DL1)

**Synthèse :** les huit types de réactions d'agents de *front office* face aux défaillances imprévues peuvent laisser présager, pour certains types, une certaine symétrie avec les possibles réactions de clients.

### 5.2.5 Ambivalence entre les notions de service public et de relation client-servucteur

Suite à l'analyse des entretiens, nous remarquons une certaine ambivalence entre les notions de clients et celles d'usagers. 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 « 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.

#### 5.2.5.1 Une ambivalence lexicale

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 » cela renvoi 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 d'une 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 usager utilisateur d'un bien public.

*« Le voyageur a bien compris quel était l'avantage d'être considéré comme un client plutôt que comme un usager. Parce que du coup l'usager 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'usager 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 de pouvoir le fidéliser sur le réseau ou 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 transporteur, 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'Île de France pour faire ce que l'on fait, ça veut dire aussi que c'est peut être au syndicat des transports d'Île 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)

**Synthèse :** l'organisation dans sa globalité semble considérer le voyageur comme un véritable client à part entière. Toutefois les paramètres qui en font justement un client peuvent être divers.

### 5.2.5.2 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 prévenir 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 qu'elle 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 toucher 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 n'avigo 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 peuvent influencer la qualité de la production ferroviaire, leur degré d'action sur le sujet restant 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)

**Synthèse :** l'opposition paradigmatique entre les objectifs de *front office* et de *back office* sont source de complexification de la conception et de la mise en œuvre des actions de recouvrement.

### 5.2.6 Les dépendances multifactorielles

Il ressort nettement de l'analyse des entretiens que l'une des variables, pouvant influencer positivement ou négativement la perception du recouvrement de service mis en œuvre par le servucteur suite à une situation perturbée inopinée, est la dépendance. Cette dépendance peut être de diverses origines, toucher plusieurs dimensions du service et avoir plusieurs types de conséquences. L'origine de la dépendance, identifiée par le plus grand nombre de répondants, est celle du manque d'autonomie dans le service. Le manque d'autonomie peut être lié à plusieurs facteurs dont l'un est régulièrement cité lors des interviews à savoir la compréhension de la langue française. Ce manque d'autonomie, rendant inefficace la communication, peut être faite sur les supports en gare ou sur les médias d'informations à distance.

*« C'est une clientèle qui a souvent des difficultés de compréhension soit de lecture soit de compréhension de la langue française. Pour la compréhension de la langue, c'est*

*soit parce qu'ils sont touristes soit parce qu'ils représentent une population d'immigrés avec la langue française comme étant une deuxième langue. Ils ont donc souvent un fort besoin de réassurance en temps de prise en charge des voyageurs. »*

(Entretien DL1)

Ce manque d'autonomie, face à une information écrite et/ou vocale, place l'agent en contact au cœur de la transmission d'information. Ce repositionnement de la relation implique donc un pouvoir plus important pour l'agent puisqu'il sera, dès lors, l'un des seuls vecteurs d'information compréhensible (si l'on exclue l'entraide possible lors de la concomitance). Cette notion de pouvoir sera développée ultérieurement.

La dépendance au réseau apparaît clairement dans un seul entretien. En effet bon nombre de répondants estiment que les clients ne sont pas dépendants du réseau mais au contraire qu'ils ont le choix d'autres modes ou d'autres réseaux de transport étant aujourd'hui moins performants que le réseau Transilien. La performance dont il est question est essentiellement basée sur les coûts et sur l'efficacité du moyen de transport. L'un des répondants, dont les fonctions sont géographiquement ancrées sur un territoire particulièrement maillé, estime quant à lui que les clients ont un réel choix entre des modes et des réseaux de performances comparables.

*« En plus de ça le fait que ce soit un service captif pour eux, c'est un transport subi, c'est de la fidélité subi, ils n'ont dans tous les cas pas d'autres moyens alternatifs de transport. Déjà que ce n'est pas forcément leur souhait d'utiliser nos services, alors quand ça ne fonctionne pas c'est de suite beaucoup plus compliqué. »*

(Entretien DO2)

Ou encore

*« Pour beaucoup de clients le seul moyen pour qu'ils se rendent à leur travail c'est la SNCF, donc si on leur fait défaut, pour eux c'est une sorte de trahison, ça les met en difficulté vis-à-vis de leurs employeurs. »*

(Entretien DL2)

Cette dépendance au réseau peut, en cas de situation perturbée, avoir un fort impact sur la vie personnelle ou professionnelle des voyageurs. Cette relation, entre d'un côté une forte dépendance et de l'autre un fort besoin de qualité de production ferroviaire, peut être un élément qui peut fortement impacter l'attention portée à la qualité du service par le client. Cette relation met également l'organisation, au travers des agents en contact, face à des voyageurs dont l'attente peut être beaucoup plus profonde que simplement arriver à l'heure à un point de destination défini tant la finalité du trajet peut être importante aux yeux du client.

*« ... j'ai vécu des situations dramatiques avec des clients qui me disaient que si la situation ne s'améliorait pas sur la ligne « ... », l'employeur risquait de licencier la personne. Donc on peut avoir des conséquences très graves sur la vie des gens par rapport à cette continuité de service. Ce n'est pas simplement un enjeu de production... »*

(Entretien DC2)

Lors d'une situation perturbée inopinée, le client, qui d'ordinaire est au fait des informations nécessaires pour lui permettre de voyager en autonomie, devient tributaire des informations relatives au recouvrement de service. Ainsi, la situation perturbée inopinée supprime une part de l'autonomie des clients et les rend dépendants des informations communiquées tout au long du traitement de la défaillance de service.

*« Le client en cas de situation perturbée inopinée devient tout de suite très dépendant et très à l'affut de l'information qu'on va pouvoir lui donner. »*

(Entretien DO1)

La dépendance à l'agent en contact est, elle, plus ou moins liée à d'autres facteurs. En effet, la dépendance à l'agent peut provenir du manque d'autonomie liée à une incompréhension de l'information mise à disposition par l'organisation (incompréhension liée à la maîtrise de la langue ou aux facultés de lecture du client). Cette dépendance peut aussi provenir du fait que les informations nécessaires aux clients ne soient disponibles que par l'intermédiaire de l'agent en contact. Enfin, la dépendance peut provenir du degré de mobilité du client (personnes à mobilité réduite).

*« ... on aura une autre population qui sera incapable de comprendre parce qu'ils ne parlent pas forcément français ou parce ce qu'ils ne savent tout simplement pas lire. Finalement cette clientèle il faut savoir la prendre en charge parce qu'ils font partie de notre clientèle au même titre que les autres évidemment. »*

(Entretien DO4)

Suite à l'analyse des entretiens, il apparaît que le manque d'autonomie créant de la dépendance procure une forme accrue de pouvoir de l'agent en contact dès lors qu'il est alimenté en informations par des canaux spécifiquement internes qui lui sont réservés. Il aura donc un rôle de relais central. Cette source de pouvoir est relative à la « maîtrise des relations avec l'environnement » (Crozier et Friedberg, 1977). Toutefois, ce pouvoir peut être amoindri par le degré de confiance envers l'organisation et ses représentants qu'aurait le client. Enfin, ce pouvoir est également fortement lié à la qualité de l'information reçue des canaux spécifiques en amont puisque cette dernière pourra aller jusqu'à conditionner la relation client/agent en contact. Les répondants notent en effet que la relation entre les clients et les agents peut se détériorer rapidement si l'information à disposition des agents ne leur permet pas de renseigner correctement les voyageurs impactés par la défaillance de service. Cette dégradation peut aller jusqu'à de possibles problématiques de sécurité pour les agents.

*« Tout le pouvoir est donc dans les mains de celui qui dispose de l'information, il y a en quelque sorte une hiérarchie qui émane de la chaîne d'information. Donc l'agent a le pouvoir face au client, mais si l'information est fausse il perd tout ce pouvoir d'un seul coup et donc la relation se dégrade. »*

(Entretien DO1)

Dans l'analyse des interviews, les différents types de dépendances semblent avoir des impacts hétérogènes sur la relation agents en contact et clients ainsi que sur la manière de ces derniers d'appréhender la défaillance de service, et donc potentiellement sur la qualité perçue et la satisfaction résultante.

Tout d'abord la dépendance à l'agent, liée à un faible niveau d'autonomie dans le service du client, tend, selon les répondants, à favoriser une relation positive. Cette relation, basée sur la dépendance à l'agent, demeure toutefois asymétrique et c'est justement, selon les répondants,

cette asymétrie qui garantit l'aspect positif de cette relation. Le degré de cette dépendance peut être lié à des difficultés de compréhension des informations affichées en gares pour des clients habitués.

*« ...des personnes qui vont avoir beaucoup plus besoin de renseignements parce qu'on va avoir des personnes qui ne parlent pas bien le français ou qui ne savent pas forcément lire. Donc c'est une clientèle qui est plus « zen ». Ces clients un peu particuliers ont vraiment besoin de nous, ils ont une réelle attente de service et on remarque qu'ils acceptent mieux les situations perturbées. »*

(Entretien DO2)

Cela peut également être dû à une méconnaissance du réseau dans le cas de clients occasionnels. Voir même l'addition des deux facteurs de dépendances que pourraient être la méconnaissance du réseau et l'incompréhension des informations transmises par l'organisation.

*« Typiquement c'est le client qui sera content si on essaye de lui parler un peu en anglais, il sera content parce que quelqu'un se sera mis à sa hauteur pour lui faire comprendre ce qu'il se passe »*

(Entretien DL1)

La dépendance à l'agent, lorsqu'il est la source centrale du relais de l'information en local, peut favoriser des relations positives, puisque l'agent va permettre au client d'avoir une information lui permettant de mieux appréhender le recouvrement de service mis en œuvre.

Toutefois cette relation asymétrique, basée sur la dépendance à l'information portée par l'agent au contact, implique que cette information soit de qualité. En effet, la qualité de l'information disponible étant la pierre angulaire de cette relation, cette dernière s'en trouvera dégradée si l'information n'est pas suffisamment qualifiée pour être utile au client.

*« Donc l'agent a le pouvoir face au client, mais si l'information est fausse il perd tout ce pouvoir d'un seul coup et donc la relation se dégrade. »*

(Entretien DO1)

**Synthèse :** la dépendance des clients peut être relative à trois éléments que sont le réseau (le service), les agents en contact et les informations. Les éléments « agents » et « informations » peuvent être considérés comme un seul élément de dépendance puisqu'à travers la sollicitation d'un agent, c'est l'information que recherche le client.

### 5.2.7 Les limites de la coproduction

La coproduction, liée notamment à la caractéristique intrinsèque du service qu'est l'inséparabilité, nécessite la participation du client dans un degré plus ou moins élevé selon les configurations du service. Suite à l'analyse des entretiens individuels semi-directifs, nous avons remarqué que cette notion de coproduction était finalement assez peu développée en cas de défaillance de service. Ainsi, deux idées principales ressortent de l'analyse.

Tout d'abord la notion de passivité. La grande majorité des personnes interrogées ont noté que l'une des principales attentes de l'organisation envers ses clients lors d'une situation perturbée inopinée est l'adoption d'une attitude passive face au service ou tout du moins face à un recouvrement de service en cours. Cette passivité est, selon les experts interrogés, nécessaire dans la bonne mise en œuvre des actions de recouvrements, car elle aurait pour objectif de ne pas « compliquer » la tâche des agents en contact qui doivent gérer la situation perturbée.

*« Il est évident que si le client prend des initiatives malheureuses ou tout simplement qu'il rentre en conflit c'est autant de temps perdu pour essayer de prendre en charge les clients sur des itinéraires alternatifs. Donc on attend une certaine passivité du client parce qu'on se rend compte que l'information et la maîtrise de la reprise du service elle n'est pas à son niveau, elle est au niveau de SNCF avec l'ensemble de ses métiers (l'infrastructure, la circulation, le centre opérationnel Transilien, l'information voyageurs, les agents sur les quais et les agents du matériel). »*

(Entretien DC2)

Toujours dans cet objectif d'éviter une quelconque entrave à l'efficacité du recouvrement, il est demandé, au titre de la coproduction de service, une certaine attention des voyageurs. Cette attention accrue doit notamment permettre aux voyageurs d'obtenir une information utile via une source d'informations « impersonnalisée » permettant ainsi à l'agent en contact de se concentrer sur la communication d'informations plus ou moins personnalisée à forte valeur ajoutée.

*« Ce qu'on va demander aux clients quand on est en situation perturbée inopinée c'est d'abord d'avoir une vigilance un peu plus accrue que d'habitude, dès qu'il y a une situation perturbée sur la ligne il faut qu'au niveau du point information voyageurs d'Ile de France il y ait une prise de parole dans les 5 premières minutes et là du coup notre agent d'annonce va demander via la sono à notre clientèle d'être vigilante. Plus particulièrement aux annonces faites en gare ainsi qu'à l'affichage. « ... » Dans un monde idéal, déjà ça serait que tous les clients soient attentifs en gare, ça voudrait donc dire que tous les clients qui ont un casque audio ou des écouteurs dans les oreilles les enlèvent. »*

(Entretien DO4)

Enfin la coproduction de services, voire la coproduction de recouvrement de services, peut atteindre des degrés élevés puisque les répondants, tous profils confondus, ont fait apparaître qu'il existe un certain type de client pouvant « prêter main forte » aux agents lors du recouvrement de service ; le client devenant ainsi une ressource informelle de l'organisation.

*« ...on va voir certains d'entre eux se porter garants vis-à-vis de l'agent. C'est-à-dire que certains clients vont venir s'interposer en disant par exemple « il est là pour nous renseigner, il n'est pas là pour se faire insulter »*

(Entretien DC1)

Ou encore

*« Il a un rôle, parce qu'il compense. C'est-à-dire que le client en situation perturbée inopinée, le client habitué, blasé parce qu'il a déjà connu ce type d'évènement en*

*attendant qu'on puisse faire passer les bons messages, ce client aura déjà dit aux autres clients « suivez-moi on en a pour une heure, on va prendre le bus qui est en face ». Quand on arrive 10 minutes plus tard c'est quasiment déjà réglé. Donc il y a le client qui va se révéler utile pour les autres dans la co-construction et il va même apporter des réponses aux autres clients plutôt occasionnels, il ne va pas les laisser tout seuls il va être assez solidaire. »*

(Entretien DL1)

**Synthèse :** le client est d'avantage considéré comme une menace que comme une ressource lors d'une situation perturbée inopinée.

### 5.2.8 Le rôle de la confiance

Les notions de confiance sont ressorties très nettement de chacun des huit entretiens individuels semi-directifs. Nous proposons d'analyser dans un premier temps cette notion à travers les *verbatim* des répondants catégorisés en 2 sous-groupes : fonctions centrales (DC) et fonctions locales (DL + DO). En effet, les réponses liées à la notion de confiance sont différentes selon le degré de proximité physique avec le client. Dans un second temps nous confronterons les *verbatim* aux différents éléments théoriques s'y rapportant.

- Analyse des *verbatim* (DC)

Tout d'abord la confiance est abordée par une tendance qui est celle de l'érosion. Cette érosion s'explique notamment par le nombre de situations perturbées prévues et inopinées rencontrées par les voyageurs, tant leur utilisation intense du service les expose à ce type de dysfonctionnements. Cette utilisation du réseau augmente en même temps que la probabilité d'être confronté à un dysfonctionnement de service.

*« Après, avec la recrudescence de situation perturbée inopinée et situation perturbée prévue, la crainte c'est qu'à un moment donné les clients n'y croient plus, la crainte c'est*

*qu'ils pensent que la SNCF se trouve toujours des bonnes excuses pour pouvoir expliquer la cause d'un évènement, et les clients ont du mal à bien comprendre. »*

(Entretien DC1)

Le second entretien fait également ressortir cette notion d'exposition exacerbée aux dysfonctionnements de service directement liée à l'utilisation quotidienne (sur les jours ouvrés) et généralement aux heures les plus propices à ce type de dysfonctionnements à savoir les heures de pointe en matinée et en soirée.

S'il est aisément de comprendre que le nombre de dysfonctionnements rencontrés et leur proximité temporelle respective entame la confiance envers le service, dans un premier temps, et potentiellement, dans un second temps ; pour l'entreprise qui le propose, la perte de confiance dans la justification du dysfonctionnement est plus ambiguë. Cette notion ressort également dans la seconde interview d'expert aux fonctions DC.

*« Eh bien, malgré ça, souvent le public a une suspicion par rapport à l'information qui lui est donnée. C'est-à-dire qu'il pense que finalement, quand il y a une cause qui est donnée, ce n'est pas finalement ce qui se passe réellement, c'est un dysfonctionnement de notre part. Imaginons qu'on dise qu'il y a des personnes sur les voies, j'entends autour de moi quand je suis moi-même voyageur « ça y'est, ils nous la refont encore une fois », comme si finalement il y avait une incompréhension ou même une suspicion envers la SNCF qui voulant donner trop d'informations était en train d'essayer d'abuser d'eux en leur donnant une information trop précise. »*

(Entretien DC2)

L'érosion de la confiance est dès lors mise en parallèle au surplus d'informations utilisées par l'organisation pour justifier la défaillance de service. Il apparaît ainsi que les causes extérieures à l'entreprise sont ressenties comme pouvant être mensongères par les clients. En effet, ces derniers sont généralement aveugles sur le type de causes qui impactent la partie production ferroviaire donc la partie *back office*, soit invisible. Le voyageur ne peut donc que « croire » l'organisation dans sa justification et lui faire confiance. Seulement, dans ce type de relation asymétrique, l'organisation est à la fois juge et partie, ce qui dans la perception des voyageurs minore le crédit apporté à l'information diffusée.

La suspicion peut également provenir de la difficulté de gestion de la chaîne d'informations d'un bout à l'autre. En effet, d'après les entretiens, les causes d'incidents de production ferroviaires communiquées aux voyageurs peuvent, dans certains cas, évoluer au fil de la perturbation ce qui a pour conséquence de semer le doute dans l'esprit des clients.

*« On peut avoir sur une ligne un motif d'incident et quand on passe sur une autre ligne et on va vous dire que les causes du retard sur votre train sont en fait les conséquences d'un incident sur la ligne que vous venez d'utiliser, mais avec un motif différent ? Parce que soit l'opérateur en place s'est trompé, soit c'est l'interprétation qui est différente. Parce qu'un motif qui serait une panne de signalisation peut être en plus derrière avec un problème de panne de trains (ce qui arrive dans la réalité) et donc c'est le dernier motif qui va être donné et le client va entendre deux motifs, et le client lui va se dire que c'est faux et qu'on est en train de lui raconter des histoires. »*

(Entretien DC2)

Selon l'expert interrogé, la densité de l'information ainsi que la rapidité avec laquelle cette dernière est traitée sont autant de facteurs complexifiant sa gestion et son intégrité de bout en bout. Les causes ainsi communiquées aux voyageurs peuvent être différentes mais toutes véridiques. En effet, la finesse de l'information peut porter sur des causes à différents degrés d'antécédent (principe de diagramme d'Ishikawa (1985)). Pour l'interviewé cette possible distorsion de l'information peut venir soit alimenter de manière négative l'image de l'entreprise, soit au contraire venir alimenter une image déjà négative à certains égards.

*« Le client va donc penser que l'on cache quelque chose et automatiquement, et à cause de l'image que l'on se fait de la SNCF, de personnes qui ne sont pas si attachées que cela à leur métier et qui sont dans une grosse administration... on a après la banalité de la représentation qui peut être associée à la SNCF. »*

(Entretien DC2)

Enfin l'image industrielle du transport public ferroviaire et la robustesse qui y est associée tend à faire douter les voyageurs lorsque qu'au contraire la cause d'un dysfonctionnement leur

parait insignifiante. Ainsi certains sujets apparaissent régulièrement dans les entretiens individuels comme étant source d'un doute sur sa véracité aux yeux des voyageurs.

*« ... les périodes automnales avec la chute des feuilles mortes ça c'est un sujet irritant pour eux parce qu'ils ne comprennent pas que derrière ça crée de l'enrayage ou du patinage ou même des dégradations du matériel. »*

(Entretien DC1)

Ou encore

*« C'est par exemple le vol de câble. Ça c'est quelque chose qui agace, on se dit « ça y'est, c'est encore un motif bidon de la SNCF » ou encore les personnes qui sont dans les emprises, du coup la procédure c'est d'arrêter les circulations et puis dans ce cas-là si les personnes sont sur les voies et quelles y restent c'est intervention de la police et de la sûreté pour faire en sorte d'évacuer la zone et de faire reprendre les circulations. Ça, c'est un motif qui est difficilement compréhensible « ... » Prenons le cas des feuilles mortes, combien de fois j'ai entendu « ah ça y'est ils nous refont le coup des feuilles ». Comme si ce n'était pas possible qu'il puisse y avoir du patinage sur les rails. »*

(Entretien DC2)

Les personnes interviewées sur le périmètre DC identifient comme une action nécessaire la reconquête de la confiance des voyageurs à l'égard de l'entreprise. En effet cette érosion de la confiance impacte de manière négative l'image de l'entreprise, la relation entre les clients et les personnels en contact et engendre de l'exaspération qui baisse le niveau global de satisfaction des voyageurs. Pour les experts, la reconquête de la confiance des clients passe avant tout par des actions de communication ayant un objectif pédagogique. Pour eux, il faut faire comprendre aux voyageurs l'environnement productif du *mass transit* afin qu'ils puissent se rendre compte de la complexité de gestion et qu'ils soient finalement : plus confiants dans les messages et moins intransigeants sur les attentes et les jugements. Enfin la communication en amont d'une situation, ou justement en aval, permet également de documenter le discours afin d'apporter des preuves de la véracité de la cause du dysfonctionnement de service.

*« On pourrait communiquer via des photos, des blogs et raconter les incidents que nous avons pu avoir. Je prends l'exemple des conditions météorologiques que nous avons rencontrées au mois de juin (2016) avec des affaissements de voies, on aurait pu leur montrer avec des photos. »*

(Entretien DO1)

- Analyse des verbatim (DL+DO)

Dans l'analyse thématique des interviews des personnes ayant une certaine proximité avec les clients de par leur fonction (DL + DO), la notion de confiance apparaît également bien qu'elle soit, selon les experts, liée à des caractéristiques et des problématiques plus spécifiques.

Tout d'abord, selon certains répondants, la posture et l'attitude de l'agent au contact de la clientèle jouent un rôle important dans le crédit apporté au contenu des échanges d'informations. La relation interpersonnelle entre client et servucteur au sens d'Eiglier est ici source potentielle d'un affaiblissement de la confiance du client envers l'information. De plus, Les voyageurs ayant besoin d'informations lors d'une situation perturbée inopinée, auront tendance à vouloir croiser les informations fournies par un agent avec celles fournies par un autre agent. Ainsi, les clients recherchent une certaine universalité dans la réponse obtenue. Si tel n'est pas le cas, la confiance du client envers l'organisation et ses représentants que sont les agents en contact sera une nouvelle fois mise à mal.

*« Si l'agent a une posture professionnelle et qu'il se sent à l'aise, même s'il ne donne pas une solution il donne au moins une réponse claire au client et ça devient satisfaisant, dans le cas contraire ça sera plus ambigu et il ne donnera pas la même réponse que le collègue et donc le client en plus va perdre sa confiance. »*

(Entretien DL1)

Ou encore

*« La notion de la perception de l'agent par les clients en cas de situation perturbée inopinée est très importante parce qu'elle conditionne derrière un degré de confiance donnée à l'information transmise. »*

(Entretien DO1)

Les répondants ne partagent toutefois pas tous la même vision de l'évolution de la confiance des voyageurs envers les informations transmises par l'entreprise. Si pour certains, la tendance est à la baisse (vision partagée avec celle des répondants DC) ; pour d'autres, le niveau de confiance n'est pas à la baisse mais stagne à un faible degré.

*« Après, quand on entend « qu'est-ce qu'ils vont nous trouver cette fois », on se rend compte que les clients ne nous font plus confiance, il y a au fur et à mesure des situations perturbées une érosion de leur confiance envers Transilien. Ils pensent que l'on trouve de multiples excuses. Ils n'entendent plus ce qu'on essaye de leur dire. »*

(Entretien DO2)

*« Je ne suis pas sûre qu'il y ait une perte ou une érosion de la confiance de nos clients. Déjà je ne suis pas sûre que nos clients du quotidien nous fassent très confiance, donc je ne suis pas sûre qu'on ait baissé à ce niveau-là. »*

(Entretien DL1)

Ensuite il est à noter qu'à l'analyse des entretiens, il apparaît comme une hiérarchie de crédibilité selon la source de l'information donnée. En effet, plus qu'un besoin de réassurance, les voyageurs sont méfiants des informations qui leur sont données à distance ou par un affichage statique ou dynamique *in situ*. Ainsi, les informations seront recoupées avec les informations transmises, elles, par un agent au contact. L'agent ayant dans cette hiérarchie de crédibilité un niveau plus important que les médias à distance et un autre support en gare.

*« Donc en fait, soit ils n'écoutent pas, soit ils ne font pas confiance en ce qu'un écran affiche ou qu'un hautparleur annonce et ils attendent d'avoir la confirmation par un agent « humain ». Là par contre on va pouvoir gérer beaucoup de personnes très rapidement en donnant de l'information standardisée. »*

(Entretien DO2)

Cette hiérarchie n'est cependant pas partagée par tous les répondants, car pour certains d'entre eux l'automatisation de l'information et son dynamisme font qu'en cas de contradictions entre les informations affichées et les informations données par un agent, celles affichées seront nécessairement plus fraîches et donc plus justes.

*« Si on donne une information à un client et qu'il va voir sur l'application (application dont on lui a assuré la robustesse) et qu'il n'a pas la même information que celle affichée en gare ou que celle annoncée par un agent, là il va y avoir un gros problème. Parce qu'au final qui a raison ? C'est l'écran en gare, car il est en temps réel. Et dans ces cas-là, on part vite sur des polémiques. »*

(Entretien DO1)

Certains interviewés pointent des variables modératrices du degré de confiance. Deux variables ressortent particulièrement de l'analyse des interviews. Tout d'abord il s'agit de l'empirisme lié aux expériences vécues dans l'utilisation du service par le client. Ce dernier a tendance à interpréter les informations qu'il juge peu crédibles en les comparant à ses expériences de service passées. Les expériences auxquelles se rapportent les voyageurs sont généralement les expériences ayant été chargées d'émotions négatives pour deux raisons : tout d'abord ce sont des expériences marquantes dont ils se souviennent facilement, ensuite ils ont tendance à comparer l'expérience en cours avec une expérience particulièrement négative afin de délimiter le champ des impacts possibles de la défaillance sur le service en cours.

*« ...plus toutes les situations perturbées inopinées et situations perturbées prévues qu'ils ont déjà vécues tout au long de l'année. Il y a aussi une partie de l'image de l'entreprise avec toutes les fausses images du cheminot nanti, tout ce que véhiculent les médias à notre sujet, toutes les chaînes et les faux documents qui circulent tout le temps sur les réseaux sociaux... »*

(Entretien DO2)

Ensuite, la variable de la concomitance et son rôle sur la confiance sont également mis en avant. La concomitance est ici la cause de l'influence d'un client par un autre client. Le client « influant » fait justement appel à ses expériences passées du service en question (variable modératrice vue précédemment) pour informer « l'influé » de manière plus ou moins juste et plus ou moins à charge envers l'entreprise.

*« ...quand finalement l'information est donnée le client est tellement sur le vif qu'il n'entend rien. Et quand il entend, il interprète directement l'information qu'il a reçue et là il faut être vigilant et être aussi vigilant sur les gens qui commencent à parler entre eux. »*

(Entretien DO1)

Dans l'analyse de l'un des entretiens, la notion de confiance « aveugle » est évoquée. Cette confiance va à l'encontre de la « non-confiance » suite à l'exposition à de multiples dysfonctionnements de services. Cette confiance presque naturelle est, selon le répondant, due au manque d'expérience du service et à la dépendance totale de cette typologie de voyageurs occasionnels.

*« Mais je pense par contre que les clients qui ne sont pas du quotidien nous font confiance par ce qu'ils n'ont pas le recul nécessaire et ils s'en remettent à nous. Ils ont raison d'ailleurs parce qu'on ne leur dit pas n'importe quoi, on ne leur ment pas. »*

(Entretien DL1)

Au même titre que les experts DC, les experts DL et DO estiment que la reconquête de la confiance passe par la pédagogie, l'accompagnement ainsi que par la preuve de la véracité de propos qui peuvent, aux yeux de clients, paraître faux.

*« J'ai sorti mon téléphone et je lui ai montré les messages du centre opérationnel Transilien. Je lui ai dit « regardez ce matin il s'est passé ça à telle heure, on vous a donné l'information, puis il s'est passé ça et enfin sur accident il s'est passé ça ». La cliente était surprise que sur les trois explications différentes qu'elle avait eues dans la matinée, les trois soient véridiques. Et cette preuve malheureusement les agents ne peuvent pas se permettre de le faire à chaque fois donc les gens ne nous font généralement pas confiance. »*

(Entretien DL1)

L'ensemble des répondants DL et DO estiment que l'organisation prend une grande part de responsabilité dans la perte de la confiance accordée au service par les voyageurs en cas de situation perturbée inopinée. En effet, ils relèvent à plusieurs niveaux organisationnels un manque de transparence dans la gestion de la chaîne de l'information. Ce manque de transparence conditionne la transmission d'informations potentiellement fausses à différents degrés.

Un premier degré est celui du vocabulaire technique utilisé pour qualifier la cause du dysfonctionnement ; ici, la non-vulgarisation est perçue comme un acte volontaire de l'entreprise par le client.

*« Le mensonge ça revient aussi à lui dire quelque chose qui n'a aucun sens pour lui, ça les clients le prennent très mal. »*

(Entretien DO4)

Un second degré est celui de l'information vague, imprécise qui ne permet pas au voyageur de comprendre le problème qui serait la cause du dysfonctionnement de service

« Ça peut arriver encore quelques fois on va dire « tous les éléments de sécurité ne sont pas réunis pour faire partir le train, celui-ci sera donc supprimé », déjà c'est difficilement audible pour un client et surtout quand on sait ce que ça veut dire... »

(Entretien DO4)

Il peut s'agir d'informations volontairement cachées aux clients et ce pour deux raisons principales : la première étant la sauvegarde de la sécurité des personnes, la seconde étant la sauvegarde de l'image de l'entreprise.

« ... suivant le niveau d'engorgement des quais on fera exprès de ne pas annoncer le départ du train voie 1 pour ne pas créer un mouvement de foule qui pourrait créer du sur incident voir des accidents »

(Entretien DO3)

Ou encore

« Pourquoi on ne dit pas qu'un conducteur n'a pas pris son service parce qu'on ne lui a pas servi son café ? Une fois qu'on l'aura dit une fois, la deuxième fois ça n'arrivera certainement plus ! »

(Entretien DL1)

Il peut tout simplement s'agir d'erreur de l'un des maillons de la chaîne de l'information.

« Il aura d'ailleurs tendance à interpréter l'information qu'il reçoit, ce qui veut dire qu'en locale une mauvaise information, parce que l'agent a eu une mauvaise

*interprétation au départ en découlera sur une mauvaise information au client donc sur quelque chose d'erroné et donc quelque chose qui n'est pas bon. »*

(Entretien DO1)

Enfin, l'information peut être effectivement véridique mais fortement périsable. C'est notamment le cas lorsque la production du service ferroviaire ne suit pas les directives lui permettant de produire un service selon des modalités qu'elle a elle-même dictée et communiquée, alimentant ainsi la chaîne d'information.

*« ...il n'est pas très transparent vis-à-vis de nous, on nous annonce un scénario suite à une situation perturbée inopinée qui est respectée ou qui ne l'est pas. »*

(Entretien DO1)

**Synthèse :** deux notions de confiance ressortent de l'analyse des *verbatim*. La confiance envers Transilien et sa capacité à produire le service et la confiance dans le traitement de la situation perturbée inopinée.

## 5.2.9 Les perceptions du dysfonctionnement et leur symétrie

### 5.2.9.1 Les traceurs des éléments de recouvrement de service

La notion de perception des actions de prise en charge par le voyageur est importante, voire fondamentale, dans la perception du recouvrement et dans la satisfaction résultante de la chaîne servuction - défaillance de service - recouvrement de service. En effet, le client doit pouvoir se rendre compte de ce que l'organisation met en place lors d'une situation perturbée inopinée afin de pourvoir par la suite juger de la qualité de cette servuction palliative. Pour cela les différents composants de ce recouvrement de service doivent pouvoir être identifiables et liés par des traceurs physiques permettant de relier l'ensemble des éléments

entre eux. Pour les répondants, c'est tout d'abord le « gilet rouge SNCF assistance » qui représente aux yeux des clients et de l'organisation la prise en charge des voyageurs. En effet, ce gilet est porté par les personnels en contact (agents et volontaires de l'information) lors d'une présence terrain spécifique suite à une défaillance de service. Pour les répondants, cet élément est facilement identifié par les voyageurs.

*« Sur la perception des actions, je pense qu'un client, la seule chose qu'il va voir et qui va lui faire prendre conscience qu'il y a une situation perturbée prévue ou une situation perturbée inopinée c'est le gilet rouge SNCF assistance. »*

(Entretien DO2)

Cet élément du service est spontanément cité par l'ensemble des répondants comme étant le traceur de la prise en charge des voyageurs. Ensuite, certains répondants lient également les informations conjoncturelles affichées sur les écrans en gare à ce gilet puisqu'elles en partagent la couleur « rouge assistance ». Cette conception du traceur de l'ensemble des éléments de prise en charge n'est cependant pas partagé par tous les répondants, puisque certains d'entre eux estiment que seul le gilet rouge représente aux yeux du client la prise en charge telle que la conçoit l'organisation.

*« En plus des gilets rouges qui sont vraiment les gros traceurs de la prise en charge des voyageurs, on a sur les écrans des informations conjoncturelles qui utilisent un code couleur. »*

(Entretien DO4)

Outre les indices visuels, les informations sonores sont elles aussi une source de prise de connaissance de la situation perturbée pour les voyageurs. Bien que les informations diffusées lors de défaillances de service ne soient pas précédées d'un son spécifique à la défaillance de service, l'intonation dans la prise de parole peut dans certain cas indiquer la différence de contexte aux voyageurs. Cette intonation répond ainsi à deux objectifs : capter efficacement l'attention des voyageurs pour lui transmettre efficacement des informations lui permettant de gagner en autonomie dans la gestion de la poursuite de son parcours (facilitant ainsi les missions des agents en contacts), et inclure les annonces sonores dans le spectre des éléments de la prise en charge des voyageurs.

*« ...si c'est un agent qui connaît très bien son travail il ne va pas prendre le même ton qu'en situation normale. Il va essayer de pousser un peu la voix pour capter plus facilement l'attention des clients et il va aussi préciser que c'est une situation perturbée en donnant le motif, donc ça aussi ça va être un traceur de la situation perturbée inopinée »*

(Entretien DO4)

Comme nous l'avons vu précédemment, il apparaît que selon les répondants, le gilet rouge est un traceur véritablement ancré dans la connaissance du service du client. Cet apprentissage peut cependant avoir un impact négatif sur leur perception. En effet, lors des différents entretiens, il est apparu que pour les répondants, la notion de situation perturbée prévue relative aux travaux ainsi qu'aux grèves pour lesquels l'organisation peut prévoir la mise en place de ressources supplémentaires identifiables par un gilet rouge SNCF assistance peuvent être confondus avec une situation de traitement d'une défaillance inopinée.

*« Après il arrive aussi que des clients nous voyant avec des gilets rouges viennent nous demander s'il y a une grève ce qui est intéressant pour deux raisons, d'une part cela veut dire que le gilet rouge est connoté « mouvement social » d'autre part c'est aussi l'image de l'entreprise qui se révèle et qui peut aussi expliquer les suspicions dont on a parlé, comme si en donnant un motif « bidon » on essayait de cacher une grève. »*

(Entretien DC2)

Mis à part les quelques traceurs qui sont assimilés par les clients, les répondants estiment que ces derniers n'ont qu'une connaissance parcellaire des actions de prise en charge. Ils ne conçoivent pas les actions de recouvrement de service comme un service mais plus comme une « rustine » mise en œuvre par le transporteur pour limiter les effets négatifs de la défaillance. Ainsi la stratégie d'entreprise quant à la gestion des situations perturbées inopinées leur est quasiment inconnue.

« C'est plutôt bien perçu, mais après est-ce qu'ils le perçoivent en termes stratégiques en termes d'organisation, je ne crois pas ? »  
(Entretien DC2)

Ou encore

« La grande difficulté c'est que le terme prise en charge des voyageurs est encore méconnu de nos clients. »  
(Entretien DC1)

L'implication limitée des voyageurs dans le service (étant considérée par les experts interrogés comme un temps vide et subi) tend à faire considérer, par ces derniers, les éléments du service comme des éléments basiques au sens de Llosa (1996).

La distribution de bulletins de retard pour eux c'est un dû, ce n'est pas considéré comme un service de prise en charge des voyageurs.  
(Entretien DC1)

Plus que la catégorisation matricielle des éléments de recouvrement, c'est la notion même de service qui semble complexe à assimiler comme l'un des répondant le décrit.

« Pour les clients la partie prise en charge des voyageurs englobe ce qui est pour nous de la prise en charge des voyageurs et le volet information voyageurs. Pour eux c'est un amalgame de tout cela et pour eux ce n'est pas un service. D'ailleurs pour les clients de la ligne B c'est très difficile de savoir qu'il y a des services mis à disposition. »  
(Entretien DL1)

Enfin il apparaît que mis à part la non-connaissance et le manque de perceptivité quant à ce que met le serviteur en œuvre lors d'une défaillance de service, le concept même de la professionnalisation de la gestion de la situation perturbée inopinée semble difficilement perceptible pour un voyageur.

« *La prise en charge des voyageurs pour le client n'existe pas parce que pour lui une situation de prise en charge ne devrait pas exister.* »  
 (Entretien DL1)

**Synthèse :** afin de pouvoir juger de la qualité du recouvrement, ce dernier se doit d'être visible pour le client (ou du moins expliqué dans le cas d'actions de *back office*)

### 5.2.9.2 La perception de la défaillance comme une rupture

Nous avons abordé la manière dont l'organisation inclue les éléments de la prise en charge des voyageurs en termes d'identification physique. Cette mise en place de traceurs de la prise en charge n'est cependant pas un repère permettant d'identifier une situation anormale, que lorsque l'organisation est à l'initiative de la mise en œuvre du recouvrement, soit pour les nouveaux arrivants découvrant une situation perturbée *in situ*, soit pour les voyageurs identifiant les actions mises en place par l'organisation pour contrer la défaillance de service. Dans le cas où c'est le voyageur qui est confronté directement à une problématique de servuction, sa perception sera d'autant plus anxiogène, puisque pour une durée plus ou moins importante il ne saura pas si l'entreprise a identifié la défaillance et si elle a mis en place des actions pour la traiter.

« ...le niveau de stress s'élève et la perception de l'environnement commence à s'ouvrir. Là le client voit 4 personnes devant un agent et va tendre l'oreille pour savoir ce qu'il se passe, un agent qui se met à courir d'un coup, un dirigeant qui gesticule... c'est tous ces petits signes qui sont peut-être anodins en soi, mais c'est autant de choses qui vont stimuler la perception du client qui serait bousculé dans son quotidien. »

(Entretien DO1)

Cette notion de rupture avec une situation du quotidien du voyageur a également été abordée lors d'un autre entretien d'expert. Pour ce dernier le transport du quotidien devant être un temps le plus « lisse possible », la situation perturbée va dès lors entrer en confrontation avec la passivité relative des voyageurs.

*« La première perception de la situation perturbée inopinée c'est « ça me touche déjà moi dans ce que je vis au quotidien dans ma vie et dans ma vie il y a les transports et les transports idéalement ce devrait être un temps le plus court voir un temps inexistant ». La situation perturbée inopinée rappel au client que justement ce n'est pas un moment vide, ce n'est pas un moment creux, ce n'est pas un moment à passer qui est sans rien c'est un moment de sa propre vie et il s'en rend compte un peu à ce moment-là. Il s'en rend compte parfois de manière un peu douloureuse, parfois excessive puisque c'est une réaction émotive, épidermique. »*

(Entretien DC2)

Une situation perturbée, qu'elle soit prévue ou inopinée, aura forcément un impact sur le temps de parcours d'un voyageur. Dans le cas du transport en commun, le temps alloué au déplacement est, à *minima* pour les clients du quotidien, un temps neutre devant être le plus court possible. Il y a donc une notion de recherche d'optimisation dans l'organisation des tâches quotidiennes dont les transports font partie.

*« Un client qui va faire ses courses, s'il met 30 minutes de plus que prévu il va râler, mais ce n'est pas grave, chez nous, un client qui fait un trajet domicile/travail si au lieu de mettre 25 minutes il en met 40 ça ne va pas aller du tout. Ça ne lui conviendra pas parce que son déplacement est inclus dans son « temps de journée », dans son planning, pour nos clients tout le temps est optimisé et le temps qui est alloué aux transports doit être le plus limité possible. Leur organisation est ultra tendue. »*

(Entretien DO4)

**Synthèse :** le fait de rendre visibles les actions de prise en charge permet également de communiquer aux clients la survenance d'une défaillance afin de pouvoir influencer leur comportement (vigilance accrue, recherche d'informations en autonomie ...).

### 5.2.9.3 La place de l'humain dans le transport du quotidien

La défaillance de service est donc vécue comme une véritable rupture dans un laps de temps devant être le plus lisse possible. Cette recherche d'un transport du quotidien sans aspérité conduit à une déshumanisation du service, que cela soit due à l'autonomie des voyageurs ou à leur recherche de minimisation émotionnelle de ce temps de transport. Ainsi, cette déshumanisation est pour les répondants frappante tant les réactions face à des situations perturbées inopinées ou prévues peuvent être « surprenantes »

*On a des fois des réflexions assez surprenantes, par exemple quand on explique qu'une personne est décédée sur une voie on a des personnes qui excédées peuvent dire « mais attendez, le train peut bien passer sur la voie d'à côté »*

(Entretien DC2)

Ce type de *verbatim* est d'ailleurs apparu dans quatre des huit entretiens. Ce que nous proposons de retenir dans cette partie de la phase exploratoire n'est pas l'anecdote mais bien la priorisation faite par les voyageurs lorsqu'il s'agit du temps de transport concédé dans l'organisation de leur quotidien.

Dans une autre logique, la déshumanisation du temps de trajet peut laisser entrevoir ses limites lors d'une situation perturbée. En effet, la présence physique des agents en contact est fortement plébiscitée par les voyageurs pour différentes raisons. Tout d'abord pour l'empathie qu'elle peut représenter aux yeux des clients. L'agent en contact sera d'autant impacté par la défaillance de service puisqu'il devra gérer la situation *in situ*, il y a donc une notion de partage de la souffrance qui est perçue par les voyageurs. Leur présence est aussi un moyen d'humaniser la relation lors d'une situation émotionnellement forte.

*« C'est en tout cas c'est ce qu'ils nous disent parce que sur le coup ils sont mécontents et que pour eux dans ce genre de situation on ne sert à rien (on ne peut rien faire pour que la situation s'arrange, à part les renseigner), mais étant donné que c'est clients veulent juste rentrer chez eux. Mais si dans les faits si un jour de situation perturbée*

*ils ne nous voient pas sur les quais, c'est certain que le lendemain ils viendront nous dire « la dernière fois vous n'étiez pas là ! ».*

(Entretien DO3)

La présence d'agent en contact permet donc, au titre du partage de la souffrance, aux voyageurs de pouvoir exprimer leur mécontentement lié à la situation et à ses conséquences sur leur trajet. Cette humanisation de la relation permet ainsi d'éviter le sentiment d'abandon du client.

*« De toute façon nous sommes des êtres sociaux donc qu'on ait de la technique qui nous entoure pour nous faciliter la vie c'est un plus, qu'on ait des smartphones qui nous permettent d'avoir des horaires en direct, qu'on puisse chercher en ligne des itinéraires alternatifs... n'empêche que quand il y a des agents de manière naturelle les clients vont aller vers ces agents ne serait-ce que pour exprimer leur émotion, parce que finalement face à une machine on ne peut pas exprimer son émotion. On ne peut pas crier devant un écran, tout le monde trouverait ça ridicule, alors que s'exprimer de manière virulente tout en restant correcte devant un agent SNCF là ça trouve sa légitimité. »*

(Entretien DC2)

Enfin, il apparaît que la relation sociale peut également prendre l'ascendant sur la relation de service. Ainsi la prise en charge de voyageurs véritablement impactés et bloqués en gare sans aucun autre moyen pour poursuivre leur parcours peut être personnalisée et amenée au point de sortir du cadre fixé par les référentiels. Ce type de recouvrement reste anecdotique mais il est présenté pour sa réorientation autours de l'humain plutôt que sur des procédures de gestion de foule ou de servuction industrielle. Cette notion de réorientation de la relation est ainsi assimilable aux notions de « care ».

*« On pourrait très bien proposer des nuits d'hôtel. Après je pense que ça on ne la jamais écrit dans nos référentiels, dans nos normes, mais je suis persuadé que ça a déjà dû se faire dans certains secteurs diffus sur les derniers trains quand on ne sait plus assurer le transport. On ne laissera certainement pas un client seul, on va essayer de trouver une solution à lui proposer. »*

(Entretien DC1)

**Synthèse :** l'humanisation de la relation de service semble nécessaire lorsque le client est en perte partielle ou totale d'autonomie dans l'utilisation du service. Cette perte d'autonomie peut être ponctuelle ou systématique. La défaillance est identifiée comme une cause de perte d'autonomie

#### 5.2.9.4 La perception des situations perturbées inopinées

L'ensemble des répondants interrogés estiment logiquement une perception négative d'une défaillance inopinée par le client. De plus l'ensemble des répondants mentionnent la redondance des situations comme étant le facteur le plus irritant et non la situation en elle-même. De plus, les répondants estiment également que la perception des agents en contact est symétrique à celle des voyageurs, car eux même de par leur rôle de professionnel de la prise en charge ou dans le rôle de clients du réseau sont aussi confrontés à une multitude de défaillances de service.

*« Je dirais que ça génère de la frustration de l'anxiété, de la colère. Comme on a beaucoup d'habitués les verbatim qu'on a c'est : « comme d'habitude », « de toute façon c'est toujours pareil », « vous êtes incapables », « le service Transilien c'est nous emmener d'un point A à un point B et vous êtes incapable de faire ça ».*

(Entretien DO3)

La perception négative de la défaillance de résultat est quant à elle directement liée à l'impact qu'aura cette défaillance sur l'organisation du voyageur. Le trajet du quotidien est uniquement considéré (selon les répondants) par les voyageurs comme un temps vide et subi n'ayant de sens que par la réalisation d'une activité ayant elle-même nécessité le transport. La défaillance aura donc dans cette conception qu'un fort pouvoir de nuisance.

*« Tout ce qu'ils voient c'est que leur train n'est pas là, qu'il n'est pas à l'heure ce qui est souvent synonyme de journée de galère pour eux. »*

(Entretien DO2)

La notion de redondance mentionnée ci-dessus peut également provoquer un effet inverse dans la perception d'une situation perturbée inopinée. En effet, l'un des répondant estime que la récurrence d'expositions du voyageur à une situation de servuction dégradée atténue la perception négative tant les voyageurs s'y sont habitués. En effet, la récurrence de dysfonctionnements peut entraîner une perte de confiance envers l'organisation. Cette perte de confiance va elle-même impacter la qualité « attendue » de service par le client puisque, par expérience, il s'attend à rencontrer potentiellement une défaillance de service.

*« Je pense qu'il y a avant tout un sentiment avant tout d'agacement, mais aussi de ras le bol sur des situations qui sont malheureusement redondantes. J'ai l'impression qu'avec le temps les clients s'y habituent et s'y résignent. Ils sont de moins en moins irrités quand il y a une situation perturbée inopinée. »*

(Entretien DO4)

De plus la dépendance et la captivité du client se retrouvent exacerbées lorsqu'il se retrouve contraint de patienter jusqu'à la mise en place de solutions lui permettant de poursuivre son trajet. Cette contrainte est, dans ce cas de défaillance, particulièrement mal vécu.

*« C'est une expérience intense émotionnellement aussi bien pour le client qui vit de manière émotionnelle cette situation dans laquelle on se sent prisonnier. »*

(Entretien DC2)

La perception de ce type de défaillance de service est, comme nous l'avons vu, source d'émotions et de sentiments relativement négatifs. Aussi, la relation entre les agents et les clients peut rapidement dégénérer tant l'insatisfaction est forte et le sentiment d'impuissance face à la défaillance (sentiment dû notamment à la dépendance et la captivité) peut inciter le voyageur impacté à canaliser son énergie négative dans des actes de violence verbale ou physique face à la représentation de l'entreprise en local à savoir le personnel en contact.

*« C'est un choc pour les clients et un choc pour les agents puisqu'il y a la crainte de se faire agresser, on ne sait pas jusqu'où cette émotion par rapport à la situation peut aller. On a certains agents qui vont jusqu'à aller se cacher. Alors en tant que dirigeant on se dit que ce n'est pas admissible, mais si on prend une peur de recul on se dit qu'on a bien le droit d'avoir peur aussi et on comprend. »*

(Entretien DC2)

Ce type de réaction reste toutefois marginal en comparaison aux trois millions de voyageurs transportés chaque jour.

*« ...même si vu le nombre de situations perturbées inopinées on a relativement très peu d'agressions. »*

(Entretien DL2)

**Synthèse :** les situations perturbées inopinées sont relativement mal vécues par les clients et les agents en contact qui en sont les victimes. L'impact négatif de ces situations semble, de plus, être accentué par la récurrence des expositions face à ces situations.

### 5.2.10 La justice perçue dans le recouvrement

La théorie de la justice a été largement abordée dans la revue de littérature, nous avons donc abordé cette thématique lors des différents entretiens. Bien que cette notion ne soit pas traitée de manière consciente dans la mise en œuvre des éléments de la servuction palliative, les réponses des experts permettent de mieux comprendre la relation de service lors d'une défaillance.

La justice distributive n'est que très peu abordée tant sa mise en œuvre relève de l'exception. Bien qu'elle puisse être réclamée par les voyageurs, la notion économique (en termes de prix de vente) ayant été dissociée du coût de production, l'enjeu en est devenu moindre. Toutefois, certains voyageurs se montrent sensibles face à la justice distributive.

*« Je veux revenir sur mon exemple avec les autoroutes, je n'ai jamais entendu des usagers du réseau routier demander un remboursement de leur ticket d'autoroute suite à un retard qu'ils auraient eu en utilisant le réseau autoroutier, par contre sur du Transilien dès qu'il y a un retard même si on les avait prévenus 30 jours avant, pour eux ça va devenir presque naturel de demander un dédommagement. On entend souvent « je paye mon forfait tous les mois, pourquoi je dois prendre un bus ? », « vous pourriez quand même me rembourser. »*

(Entretien DO2)

L'expert interrogé en question met toutefois en doute la véritable finalité de ce type de réclamation estimant que ces dernières n'ont pas pour objectif la réhabilitation d'un équilibre de la relation client/servucteur par le levier de la justice distributive, mais que les défaillances de services peuvent également créer des effets d'aubaine décorrélés de la recherche de satisfaction résultante d'une compensation.

L'un des experts estime que certains voyageurs plus au fait utilisent la demande de compensations afin de mettre en demeure le servucteur quant à la qualité de service produit. L'objectif est alors, non pas d'obtenir une compensation, mais plus de rappeler au transporteur la relation commerciale dans laquelle il est engagé afin de modifier la qualité de servuction.

*« Ca nous sera écrit, avec une demande de dédommagent du titre de transport ou du forfait. Leur idée derrière ces réclamations c'est de nous faire modifier les process pour que la prochaine fois on soit plus réactifs, plus précis. Parce que si c'est un client qui est impacté tous les jours par une substitution effectivement il va demander à ce qu'on agisse au plus vite pour résoudre l'anomalie qu'il nous a fait remonter. »*

(Entretien DC1)

Dans des situations exceptionnelles, la prolongation dans la durée d'une situation de production perturbée peut amener l'entreprise (sous demande ou via l'approbation de l'autorité organisatrice) à être à l'initiative de remboursements. À notre connaissance aucune étude n'a été menée pour mesurer la satisfaction relative au service suite à la mise en œuvre

de ces actions de justice distributives généralisées et à l'initiative du servucteur et non du client.

*« Les demandes de dédommagement concernent plus des perturbations sur la durée, si c'est simplement une grève d'un ou deux jours sur un mois et qu'ils ont été prévenus suffisamment à l'avance là ils ne demanderont pas de dédommagement. »*

(Entretien DC1)

Enfin en termes d'organisation du recouvrement de service, l'un des répondants du niveau direction centrale reconnaît que le pilotage des actions de recouvrement liées à la justice distributive et notamment la gestion des compensations n'est pas géré par les services de prise en charge. Ainsi nous estimons donc que l'organisation pilote et met en œuvre des actions de recouvrement permettant d'impacter positivement sur la notion de justice perçue par les clients en se consacrant sur la justice procédurale et la justice interpersonnelle.

*« ...ce qu'ils attendent c'est du dédommagement voir du remboursement. Mais pour nous on n'est pas en terme de service sur de la prise en charge des voyageurs, on est sur un autre domaine »*

(Entretien DC1)

La justice procédurale en termes de mise en œuvre d'actions cadrées par les normes et référentiels a été essentiellement abordée par les répondants dans un volet *back office*. Ainsi, les différents répondants exposent des processus et des actions déclenchés selon certaines normes locales ou générales. Cette vision *back office* liée à la servuction doit cependant prendre en compte la perception de la mise en place de ces différents éléments afin de pouvoir en mesurer la perception sur le sentiment de justice procédurale perçue et d'en évaluer l'impact sur la satisfaction résultante de défaillance de service ayant entraînée des actions de recouvrement. Nous avons relevé, à travers l'analyse de plusieurs entretiens, l'exemple représentatif de la distribution de bouteilles d'eau en cas de conditions d'attente rendues inconfortables par les conditions météorologiques. Tout d'abord il apparaît que la réponse de l'avitaillement est jugée distale par les voyageurs comme le révèle l'un des répondants

*« ...eux ce qu'ils veulent c'est rentrer chez eux et continuer leur vie. C'est pour ça que là je ne vois pas ce qu'on peut faire d'autre. Atténué, c'est sûr qu'on le fait en distribuant de l'eau quand il fait chaud. Leur donner de l'information, de la présence : oui, mais globalement ce qu'ils veulent avant tout c'est rentrer chez eux, avoir de l'information et pouvoir rentrer chez eux et je ne vois pas ce qui pourrait se substituer à ce besoin. »*

(Entretien DL2)

En effet, l'objectif poursuivi par l'organisation n'est dès lors pas de se substituer au service ayant subi une défaillance (dans ce cas précis : le transport) mais d'accompagner le voyageur dans l'attente. L'attribution de cette ressource distale peut donc créer une certaine incompréhension pour les clients impactés par la défaillance, eux-mêmes ne comprenant pas pourquoi l'organisation consacre des ressources dans la servuction d'un élément de recouvrement ne répondant pas au besoin initial.

*« On a fait deux distributions de bouteilles d'eau début juillet pendant les fortes chaleurs, on nous disait : « mais nous on veut des trains climatisés, pas des bouteilles d'eau ! ». Le client est content d'avoir sa bouteille d'eau, on a eu plein de remerciements, mais malgré tout leur besoin reste inchangé, ils veulent des trains à l'heure, et des trains qui soient propres et confortables. »*

(Entretien DL2)

D'après la réponse de l'expert, il est important toutefois de noter que le client fait une nette distinction entre le geste de l'organisation à son égard et son besoin initial ne pouvant être comblé du fait de la défaillance. Le geste permet ainsi d'atténuer les impacts négatifs créés par la défaillance et semble donc être perçu positivement par les voyageurs. De plus ce type de geste de l'organisation peut également permettre de désamorcer des relations interpersonnelles délicates et peut être utilisé en ce sens par le personnel en contact.

*« l'exemple des bouteilles d'eau : si l'octroi d'une bouteille d'eau à un client par rapport à une perturbation est un geste de considération de l'entreprise vis-à-vis de ces clients de tous les jours « ... » C'est-à-dire qu'ils sont bien conscients qu'il y a des*

*chose que SNCF fait et que cela leur permet d'aller au-devant des clients dans une posture de bienfaiteur... »*

(Entretien DC1)

La justice interpersonnelle se base essentiellement sur la perception de la relation avec l'agent en contact. Comme nous l'avons identifié précédemment, la qualité de cette relation n'est pas à isoler de tout contexte mais doit être replacée dans son écosystème tant la qualité de l'information mise à disposition de l'agent qui est au bout de la chaîne de l'information, va conditionner la qualité de la relation. Pour l'un des répondants, les voyageurs peuvent faire la distinction entre la relation locale avec un agent en contact et la qualité de l'information obtenue par ce dernier.

*« Si le système d'information est bon, le client sera bien traité parce qu'on va lui trouver des solutions et on va l'accompagner. Si le système d'information est erroné, le client sera mal accompagné et mal servi. Quoique l'on puisse faire en gare. Mais le client fera la différence entre un agent qui s'est démené en gare. »*

(Entretien DO1)

Ce paradoxe se retrouve à un niveau plus macroscopique de satisfaction face à l'entreprise. En effet, le client fait également la distinction entre l'organisation dans sa globalité, qui est la source du service et de son dysfonctionnement (aux yeux du voyageur selon les répondants), et l'agent présent localement qui par sa relation interpersonnelle avec le client affecté par la défaillance va l'assister et le prendre en charge.

*« C'est l'image qu'ils peuvent avoir, par contre ce qui est étrange c'est que localement, ils nous disent « vous vous êtes là, vous nous aidez ce n'est pas pareil ». Alors qu'au final nous on est l'entreprise, on est le relai en locale de l'entreprise, mais au final on est tous des relais locaux de l'entreprise, chaque gare chaque équipe d'agent en est un ! »*

(Entretien DO2)

Cette distinction semble très intéressante puisqu'elle laisse entrevoir une certaine antécérence à la justice perçue pouvant être liée à différents facteurs. L'image de l'entreprise ainsi que la relation du client avec la marque impactent négativement la relation de service lors d'un recouvrement et cela indépendamment des trois types de justice perçue. Pour replacer la prise en charge dans son contexte de transport public en masse, il est important de relever que les répondants estiment que le nombre important de voyageur rend le recouvrement généralisé quasiment impossible.

*« ... on ne peut pas faire du 100 % de prise en charge des voyageurs pour l'intégralité de nos clients. On fait au mieux, on fait selon les priorités. »*

(Entretien DC1)

Enfin, lorsque nous abordons la notion de justice « globale » quant à la gestion des situations perturbées inopinées, l'accumulation de rencontres de défaillance semble encore une fois impacter négativement la perception des voyageurs.

*« ...si je me positionne en tant que client je trouve inadmissible la manière avec laquelle on me traite. Des retards récurrents qui forcément sont toujours sur la tranche horaire qui m'intéresse, le manque d'information. Tous les efforts de Transilien que j'ai cité précédemment, soit je suis de bonnes fois et je ne les ai pas vus, soit je suis de mauvaise foi et dans tous les cas ça ne sera jamais suffisant. »*

(Entretien DL1)

**Synthèse :** le contexte organisationnel de Transilien et de son autorité organisatrice privent l'entreprise de certains leviers permettant d'influencer la justice perçue par ses clients lors de la mise en œuvre d'actions de recouvrement de service

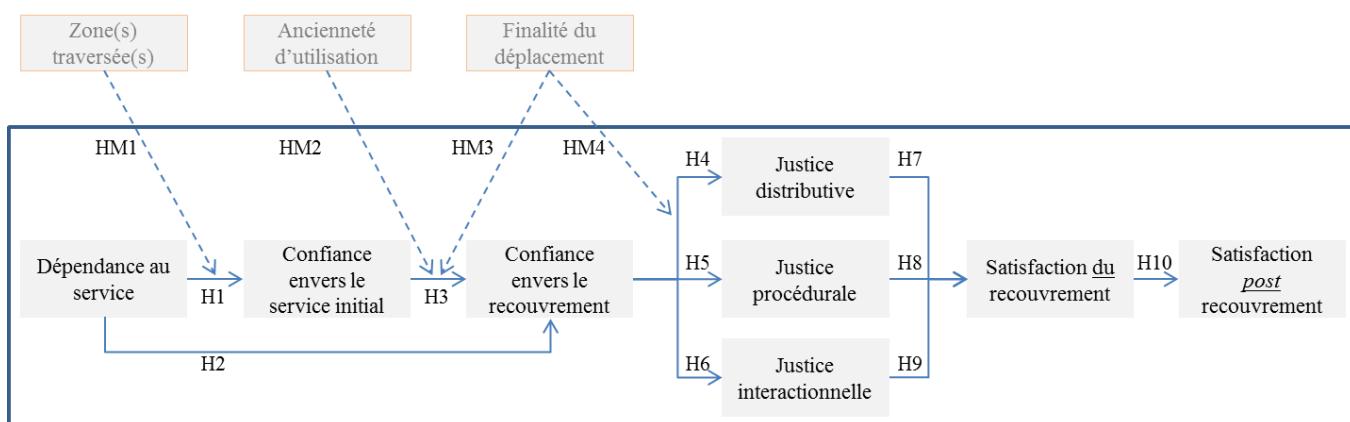
### 5.2.11 Conclusion

L'étude qualitative présentée sous la forme d'entretiens semi-directifs nous a permis d'avoir un premier retour du terrain quant aux différents construits mobilisés dans le modèle conceptuel de recherche initial ainsi qu'aux hypothèses qui en découlent. L'analyse thématique de contenu des données récoltées va ainsi nous permettre « d'affiner » le modèle avant que ce dernier ne soit définitivement testé dans la phase confirmatoire de l'étude empirique.

## 5.3 Le modèle conceptuel de recherche initial

Nous représentons ci-dessous le modèle de recherche (figure 33) tel qu'issu du chapitre « modélisation et hypothèses de recherche » de la présente thèse. Nous proposons d'affiner ce modèle initial suite à la phase exploratoire de notre recherche, nous ayant permis, par induction, de confronter une première fois la théorie au terrain.

**Figure 33: Modèle conceptuel de recherche initial**



Source : Élaboration personnelle

### 5.3.1 Les construits mobilisés

Les différents construits mobilisés dans le modèle initial ont été abordés lors des entretiens semi-directifs. Les construits en questions sont : la dépendance, la confiance, la justice perçue et la satisfaction. Nous présentons ci-dessous la manière dont nous allons aborder ces construits dans l'ajustement du modèle conceptuel de recherche final.

#### 5.3.1.1 La dépendance

La dépendance est largement évoquée lors des différents entretiens. Cette notion est en effet présente et développée dans les huit entretiens d'experts. Plusieurs dimensions de cette dépendance ont alors été mises en avant. Selon l'avis des experts interrogés, il apparaît que la dépendance selon sa nature puisse affecter positivement ou négativement la perception du recouvrement selon les individus.

Les experts interrogés voient une première dépendance non pas au niveau du service mais au niveau du personnel en contact. La dimension de la dépendance est dans ce cas une dépendance liée au manque d'autonomie dans l'utilisation du service et non une dépendance au service en lui-même. Cette nature de dépendance aurait un effet positif sur la perception du recouvrement selon les interviewés. En effet, il est concevable que le manque d'autonomie d'un client attribue *in fine* un « pouvoir » certain au personnel en contact étant donné que sans ce dernier, le client ne peut pas utiliser sereinement le service. Le manque d'autonomie et donc, la dépendance au personnel en contact, peut exister au stade nominal du service (clientèle non-habituée, personnes à mobilité réduite, personnes ne maîtrisant pas la langue française ...) et être par la suite exacerbée par une situation perturbée inopinée ou simplement naître de la situation perturbée inopinée. Dans le cadre de cette thèse, nous décidons de ne pas étudier cette nature de dépendance basée sur la notion de pouvoir des acteurs puisqu'à travers l'étude de la dépendance nous cherchons à étudier la situation de contrainte liée à un marché monopolistique et à l'impact que cette contrainte peut avoir sur la satisfaction du recouvrement et sur la satisfaction *post défaillance*.

Contrairement au postulat pris dans la partie I de la thèse, les répondants estiment que les clients du réseau SNCF Transilien ne sont pas dépendants et que l'utilisation qu'ils en font

relève d'un choix délibéré. Cette position est d'autant plus soutenue lorsque les experts interrogés exercent leur activité sur une zone maillée par différents réseaux exploités par différents transporteurs (offrant ainsi autant d'alternatives aux clients). Nous décidons toutefois de conserver le constuit de la dépendance au service dans ce modèle afin de pouvoir identifier l'impact du niveau de dépendance au service « perçu » par le client sur sa confiance envers le service initial, sa confiance envers le recouvrement de service et la perception de la justice suite au recouvrement mis en œuvre par le prestataire. La contrainte liée à la dépendance semble, selon les experts interrogés, augmenter l'attention du client dans la qualité de service. Aussi nous ajustons les hypothèses 1 et 2 (H1, H2) de la manière suivante :

**H1: La dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le service initial.**

**H2: La dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service.**

### 5.3.1.2 La confiance

La notion de confiance a été largement abordée au cours de l'ensemble des entretiens. Elle peut concerner différents niveaux et composants du service. Les interviewés estiment que la confiance du client peut être relative à la capacité de l'organisation à produire un service tel que proposé initialement, à la capacité de l'organisation à proposer une solution de recouvrement efficace en cas de défaillance, à la crédibilité des informations transmises par l'organisation en cas de défaillance de service et à la crédibilité du personnel en contact.

Dans le cadre de notre modèle de recherche, nous décidons d'étudier la confiance du client envers la capacité de l'organisation à proposer un résultat (et non un processus de servuction). Aussi, nous gardons les deux construits relatifs aux résultats que sont : la mise en œuvre d'un service initial tel que « promis » au client, la mise en œuvre d'action de recouvrement de service efficace si le service initial est soumis à une défaillance. D'après l'ATC de la phase exploratoire, les répondants semblent confirmer qu'il peut avoir une antécédence de la confiance envers le service initial sur la confiance envers le recouvrement de service. Ainsi un client, ayant confiance envers le service initial, aurait tendance à projeter ce même niveau de

confiance envers la propension de l'organisation à mettre en œuvre des actions de recouvrement efficaces en cas de défaillance de service.

**H3: La confiance envers le service initial impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service.**

La phase exploratoire nous conforte également dans les hypothèses relatives aux relations directes et positives entre la confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces et les trois différentes dimensions de la justice perçue.

**H4: La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice distributive perçue.**

**H5: La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice procédurale perçue.**

**H6: La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice interactionnelle perçue.**

### **5.3.1.3 La justice perçue**

La notion de justice perçue du recouvrement et son impact sur la satisfaction du recouvrement a été abordée dans sa globalité par les experts interrogés. Ainsi, il apparaît que chacune des dimensions de la justice perçue va permettre de moduler à la hausse ou à la baisse la justice perçue globale. Nous décidons donc de « simplifier » le modèle initial en ne concevant qu'une hypothèse faisant le lien entre justice perçue et satisfaction du recouvrement.

**H7: La justice distributive perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement**

**H8: La justice procédurale perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement**

**H9: La justice interactionnelle perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement**

### 5.3.1.4 La satisfaction

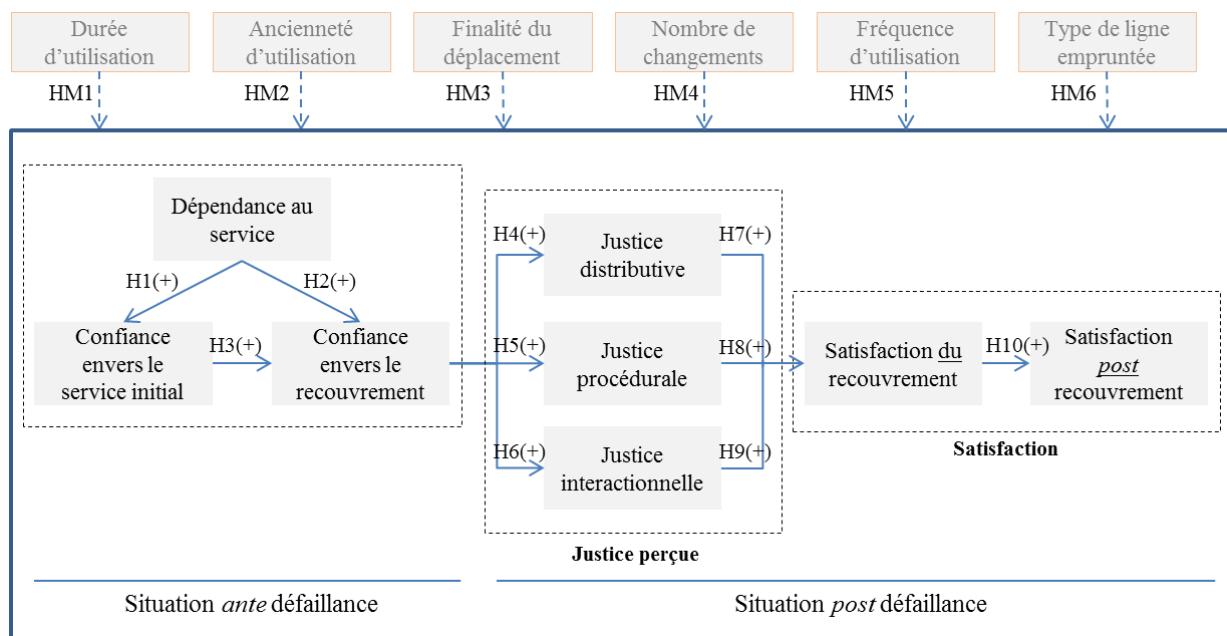
Suite à la phase exploratoire, nous conservons l'hypothèse selon laquelle la satisfaction du recouvrement impacte positivement la satisfaction globale dans le cas d'une expérience de service comportant la défaillance du service initial et le déclenchement d'actions de recouvrement mises en œuvre par le prestataire.

**H10 : La satisfaction du recouvrement impacte directement et positivement la satisfaction *post* recouvrement**

### 5.3.2 Le modèle conceptuel de recherche affiné suite à la phase exploratoire

Suite aux différents ajustements présentés ci-dessus, nous proposons l'adaptation du modèle conceptuel de recherche de la manière suivant (figure 34).

**Figure 34 : Modèle conceptuel de recherche final**



Source : Élaboration personnelle

### 5.3.3 Les variables de modération retenues

La variable de modération : « nombre de zone(s) traversées » est remplacée par la « durée d'utilisation du service » qui permet d'avoir une plus grande finesse. Les variables de modération : « ancienneté d'utilisation », « finalité du déplacement » sont confirmées par les experts lors de la phase exploratoire et sont donc conservées. Les variables « nombre de correspondances », « fréquence d'utilisation » et « type de ligne empruntée » ont émergé de cette phase exploratoire et sont donc ajoutées. Nous postulons que ces trois variables ont un effet de modération sur l'ensemble des relations entre les construits retenus dans l'élaboration du modèle conceptuel de recherche.

**HM1 : Le nombre de zone(s) traversée(s) lors du parcours est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

**HM2 : L'ancienneté de l'utilisation du service est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

**HM3 : La finalité du déplacement est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

**HM4 : Le nombre de correspondances est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

**HM5 : La fréquence d'utilisation du réseau est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

**HM6 : Le type de ligne empruntée est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.**

Nous présentons dans le tableau ci-dessous (tableau 15) l'ensemble des hypothèses et hypothèses de modération qui seront testées lors de la phase confirmatoire.

**Tableau 15 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche retenues suite à la phase exploratoire**

<b>Hypothèses de recherche retenues suite à la phase exploratoire</b>	
H1	La dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le service initial.
H2	La dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service.
H3	La confiance envers le service initial impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service.
H4	La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice distributive perçue.
H5	La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice procédurale perçue.
H6	La confiance envers le recouvrement de service impacte directement et positivement la justice interactionnelle perçue.
H7	La justice distributive perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement.
H8	La justice procédurale perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement.
H9	La justice interactionnelle perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement.
H10	La satisfaction du recouvrement impacte directement et positivement la satisfaction <i>post</i> recouvrement
HM1	La durée d'utilisation du service est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.
HM2	L'ancienneté de l'utilisation du service est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.
HM3	La finalité du déplacement est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.
HM4	Le nombre de correspondances est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.
HM5	La fréquence d'utilisation est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.
HM6	Le type de ligne empruntée est une variable modératrice des effets directs entre les construits de notre modèle.

Source : Élaboration personnelle

## 5.4 Conclusion de la phase exploratoire

La phase exploratoire nous a permis de mettre notre modèle initial à l'épreuve du terrain lors d'une étude qualitative par entretiens d'experts. Suite à l'analyse thématique de contenu mise en œuvre pour analyser les données ainsi collectées, nous avons « affiné » notre modèle conceptuel de recherche. Ce modèle final est testé dans la phase confirmatoire (étude quantitative) de notre thèse.

# Chapitre 6 : Phase confirmatoire

---

## 6.1 Introduction

Nous abordons dans ce chapitre la phase confirmatoire de notre étude. Cette phase confirmatoire prend la forme d'une étude quantitative dont les modalités sont présentées dans cette première section méthodologique. La phase confirmatoire doit nous permettre de tester le modèle conceptuel de recherche issu, tout d'abord, de la revue de littérature puis ajusté, dans un second temps, suite à la phase exploratoire de la recherche.

### 6.1.1 La méthodologie retenue pour la phase confirmatoire

Suite à la phase exploratoire qui a pris la forme d'une étude qualitative (entretiens semi-directifs d'experts) nous permettant d'affiner notre modèle conceptuel de recherche, nous choisissons, pour la phase confirmatoire, de retenir la méthode d'étude quantitative. Les études quantitatives sont tout particulièrement adaptées à notre positionnement épistémologique positiviste (Thiéart, 2007), car elles sont recommandées dans la littérature dans le cas d'une démarche hypothético-déductive (Evrard *et al*, 1993), ce qui est le cas dans cette phase de notre recherche. La méthode quantitative permet, dans notre cas, de mesurer des comportements et/ou des opinions ainsi que de décrire une population partageant des comportements particuliers et/ou des opinions particulières. L'étude quantitative nous permet donc de tester les hypothèses de recherches formulées en validant ou en invalidant les différents effets entre les variables retenues.

### 6.1.2 Les instruments de mesure

Dans la phase confirmatoire de notre recherche un questionnaire est utilisé comme instrument permettant de « mesurer » nos hypothèses. Le questionnaire est défini comme « un outil de recueil, d'enregistrement et de stockage de l'information » par Jolibert et Jourdan (2011). Le questionnaire respecte la nécessité de standardisation, dans le sens où chacun des répondants

est exposé au même questionnaire (permettant ainsi de comparer les réponses les unes par rapport aux autres). La rédaction du questionnaire doit donc respecter un certain nombre de règles permettant de le structurer correctement, d'en formuler correctement les questions et d'en sélectionner correctement les échelles de mesure (Jolibert et Jourdan, 2011).

### **6.1.3 La structure du questionnaire**

Dans la conception du questionnaire nous respectons le principe de « sablier » de Fenneteau (2002). Cette méthode permet de tenir compte de la courbe d'attention du répondant qui dans un premier temps est croissante puis décroissante. Le questionnaire est donc articulé autour de quatre étapes :

- 1- Prise de contact : étape qui permet d'introduire l'étude et de qualifier le répondant.
- 2- Série de questions à faible valeur ajoutée : Les questions sont formulées simplement et demandent peu d'effort de concentration pour les comprendre et pour y répondre.
- 3- Série de questions à forte valeur ajoutée : Les questions sont plus complexes dans le sens où elles peuvent demander plus de concentration de la part du répondant.
- 4- Questions de type signalétique : Ces questions permettent d'approfondir la connaissance du répondant.

La qualité des réponses et ainsi leur niveau d'exploitabilité sont fortement liés à la qualité du questionnaire en lui-même. L'ordonnancement des questions, la sélection des échelles de mesure, le choix de la modalité d'administration sont autant de facteurs d'un risque d'erreur qui se doit d'être contenu.

### **6.1.4 Le type de questions utilisées et modalités de réponses**

Dans le cas précis d'une étude confirmatoire, les questions doivent permettre au chercheur, qui a pour objectif de tester des hypothèses, d'effectuer un traitement statistique des réponses obtenues. Les questions doivent donc transcrire les différents objectifs de la recherche. Dans le cadre de notre étude quantitative nous utiliserons uniquement des questions fermées permettant une analyse simplifiée, les réponses aux questions posées étant ainsi standardisées,

et donc plus facilement exploitables. De plus, ce choix est conforté par la dimension confirmatoire de l'étude, les questions ouvertes étant, elles, plus appropriées aux études exploratoires (Jolibert et Jourdan, 2011).

Les questions fermées peuvent, selon Evrard *et al* (1993), appeler quatre types de catégories d'échelles définissant ainsi les modalités de réponses :

- Echelle métrique : les catégories de réponses sont représentées par des chiffres.
- Echelle verbale : les catégories de réponses sont libellées par des mots.
- Echelle mixte : les catégories dites « extrêmes » sont libellées par des mots, les catégories dites « intermédiaires » sont représentées par des chiffres.
- Echelle graphique : construite sous forme de graphique.

Aucune règle ne spécifie, pour ces quatre types d'échelles, les modalités de réponses aux questions laissées aux personnes interrogées (Zins *et al*, 1983). Toutefois, pour Churchill et Peter (1984), le nombre de modalités de réponses doit être relatif au degré de solidité de l'échelle de mesure retenue. Dans cette logique, Bentler et Chou (1987) préconisent l'utilisation de méthodes statistiques à variables continues lors de l'utilisation d'échelles comportant plus de quatre variables. De plus, il est recommandé, dans le cadre de variables continues, d'utiliser des échelles en nombre impair afin de permettre un positionnement neutre du répondant. En ce sens, il est préconisé l'utilisation d'échelles comportant 5 ou 7 échelons différents qui ont l'avantage de produire une variance de réponses plus importante tout en étant adaptée aux différents types de collectes. Les échelles dont les modalités de réponses sont élevées vont amener, selon Churchill et Peter (1984), l'enquêté à mobiliser plus sensiblement ses aptitudes cognitives.

Dans le cadre de la présente thèse, nous décidons d'employer des échelles de type verbal, dont les modalités de réponses sont en nombre impair. Nous utiliserons donc des échelles de type échelles de Likert de différentes catégories (Matell et Jacoby, 1971). Les catégories mobilisées pouvant être de type : accord, fréquence, importance ou intérêt. Conformément aux recommandations d'Evrard *et al* (1993), nous organisons les modalités de réponses du degré le plus faible au degré le plus élevé (exemple : pas du tout d'accord ... tout à fait d'accord).

Nous notons tout de même certaines limites relatives à ce type d'échelle. Tout d'abord, le risque lié à l'effet de « halo », qui peut se caractériser lorsqu'un répondant est influencé dans sa réponse par une réponse précédente proche (ce phénomène est également appelé effet de contamination). La construction de notre questionnaire doit donc faire en sorte d'essayer de gommer cet effet de « halo ».

### **6.1.5 L'architecture du questionnaire**

Le questionnaire utilisé lors de la phase confirmatoire de la recherche est présenté en annexe (2). Ce dernier est articulé de la manière suivante :

Question 1 : Qualification du répondant.

Questions 2 à 7 : Identification des habitudes de transport du répondant.

Questions 8 à 21 : Identification de la perception du répondant relative aux dysfonctionnements et aux actions qui en découlent.

Questions 22 à 27 : Approfondissement de la connaissance du répondant.

### **6.1.6 La validation du questionnaire par les experts**

Après avoir conçu une première version du questionnaire, nous l'avons envoyé pour avis à un panel d'experts du monde académique et du monde de l'entreprise afin d'obtenir un retour de leur part quant à la pertinence de l'instrument (architecture, formulation des questions, taille, modalité de réponses ...). Nous avons, grâce à leurs différentes remarques, pu améliorer le contenu et la forme de notre questionnaire. La première version du questionnaire a été envoyée par courriel. Nous avons fixé le délai de retour à 21 jours. Le tableau 16 présente la synthèse des différents retours des experts.

**Tableaux 16 : Synthèses de retour des experts sur la première version du questionnaire**

ID	Fonction	Expertise	Proposition(s) / Remarques
EXP1	MCF	Marketing des services	<p>Éviter toute polysémie autour de la notion de dépendance. Dans le cas de notre étude nous étudions la dépendance au service et non la dépendance à l'agent de <i>front office</i>.</p> <p>Veiller à ne pas étudier la servuction palliative uniquement sous le prisme de la réclamation.</p>
EXP2	Prof. Université	Marketing/logistique	Reformuler certains items peu adaptés au terrain de l'étude.
EXP3	Prof. ESC	Marketing BtoC	Donner plus de sens aux hypothèses de modération retenues.
EXP4	MCF	Stratégie	Veiller à ne pas avoir un modèle comportant trop de variables. Les construits qui le composent étant relativement complexes à aborder il est nécessaire de ne pas les multiplier pour pouvoir les approfondir.
EXP5	Prof. Université	Marketing stratégique	Reformuler certains des items jugés encore trop peu précis.
EXP6	MCF	Marketing des services	Reformuler certains items peu adaptés au terrain de l'étude. Veiller à ce que les items ne soient pas corrélés les uns par rapport aux autres. Bien respecter la délimitation du sujet (contexte général) à travers les questions posées. Chercher à obtenir des informations plus précises sur l'identification des voyageurs.
EXP7	Chargé d'études SNCF	Marketing des études	Aide dans la définition des quotas permettant d'appréhender au mieux les clients Transilien.

Nous avons intégré l'ensemble des remarques et suggestions d'améliorations suite à ce pré-test.

### **6.1.7 Le mode d'administration du questionnaire**

Dans le cadre de cette étude nous décidons d'administrer le questionnaire *in situ*, directement en gare. Notre choix s'articule autour de trois raisons principales. Tout d'abord nous souhaitons interroger les voyageurs lors de l'utilisation qu'ils font du service, et il est donc nécessaire de faire une étude *in situ* dans ce cas précis. Jolibert et Jourdan (2011), recommandent tout particulièrement de mener des études *in situ* dans le cadre d'enquêtes relatives à la satisfaction d'un service de type transport.

Ensuite, l'étude *in situ* permet de privilégier la spontanéité des réponses ainsi que la collecte « à chaud » des données mémorielles. Enfin, l'étude *in situ* nous permet de piloter efficacement et finement le découpage de l'échantillon parmi différentes gares, protocole qui serait beaucoup plus difficile à reproduire dans le cadre d'une administration de questionnaire en ligne où les questionnaires sont envoyés à « l'aveugle ».

Ensuite, la qualification des répondants nécessite que ces derniers soient clients du réseau Transilien, il nous est donc plus simple de cibler ces clients directement sur le lieu de consommation du service, cela entraînant un taux de « refus de réponse » moins important qu'une administration de questionnaire en ligne. Enfin, nous souhaitons profiter du temps d'attente connu avant le départ du client (dans le cas d'une gare origine) ce qui nous permet d'espérer un taux d'acceptation de réponse de l'étude important puisque le service implique une certaine captivité du client ; captivité que nous souhaitons exploiter à notre « avantage ».

Notre choix d'une enquête administrée en face à face *in situ* est « compatible » avec la phase confirmatoire de notre recherche. En effet, selon Jolibert et Jourdan (2011), le questionnaire, en cas de phase confirmatoire, peut être relativement court et direct, ce qui le rend particulièrement adapté à une auto-administration ou à une administration en face à face par un enquêteur.

Nous identifions cependant plusieurs biais possibles dans ce type d'administration de questionnaire en face à face. Une possible distorsion inhérente au fait d'être interrogé. Dans

ce cas, le répondant serait incité à contenter l'enquêteur et surévaluerait son implication réelle (dans l'objectif de se valoriser ou de simplement vouloir bien faire). Cette situation est aussi appelée « contexte artificiel d'implication » (Jolibert et Jourdan, 2011). Ensuite, dans le cas d'une étude *in situ*, un taux élevé de refus de répondre peut remettre en question la fiabilité des résultats obtenus. En effet, il peut être abusif de vouloir généraliser l'opinion des seuls individus ayant accepté de répondre au questionnaire tant leur opinion du service peut influencer cette acceptation de répondre (dans un sens comme dans l'autre). Enfin, la durée de collecte peut caractériser un biais supplémentaire, notamment dans ce type de méthode de collecte *in situ* tant la survenance d'un élément extérieur durant l'enquête peut fausser les résultats obtenus.

La méthode d'échantillonnage sélectionnée sera donc mise en place *in situ* afin de pallier les principales limites que représente ce type d'administration de questionnaire en face à face. En effet, la représentativité de l'échantillon peut être impactée négativement selon les lieux où sont positionnés les enquêteurs, selon les tranches horaires durant lesquelles ils administrent le questionnaire, selon les jours dans la semaine voire même selon la période du mois. La représentativité sera donc cadrée par les quotas définis et vérifiée *a posteriori* afin de pouvoir éventuellement rattraper la répartition en fin de période.

### **6.1.8 L'enregistrement des réponses**

L'administration du questionnaire se fera en face à face *in situ* (en gare du réseau SNCF Transilien ou à bord de trains Transilien). Pour faciliter la saisie et le stockage des données collectées en ligne, le remplissage du questionnaire se fera depuis une interface digitale (tablette et/ou smartphone). Afin de pallier de possibles imprévus qui pourraient entraîner une perte partielle ou totale des informations déjà saisies, nous construisons le questionnaire en ligne (mais qui sera bien administré en face à face) de manière à ce que les saisies soient enregistrées automatiquement au fur et à mesure. De plus nous imprimons et gardons à disposition une série de questionnaires « papier » pouvant être complétés en cas de problème technique de l'interface digitale, ces questionnaires « papier » pouvant être par la suite resaisis via l'interface digitale.

### 6.1.9 La méthode d'échantillonnage.

L'objectif de la méthode d'échantillonnage est, pour Evrard *et al* (1993), de simplifier la sélection d'un échantillon de répondants à partir d'une population mère. Deux méthodes principales d'échantillonnage se distinguent. Pour Couper (2000), il existe tout d'abord la méthode probabiliste qui permet à chaque individu de la population mère d'avoir la même chance d'être sélectionné afin de répondre au questionnaire. Ensuite, la méthode non-probabiliste (ou méthode non aléatoire d'échantillonnage ou encore méthode empirique) dont la sélection des individus se base sur des choix « raisonnés » et argumentés. Les différentes méthodes empiriques permettent à l'enquêteur de sélectionner les personnes qu'il va interroger à travers différents choix raisonnés (ces choix remplaçant ainsi la dimension aléatoire d'une méthode probabiliste). Dans le cadre de notre méthode d'échantillonnage, nous utiliserons une méthode non-probabiliste (ou méthode empirique).

Pour la méthode d'échantillonnage non-probabiliste retenue, il existe différentes « sous-méthodes » présentées ci-dessous :

- L'échantillonnage par convenance : la sélection des individus à interroger se base sur des critères de praticité.
- L'échantillonnage par jugement : la sélection des individus à interroger se base sur la compétence ou sur la représentativité de l'individu.
- L'échantillonnage dit « boule de neige » : la sélection des individus à interroger est issue des propositions faites par les individus déjà interrogés lors de l'enquête.
- L'échantillonnage par quota : la sélection des individus à interroger se base sur des caractéristiques descriptives (les quotas) qui sont reproduites dans l'échelle.

Dans le cadre de la présente phase confirmatoire de notre recherche, et dans les conditions énoncées ci-dessus, nous sélectionnons la méthode d'échantillonnage non-probabiliste par quotas. Pour mener à bien cette phase de la recherche nous nous basons sur les statistiques

mises à disposition par l'entreprise SNCF Transilien<sup>18</sup>. Cette méthode nous permet de lancer une étude sur une population relativement ciblée sans pour autant avoir besoin d'un fichier exhaustif et nominatif d'individus à interroger. De plus, la prise en compte des refus de réponse est sans conséquence sur la qualité des résultats puisque si une personne correspondant à la cellule qualifiée ne souhaite pas répondre, alors elle sera remplacée par la prochaine personne partageant les mêmes caractéristiques disposée, elle, à répondre. Enfin, sur une taille d'échantillon restreinte la méthode d'échantillonnage par quotas permet de s'assurer d'avoir un échantillon représentatif d'une qualité au moins équivalente à un échantillon tiré de manière aléatoire (Lhor, 2009).

Le principe de la méthode d'échantillonnage par quotas consiste à laisser à discréTION de l'enquêteur la sélection des individus à interroger selon les différents profils recherchés. Pour Lhor (2009), la dimension non-aléatoire de la méthode de sélection par quotas ainsi que la latitude laissée à l'enquêteur dans la sélection des profils à interroger, rapproche la méthode des quotas de la méthode de l'échantillonnage par convenance à la différence que la méthode des quotas se fait à l'intérieur de sous-populations « pondérées et qualifiées » selon un ensemble de critère prédéfinis. L'objectif de cette méthode est donc de chercher à reproduire dans l'échantillon, la distribution connue, selon différentes caractéristiques, présentes dans la population mère. Pour Van Vracem *et al* (1993), bien que l'échantillon d'individus interrogés dans le cadre d'une méthodologie par quotas puisse être représentatif d'une population mère à travers la distribution recréée à partir de caractéristiques identifiées, elle ne tient pas compte de l'ensemble des autres caractéristiques non-prises en compte dans la construction de l'échantillon mais pouvant avoir un impact direct sur l'objet de l'enquête. Il est donc nécessaire que les caractéristiques sélectionnées pour construire l'échantillon répondent à trois conditions (Jolibert et Jourdan, 2011).

- L'influence du critère : les critères sélectionnés pour construire l'échantillon doivent avoir un réel impact sur la variable à mesurer. *A contrario*, l'oubli d'un critère ayant un impact significatif sur la variable peut fortement dégrader la représentativité de l'échantillon ainsi que la qualité des résultats obtenus.

<sup>18</sup> Étude interne Transilien de 2016 (voir chapitre 1 : contexte de la recherche).

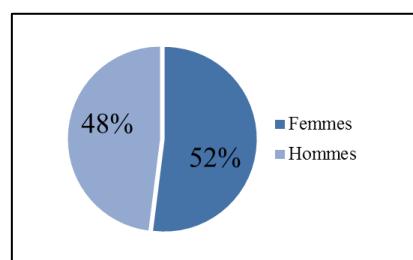
- La distribution au sein de la population mère : doit être connue précisément et doit être actualisée au moment de la construction du plan d'échantillonnage.
- La « visibilité» des critères : lors de l'administration en face à face, l'enquêteur dispose d'une feuille de quotas indiquant le nombre d'individus à interroger pour chacun des profils recherchés. La distinction des critères, qui peuvent être à plat ou croisés, doit donc être aisément identifiable par l'enquêteur. De plus, le nombre de critères dans le cas de quotas croisés ne doit pas excéder trois (Jolibert et Jourdan, 2011).

Dans ce cadre nous présentons ci-dessous les quotas sélectionnés pour mener à bien l'étude quantitative.

### 1. La répartition hommes / femmes.

Selon une étude interne SNCF Transilien, 52% des voyageurs du réseau Transilien sont des femmes et 48% des hommes. Nous décidons de sélectionner cette répartition dans nos quotas d'échantillonnage.

**Figure 35 : Répartition des clients Transilien selon le sexe**



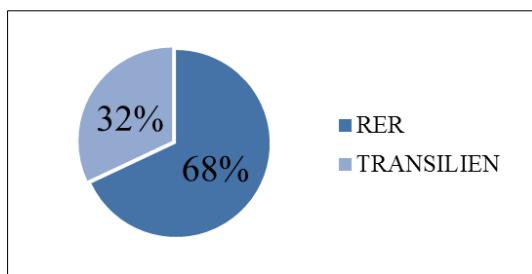
Source : chiffres internes Transilien, 2016

### 2. Les flux voyageurs selon le réseau

Comme nous l'avons présenté dans le contexte général de la thèse au sein même de l'entité Transilien, nous distinguons deux réseaux. Le réseau RER (lignes : A, B, C, D, E) qui transporte chaque jour 68% des clients de Transilien et le réseau des lignes dites « classiques » (lignes : H, J, K, L, N, P, R, T4, U) qui transporte lui 32 % des clients de

Transilien. Étant donné que nous souhaitons mener une étude *in situ* nous décidons d'interroger 68% des répondants dans des gares desservies par les lignes RER et 32% dans des gares desservies par le réseau Transilien de lignes « classiques ».

**Figure 36 : Répartition des volumétries de clients transportés selon le réseau**



Source : chiffres internes Transilien, 2016

### 3. La catégorie de gare

Afin de sélectionner correctement les gares dans lesquelles seront administrés les questionnaires en face à face nous utilisons la catégorisation des gares selon leur fréquentation. Aussi, cinq catégories de gare sont désignées par le STIF selon les flux : catégorie 1 [ $>20\ 000$  entrées], catégorie 2 [ $<19\ 999 ; >10\ 000$ ], catégorie 3 [ $<9\ 999 ; >5\ 000$ ], catégorie 4 [ $<4\ 999 ; >1\ 500$ ], catégorie 5 [ $<1\ 500$ ]. Afin de faciliter l'administration nous décidons de grouper les catégories de gares. D'une part les gares de plus de 5 000 entrées (catégorie 1 + catégorie 2 + catégorie 3) d'autre part les gares de moins de 5 000 entrées (catégorie 4 + catégorie 5).

Pour le réseau RER 99.5% des personnes transportées le sont à partir d'une gare accueillant plus de 5 000 voyageurs par jour. Nous décidons donc d'interroger 100% des répondants empruntant le réseau RER dans des gares de catégorie 1,2 ou 3.

**Tableau 17 : Répartition des flux d'entrées par catégorie de gare pour les RER**

Catégories	Total montées	Part	Part cumul
CAT 1	8 237 838	92%	99%
CAT 2	455 931	5%	
CAT 3	175 446	2%	
CAT 4	72 872	1%	
CAT 5	4 504	0%	1%

Source : chiffres internes Transilien, 2016

Pour le réseau Transilien « classique » 85% des personnes transportées le sont à partir d'une gare accueillant plus de 5 000 voyageurs par jour. 15% des personnes transportées le sont à partir d'une gare accueillant moins de 5 000 voyageurs par jour. Nous décidons donc d'appliquer cette répartition dans nos quotas d'échantillonnage.

**Tableau 18 : Répartition des flux d'entrées par catégorie de gare pour les Transilien**

Catégories	Total montées	Part	Part cumul
CAT 1	3 377 655	65%	85%
CAT 2	734 838	14%	
CAT 3	295 493	6%	
CAT 4	734 838	14%	
CAT 5	31 842	1%	15%

Source : chiffres internes Transilien, 2016

#### 4. Tableau récapitulatif des quotas à respecter

Nous présentons dans le tableau 19 les quotas retenus qui seront appliqués à la taille de l'échantillon sélectionné.

**Tableau 19 : Répartition des différents quotas définis**

Femmes	52%	Hommes	48%
RER	68%	Transilien	32%
Gare + de 5k	99%	Gare + de 5k	85%
Gare - de 5k	1%	Gare - de 5k	15%

Ainsi nous présentons ci-dessous, dans le tableau 20 la répartition des personnes à interroger selon, leur genre, le réseau emprunté et la catégorie de la gare dans laquelle devra être administré le questionnaire en face à face *in situ*.

**Tableau 20 : Répartition des personnes à interroger selon, leur genre, le réseau emprunté et la catégorie de la gare**

RER				TRANSILIEN			
Total interrogés		206		Total interrogés		99	
Hommes		Femmes		Hommes		Femmes	
Gare CAT (1,2,3)	<b>98</b>	Gare CAT (1,2,3)	<b>108</b>	Gare CAT (1,2,3)	<b>41</b>	Gare CAT (1,2,3)	<b>43</b>
Gare CAT (4,5)	<b>0</b>	Gare CAT (4,5)	<b>0</b>	Gare CAT (4,5)	<b>7</b>	Gare CAT (4,5)	<b>8</b>

## 5. Sélection des gares par catégories

Afin d'administrer nos questionnaires en face à face et de pouvoir interroger des personnes empruntant le réseau RER, nous avons sélectionné les gares de Gare de Lyon sous-terrain (quais SNCF uniquement) et Juvisy pour les catégories de gares de 1 à 3.

Afin d'administrer nos questionnaires en face à face et de pouvoir interroger des personnes empruntant le réseau Transilien « classique », nous avons sélectionné les gares de Aulnay

Sous-Bois, Mantes la Jolie pour les catégories de gares de 1 à 3. Nous avons sélectionné la gare de Dammartin Juilly Saint-Mard pour la catégorie de gares de 4 à 5.

### **6.1.10 L'organisation de l'administration du questionnaire**

Les questionnaires étant administrés en face à face dans les emprises de SNCF Transilien il nous a été nécessaire de procéder dans un premier temps, pour des raisons de sûreté et de sécurité, à une Inspection Commune Préalable (ICP) sur site pour chacune des gares impactées par les enquêtes. Chacune de ces cinq ICP a été précédée d'une information officielle aux CHSCT locaux soixante-douze heures avant l'inspection. Une fois les inspections menées, nous avons pu rédiger les plans de prévention (PP) avec les préventeurs locaux. Enfin, il nous a fallu obtenir des autorisations d'enquête officielles de la Direction SNCF Transilien pour chacune des interventions liées à l'étude. L'ensemble des procédures de sécurité et des règles internes, permettant de garantir la sécurité des clients, des enquêteurs et des agents SNCF, emmènent des contraintes relatives à l'habilitation et la qualification des enquêteurs ainsi qu'à la durée totale de l'étude terrain. Pour cette phase d'administration en face à face nous avons donc fait appel à un cabinet extérieur référencé, ayant déjà été sollicité par SNCF Transilien pour de nombreuses études terrain. Le périmètre du cabinet en question, dans notre phase confirmatoire, se limite à la présence d'un représentant lors de l'ensemble des ICP et à l'administration du questionnaire en face à face sur l'ensemble des sites retenus en respect des quotas prédéterminés. Pour l'administration des questionnaires, 8 enquêteurs professionnels ont été mobilisés à travers le cabinet d'étude. Deux briefings ayant pour objectif de parcourir le questionnaire, de répondre aux éventuelles questions et de partager des exemples d'explications « normées » permettant de réexpliquer chaque question à un enquêté qui n'en aurait pas compris le sens, ont été organisés en amont de la phase terrain. Les objectifs quantitatifs de collecte sont présentés dans le tableau (21) ci-dessous :

**Tableau 21 : Les objectifs quantitatifs de collecte**

	JOB <sup>19</sup> 1				JOB 2			
	7h-10h	10h-13h	13h-16h	16h-20h	7h-10h	10h-13h	13h-16h	16h-20h
<b>RER 1</b>	10	10	10	23	10	10	10	23
<b>RER 2</b>	10	10	10	20	10	10	10	20
<b>TN+5K 1</b>	11	10			11	10		
<b>TN+5K 2</b>	11	10			11	10		
<b>TN-5K</b>	8				7			

Le planning de mobilisation des enquêteurs est présenté dans le tableau (22) ci-dessous :

**Tableau 22 : Le planning de mobilisation des enquêteurs**

	JOB 1				JOB 2			
	7h-10h	10h-13h	13h-16h	16h-20h	7h-10h	10h-13h	13h-16h	16h-20h
<b>Cadence</b>	<b>3/h</b>	<b>2/h</b>	<b>2/h</b>	<b>3/h</b>	<b>3/h</b>	<b>2/h</b>	<b>2/h</b>	<b>3/h</b>
<b>RER 1</b>	2	3	3	2	2	3	3	2
<b>RER 2</b>	2	3	3	2	2	3	3	2
<b>Cadence</b>	<b>3/h</b>	<b>2/h</b>			<b>3/h</b>	<b>2/h</b>		
<b>TN+5K 1</b>	2	3			2	3		
<b>TN+5K 2</b>	2	3			2	3		
<b>Cadence</b>	<b>2/h</b>				<b>2/h</b>			
<b>TN-5K</b>	2				2			

Nous avons donc pour objectif d'interroger 305 personnes dans 5 gares différentes en 2 jours.

Pour cette phase d'administration du questionnaire, 8 enquêteurs sont mobilisés.

---

<sup>19</sup> Jour ouvrable de base, correspond à un jour de milieu de semaine « normale » (généralement mardi ou jeudi).

### 6.1.11 Conclusion

Nous avons présenté, dans cette section, la démarche et les choix méthodologiques retenus nous permettant de mener à bien la phase confirmatoire de notre recherche.

La rédaction du questionnaire respecte un ordonnancement établi permettant, selon la littérature méthodologique, de minimiser les différents biais pouvant être rencontrés à cette étape de la recherche. Les premières questions du questionnaire sont ainsi d'ordre général et peu « impliquantes», les dernières questions du questionnaire sont, elles, beaucoup plus personnelles. Les modalités et possibilités de réponses offertes aux enquêtés sont présentées et argumentées dans cette section. Le mode d'administration en face à face *in situ* est également présenté, argumenté et validé.

Le plan d'échantillonnage vise à interroger des individus clients du service proposé par le réseau de transport SNCF Transilien. Afin d'obtenir les résultats les plus représentatifs possibles, nous décidons de mettre en œuvre une méthode d'échantillonnage non-probabiliste basée sur des quotas définis à partir des statistiques disponibles.

## 6.2 La validité des instruments de mesure

Nous présentons par la suite la validation des instruments de mesures. Notamment au travers des notions de fiabilité et de validité.

### 6.2.1 La fiabilité et validité de l'instrument de mesure

La fiabilité et la validité d'un instrument de mesure sont deux critères de validation communément admis dans la littérature (Roehrich, 1993 ; Evrard *et al*, 1993). Pour Evrard *et al* (2009), ce sont deux critères dont « les normes sont exigées pour satisfaire l'ensemble des instruments de mesure ». Nous proposons d'emprunter la métaphore de Nunally (1978) pour illustrer ces deux critères : si un chimiste mesure la température avec un thermomètre qui indique toujours deux degrés de plus que la température réelle, il y a un problème de validité.

Si ce chimiste a des problèmes de vue et n'arrive pas à bien lire le thermomètre, les valeurs enregistrées sont approximatives, il y a un problème de fiabilité.

La fiabilité représente le degré de précision avec lequel un instrument permet de mesurer le phénomène étudié. Cette dimension de fiabilité implique une reproductibilité des résultats de la mesure obtenus lorsqu'un même phénomène est mesuré plusieurs fois dans des conditions semblables. Un instrument de mesure dont la fiabilité n'est pas avérée doit être systématiquement exclu afin de conserver l'intégrité de la recherche. La fiabilité d'un instrument de mesure peut être exposée à une erreur de type aléatoire. Ce type d'erreur implique qu'une valeur obtenue peut potentiellement être surévaluée ou sous-évaluée par rapport à la valeur réelle.

La validité permet d'apprécier la bonne adéquation entre l'instrument de mesure utilisé dans la recherche et le phénomène étudié. Il s'agit donc d'un critère qualitatif. La validité d'un instrument de mesure peut être exposée à une erreur de type systématique. Ce type d'erreur implique qu'une valeur obtenue sera systématiquement surévaluée ou sous-évaluée par rapport à la valeur réelle.

Un instrument de mesure valide et fiable tend donc à s'approcher au maximum de la valeur réelle afin de pouvoir mesurer le phénomène étudié avec précision. Benraiss (2004) illustre la théorie de l'erreur de mesure par l'équation suivante (figure 37).

**Figure 37 : Modèle de la vraie valeur (*true score model*)**

$$\begin{array}{rcl}
 \boxed{\mathbf{M}} & = & \mathbf{V} + \mathbf{Es} + \mathbf{EA} \\
 \text{Mesure} & & \text{Vraie} \\
 \text{obtenue} & & \text{valeur} \\
 & & \text{Erreur} \\
 & & \text{systématique} \\
 & & \text{Erreur} \\
 & & \text{aléatoire}
 \end{array}$$

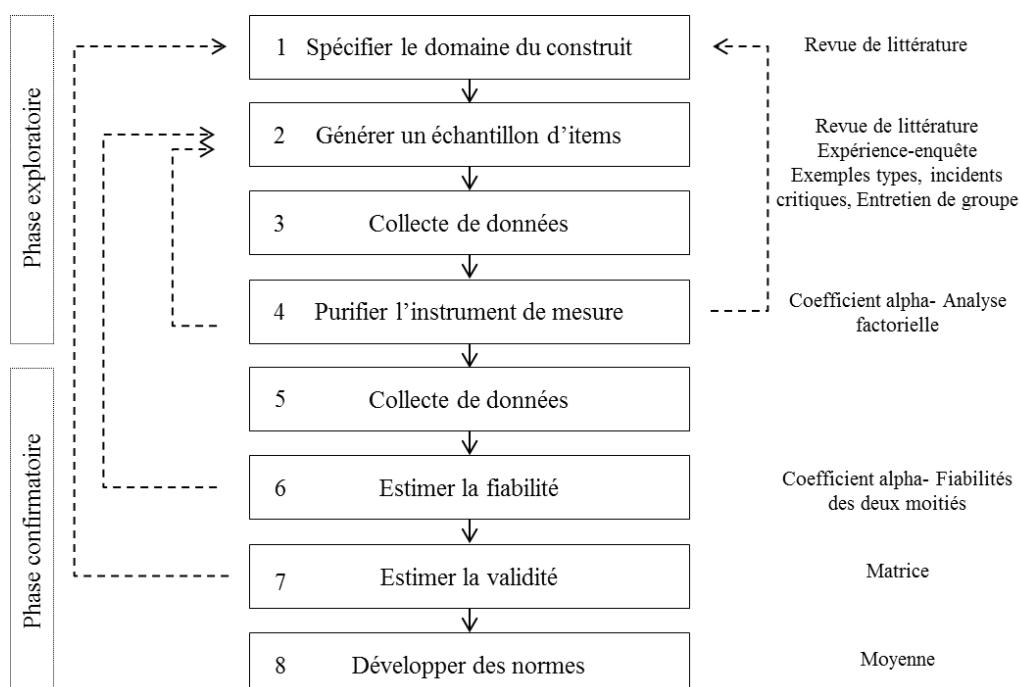
Source : Benraiss, 2004

Afin de minimiser le risque d'erreurs aléatoire et systématique, il est nécessaire d'évaluer préalablement les échelles de mesure de l'instrument utilisé. Pour cela nous avons appliqué le paradigme de Churchill (1979).

### 6.2.2 Le paradigme de Churchill (1979)

L'utilisation du paradigme de Churchill (1979) vise à mettre en place une démarche permettant de construire et de valider une échelle de mesure en suivant différentes étapes. Ces différentes étapes sont présentées dans la figure 38. Cette démarche participe également à l'analyse confirmatoire des instruments de mesure mobilisés dans l'étude et notamment l'évaluation de la fiabilité, de la validité convergente et de la validité discriminante des échelles de mesure.

**Figure 38 : Procédure de conception des échelles de mesure**



Source : Churchill, 1979

Cette démarche n'est ni linéaire, ni séquentielle mais itérative. En effet, après avoir apporté des modifications et des ajustements à l'échelle, le chercheur doit la tester de nouveau et donc recourir à autant de collectes de données que nécessaires, et ce, jusqu'à l'obtention d'une échelle dont « les caractéristiques sont acceptables » (Jolibert et Jourdan, 2011).

### 6.2.2.1 Phase exploratoire

- a) **Spécifier le domaine du construit** : en vue de créer une échelle de mesure, le domaine du construit doit être préalablement précisé. Il est donc nécessaire d'étudier le construit en question de manière théorique. Cette étape permet, grâce à une revue de littérature la plus exhaustive possible, de sélectionner la bonne échelle. Les échelles multi-items sont à privilégier dans cette étape car elles permettent une plus grande précision de mesure et une plus grande fiabilité.
- b) **Créer un ensemble d'items mesurant le construit** : cette phase critique consiste à créer un corpus d'items en se basant sur l'étape précédente. La finalité du corpus d'items ainsi construit est de permettre la mesure du construit spécifié. La création du corpus peut consister en une extraction d'items dans la littérature relative au construit en question. Cette sélection d'items existants est d'ailleurs recommandée lorsque le chercheur adapte une échelle à un contexte particulier ce qui est le cas dans notre thèse (Evrard *et al*, 1993). Dans ce cas il est nécessaire d'utiliser précisément les définitions conceptuelles des variables de la littérature dans l'objectif de concevoir l'instrument de mesure puisque pour Straub *et al* (2004), « la littérature conserve la validité des items à mesurer ». Dans cette phase, le nombre d'items retenus doit être supérieur au nombre d'items souhaités dans la composition de l'échelle finale. En effet, Robert (2003) suggère d'affiner les échelles par élimination successive des items présentant une incohérence. Il est donc nécessaire de conserver suffisamment d'items pour que l'échelle soit acceptable par la littérature mais également d'en conserver uniquement l'essentiel pour faciliter l'administration du questionnaire. Pour Robert (2003), les items doivent être les plus clairs possibles, ils doivent éviter toute ambiguïté (double négation, formulation négative ...) et doivent être parfaitement compréhensibles et adaptées aux répondants. Il est ensuite nécessaire d'améliorer la validité du contenu des différents items mobilisés (Davis, 1986 ; Robert, 2003). Pour cela deux étapes sont recommandées. Tout d'abord un pré-test sur un échantillon représentatif de l'échantillon cible va permettre de valider que les items retenus rapportent effectivement bien au phénomène observé en respectant la sémantique du terrain. Ensuite, ce pré-test permettra aussi de valider, selon Robert (2003), « la représentation homogène des différents aspects sémantique du domaine étudié ». Enfin, toujours dans l'objectif d'améliorer la validité du contenu, nous soumettons le corpus d'items à des experts académiques.

- c) **Collecter des données** : il est nécessaire, dans cette étape, d'utiliser les items retenus dans les étapes suivantes pour collecter des données auprès d'un premier échantillon. Ce premier échantillon doit être représentatif de la population cible. De plus, Jolibert et Jourdan (2011) conseillent, quand une échelle comporte plusieurs dimensions devant être mesurées, de « mélanger » les items afin d'éviter un effet d'ordre.
- d) **Purifier l'instrument de mesure** : lors de cette étape nous « purifions » l'échelle de mesure de manière itérative en la soumettant à un test de validité (Evrard *et al*, 1993) ainsi qu'à une analyse factorielle en composante principale (ACP). Pour Robert (2003), l'analyse factorielle part du postulat selon lequel la covariance entre items n'est pas nécessairement le fruit d'une seule et unique variable latente. L'ACP permet donc de vérifier l'unicité des items constituant l'échelle et de mettre en avant d'éventuelles variations des groupes d'items par différentes variables latentes (Robert, 2003). Afin de purifier l'instrument de mesure, nous procémons au calcul du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). Bien que cette méthode soit nécessaire, elle ne permet pas la vérification de la cohérence interne des variables (Jolibert et Jourdan, 2011). Il est donc préconisé d'utiliser les deux méthodes de manière combinée.
- L'analyse factorielle a pour objectif d'identifier l'existence de plusieurs dimensions au sein d'une même échelle. Il est donc conseillé de procéder à l'analyse factorielle avant le calcul de coefficient alpha de Cronbach (Jolibert et Jourdan, 2011). Lorsque le chercheur ne peut pas, suite à l'analyse factorielle, postuler de l'indépendance d'une des dimensions, il doit mettre en œuvre une rotation oblique. Après la rotation, les items dont le *loading* (la saturation) est inférieur à 0.50 seront supprimés. Suite à l'analyse factorielle, le calcul du coefficient alpha de Cronbach est effectué pour chacune des dimensions retenues.
  - Le coefficient alpha de Cronbach : Si le coefficient alpha de Cronbach est d'une valeur inférieure à 0.70, le chercheur peut se demander si la suppression d'un ou plusieurs items ne permettrait pas d'augmenter ce résultat. Pour décider de la suppression de certains items il faut étudier la corrélation entre, d'une part, le score de chacun des items et, d'autre part, le total des scores des autres items qui composent l'échelle étudiée. Ainsi, les items dont le score est inférieur à 0.70 (représentant une faible corrélation avec les autres items) sont supprimés.

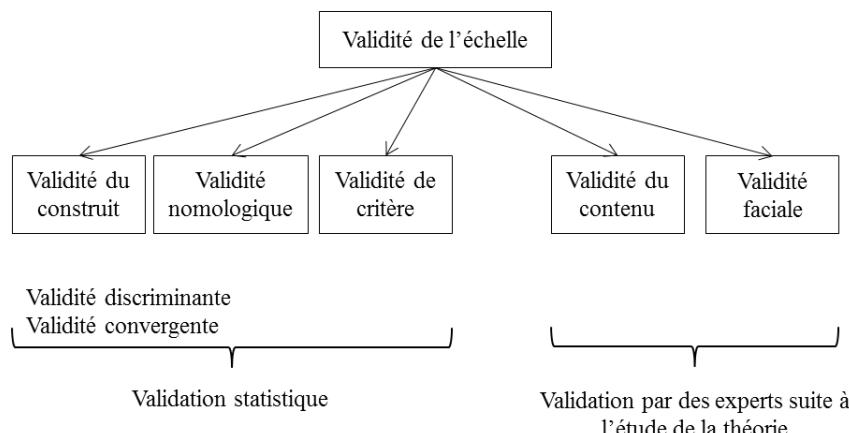
### 6.2.2.2 Phase confirmatoire

La phase confirmatoire du paradigme de Churchill (1979) comprend les quatre étapes décrites ci-dessous. La phase confirmatoire a pour objectif de contrôler la qualité de l'instrument de mesure conçu dans la phase exploratoire.

- e) **Collecter les données finales** : un deuxième jeu de données doit être collecté afin de vérifier la validité et la fiabilité de l'instrument de mesure retravaillé dans la phase exploratoire. Le deuxième échantillon nécessaire pour cette vérification doit être différent du premier collecté lors de l'étape 3.
- f) **Estimer la fiabilité** : l'objectif de cette étape est d'estimer la proportion de variance qu'il est possible d'attribuer à la vraie valeur du score de la variable latente. Pour Robert (2003), une échelle de mesure peut être considérée comme fiable si les items qui la composent sont fermement corrélés entre eux. Pour tester la fiabilité de l'échelle nous utilisons l'indicateur alpha de Cronbach.
- g) **Estimer la validité** : l'objectif de cette étape est de déterminer la précision de l'instrument dans la mesure du phénomène étudié, ce dernier devant, pour Evrard *et al* (1993), permettre de mesurer ce que le chercheur veut mesurer. Les différents types de validités (voir figure 39) de l'instrument sont abordés dans cette étape : tout d'abord les validités donnant lieu à une validation statistique comme la validité du construit qui valide le fait que l'instrument utilisé mesure uniquement le construit à mesurer, la validité nomologique qui valide la relation entre les concepts et les construits mobilisés et la validité de critère qui valide l'existence d'une relation entre les construits sur le critère prédictif de la mesure du construit avec un comportement qui en découle mais qui forme une variable externe (Jolibert et Jourdan, 2011). Ces trois types de validité peuvent être de type convergent ou discriminant. La validité converge lorsque les mesures sont corrélées les unes par rapport aux autres de manière prononcée, et elle diverge lorsque par opposition on note une absence de corrélation. La validité discriminante a pour objectif la vérification du bon « cloisonnement » des items retenus pour mesurer un construit par rapport aux items retenus pour mesurer un autre construit (Evrard *et al*, 1993). Ensuite les types de validité donnent lieu à une validation par des experts, comme la validité de contenu qui valide l'adéquation entre les items et le construit à mesurer, et la validité

faciale qui atteste de l'adéquation entre les items retenus et le concept étudié. Pour Jolibert et Jourdan (2011), la validation de la qualité d'un instrument nécessite la vérification de l'étroite liaison entre les items, la corrélation des items mesurant un même construit, la différence des items mesurant un seul et même construit par rapport à ceux mesurant un autre construit. Il est préconisé de vérifier l'ensemble de ces critères par l'application du test de Bartlett et par la détermination de l'indice KMO. Les critères d'acceptabilité de l'indice KMO préconisés par Jolibert et Jourdan (2011) sont les suivants : [0,9 Merveilleux] ; [0,8 Méritoire] ; [0,7 Moyen] ; [0,6 Médiocre] ; [0,9 Misérable] ; [> 0,5 Inacceptable].

**Figure 39 : Validité de l'échelle**



Source : Jolibert et Jourdan, 2011

- h) **Développer des normes** : cette ultime étape du paradigme de Churchill vise à déterminer les caractéristiques en termes de statistiques des échelles de mesure utilisées. Les normes généralement calculées sont la moyenne et l'écart-type.

### 6.2.3 La vérification du modèle conceptuel

Nous présentons ci-dessous la méthode employée pour vérifier les différentes hypothèses du modèle conceptuel de recherche utilisé.

### **6.2.3.1 La vérification du modèle par les équations structurelles**

La modélisation par les équations structurelles est utilisée dans l'objectif de représenter un système complexe en interaction sous la forme d'un modèle. Ce type de modélisation permet ainsi de traiter les variables non-observables (ou variables latentes) et d'introduire le concept de causalité dans les modèles statistiques. Dans le cadre de notre thèse, ce type d'approche dans la modélisation est donc un moyen de tester les différentes hypothèses du modèle conceptuel de recherche. De plus, cette approche permet de distinguer clairement, selon Steenkamp et Baumgartner (2000), des variables théoriques non-observées et des mesures empiriques potentiellement faillibles. Il s'agit là de l'une des principales raisons de l'utilisation répandue des modèles d'équations structurelles. Toutefois, la modélisation par équations structurelles est une technique qui permet une analyse globale dont les cas particuliers peuvent être la régression, l'analyse canonique, l'analyse de variance et l'analyse factorielle (Jolibert et Jourdan, 2011).

Pour Jakobowicz (2007) les modèles d'équations structurelles à variables latentes ont tout d'abord été employés dans des disciplines telles la sociologie, la psychologie ou encore l'économétrie avant de prendre une place importante dans les recherches en sciences de gestion.

### **6.2.3.2 Les principaux avantages des modèles d'équations structurelles**

Dans le cadre de notre thèse, nous décidons d'utiliser des équations structurelles à variables latentes car elles comportent de nombreux avantages en comparaison des méthodes statistiques plus « classiques » (Kline, 2005). Ces avantages sont présentés ci-dessous.

Tout d'abord elles permettent d'introduire des variables latentes, d'analyser les possibles inférences causales entre différentes ensembles de variables latentes. Ensuite, elles permettent de spécifier la nature de la relation entre ces variables et leurs mesures. Elles permettent également de préciser le type de relation envisagé entre les différentes variables latentes. De plus, l'utilisation de cette approche permet de pouvoir analyser les inférences causales entre plusieurs ensembles de variables latentes explicatives et expliquées. Les équations structurelles permettent aussi le développement et l'évaluation de la fiabilité et la validité des

variables latentes construites selon les échelles de mesure. Elles rendent possibles l'évaluation et la comparaison de modèles complexes en prenant en compte les erreurs de mesure possibles. Elles permettent l'analyse de la significativité des effets directs et indirects dans le cas d'un modèle comportant des variables médiatrices. Enfin, pour Steenkamp et Baumgartner (2000), l'emploi de l'approche par équations structurelles se justifie par la distinction qu'elle peut nous permettre d'établir entre, d'une part des variables théoriques non-observées et d'autre part, des mesures empiriques faillibles.

Les différents avantages de l'approche décrits ci-dessus nous incitent à retenir cette méthode de modélisation par équations structurelles pour l'analyse des données. Ce choix est également conforté par le fait que cette méthode est très largement répandue dans le domaine des sciences de gestion. Enfin, notre modèle de recherche présente des relations d'interdépendances entre des construits qui peuvent être exogènes et endogènes et cette approche trouve un intérêt particulier dans l'objectif de tester la pertinence de chacune des variables étudiées.

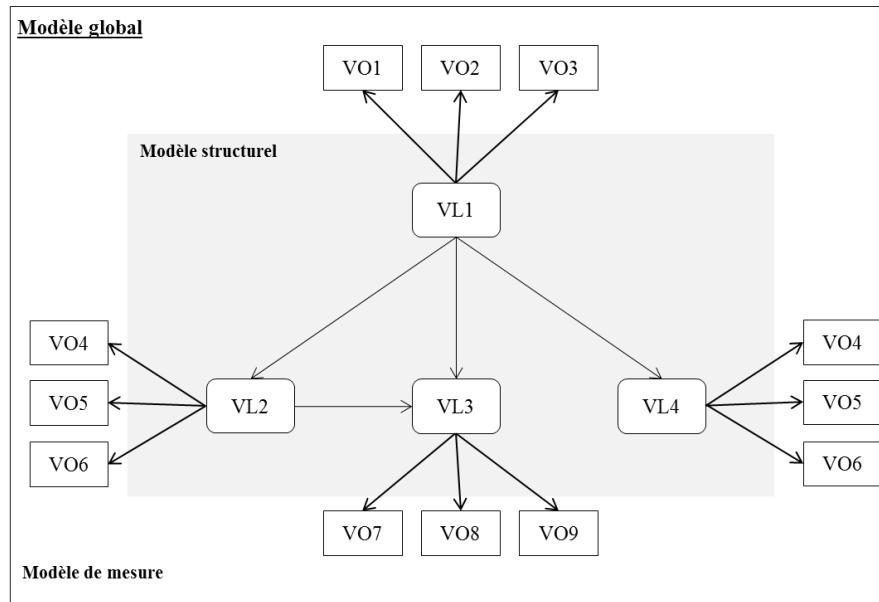
### 6.3 Description de l'approche

Comme nous l'avons abordé en introduction, l'approche permet, selon Steenkamp et Baumgartner (2000), de distinguer clairement, les variables théoriques non-observées et les mesures empiriques potentiellement faillibles. Toutefois, deux courants distincts ont fait l'objet de recherche sur ces modèles d'équations structurelles, à savoir : l'analyse des relations structurelles (Wright, 1934) et la conceptualisation des variables latentes (Spearman, 1904).

Suite à ces premiers travaux, Jöreskog (1970) et Wold (1975) ont élaboré des méthodes d'estimations par équations structurelles basées sur deux courants de pensée différents. Tout d'abord Jöreskog (1970), mobilise « l'estimateur du maximum de vraisemblance » pour estimer les covariances. Wold (1975), pour sa part, mobilise l'estimation par moindres carrés dits partiels.

Habituellement un modèle d'équations structurelles est composé de deux parties distinctes, un modèle de mesure et un modèle structurel. Nous présentons ce type de modèle dans la figure 40.

**Figure 40 : Modèle de représentation des équations structurelles**

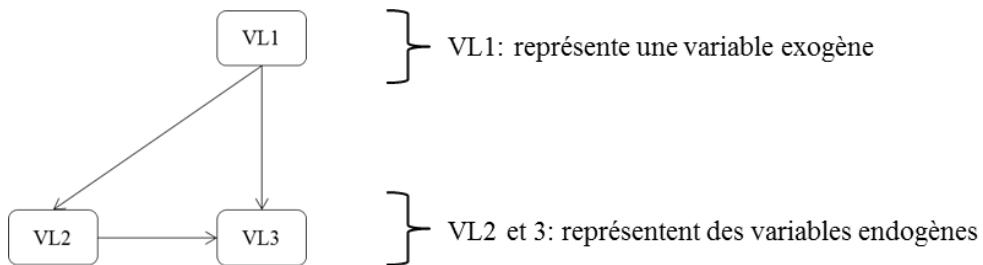


Sources : Jöreskog (1970) ; Wold (1975)

Le modèle se compose de deux partie : le modèle structurel (ou modèle interne) qui est représenté dans la partie centrale du modèle, et le modèle de mesure (ou modèle externe) qui est représenté dans la partie périphérique du modèle. La figure 40 présente également les variables latentes (endogènes et exogènes), les variables médiatrices, les variables latentes, les variables manifestes ou observées.

### 6.3.1 Les différents types de variables du modèle global

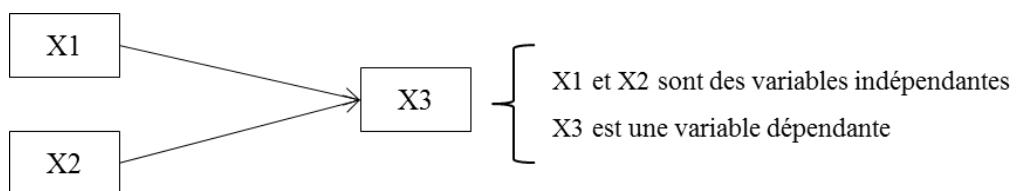
Les variables latentes qui composent le modèle structurel sont endogènes ou exogènes (figure 41). Les variables latentes de type endogènes « reçoivent » des flèches d'une ou de plusieurs variables latentes alors que les variable latentes de type exogènes ne « reçoivent », elles, aucune flèche. Aussi, les relations représentées entre les différentes variables latentes forment un réseau de causalité.

**Figure 41: Distinction des variables endogènes et exogènes**

Source : Jöreskog (1970) ; Wold (1975)

Ainsi, dans le modèle global (figure 40), la direction des flèches permet d'indiquer le type d'interaction causale existant entre différentes variables. Les flèches représentent donc l'influence directionnelle (ou non) d'une variable sur une autre variable.

- Les variables dépendantes et indépendantes : Une variable est qualifiée de dépendante lorsqu'elle « réagit » aux variations d'une ou plusieurs autres variables. Une variable est qualifiée d'indépendante lorsqu'elle influence une variable dépendante. La variable dépendante est la variable à expliquer, la variable indépendante est la variable explicative.

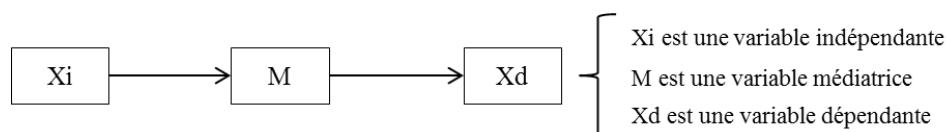
**Figure 42: Distinction des variables dépendantes et indépendantes**

Source : Jolibert et Jourdan, 2011

- Les variables médiatrices : une variable médiate adopte une position intermédiaire de médiation entre d'une part une variante dépendante, et d'autre part une variable indépendante. Ainsi, la variable indépendante va exercer un effet sur la variable médiate qui va elle-même exercer un effet sur la variable dépendante (Evrard *et al*,

1993). La variable indépendante a donc un effet indirect sur la variable dépendante puisque la variable médiatrice occupe une position intermédiaire.

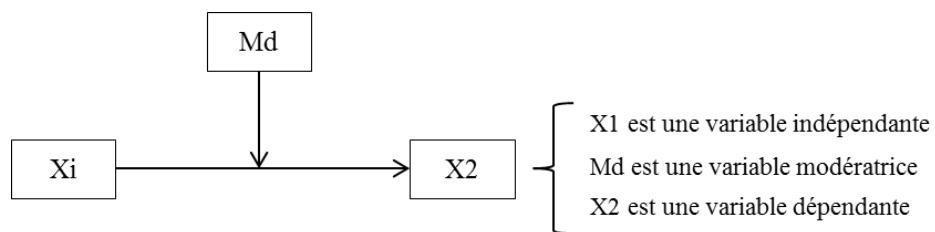
**Figure 43: Représentation d'une variable médiatrice**



Source : Jolibert et Jourdan, 2011

- Les variables modératrices : Une variable modératrice influence la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante. La variable modératrice peut être qualitative ou quantitative (Evrard *et al*, 1993).

**Figure 44: Représentation d'une variable modératrice**



Source : Jolibert et Jourdan, 2011

Il nous est possible, grâce à l'utilisation de logiciels de traitements statistiques tels les logiciels PLS, SPSS, AMOS ... de tester les effets de modération. Dans le cadre de notre

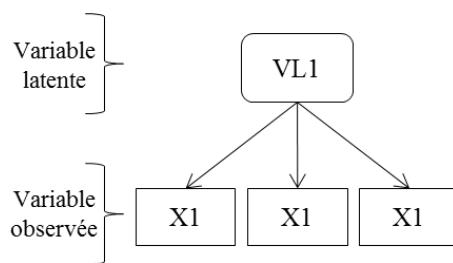
thèse nous utilisons le logiciel SMART-PLS<sup>20</sup>. Pour tester les effets modérateurs nous utilisons le test de « *t-values* » (dont le résultat doit être supérieur à 1.96) ainsi que le test de « *p-values* » (dont le résultat doit être inférieur à 0.05).

### 6.3.2 Les différents types de variables du modèle externe

Trois types de relations distinctes entre les variables latentes et les variables non-observées sont présentés dans le modèle global (figure 40). Ces relations peuvent être réflectives, formatives voir mixtes.

- Les relations réflectives : Dans ce cas, chacune des variables observées « reflète » sa variable latente. Ce type de réflexion forme ainsi le modèle structurel (figure 45).

**Figure 45:** Représentation de relations réflectives



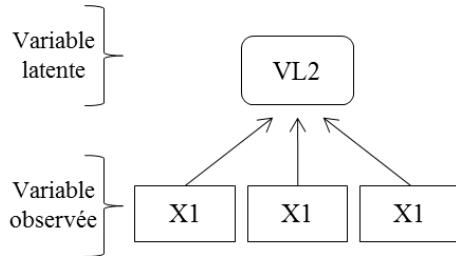
Source : Jolibert et Jourdan, 2011

- Les relations formatives : Dans ce cas, chacune des variables latentes est « formée » par ses propres variables observées. Ce type de relation forme ainsi le modèle de mesure (figure 46).

**Figure 46:** Représentation de relations formatives

---

<sup>20</sup> Pour cela nous sélectionnons le logiciel SmartPLS, conçu et développé par Ringle, Wende et Will (2004). L'utilisation de SmartPLS est largement rependue dans le cadre de recherches en sciences de gestion (17% selon une étude de Ringle *et al* (2012)).



Source : Jolibert et Jourdan, 2011

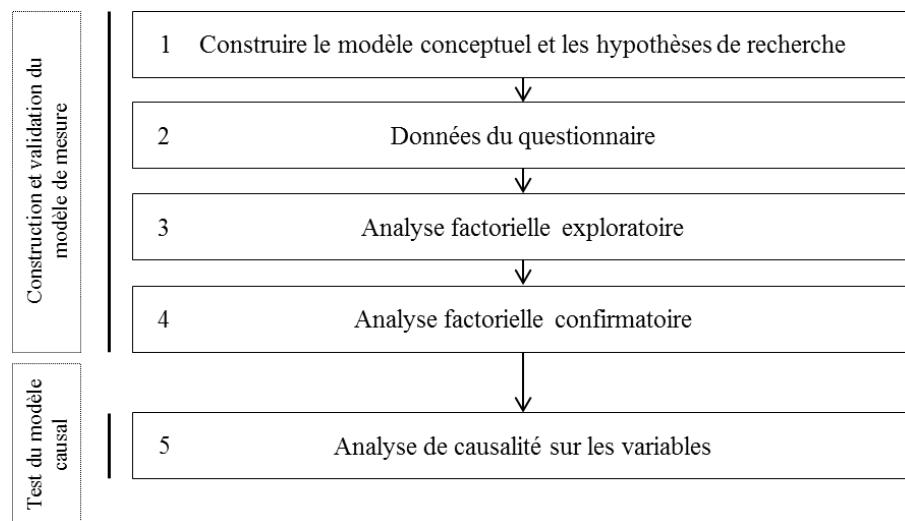
Pour Tenenhaus (1999), si une variable observée est supprimée dans le cadre d'une relation réfléctive, la signification de la variable latente ne sera pas modifiée. *A contrario*, la suppression d'une variable observée, dans le cadre d'une relation de type formatif, peut modifier la signification de la variable latente, puisque la signification conceptuelle de cette dernière est déterminée par la variable observée.

Dans le cadre de notre modèle conceptuel de recherche, il est question de variables réfléctives, car leur mesure permet d'établir des inter-corrélations élevées. C'est d'ailleurs ce type de variables qui est testé lors d'analyses factorielles de type confirmatoire, ce qui est le cas dans cette phase de notre travail de recherche.

### 6.3.3 L'application des modèles d'équations structurelles

La mobilisation des modèles d'équations structurelles a pour objectif de mettre en lumière les relations entre les différentes variables latentes. Pour Steenkamp et Baumgartner (2000), cela permet de démontrer les liens entre, d'une part le construit théorique et, d'autre part son opérationnalisation dans la recherche. La finalité de la démarche est de chercher à valider et/ou à invalider les hypothèses de recherche. De plus, la mobilisation des modèles d'équations structurelles va permettre de mettre en œuvre le test de la structure causale du modèle par les structures de covariances entre les variables latentes et les mesures empiriques faillibles (Steenkamp et Baumgartner, 2000).

Afin de valider les hypothèses de recherche, nous mettons en œuvre la méthode de validation des hypothèses en deux temps (figure 47) préconisées par Anderson et Gerbing (1988). La première phase de cette méthode consiste à construire et valider le modèle de mesure ; la seconde phase consiste à tester le modèle conceptuel (ou causal).

**Figure 47: Méthode de validation des hypothèses en deux étapes**

Source : Anderson et Gerbing, 1988

La première phase de la méthode de validation permet, pour Anderson et Gerbing (1988), de construire et de valider le modèle de mesure en déterminant la structure factorielle des variables théoriques. Une analyse factorielle de type confirmatoire permet par la suite de pouvoir tester la structure factorielle des différents construits dans le but de confronter les estimations de données basées sur le modèle des structures factorielles aux données du questionnaire utilisé. La structure peut être considérée valide lorsque les deux types de données sont alignés. La seconde étape consiste à tester le modèle structurel.

Deux types de modélisation permettant d'évaluer les relations entre les construits mobilisés sont envisageables. La méthode LISREL ainsi que la méthode PLS (Jakobowicz, 2007). La mobilisation de l'une ou l'autre de ces deux méthodes va alors être dépendante de la taille de l'échantillon de l'étude, de la finalité du modèle ainsi que du nombre de variables observées mesurant la variable latente.

- La méthode LISREL (pour LInear Structural RELationships) : Il s'agit d'une approche par analyse de la structure de covariance. Elle consiste à modéliser les équations structurelles par le maximum de vraisemblance en s'appuyant sur les données. Pour Jakobowicz (2007), cette approche permet au chercheur « d'établir la qualité d'un modèle préétabli ».

- La méthode PLS (pour *Partial least Squares path modeling*) : Il s'agit d'une approche utilisant un algorithme qui permet d'estimer des variables latentes et des équations structurelles. Les variables latentes sont estimées par le biais d'itérations entre, d'une part l'estimation externe et, d'autre part l'estimation interne. Les équations structurelles sont, pour leur part, estimées par des régressions multiples (Wold, 1975).

Nous présentons ci-dessous le tableau de comparaison des deux méthodes (LISREL et PLS) selon l'opposition proposée par Stan et Saporta (2006) (tableau 23).

**Tableau 23: Tableau comparatif des méthodes LISREL et PLS**

	<b>P L S</b>	<b>L I S R E L</b>
Objectif	Réaliser des prévisions	Estimer des paramètres
Méthodologie	Fondée sur la variance	Fondée sur la covariance
Variables latentes	Combinaison linéaire de ses variables manifestes	Combinaison linéaire de toutes les variables manifestes
Relation entre variables latentes et variables manifestes associées	Relations de types réfléctif ou formatif	Relation de type réfléctif
Optimalité	Précision des prévisions	Prévisions des paramètres
Qualité des sous-modèles	Modèle externe de meilleure qualité (les VL sont contenues dans l'espace de leurs VM)	Modèle interne de meilleure qualité (les VL sont estimées dans un espace non-restréint)
Hypothèses	Unidimensionnelles (réflectives)	Multinormalité et unidimensionnelles
Complexité du modèle	Grande (100VL, 1000VM)	Réduite (<100 VM)
Taille minimum de l'échantillon	30-100 cas	200-800 cas
Traitement des données manquantes	NIPALS	Maximum de vraisemblance
Identification	Modèle récursif, toujours identifié	Dépendant du modèle ; 4 ou plusieurs VM pour 1 VL ; 3 pour être correctement identifié

Source : Stan et Saporta (2006)

Pour Stan et Saporta (2006), les approches PLS et LISREL sont toutes deux vérifiées théoriquement et ont démontrées leur efficacité. C'est la finalité des deux approches qui les distingue. En effet, pour la réalisation de prévisions, il est préférable d'utiliser la méthode PLS alors que pour expliquer un modèle, la méthode LISREL sera plus adaptée. Cependant LISREL nécessite une hypothèse de multinormalité des données qu'il est relativement rare de rencontrer en marketing. De plus, LISREL nécessite 200 cas observés comme taille d'échantillon minimum. Enfin LISREL est préconisée pour estimer et valider un modèle de mesure indépendamment du modèle structurel, car la méthode implique la nécessité d'avoir des variables qui soient continues ou normalement distribuées pour permettre l'utilisation des algorithmes basés sur le maximum de vraisemblance. Ainsi on utilisera l'approche de modélisation par LISREL pour tester un modèle complet (récuratif ou non récuratif), fruit d'une théorie très robuste.

Par ailleurs, l'approche PLS est moins exigeante en termes de conditions statistiques avec les différentes variables du modèle puisque cette approche est adaptée aux variables nominales, aux variables d'intervalle ou aux variables continues. PLS permet de mobiliser des échantillons d'une taille réduite. L'approche PLS est aussi adaptée aux modèles relationnels complexes. L'emploi de cette approche est d'ailleurs préconisé dans le cadre d'études confirmatoires ou bien de tests de modèles partiels (en comparaison des modèles complets nécessaires pour LISREL). PLS permet d'estimer dans un même temps le modèle de mesure et le modèle structurel (dans le cas de tests de modèles récursifs).

Dans le cas de notre thèse, nous décidons donc de retenir la méthode PLS car elle offre les avantages d'être adaptée à une grande hétérogénéité des données permettant ainsi l'analyse par sous-groupes dont les échantillons peuvent être de petite taille. La méthode PLS est donc relativement adaptée à notre méthode des quotas qui créera, lors de l'analyse, de nombreux sous-groupes.

## **6.4 Les indices d'ajustement du modèle structurel**

Pour évaluer l'adaptation faite pour passer d'un modèle théorique à un modèle empirique nous mobilisons différents indices d'ajustement. Afin d'éviter une mauvaise interprétation des indice de qualité du modèle il est toutefois nécessaire d'en vérifier préalablement les résultats

(Jakobowics, 2007). Pour ce faire, Tanaka (1993) préconise d'évaluer les indices selon six dimensions qui sont applicables dans le cas de l'ajustement d'un modèle d'équations structurelles.

- Population de l'étude (ou échantillon)
- Simplicité ou la complexité
- Normalisation ou non-normalisation
- Valeur absolue ou la valeur relative
- Méthode d'estimation employée
- Taille de l'échantillon

Pour ces six différentes dimensions, les indices à tester dans la cadre de l'ajustement du modèle structurel sont calculés par le test du Khi-deux ainsi que par l'approche PLS.

#### **6.4.1 Le test du Khi-deux**

Le test du Khi-deux prédomine dans la sélection des indices pour évaluer le niveau d'ajustement d'un modèle en se basant sur des données empiriques. Ce test permet de quantifier les potentiels défauts d'ajustement du modèle en évaluant des paramètres basiques (Bryant et Satorra, 2012). Le test du Khi-deux peut toutefois comporter certaines limites. En effet, ce test est « sensible » aux réponses dans les variables (Green *et al*, 1997) ; il réclame plusieurs hypothèses puisque l'hypothèse relative à la norme n'est pas forcément validée (Bryant et Satorra, 2012). Quand l'hypothèse sur la normalité n'est pas validée et que les échantillons sont de petite taille, le test statistique T dans ce cas de figure n'aura pas de distribution du Khi-deux (Singh, 2009). Enfin, le Khi-deux peut être sujet à des rejets en nombre important dans le cas d'échantillons trop restreints (Meijer, 1998).

L'ensemble de ces limites contraignent le chercheur à mobiliser et à utiliser de manière combinée d'autres indices (ex : test du  $\chi^2$  standardisé, test du  $\chi^2$  de Satorra-Bentler, test de qualité d'ajustement est de qualité d'ajustement ajustée « *Adjusted Goodness of Fit Index* » ...), dans l'objectif d'appréhender de manière optimale le niveau d'ajustement des modèles structurels.

Dans notre recherche nous appliquons le test du Khi-deux afin d'inférer des relations et ainsi valider ou invalider nos hypothèses de recherche.

### **6.4.2 L'approche PLS**

L'approche PLS est fondée sur l'analyse de régression des variables latentes et leurs indicateurs ainsi que des variables latentes entre-elles (Tenenhaus, 1999). Pour Jöreskog et Wold (1982), l'approche PLS est préconisée dans le cadre de développement de théories, de prédictions, d'analyses causales prédictives dans une situation à la fois complexe et disposant de peu d'informations théoriques. La méthode PLS permet, selon Hair *et al* (2012), d'expliquer la variance des variables endogènes en prenant en compte la prédiction. Enfin l'approche PLS présente l'avantage de prendre en compte des variables résiduelles relatives aux variables théoriques ainsi qu'aux variables observées (Croutsche, 2009).

Dans le cadre de notre recherche nous utiliserons le logiciel SMART-PLS afin de procéder à la modélisation structurelle. Ce logiciel est l'un des plus utilisé en marketing selon l'étude de Ringle *et al* (2012).

### **6.4.3 Les indicateurs de validité du modèle structurel interne avec l'approche PLS**

Pour Ringle *et al* (2012), les indicateurs suivants ont une importance toute particulière dans le cadre de la modélisation structurelle puisqu'ils permettent aux chercheurs de pouvoir évaluer la validité nomologique des variables latentes de leurs modèles. Ces indicateurs de validité mobilisés dans l'approche PLS sont :

- Le coefficient de détermination du modèle ( $R^2$ ) et l'effet de taille  $R^2$  ( $f^2$ ).
- La validité prédictive du modèle ( $Q^2$ ) et l'effet de taille  $Q^2$  ( $q^2$ ).
- L'estimation des paramètres « *Path coefficients* »
- L'indice de qualité GOF « *Good Of Fit* »

Nous détaillons l'ensemble de ces indicateurs dans les différentes sections ci-après.

#### 6.4.4 Le coefficient de détermination du modèle ( $R^2$ )

Dans le cadre de l'utilisation du logiciel SMART-PLS, la fonctionnalité « *blindfolding* » permet de calculer le  $R^2$  pour les variables latentes endogènes. Le coefficient de détermination du modèle nous permet donc de comprendre dans quelle mesure chacune des variables explicatives contribue à la prévision des variables dépendantes. Ainsi,  $R^2$  représente le pourcentage de variance expliquée par le modèle. Cette variance expliquée permet également de vérifier la notion de prédiction du modèle. La signification des valeurs de  $R^2$  est présentée dans le tableau 24.

**Tableau 24: Valeurs admises pour  $R^2$**

Valeur de $R^2$	% de variance expliquée	Significativité du modèle	Auteurs
0.67	67%	$R^2$ substantiel	Chin (1998)
0.33	33%	$R^2$ modéré	
0.19	19%	$R^2$ faible	
$R^2 > 0.1$	...	Modèle significatif	
$0.05 < R^2 < 0.1$	...	Modèle tangent	(Croutsche, 2002)
$R^2 < 0.05$	...	Modèle non-significatif	

Source : (Croutsche, 2009).

#### 6.4.5 L'effet de taille ( $f^2$ )

L'effet de taille  $f^2$  représente l'impact d'une variable manifeste dans l'explication d'une variable latente endogène (Cohen, 1988). Ainsi un  $f^2$  de 0.02 représente un effet faible, un  $f^2$  de 0.15 représente un effet modéré et un  $f^2$  de 0.35 représente un effet élevé. Le  $f^2$  se calcule de la manière suivante :

$$f^2 = \frac{R^2 \text{ inclus} - R^2 \text{ exclus}}{1 - R^2 \text{ inclus}}$$

Les indices «  $R^2$  inclus » et «  $R^2$  exclus » représentent les valeurs de  $R^2$  obtenues lorsque la variable manifeste est prise en compte dans la relation («  $R^2$  inclus ») ou, au contraire, lorsqu'elle est exclue de la relation («  $R^2$  exclus »).

#### **6.4.6 La validité prédictive du modèle ( $Q^2$ )**

La capacité prédictive du modèle est calculée par le  $Q^2$ , indice qui nous permet d'évaluer chacune des équations structurelles (Tenenhaus, 1998). Le  $Q^2$  (aussi appelé « *Cross Validated Redundancy* ») est pour Wold (1982) une équivalence de  $R^2$  à la différence que le  $Q^2$  croise les variables manifestes d'une variable latente endogène avec toutes les variables manifestes associées aux variables latentes qui expliquent la variable latente endogène. Le coefficient  $Q^2$  peut être considéré comme acceptable lorsque sa valeur est supérieure à 0 (Croutsche, 2009). Pour Tenenhaus (1998), si la valeur du coefficient  $Q^2$  est supérieure à 0 alors le modèle présente une validité prédictive, si la valeur du coefficient  $Q^2$  est inférieure à 0 alors il n'y a pas de validité prédictive.

#### **6.4.7 L'effet de taille ( $q^2$ )**

L'effet de taille  $q^2$  représente l'impact d'une variable manifeste dans l'explication d'une variable latente endogène. Ainsi un  $q^2$  de 0.02 représente un effet faible, un  $q^2$  de 0.15 représente un effet modéré et un  $q^2$  de 0.35 représente un effet élevé. Le  $q^2$  se calcule de la manière suivante :

$$q^2 = \frac{Q^2 \text{ inclus} - Q^2 \text{ exclus}}{1 - Q^2 \text{ inclus}}$$

Les indices «  $Q^2$  inclus » et «  $Q^2$  exclus » représentent les valeurs de  $Q^2$  obtenues lorsque la variable manifeste est prise en compte dans la relation («  $Q^2$  inclus ») ou, au contraire, lorsqu'elle est exclue de la relation («  $Q^2$  exclus »).

### 6.4.8 L'estimation des paramètres

Afin de déterminer les paramètres et leur significativité respective, la fonctionnalité « *Bootstrapping* » de SMART-PLS permet d'utiliser le ré-échantillonnage. Cette manipulation permet d'attester de la stabilité du modèle en calculant l'erreur. L'estimation des paramètres doit être d'au moins 0.20 (Chin, 1998) et le T supérieur à 1,96.

Dès lors que les paramètres sont estimés, il s'agit de mesurer leur significativité (la valeur de P). Ainsi, cette valeur de P va permettre d'évaluer la probabilité d'erreur. Une valeur P minime signifiant risque faible de rejet de l'hypothèse. La valeur maximale de P est définie à 0.05, quand la valeur de P est inférieure à 0.05, alors l'hypothèse nulle est rejetée.

### 6.4.9 L'indice de qualité du modèle

L'approche PLS ne permettant pas d'évaluer la qualité du modèle dans sa globalité, Vinzi *et al* (2010) préconisent de déterminer l'indice de qualité du modèle. Pour cela il est préconisé d'utiliser l'indice d'ajustement « *Goodness of Fit* » (Tenenhaus *et al*, 2005) dans l'évaluation de la qualité du modèle. Un GOF de 0.10 représente une qualité médiocre, un  $q^2$  de 0.25 une qualité moyenne et un  $q^2$  de 0.36 une qualité élevée.

### 6.4.10 Récapitulatif des calculs du modèle global dans SMART-PLS

Nous présentons ci-dessous le tableau 25 synthétique répertoriant l'ensemble de différents calculs relatifs au modèle externe à effectuer sous SMART-PLS.

**Tableau 25: Calculs relatifs au modèle externe à effectuer sous SMART-PLS**

Indicateur	Paramètre	Valeurs admises
Alpha de Cronbach	Fiabilité	>0.7 (>0.5 est acceptable)
« Composite reliability »		>0.7
« Loading »		>0.7
AVE	Validité convergente	>0.5
Racine carrée de l'AVE	Validité discriminante	$\sqrt{ACE}$ du construit > corrélations de ce construit avec

« Cross loading »		les autres « Loading » plus élevés avec leurs variables qu'avec les autres variables du modèle
-------------------	--	---

Source : Ringle *et al*, 2005

Nous présentons ci-dessous le tableau 26 synthétique répertoriant l'ensemble de différents calculs relatifs au modèle structurel (interne) à effectuer sous SMART-PLS.

**Tableau 26: Calculs relatifs au modèle structurel à effectuer sous SMART-PLS**

Indicateur	Paramètre	Valeurs admises
R <sup>2</sup>	Coefficient de détermination	>0.19 (Chin, 1998) ; > 0.05 (Croutshe, 2009)
Effet de taille de R <sup>2</sup> (f <sup>2</sup> )	Effet de taille	0.02 (faible) ; 0.15 (moyen) ; 0.35 (élevé)
Q <sup>2</sup>	Validité prédictive	>0 ; d comprise entre 5 et 10 ; pas un multiple de la taille de l'échantillon
Effet de taille de Q <sup>2</sup> (q <sup>2</sup> )	Effet de taille	0.02 (faible) ; 0.15 (moyen) ; 0.35 (élevé)
« Path-coefficient »	Estimation des paramètres et de leur significativité	T> 1.96 ; p < 0.05
« Goodness of Fit »	Qualité du modèle	0.10 (faible) ; 0.25 (moyen) ; 0.36 (élevé)

Source : Ringle *et al*, 2005

## 6.5 Le pré-test quantitatif du questionnaire

Après la prise en compte du retour des différents experts interrogés quant à la pertinence des échelles de mesure lors du pré-test qualitatif, nous avons réalisé un pré-test quantitatif. Ce pré-test a été organisé dans des conditions comparables à celles dans lesquelles a lieu la collecte finale. L'objectif de ce pré-test était de vérifier la tournure des questions pour une compréhension optimale des enquêtés ainsi que l'accueil que ces derniers réservaient à l'étude (propension à répondre, temps de disponibilité, réactions aux questions ...). Ainsi, la validation des experts et le pré-test quantitatif nous ont permis d'améliorer la préparation de la collecte finale en vérifiant la validité de contenu des différents construits mobilisés dans notre modèle de recherche. Nous nous sommes donc assurés de la bonne cohérence de nos items dans la définition des concepts.

Pour ce faire nous avons donc administré notre questionnaire à un échantillon de 63 personnes *in situ* en gare SNCF Transilien. Cet échantillon se compose de 59% de femmes et 41% d'hommes, dont 82.3% possèdent un abonnement annuel ou mensuel de transport en commun. 54.8% des répondants empruntent le réseau SNCF Transilien au moins 8 fois (4 allers-retours) par semaine, et 19.4% entre 2 et 6 fois par semaine. 62.9% des répondants sont clients du réseau de transport en commun d'IDF depuis plus de 5 années. Enfin, 83.9% des personnes interrogées déclarent qu'ils utilisent le réseau SNCF Transilien pour rejoindre leur lieu de travail ou d'études. A noter que les différentes CSP sont représentées dans l'échantillon du pré-test.

Cette ultime vérification nous a permis de contrôler que l'ensemble des aspects du phénomène étudié ont été bien pris en compte à travers les items. Pour ce faire nous avons testé la corrélation des différents construits en calculant la distribution des données ainsi que les corrélations des items de chacun des construits. De cette manière les items, dont le coefficient d'aplatissement n'était pas compris entre -2 et +2, ont été reformulés ainsi que les items pour lesquels le coefficient de corrélation était inférieur à 0.7. Le pré-test quantitatif nous a permis également de limiter les effets d'instrumentation (Evrard *et al*, 1993) ; pour cela nous avons testé la corrélation pour l'ensemble des construits de notre modèle conceptuel de recherche. Pour obtenir ces informations, nous avons calculé le coefficient de saturation des items. Enfin, pour limiter au maximum le biais de formulation des items (Evrard *et al*, 1993), nous avons directement questionné les répondants au terme du questionnaire sur leur bonne compréhension de l'ensemble des termes et notions présents dans le questionnaire.

L'analyse des résultats du pré-test quantitatif nous a permis d'épurer le questionnaire par suppression non-systématique et par reformulation des items dont le coefficient de corrélation était inférieur à 0.7, avant de procéder à la collecte finale des données.

## **6.6 Les échelles de mesure des différents construits.**

Notre modèle conceptuel de recherche mobilise huit construits. Nous mesurons chacun de ces différents construits à travers une série d'items respectifs. Les construits sont issus de la revue de littérature de notre thèse. Les huit construits sont scindés en trois catégories distinctes. Tout d'abord, les construits relatifs à une situation *ante défaillance* (dépendance au service,

confiance envers le service, confiance envers le recouvrement), puis les construits relatifs à la justice perçue du recouvrement *post* défaillance (justice distributive perçue, justice procédurale perçue, justice interactionnelle perçue), et enfin les construits relatifs à la satisfaction (satisfaction du recouvrement, satisfaction *post* recouvrement).

### 6.6.1 Les construits *ante* défaillance

#### 6.6.1.1 L'échelle de mesure de la dépendance au service

Les différents travaux relatifs à la dépendance mettent en avant trois dimensions principales permettant de mesurer un degré de dépendance (Grönroos, 1990 ; Barnes, 2005). Tout d'abord l'essentialité de la ressource échangée entre prestataire et client (le service de mobilité en lui-même dans notre cas), la concentration de ces échanges ainsi que la substituabilité du prestataire. Pour Pfeffer et Salancik (1978), ces trois dimensions doivent être prises en compte dans la mesure d'un degré de dépendance. Cependant, certains auteurs ne retiennent que deux dimensions comme : l'essentialité de la ressource pour le client et la substituabilité du prestataire (Ganesan et Hess, 1997).

Afin de mesurer le niveau de dépendance du client au service mis en œuvre par Transilien, nous avons sélectionné trois items : DS1 et DS3 nous permettent de mesurer l'essentialité du service pour le client ; et DS2 le niveau de substituabilité du prestataire.

**Tableau 27 : Items de mesure du construit dépendance au service**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Dépendance au service	1	Vous diriez que :	3	L'offre de transport de SNCF Transilien vous est indispensable Il serait très difficile pour vous de ne pas utiliser le réseau de SNCF Transilien SNCF Transilien joue un rôle central dans vos déplacements en IDF	DS1 DS2 DS3	Ganesan, 1994 ; Kumar <i>et al</i> , 1995 ; Dubost, 1996 ; Gammoudi, 2009

### 6.6.1.2 L'échelle de mesure de la confiance envers le service initial

Pour le construit confiance envers la prestation de service initial, la littérature identifie plusieurs dimensions distinctes. Nous souhaitons mesurer deux composants de la confiance du client envers son prestataire à savoir : sa disposition à faire confiance au prestataire (Ennew et Sekhon, 2007) ainsi que sa confiance affective (Maxham et Netemeyer, 2002 ; Ennew *et al*, 2011). Nous souhaitons également mesurer la confiance « globale » du client envers le service initial (Ennew *et al*, 2011). Pour cela nous avons sélectionné et adapté 7 items issus de la littérature.

**Tableau 28 : Items de mesure du construit confiance envers le service initial**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Confiance envers le service initial	2	<i>Disposition</i> Vous pourriez affirmer que :	3	Vous faites confiance à SNCF Transilien pour toujours prendre en compte votre intérêt	CSI1	Walsh <i>et al</i> , 2007 ; Ennew et Sekhon, 2007 ; Sekhon <i>et al</i> , 2013
				Vous faites confiance à SNCF Transilien pour produire le service tel qu'il le décrit	CSI2	
				SNCF Transilien est une entreprise qui dit toujours la vérité	CSI3	
	3	<i>Affectif</i> Vous diriez que :	3	SNCF Transilien a la réputation de toujours prendre soin de ses clients	CSI4	Maxham et Netemeyer, 2002 ; Johnson et Grayson, 2005 ; Ennew et Sekhon, 2007 ; Sekhon <i>et al</i> , 2013
				SNCF Transilien a la réputation de toujours tenir compte de l'intérêt de ses clients	CSI5	
				SNCF Transilien fait tous ses efforts pour répondre à vos besoins	CSI6	
	4	<i>Global</i> Globalement vous avez le sentiment que :	1	Vous pouvez faire confiance à SNCF Transilien	CSI7	Morrow <i>et al</i> , 2004 ;Ennew et Sekhon, 2007 ; Walsh <i>et al</i> , 2007 ;Ennew <i>et al</i> , 2011

### 6.6.1.3 L'échelle de mesure de la confiance envers le recouvrement

Pour le construit confiance envers le recouvrement de service, nous souhaitons mesurer deux composants de la confiance du client envers son prestataire à savoir : sa disposition à faire confiance au prestataire (Ennew et Sekhon, 2007) ainsi que sa confiance affective (Maxham

et Netemeyer, 2002 ; Ennew *et al*, 2011). Nous souhaitons également mesurer la confiance « globale » du client envers le recouvrement de service (Ennew *et al*, 2011). Pour cela nous avons sélectionné et adapté 6 items issus de la littérature.

**Tableau 29 : Items de mesure du construit confiance envers le recouvrement**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Confiance envers le recouvrement de service	5	<i>Disposition</i> En cas de problème imprévu impactant la circulation des trains :	2	Vous faites confiance à SNCF Transilien pour toujours prendre en compte votre intérêt lorsqu'elle traite le problème	CRS1	Walsh <i>et al</i> , 2007 ; Ennew et Sekhon, 2007 ; Sekhon <i>et al</i> , 2013
				Le service de SNCF Transilien est fiable dans le traitement du problème	CRS2	
	6	<i>Affectif</i> En cas de problème imprévu impactant la circulation des trains :	2	SNCF Transilien a la réputation de traiter ses clients correctement lors d'une perturbation	CRS3	Maxham et Netemeyer, 2002 ; Johnson et Grayson, 2005 ; Ennew et Sekhon, 2007 ; Sekhon <i>et al</i> , 2013
				SNCF Transilien a la réputation de toujours prendre en compte l'intérêt de ses clients lors d'une perturbation	CRS4	
	7	<i>Global</i> En cas de problème imprévu impactant la circulation des trains :	2	Vous pouvez faire confiance à SNCF Transilien lorsque vous rencontrez une perturbation	CRS5	Morrow <i>et al</i> , 2004 ;Ennew et Sekhon, 2007 ; Walsh <i>et al</i> , 2007 ;Ennew <i>et al</i> , 2011
				SNCF Transilien est digne de confiance lorsqu'elle traite un problème	CRS6	

#### 6.6.1.4 Les construits relatifs à la justice perçue

La justice perçue suite à un recouvrement a, pour Smith *et al* (1999), un impact direct sur la satisfaction du client. La justice perçue se compose de trois dimensions distinctes (justice distributive, procédurale et interactionnelle).

Nous décidons de mesurer chacune de ces dimensions séparément afin de bien prendre en compte le contexte de Transilien dont le périmètre d'actions est contraint par la configuration de son marché (contraintes notamment liées aux relations avec son autorité organisatrice : le STIF) ainsi que par son organisation interne.

### 6.6.1.5 L'échelle de mesure de la justice distributive perçue

La mesure de la justice distributive perçue nous permet d'évaluer le recouvrement mis en œuvre par le prestataire du point de vue du client. La dimension distributive de la justice représente les compensations proposées par le prestataire pour dédommager le client lésé par une défaillance de service (Smith *et al*, 1999 ; Sabadie *et al*, 2006). Nous avons retenu trois items issus de la littérature pour mesurer la justice distributive perçue. Ces items sont relatifs à la réponse effective du prestataire et à sa juste proportion par rapport aux problèmes rencontrés par le client (Sabadie *et al*, 2006), aux attentes du client en termes de recouvrement - basées notamment sur des expériences passées - (Blodgett *et al*, 1997) ainsi qu'à la perception de la justice suite à la compensation offerte par le prestataire (Smith *et al*, 1999).

**Tableau 30 : Items de mesure du construit justice distributive perçue**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Justice distributive	8	Suite à une perturbation imprévue vous diriez que :	3	La compensation que vous avez obtenue suite à la perturbation était juste En traitant le problème, SNCF Transilien a répondu à vos attentes Le résultat obtenu était juste	JUST D1 JUST D2 JUST D3	Blodgett <i>et al</i> 1997 ; Smith <i>et al</i> , 1999 ; Maxham et Netemeyer, 2002 ; Sabadie <i>et al</i> 2006

### 6.6.1.6 L'échelle de mesure de la justice procédurale perçue

La mesure de la justice procédurale perçue nous permet d'évaluer la perception des processus de recouvrement mis en œuvre par l'organisation (Sabadie *et al*, 2006). La perception des processus de recouvrement peut être relative à l'adaptabilité des processus en fonction du problème rencontré par le client (Bitner *et al*, 1990 ; Sabadie *et al*, 2006), à la possibilité donnée au client d'exprimer son opinion et à cette dernière d'être prise en compte (Tax *et al*, 1998), à la rapidité de mise en œuvre du recouvrement de service (Smith *et al*, 1999). Afin de mesurer ces différentes dimensions de la justice procédurale perçue nous avons retenu 4 items issus de la littérature.

**Tableau 31 : Items de mesure du construit justice procédurale perçue**

<b>Construit</b>	<b>Question</b>	<b>Question posée</b>	<b>Nb d'items</b>	<b>Items</b>	<b>Code</b>	<b>Justification théorique</b>
Justice Procédurale	9	Lors des différents échanges avec les agents SNCF Transilien :	4	Votre interlocuteur vous a donné l'impression d'adapter les procédures pour répondre à vos attentes Vous avez pu donner votre opinion Votre opinion a été prise en compte Votre interlocuteur a pu traiter rapidement le problème	JUSTP 1 JUSTP 2 JUSTP 3 JUSTP 4	Blodgett <i>et al</i> 1997 ; Tax <i>et al</i> 1998 ; Smith <i>et al</i> , 1999 ; Sabadie <i>et al</i> 2006 ; Baudier <i>et al</i> , 2016

### 6.6.1.7 L'échelle de mesure de la justice interactionnelle perçue

Les relations entre un client et un (ou plusieurs) représentants de l'entreprise en « *front office* », lors d'une défaillance de service, vont constituer la perception de la justice interactionnelle par le client. C'est donc le traitement « *interpersonnel* » de la défaillance qui est mesuré par l'évaluation de la justice interactionnelle perçue (Blodgett *et al*, 1993). Deux dimensions de la justice interactionnelle sont étudiées dans la littérature. Tout d'abord, la dimension informationnelle (relative aux informations fournies au client) ; ensuite, la dimension interactionnelle relative à l'attitude et au comportement du personnel en contact vis-à-vis du client lors du recouvrement de service.

Les informations données aux clients doivent, pour Sabadie *et al* (2006), être présentées d'une manière claire et précise, permettre aux clients de connaître la cause et la source de la défaillance et doivent présenter aux clients la manière dont l'entreprise va régler le problème.

Le comportement du personnel en contact vis-à-vis du client lors du recouvrement de service est également une dimension pouvant impacter la perception de la justice interactionnelle. Le personnel en contact doit faire en sorte de trouver une solution au client (Tax *et al*, 1998) ; de plus, la solution trouvée par le personnel en contact doit, pour Sabadie *et al* (2006), inspirer confiance au client. Enfin, la posture empathique, l'écoute, la politesse avec lesquelles s'adresse un employé à un client sont autant d'attributs de la dimension comportementale de la justice interactionnelle qui permettent d'impacter directement et positivement la perception (Smith *et al*, 1999).

Afin de mesurer la perception de la justice interactionnelle perçue par le client, nous avons retenu quatre items issus de la littérature.

**Tableau 32 : Items de mesure du construit justice interactionnelle perçue**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Justice interactionnelle	10	Lors de votre contact avec un agent SNCF Transilien vous diriez que l'agent :	4	Etais concerné par votre problème Etais à l'écoute Vous a fourni des explications claires et précises A déployé les efforts nécessaires pour résoudre le problème	JUSTI 1 JUSTI 2 JUSTI 3 JUSTI 4	Smith <i>et al</i> , 1999 ; Sabadie <i>et al</i> 2006 ; Baudier <i>et al</i> , 2016

#### 6.6.1.8 Les construits relatifs à la satisfaction

#### 6.6.1.9 L'échelle de mesure de la satisfaction du recouvrement

Afin de mesurer la satisfaction du recouvrement, nous avons retenu deux items issus de la littérature, en adaptant les deux items de Maxham et Netemeyer (2002) à la mesure de la satisfaction relative au recouvrement de service. Les items retenus nous permettant de mesurer le niveau de satisfaction lié au recouvrement, ainsi que la satisfaction globale liée au recouvrement de service. Nous ne mobilisons pas d'item relatif à la recommandation qui, dans le cadre de l'exposition au recouvrement fait moins sens que pour la satisfaction globale.

**Tableau 33 : Items de mesure du construit satisfaction du recouvrement**

Construit	Question	Question posée	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Satisfaction du recouvrement	11	Vous diriez que :	2	SNCF Transilien vous a apporté une solution satisfaisante lors de la perturbation rencontrée En repensant au problème rencontré et à la façon dont SNCF Transilien l'a traité. Vous êtes satisfait de SNCF Transilien	SR1 SR2	Oliver et Swan, 1989 ; Bitner <i>et al</i> , 1994 ; Smith <i>et al</i> 1999 Maxham et Netemeyer, 2002

### 6.6.1.10 L'échelle de mesure de la satisfaction post recouvrement

Afin de mesurer la satisfaction *post* recouvrement, nous déterminons dans un premier temps l'intention de recommandation du service par le client (Reichheld, 2003) à travers trois items.

Dans un second temps, afin de mesurer la satisfaction *post* recouvrement du client, nous utilisons l'adaptation de l'échelle de mesure de Maxham et Netemeyer (2002). Cette échelle comprend trois items. Les deux premiers items permettent de mesurer la satisfaction du service fourni, le troisième item permet de mesurer la satisfaction globale.

**Tableau34 : Items de mesure du construit satisfaction post recouvrement**

Construit	Question	Nb d'items	Items	Code	Justification théorique
Satisfaction <i>post</i> recouvrement	12	3	Vous êtes susceptible de parler en bien de SNCF Transilien	RECO1	Maxham et Netemeyer, 2002 ; Walsh <i>et al</i> , 2007 ; Baudier et Ammi, 2016
			Vous seriez prêt à recommander les services de SNCF Transilien à vos amis	RECO2	
			Si un ami n'utilisant pas le réseau SNCF Transilien cherchait une nouvelle solution de transport, vous lui recommanderiez SNCF Transilien	RECO3	
	13	3	Votre choix d'utiliser le réseau Transilien est un choix judicieux	SPR1	Cronin <i>et al</i> , 2000 ; Maxham et Netemeyer, 2002
			Vous faites un bon choix lorsque vous utilisez le réseau SNCF Transilien	SPR2	
			Vous êtes globalement satisfait du service fourni par SNCF Transilien	SPR3	

### 6.6.2 Les items de mesure des effets de modération

Afin de connaitre le temps moyen d'utilisation du service par jour d'utilisation du client, l'ancienneté d'utilisation du réseau est mesurée par deux questions qui nous permettent de connaitre la fréquence d'utilisation du réseau ainsi que l'ancienneté de la relation de service. La quatrième question nous permet d'identifier la finalité du déplacement.

**Tableau 35 : Items de mesure des effets de modération**

Variable	Question/items de mesure	Possibilité de réponse
----------	--------------------------	------------------------

Temps moyen d'utilisation	Combien de temps passez-vous sur le réseau Transilien (en heure)?	... h ...
Ancienneté d'utilisation	À quelle fréquence utilisez-vous le réseau SNCF Transilien ?	(= ou + de 4AR/s ; entre 1AR et 3 AR/s ; - de 1 AR/s)
	Depuis combien de temps êtes-vous client du réseau SNCF Transilien ?	( <input type="checkbox"/> <1an ; <input type="checkbox"/> 1-2ans ; <input type="checkbox"/> 3-5 ans ; <input type="checkbox"/> >5ans)
Finalité du déplacement	Vous empruntez généralement le réseau SNCF Transilien pour	( <input type="checkbox"/> raison professionnelle ; <input type="checkbox"/> raison scolaire ; <input type="checkbox"/> loisir, <input type="checkbox"/> RDV, <input type="checkbox"/> Autre)

### 6.6.3 Les items d'identification des répondants

Afin d'affiner notre connaissance des répondants (permettant notamment de contrôler les quotas définis), nous intégrons dans le questionnaire trois questions permettant de connaître le genre, la tranche d'âge ainsi que la catégorie socio-professionnelle des répondants. Ces trois types de segmentation sont communément utilisés dans les recherches en marketing.

**Tableau 36 : Items d'identification des répondants**

Variable	Question/items de mesure	Possibilité de réponse
Genre	Vous êtes ...	( <input type="checkbox"/> Un homme/ <input type="checkbox"/> Une femme)
Age	Vous appartenez à la tranche d'âge	(15-25 ; 26-35 ; 36-55 ; >55)
CSP	Votre profession est	(choix dans une liste exhaustive)

#### 6.6.3.1 Synthèse

Le questionnaire est décomposé en deux parties. La première partie regroupe 13 questions avec 36 items et permet de mesurer les construits *ante* défaillance, les construits qui composent la justice perçue ainsi que les construits *post* défaillance. Dans la seconde partie du questionnaire, les questions numérotées de 1 à 7 et de 24 à 29 ont pour objectif d'identifier les répondants. Cet objectif est double puisque dans un premier temps cela permet de piloter efficacement l'administration du questionnaire (en respectant ainsi les quotas fixés), et dans un second temps de segmenter et d'analyser différents groupes de répondants.

# Chapitre 7 : Résultats et mise en perspective

---

Après avoir présenté dans le chapitre précédent la méthode retenue pour mener à bien l'étude terrain et après avoir présenté les pré-tests qualitatif et quantitatif auxquels nous avons soumis notre questionnaire, nous abordons dans ce chapitre les résultats issus de la collecte finale des données ainsi que leur mise en perspective. Nous présentons tout d'abord l'analyse descriptive de l'échantillon, puis, nous vérifions la validité psychométrique du modèle de mesure de l'étude, et enfin, suite à une épuration, nous présentons notre analyse du modèle externe et interne. Nous clôturons ce chapitre par la discussion des résultats obtenus.

La collecte de données finales s'est déroulée au mois de juin 2017. Cette phase terrain nous a permis de collecter 306 réponses complètes et exploitables. Nous avons délibérément exclu des répondants potentiels les mineurs de moins de 15 ans, les personnes n'empruntant pas le réseau Transilien ou le réseau RER de la SNCF ainsi que les personnes salariées de la SNCF. De plus, nous avons fait en sorte que les questionnaires incomplets ne puissent pas alimenter la base de données brutes. L'administration de notre questionnaire s'est faite en face à face *in situ* dans le lieu de consommation du service. L'étude terrain a mobilisé huit enquêteurs habilités par SNCF Transilien à interroger les répondants dans cinq gares différentes du réseau SNCF Transilien. Les huit enquêteurs professionnels ont été formés pour cette étude sur la manière de sélectionner et d'approcher un répondant potentiel, sur la bonne formulation des questions, sur le ton de voix et l'expression du visage neutre à conserver pendant toute la durée de la collecte et sur la reformulation des questions.

## 7.1 L'analyse descriptive de l'échantillon de l'étude

Dans un premier temps nous présentons les données descriptives détaillées de l'échantillon des répondants. Ces données ainsi collectées nous permettent l'exploration des variables sociodémographiques telles le genre, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle ou encore les revenus nets mensuels. Les variables plus en lien avec les transports en commun publics,

telles la fréquence d'utilisation, les lignes empruntées ou encore la finalité de la majorité des déplacements des répondants, sont présents dans les données collectées. Nous présentons une vue d'ensemble des différents profils des personnes ayant accepté de répondre à notre questionnaire.

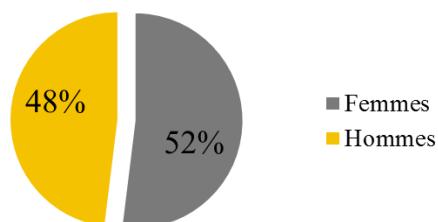
**Tableau37 : Vue d'ensemble des différents profils des répondants**

	Unité	Effectif	Part
Total		<b>306</b>	<b>100%</b>
Genre	Hommes	<b>147</b>	<b>48%</b>
	Femmes	<b>159</b>	<b>52%</b>
Age	Moins de 18 ans	<b>17</b>	<b>6%</b>
	De 18 à 25 ans	<b>108</b>	<b>35%</b>
	De 26 à 35 ans	<b>67</b>	<b>22%</b>
	De 35 à 55 ans	<b>87</b>	<b>28%</b>
	Plus de 55 ans	<b>27</b>	<b>9%</b>
Profession	Artisan/Commerçant	<b>6</b>	<b>2%</b>
	Sans activité	<b>16</b>	<b>5%</b>
	Étudiant	<b>90</b>	<b>29%</b>
	Retraité	<b>13</b>	<b>4%</b>
	Enseignant	<b>6</b>	<b>2%</b>
	Cadre/entrepreneur	<b>23</b>	<b>8%</b>
	Employé	<b>138</b>	<b>45%</b>
	Ouvrier	<b>10</b>	<b>3%</b>
	Profession libérale	<b>4</b>	<b>1%</b>
	Autre	<b>0</b>	<b>0%</b>

### 7.1.1 Présentation des répondants par genre

Notre échantillon global comporte 306 répondants, 48% d'hommes et 52% de femmes, répartition représentative de la répartition hommes/femmes dans la population mère. Cette répartition au sein de l'échantillon global s'explique par l'application de quotas stricts lors de l'administration des questionnaires en face à face.

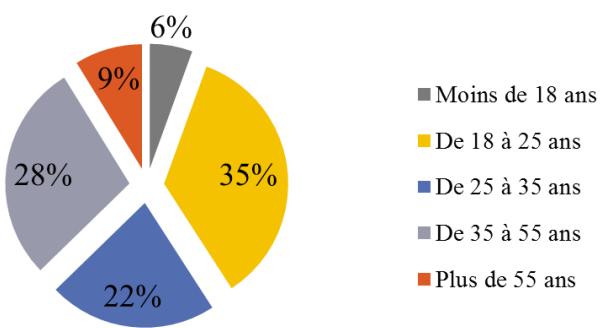
**Figure 48 : Présentation des répondants par genre**



### 7.1.2 Présentation des répondants par âge

Au cours de l'administration du questionnaire, nous avons délibérément filtré les répondants pour ne pas interroger les mineurs de moins de 15ans. Nous avons constitué cinq tranches d'âge réparties comme suit : les moins de 18 ans représentent 6% de l'échantillon global soit 17 personnes ; les 18 à 25 ans 35%, soit 108 personnes ; les 26 à 35 ans 22%, soit 67 personnes ; les 36 à 55 ans 28%, soit 87 personnes et les plus de 55 ans 9%, soit 27 personnes. L'âge moyen des répondants est de 33 ans, l'écart type lui est de 15.

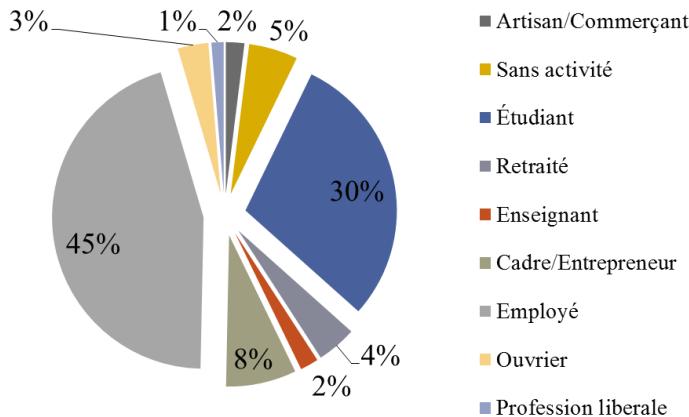
**Figure 49 : Présentation des répondants par âge**



### 7.1.3 Présentation des répondants par catégorie socio-professionnelle

Pour ce qui est des catégories socioprofessionnelles des répondants, 45% sont employés, 30% étudiants, 8% cadres/entrepreneurs. L'ensemble des autres catégories socio-professionnelles représentent 17% de l'échantillon dont 5% sont sans activité et 4% retraités. Lors de l'administration du questionnaire nous avions délibérément filtré les personnes travaillant à la SNCF (cheminots ou contractuels).

**Figure 50 : Présentation des répondants par catégorie socio-professionnelle**

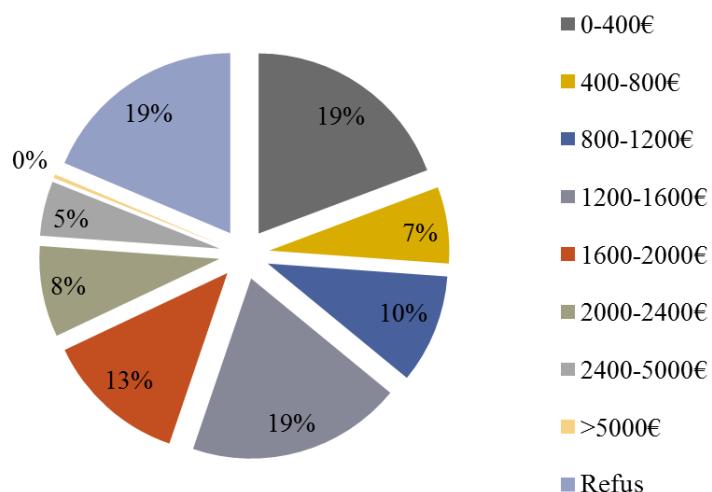


#### 7.1.4 Présentation des répondants par tranche de revenus

La répartition par tranche de revenus nets mensuels indique que 16% ont des revenus mensuels nets compris entre 2000 € et plus, contre 84% des sondés avec des revenus inférieurs à 2000€ nets mensuels.

La communication de la tranche de revenus nets mensuels était un élément non-obligatoire du questionnaire car cette question pouvait être jugée intrusive par certaines personnes. C'est pourquoi nous l'avons mise en fin du questionnaire, position permettant, au cas où le répondant soit surpris ou gêné par cette question de ne pas introduire un biais dans ses réponses. Sur la totalité de l'échantillon, 81% des répondants ont accepté de communiquer leur tranche de revenus nets mensuels

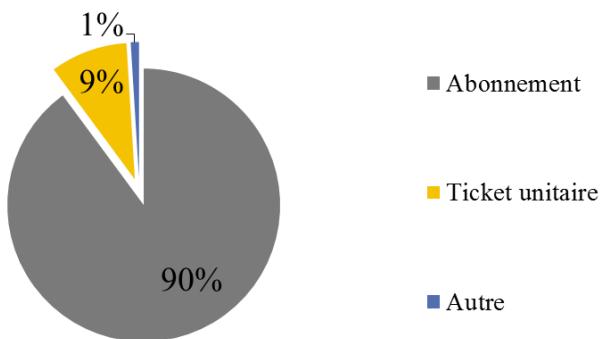
**Figure 51 : Présentation des répondants par tranche de revenus**



### 7.1.5 Présentation des répondants par type de titre de transport utilisé

Une large majorité des répondants utilisent un abonnement de transport en commun (90% d'entre eux), contre 9% des répondants utilisant des titres unitaires (tickets) ou encore 1% utilisant d'autres types de titres de transport (cartes invalidité, contremarques ...). Ces abonnements peuvent être hebdomadaires, mensuels ou encore annuels. Ils donnent un accès illimité aux services de transport en commun pour les zones couvertes. Il est important de mentionner que depuis juillet 2015, le forfait Navigo toutes zones permet, pour les détenteurs d'un abonnement mensuel ou annuel, de pouvoir se déplacer en illimité sur l'ensemble des 5 zones de l'Île de France.

**Figure 52 : Présentation des répondants par type de titre de transport utilisé**

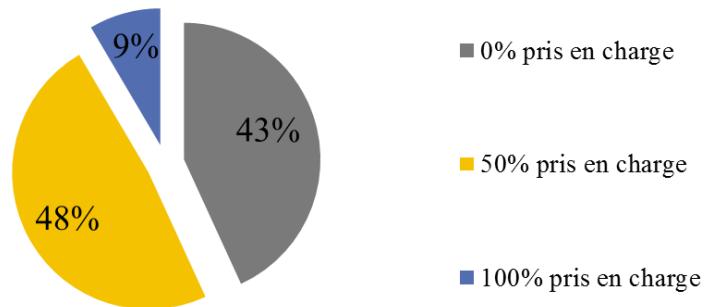


### 7.1.6 Présentation des répondants selon la prise en charge des frais liés à l'utilisation du réseau de transport en commun d'IDF

Dans certains cas les frais de déplacements en transport en commun peuvent être pris en charge par un tiers. Généralement cette prise en charge est liée à une activité professionnelle basée dans la région, une scolarisation et un logement dans la région ou encore une invalidité. Les répondants sont 48% à bénéficier d'une prise en charge partielle de leurs frais de déplacement à hauteur de 50% du coût. 43% des répondants n'ont pas de prise en charge de leurs frais de déplacement et seul 9% bénéficient d'une prise en charge complète de la part d'un tiers.

La forte représentation de prise en charge partielle s'explique par l'obligation légale de prise en charge par l'employeur<sup>21</sup>, ainsi que par la prise en charge par le STIF d'une partie des frais de déplacement des étudiants résidants en IDF et inscrits dans un établissement scolaire d'IDF. Ainsi une large majorité des franciliens ayant une activité salariée ou scolaire bénéficient d'une prise en charge d'une partie de leurs frais de déplacement.

**Figure 53 : Présentation des répondants selon la prise en charge des frais liés à l'utilisation du réseau de transport en commun d'IDF**



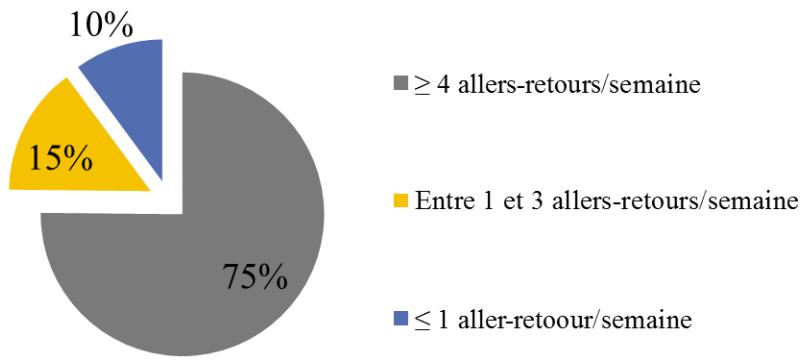
### 7.1.7 Présentation des répondants selon la fréquence d'utilisation du réseau SNCF Transilien

Parmi les répondants, la répartition selon la fréquence hebdomadaire d'utilisation du réseau SNCF Transilien montre que 75% des répondants réalisent 8 trajets par semaine ou plus (soit au minimum 4 allers-retours). 15% des répondants empruntent le réseau SNCF Transilien entre 2 et 6 fois par semaine (entre 1 et 3 allers-retours). Enfin, 10% réalisent moins d'un aller-retour hebdomadaire.

**Figure 54 : Présentation des répondants selon la fréquence d'utilisation du réseau SNCF Transilien**

---

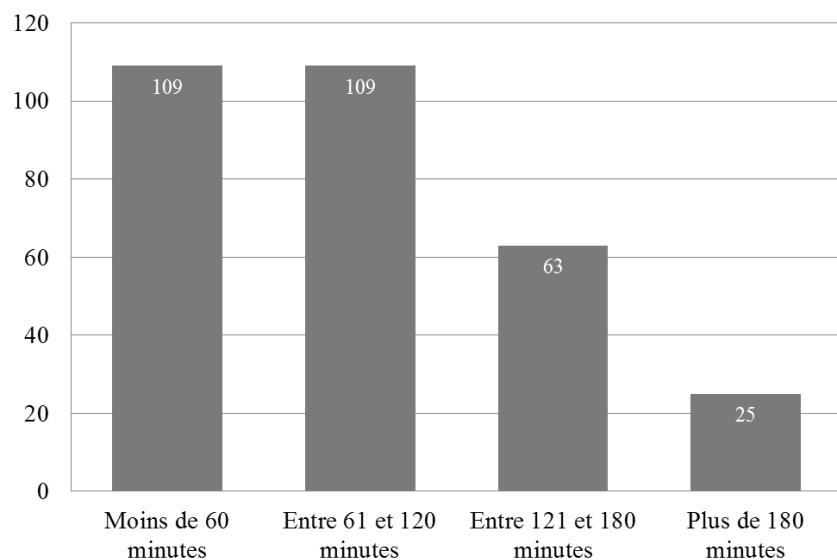
<sup>21</sup> Articles L. 3261-2 et R. 3261-1 à R. 3261-5 du Code du travail



### 7.1.8 Présentation des répondants selon le temps passé dans les transports

Nous avons demandé dans un premier temps aux répondants le temps passé dans les transports en commun publics. Ce temps est exprimé en heures pour une journée type d'utilisation des transports en commun. Le temps moyen quotidien passé dans les transports en commun d'IDF est de 1h47. L'écart type, lui, est de 1h02. Nous avons ensuite regroupé les réponses par tranche de volume horaire. Ainsi 36% des répondants consacrent moins de 1h00 par jour dans les transports en commun, 35% entre 1h00 et 2h00, 21% entre 2h00 et 3h00, enfin 8% y passent plus de 3h00.

**Figure 55 : Présentation des répondants selon le temps passé dans les transports**

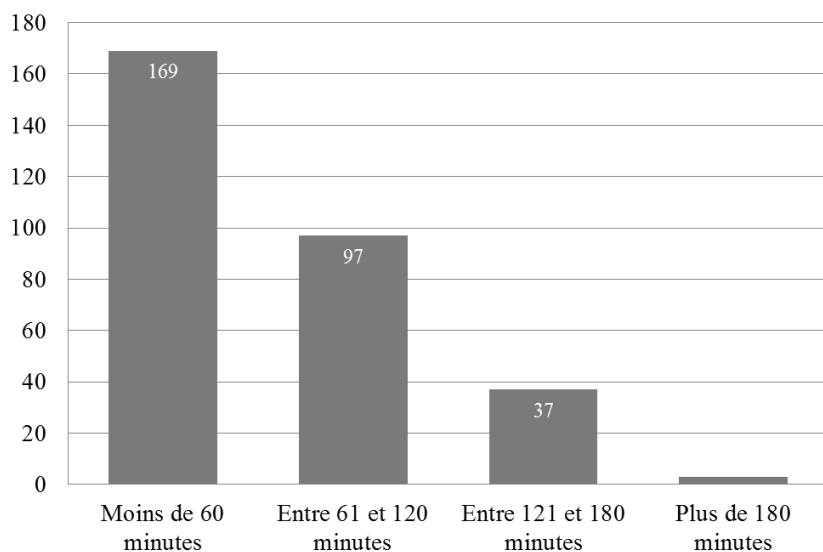


### 7.1.9 Présentation des répondants selon le temps passé sur le réseau SNCF Transilien

Nous avons demandé dans un second temps aux répondants le temps passé sur le réseau SNCF Transilien. Ce temps est exprimé en heures pour une journée type d'utilisation. Le temps moyen passé sur le réseau SNCF Transilien est de 1h16. L'écart type, lui, est de 0h47. Nous avons ensuite regroupé les réponses par tranche de volume horaire. Ainsi 55% des répondants passent moins de 1h00 par jour dans les transports en commun, 32% entre 1h00 et 2h00, 12% entre 2h00 et 3h00, enfin seul 1% y passent plus de 3h00.

143 répondants utilisent exclusivement le réseau Transilien comme mode de transport, leur temps passé dans les transports est donc égal à leur temps passé dans le RER ou le Transilien, cela représente 47% de l'échantillon global. 105 répondants qui utilisent plusieurs modes de transport consacrent une majorité de leur TTB<sup>22</sup> au réseau Transilien, soit 34%. Enfin seul 58 personnes interrogées utilisant le réseau Transilien y consacrent moins de la moitié de leur temps de trajet total, soit 19%.

**Figure 56 : Présentation des répondants selon le temps passé sur le réseau SNCF Transilien**

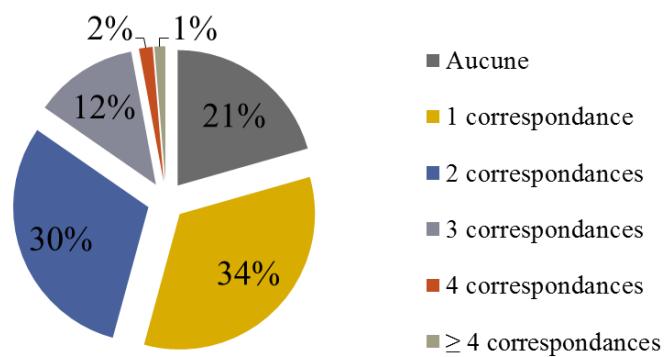


<sup>22</sup> Travel Time Budget : temps moyen passé par une personne pour se déplacer tous les jours.

### 7.1.10 Présentation des répondants selon le nombre de correspondances de leurs trajets réguliers

Parmi les répondants, 21% ont un trajet monomodal, 34% ont 1 correspondance (pouvant être multimodale), 42% d'entre eux en ont 2 ou 3. Les répondants restant, qui représentent 3% de l'échantillon ont plus de 3 correspondances lors de leur déplacements.

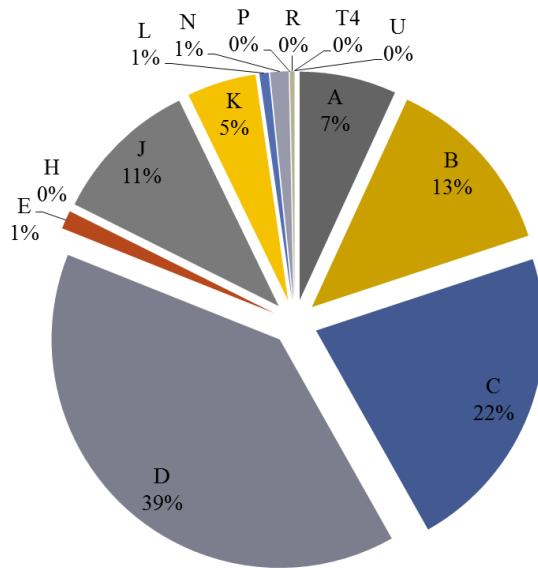
**Figure 57 : Présentation des répondants selon le nombre de correspondances de leurs trajets réguliers**



### 7.1.11 Présentation des répondants selon la ligne SNCF Transilien la plus fréquemment utilisée

Parmi les participants de notre étude, 39% d'entre eux utilisent principalement la ligne RER D dans leurs trajets habituels, 22% utilisent la ligne RER C, 13% la ligne RER B, 11% la ligne J du Transilien. Les autres répondants (15%) utilisent pour leur part les lignes A, E, L, R et N.

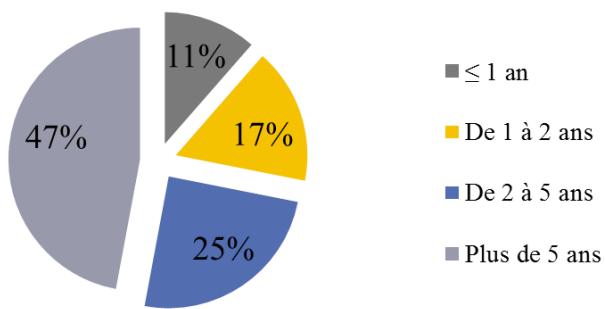
**Figure 58 : Présentation des répondants selon la ligne SNCF Transilien la plus fréquemment**



### 7.1.12 Présentation des répondants selon l'ancienneté d'utilisation du réseau SNCF Transilien

La majorité des répondants (47%) utilisent le réseau SNCF Transilien depuis plus de 5 années, 25% ont une ancienneté d'utilisation du service comprise entre 2 et 5 années, 17% entre 1 et 2 années et enfin, 11% des répondants utilisent le service seulement depuis moins de 1 an.

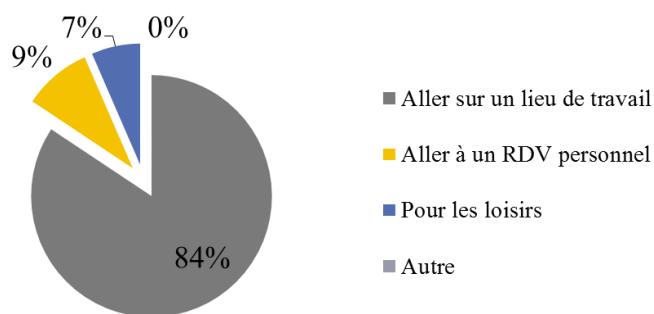
**Figure 59 : Présentation des répondants selon l'ancienneté d'utilisation du réseau SNCF Transilien**



### 7.1.13 Présentation des répondants selon la finalité principale de la majorité de leurs déplacements

En grande majorité, les répondants utilisent le réseau SNCF Transilien pour se rendre sur leur lieu de travail, voire leur lieu de scolarisation. Ils sont 84% dans ce cas. Viennent ensuite les répondants utilisant le réseau avec une finalité du déplacement liée aux loisirs qui sont, eux, 7%. Enfin, 9% des participants à l'étude se déplacent sur le réseau SNCF Transilien pour rejoindre un lieu de rendez-vous personnel (lieu médical, administratif ...).

**Figure 60 : Présentation des répondants selon la finalité principale de la majorité de leurs déplacements**



### 7.1.14 Synthèse de l'analyse descriptive

L'analyse descriptive de l'échantillon global nous a permis de faire apparaître plusieurs données importantes. Ces informations seront utilisées, par la suite, pour la validation de l'instrument de mesure mobilisé dans le cadre de cette étude.

Dans cette synthèse nous présentons les informations les plus structurantes pour la suite de notre étude quantitative. Tout d'abord nous pouvons noter que 90% des répondants possèdent un abonnement aux services de transports publics en commun en IDF. Ce taux élevé peut s'expliquer par notre choix des jours d'administrations du questionnaire en face à face *in situ*. Nous avons privilégié les jours ouvrables de base qui permettent de représenter de la manière la plus fiable possible la clientèle type d'un réseau de transport en commun en zone urbaine. Avec la même logique, nous obtenons 84% de répondants qui déclarent utiliser principalement le réseau Transilien pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude. Ces deux

paramètres impliquent que 75% des personnes interrogées déclarent effectuer un minimum de 4 allers-retours par semaine, soit un minimum de 8 trajets hebdomadaires. Si nous couplons ces informations avec les informations relatives au temps passé dans les transports, il apparaît que la captivité hebdomadaire des voyageurs est relativement importante et distingue le service Transilien des services plus « classiques ». Cette captivité expose davantage dans ces conditions, les voyageurs à de possibles dysfonctionnements de service.

## 7.2 La vérification de la validité psychométrique du modèle

Nous consacrons cette section à la « purification » ainsi qu'à la validation de l'instrument de mesure du modèle conceptuel de recherche utilisé lors de la collecte finale de données. Cette étape de « purification » se base sur les principaux indicateurs présentés dans le chapitre précédent de la thèse. La validation a pour objectif d'attester de la cohérence interne des échelles qui nous ont permis de mesurer les variables de notre modèle expérimental.

### 7.2.1 La purification de l'instrument et validation

Afin de procéder à la « purification » de l'instrument de mesure, il a été nécessaire de réaliser plusieurs analyses relatives aux différentes caractéristiques de l'instrument de mesure du modèle et de chacun des construits qui le composent. Nous présentons ci-dessous la liste des huit construits qui composent notre modèle ainsi que les codes qui y sont associés, codes que nous utiliserons par la suite.

**Tableau 38 : Construits mobilisés dans le modèle conceptuel de recherche**

Construits mobilisés	Code associé
Dépendance	<b>DS</b>
Confiance envers le service initial	<b>CSI</b>
Confiance envers le recouvrement de service	<b>CSR</b>
Justice distributive perçue	<b>JUSTD</b>

Justice procédurale perçue	<b>JUSTP</b>
Justice interactionnelle perçue	<b>JUSTI</b>
Satisfaction du recouvrement	<b>SR</b>
Satisfaction globale	<b>SPR</b>

### 7.2.1.1 Les loadings

L'ensemble des items présentés dans le tableau ci-dessous ont une valeur supérieure à 0.70 (voir tableau 39) ; seuil des *loadings* étant à 0.70 par Roussel et Wacheux (2005). Afin d'arriver à cette homogénéité nous avons supprimé deux items du corpus initial, car ces deux items, non significatifs, auraient pu biaiser notre analyse lors des résultats finaux.

**Tableau 39 : Présentation des loadings de l'échantillon final**

	<b>CSI</b>	<b>CSR</b>	<b>DS</b>	<b>JUSTD</b>	<b>JUSTI</b>	<b>JUSTP</b>	<b>SPR</b>	<b>SR</b>
<b>AFFCSI1</b>	<b>0,806</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>AFFCSI2</b>	<b>0,846</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>AFFSCI3</b>	<b>0,803</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>DISPCSI1</b>	<b>0,741</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>DISPCSI2</b>	<b>0,781</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>DISPCSI3</b>	<b>0,707</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>GLOBCSI1</b>	<b>0,846</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>GLOBCSI2</b>	<b>0,849</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>AFFCR1</b>	0,000	<b>0,815</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>AFFCR2</b>	0,000	<b>0,868</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>DISPCR1</b>	0,000	<b>0,793</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>DISPCR2</b>	0,000	<b>0,826</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>GLOBCR1</b>	0,000	<b>0,888</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>GLOBCR2</b>	0,000	<b>0,870</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

<b>ESS1</b>	0,000	0,000	<b>0,833</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>ESS2</b>	0,000	0,000	<b>0,886</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>ESS3</b>	0,000	0,000	<b>0,850</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTD1</b>	0,000	0,000	0,000	<b>0,906</b>	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTD2</b>	0,000	0,000	0,000	<b>0,944</b>	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTD3</b>	0,000	0,000	0,000	<b>0,937</b>	0,000	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTI1</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,838</b>	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTI2</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,862</b>	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTI3</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,857</b>	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTI4</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,888</b>	0,000	0,000	0,000
<b>JUSTP1</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,813</b>	0,000	0,000
<b>JUSTP2</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,868</b>	0,000	0,000
<b>JUSTP3</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,901</b>	0,000	0,000
<b>JUSTP4</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,866</b>	0,000	0,000
<b>RECO1</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,853</b>	0,000
<b>RECO2</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,880</b>	0,000
<b>RECO3</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,842</b>	0,000
<b>SPR1</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,737</b>	0,000
<b>SPR2</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,737</b>	0,000
<b>SPR3</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,847</b>	0,000
<b>SR1</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,961</b>
<b>SR2</b>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,966</b>

Le tableau ci-dessus représente les *loadings* relatifs à l'ensemble des items associés à chacun des construits devant être mesurés.

### 7.2.1.2 La validation de l'échelle de mesure de la dépendance au service

Le construit « dépendance au service (DS) » est mesuré par 3 items : ESS1, ESS2 et ESS3. Ces trois items nous permettent de mesurer l'essentialité du service pour le client.

Pour l'estimation des paramètres, la valeur de T (*T-value*), qui mesure la taille de l'effet, est supérieure au seuil de 1.96 pour chacun des items mobilisés justifiant ainsi leur significativité (Shoben, 1997).

La valeur de l'indice KMO, permettant de vérifier l'étroitesse du lien entre les items mesurant le construit, leur corrélation et leur différence avec des items mesurant d'autres construits du modèle, est de 0.707 ; valeur supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec ( $\text{Chi-2} = 327.708$  ;  $\text{ddl} = 3$  ;  $\text{sig} = 0.000$ ) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 3 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.819, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability*, applicable dans notre modèle car les relations entre les variables observées et les variables latentes sont de type réflectif, est de 0.892. Cet indice est supérieur au seuil de 0.7 (Hair *et al.* 2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « dépendance au service (DS) » est mesurée par l'AVE. La valeur de l'AVE est de 0.733, valeur supérieur au seuil minimal d'acceptabilité fixé à 0.5 (Sarstedt *et al.*, 2014). Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 40 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la dépendance**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>ESS1</b>	<b>0.739</b>	<b>0,833</b>	<b>11.286</b>
<b>ESS2</b>	<b>0.779</b>	<b>0,886</b>	<b>17.488</b>
<b>ESS3</b>	<b>0.686</b>	<b>0,850</b>	<b>13.308</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.819</b>		

<b>Composite reliability</b>	<b>0.892</b>
<b>AVE</b>	<b>0.733</b>
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 327.708 ; ddl = 3 ; Sig = 0.000</b>
<b>KMO</b>	<b>0.707</b>
<b>Variance</b>	

### 7.2.1.3 La validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le service initial

Le construit « confiance envers le service initial (CSI) » est mesuré par 8 items : AFFCSI1, AFFCSI2 et AFFCSI3 permettent de mesurer la dimension affective de la confiance ; DISPCSI1, DISPCSI2 et DISPCSI3 de mesurer la disposition du client à faire confiance au prestataire ; GLOBCSI1 et GLOBCSI2 permettent la confiance globale envers le service initial.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.861), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec ( $\chi^2 = 1795.640$  ;  $ddl = 28$  ;  $sig = 0.000$ ) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 6 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.918, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.934 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « confiance envers le service initial (CSI) », mesurée par l'AVE est de 0.638. Cette valeur est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 3.6% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 41: Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le service initial**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>AFFCSI1</b>	<b>0.563</b>	<b>0,806</b>	<b>29.388</b>
<b>AFFCSI2</b>	<b>0.627</b>	<b>0,846</b>	<b>43.431</b>
<b>AFFSCI3</b>	<b>0.501</b>	<b>0,803</b>	<b>34.296</b>
<b>DISPCSI1</b>	<b>0.648</b>	<b>0,741</b>	<b>22.619</b>
<b>DISPCSI2</b>	<b>0.714</b>	<b>0,781</b>	<b>29.460</b>
<b>DISPCSI3</b>	<b>0.637</b>	<b>0,707</b>	<b>19.901</b>
<b>GLOBCSI1</b>	<b>0.707</b>	<b>0,846</b>	<b>46.025</b>
<b>GLOBCSI2</b>	<b>0.711</b>	<b>0,849</b>	<b>49.499</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.918</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.934</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.638</b>		
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 1795.640 ; ddl = 28 ; Sig = 0.000</b>		
<b>KMO</b>	<b>0.861</b>		
<b>Variance</b>	<b>3,6%</b>		

#### 7.2.1.4 La validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le recouvrement de service

Le construit « confiance envers le recouvrement de service (CSR) » est mesuré par 6 items : AFFCSR1 et AFFCSR2 permettent de mesurer la dimension affective de la confiance ; DISPCSR1 et DISPCSR2 de mesurer la disposition du client à faire confiance au prestataire ; GLOBCSR1 et GLOBCSR2 de mesurer la confiance globale envers le recouvrement de service.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.829), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec ( $\text{Chi-2} = 1477.927$  ;  $\text{ddl} = 15$  ;  $\text{sig} = 0.000$ ) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 6 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.919, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.937 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « confiance envers le recouvrement de service (CSR) » mesurée par l'AVE est de 0.712. Cette valeur est donc supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 52.9% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 42 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la confiance envers le service de recouvrement**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>AFFCR1</b>	<b>0.624</b>	<b>0,815</b>	<b>35.771</b>
<b>AFFCR2</b>	<b>0.677</b>	<b>0,868</b>	<b>50.373</b>
<b>DISPCR1</b>	<b>0.670</b>	<b>0,793</b>	<b>32.955</b>
<b>DISPCR2</b>	<b>0.759</b>	<b>0,826</b>	<b>35.012</b>
<b>GLOBCR1</b>	<b>0.788</b>	<b>0,888</b>	<b>62.294</b>
<b>GLOBCR2</b>	<b>0.755</b>	<b>0,870</b>	<b>45.782</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.919</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.937</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.712</b>		
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 1477.927 ; ddl = 15 ; Sig = 0.000</b>		
<b>KMO</b>	<b>0.829</b>		
<b>Variance</b>	<b>52,9%</b>		

### 7.2.1.5 La validation de l'échelle de mesure de la justice distributive perçue

Le construit « justice distributive perçue (JUSTD) » est mesuré par 3 items : JUSTD1, JUSTD2 et JUSTD3 permettent de mesurer la perception du résultat proposé par le transporteur lors d'un recouvrement de service en cas de défaillance de service.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.751), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec (Chi-2 = 693.054 ; ddl = 3 ; sig = 0.000) est significatif (car p<0.005). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 3 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.921, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.950 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « justice distributive perçue (JUSTD) » est mesurée par l'AVE est de 0.864. Cette valeur est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 43% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 43 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice distributive perçue**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>JUSTD1</b>	<b>0.826</b>	<b>0,906</b>	<b>65.572</b>
<b>JUSTD2</b>	<b>0.886</b>	<b>0,944</b>	<b>100.966</b>
<b>JUSTD3</b>	<b>0.878</b>	<b>0,937</b>	<b>87.496</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.921</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.950</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.864</b>		
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 693.054 ; ddl = 3 ; Sig = 0.000</b>		
<b>KMO</b>	<b>0.751</b>		
<b>Variance</b>	<b>43%</b>		

### 7.2.1.6 La validation de l'échelle de mesure de la justice procédurale perçue

Le construit « justice procédurale perçue (JUSTP) » est mesuré par 4 items : JUSTP1, JUSTP2, JUSTP3 et JUSTP4 permettent de mesurer la perception de l'adaptation des processus et de la prise en compte de l'opinion du client lors d'une défaillance de service.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.795), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec ( $\text{Chi-2} = 705.085$  ;  $\text{ddl} = 6$  ;  $\text{sig} = 0.000$ ) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 4 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.885, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.921 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « justice procédurale perçue (JUSTP) » est mesurée par l'AVE est de 0.744. Cette valeur est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 25.8% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 44 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice procédurale perçue**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>JUSTP1</b>	<b>0.656</b>	<b>0,813</b>	<b>31.341</b>
<b>JUSTP2</b>	<b>0.775</b>	<b>0,868</b>	<b>46.949</b>
<b>JUSTP3</b>	<b>0.818</b>	<b>0,901</b>	<b>65.225</b>
<b>JUSTP4</b>	<b>0.730</b>	<b>0,866</b>	<b>47.047</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.885</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.921</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.744</b>		

<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 705.085 ; ddl = 6 ; Sig = 0.000</b>
<b>KMO</b>	<b>0.795</b>
<b>Variance</b>	<b>25,8%</b>

### 7.2.1.7 La validation de l'échelle de mesure de la justice interactionnelle perçue

Le construit « justice interactionnelle perçue (JUSTI) » est mesuré par 4 items : JUSTI1, JUSTI2, JUSTI3 et JUSTI4 permettent de mesurer la perception des relations interpersonnelles entre les clients et le personnel en contact lors d'une défaillance de service.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.772), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec (Chi-2 = 696.784 ; ddl = 6 ; sig = 0.000) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 4 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.884, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.920 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « justice interactionnelle perçue (JUSTI) » est mesurée par l'AVE est de 0.743. Cette valeur est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 24.5% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 45 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la justice interactionnelle perçue**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>JUSTI1</b>	<b>0.713</b>	<b>0,838</b>	<b>31.944</b>
<b>JUSTI2</b>	<b>0.760</b>	<b>0,862</b>	<b>36.064</b>
<b>JUSTI3</b>	<b>0.722</b>	<b>0,857</b>	<b>46.198</b>
<b>JUSTI4</b>	<b>0.776</b>	<b>0,888</b>	<b>60.725</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.884</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.920</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.743</b>		
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 696.784 ; ddl = 6 ; Sig = 0.000</b>		
<b>KMO</b>	<b>0.772</b>		
<b>Variance</b>	<b>24,5%</b>		

### 7.2.1.8 La validation de l'échelle de mesure de la satisfaction du recouvrement de service

Le construit « satisfaction du recouvrement de service (SR) » est mesuré par 2 items : SR1 et SR2.

La valeur de T (*T-value*) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.500), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec ( $\text{Chi-2} = 400.156$  ;  $\text{ddl} = 1$  ;  $\text{sig} = 0.000$ ) est significatif (car  $p < 0.005$ ). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 2 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.922, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le *composite reliability* à 0.963 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « satisfaction du recouvrement de service (SR) » est mesurée par l'AVE est de 0.928. Cette valeur est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 53.9% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 46 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la satisfaction du recouvrement de service**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>SR1</b>	<b>0.928</b>	<b>0,961</b>	<b>121.121</b>
<b>SR2</b>	<b>0.928</b>	<b>0,966</b>	<b>176.190</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.922</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.963</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.928</b>		
<b>Test de Barlett</b>		<b>Approx. Chi Deux = 400.156 ; ddl = 1 ; Sig = 0.000</b>	
<b>KMO</b>	<b>0.500</b>		
<b>Variance</b>	<b>53,9%</b>		

### 7.2.1.9 La validation de l'échelle de mesure de la satisfaction globale (*post recouvrement*)

Le construit « satisfaction globale *post* recouvrement (SPR) » est mesuré par 6 items : RECO1, RECO2 et RECO3 permettent de mesurer la propension des clients à recommander le réseau de transport ; SPR1, SPR2 et SPR3 de mesurer la satisfaction global des voyageurs.

La valeur de T (T-value) est supérieure à 1.96 pour chacun des items mobilisés.

La valeur de l'indice KMO (0.843), est supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Chin, 1998).

Le test de sphéricité de Barlett, relatif à l'indépendance globale des composants avec (Chi-2 = 1194.094 ; ddl = 15 ; sig = 0.000) est significatif (car p<0.005). Aussi, nous rejetons donc l'hypothèse nulle (représentant l'indépendance des variables) qui voudrait que les données collectées soient issues d'une population pour qui la matrice serait une matrice d'identité.

Le KMO ainsi que le test de Barlett indiquent que les données sont « factorisables », les 6 items peuvent ainsi être regroupés en un seul facteur. La valeur de l'alpha de Cronbach est de 0.901, valeur supérieure au seuil de 0.7 (Nunnally et Bernstein, 1967).

Le composite reliability à 0.924 est supérieur au seuil de 0.7 préconisé par Hair *et al.* (2011), l'échelle de mesure est donc fiable. La validité convergente de la variable latente « satisfaction globale *post* recouvrement (SPR) » est mesurée par l'AVE à 0.669. Cette valeur

est supérieure au seuil de 0.5 préconisé par Sarstedt *et al.* (2014) ; l'échelle explique donc 31.8% de la variance du construit. Nous illustrons la validation de l'échelle de mesure du construit dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 47 : Présentation des principaux indicateurs de validation de l'échelle de mesure de la satisfaction globale (*post recouvrement*)**

Items	Qualité de la représentation	Loadings	T-value
<b>RECO1</b>	<b>0.700</b>	<b>0,853</b>	<b>41.370</b>
<b>RECO2</b>	<b>0.757</b>	<b>0,880</b>	<b>53.212</b>
<b>RECO3</b>	<b>0.709</b>	<b>0,842</b>	<b>36.055</b>
<b>SPR1</b>	<b>0.591</b>	<b>0,737</b>	<b>19.553</b>
<b>SPR2</b>	<b>0.576</b>	<b>0,737</b>	<b>19.155</b>
<b>SPR3</b>	<b>0.693</b>	<b>0,847</b>	<b>49.563</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0.901</b>		
<b>Composite reliability</b>	<b>0.924</b>		
<b>AVE</b>	<b>0.669</b>		
<b>Test de Barlett</b>	<b>Approx. Chi Deux = 1194.094 ; ddl = 15 ; Sig = 0.000</b>		
<b>KMO</b>	<b>0.843</b>		
<b>Variance</b>	<b>31,8%</b>		

## 7.2.2 Synthèse

Afin d'appliquer au mieux le processus de purification et de validation de l'instrument de mesure nous avons mobilisé deux logiciels distincts : SmartPLS 3.0 et SPSS 24.0. Dans un premier temps, nous avons étudié les *loadings* qui représentent la saturation. L'ensemble des valeurs de cet indicateur est supérieur à 0.7. Dans un deuxième temps, nous avons étudié les alphas de Cronbach ainsi que les *composite reliability*, dont les valeurs sont également toutes supérieures à 0.7 (Hair *et al.*, 2011). Nous pouvons donc déduire de cette première analyse que les échelles de mesure utilisées sont fiables. Nous avons ensuite déterminé les indices KMO et effectué le test de Barlett pour chaque construit. L'ensemble des indices KMO sont égaux ou supérieurs au seuil d'acceptabilité fixé à 0.5 (Nunnally et Bernstein, 1967). De plus les valeurs  $p < 0.000$  pour le test de Barlett nous révèlent que les données sont factorisables. Les valeurs collectées pour la mesure de l'indicateur AVE sont toutes supérieures à 0.5, démontrant ainsi une bonne validité convergente des variables (Sarstedt *et al.*, 2014). Enfin les T-values sont supérieures au seuil de 1.96.

### 7.3 La validité discriminante de l'instrument

La validité discriminante de l'instrument de mesure est exprimée par les *cross-loading* ainsi que par la racine carrée de l'AVE. La validité discriminante est relative à l'étude de la corrélation et à la vérification, par la suite, que cette corrélation soit effectivement représentative ou pas. Pour Jolibert et Jourdan (2011), une échelle présente des signes de bonne validité discriminante lorsque « *différentes mesures du construit ont des corrélations faibles avec des construits bien distincts* ».

Nous présentons ci-dessous, les *cross-loading* de notre instrument puis, dans un second temps, la racine carrée de l'AVE.

#### 7.3.1 Les cross-loading de l'instrument

Dans le tableau 48, nous pouvons remarquer que l'ensemble des *cross-loading* relatifs à notre instrument a une valeur supérieure au seuil d'acceptabilité fixé à 0.7. Les taux les plus élevés sont bien ceux qui relient la variable manifeste aux variables latentes qui y sont associées.

**Tableau 48 : Présentation des cross-loading**

	<b>CSI</b>	<b>CSR</b>	<b>DS</b>	<b>JUSTD</b>	<b>JUSTI</b>	<b>JUSTP</b>	<b>SPR</b>	<b>SR</b>
<b>AFFCSI1</b>	0,806	0,582	0,153	0,434	0,311	0,360	0,465	0,472
<b>AFFCSI2</b>	0,846	0,622	0,053	0,488	0,278	0,371	0,504	0,443
<b>AFFSCI3</b>	0,803	0,609	0,194	0,479	0,358	0,368	0,556	0,396
<b>DISPCSI1</b>	0,741	0,488	0,216	0,427	0,268	0,310	0,430	0,360
<b>DISPCSI2</b>	0,781	0,489	0,188	0,394	0,221	0,264	0,451	0,292
<b>DISPCSI3</b>	0,707	0,515	0,187	0,383	0,253	0,321	0,351	0,281
<b>GLOBCSI1</b>	0,846	0,646	0,114	0,487	0,347	0,371	0,625	0,427
<b>GLOBCSI2</b>	0,849	0,661	0,131	0,507	0,337	0,368	0,628	0,454
<b>AFFCR1</b>	0,581	0,815	0,143	0,512	0,413	0,424	0,451	0,449
<b>AFFCR2</b>	0,639	0,868	0,072	0,534	0,385	0,425	0,518	0,501
<b>DISPCR1</b>	0,599	0,793	0,142	0,540	0,382	0,407	0,501	0,539
<b>DISPCR2</b>	0,594	0,826	0,127	0,537	0,423	0,459	0,574	0,546
<b>GLOBCR1</b>	0,652	0,888	0,070	0,598	0,449	0,431	0,567	0,623
<b>GLOBCR2</b>	0,616	0,870	0,095	0,597	0,449	0,429	0,593	0,641
<b>ESS1</b>	0,146	0,073	0,833	0,019	0,131	0,002	0,117	-0,018
<b>ESS2</b>	0,173	0,115	0,886	-0,016	0,149	0,111	0,138	0,040
<b>ESS3</b>	0,164	0,130	0,850	-0,001	0,170	0,049	0,115	0,082

<b>JUSTD1</b>	0,509	0,574	-0,010	0,906	0,441	0,481	0,492	0,582
<b>JUSTD2</b>	0,549	0,643	-0,011	0,944	0,464	0,514	0,532	0,653
<b>JUSTD3</b>	0,519	0,609	0,019	0,937	0,396	0,505	0,525	0,607
<b>JUSTI1</b>	0,310	0,410	0,241	0,375	0,838	0,534	0,396	0,443
<b>JUSTI2</b>	0,267	0,386	0,188	0,353	0,862	0,552	0,457	0,443
<b>JUSTI3</b>	0,374	0,439	0,079	0,458	0,857	0,632	0,455	0,490
<b>JUSTI4</b>	0,335	0,464	0,114	0,417	0,888	0,588	0,419	0,504
<b>JUSTP1</b>	0,364	0,426	0,132	0,479	0,635	0,813	0,417	0,489
<b>JUSTP2</b>	0,322	0,392	0,021	0,407	0,543	0,868	0,353	0,471
<b>JUSTP3</b>	0,372	0,459	0,040	0,470	0,548	0,901	0,397	0,519
<b>JUSTP4</b>	0,419	0,470	0,042	0,494	0,588	0,866	0,486	0,567
<b>RECO1</b>	0,617	0,606	0,067	0,521	0,444	0,387	0,853	0,526
<b>RECO2</b>	0,538	0,543	0,110	0,457	0,430	0,411	0,880	0,492
<b>RECO3</b>	0,498	0,490	0,168	0,408	0,438	0,441	0,842	0,452
<b>SPR1</b>	0,383	0,368	0,191	0,345	0,340	0,301	0,737	0,313
<b>SPR2</b>	0,415	0,443	0,137	0,385	0,404	0,363	0,737	0,374
<b>SPR3</b>	0,598	0,598	0,083	0,560	0,396	0,443	0,847	0,545
<b>SR1</b>	0,462	0,614	0,055	0,609	0,522	0,571	0,521	0,961
<b>SR2</b>	0,489	0,644	0,032	0,664	0,531	0,577	0,564	0,966

### 7.3.2 Racine carrée de l'AVE

Les racines carrées des AVE des différents construits mobilisés sont bien toutes supérieures aux corrélations de ces construits avec les autres. Cela nous indique une validité discriminante de bon niveau (voir tableau 49 et tableau 50 ci-dessous).

**Tableau 49 : Racine carrée de l'AVE de nos données**

	<b>AVE</b>	<b>Racine carrée AVE</b>
<b>DS</b>	0,733	0,8562
<b>CSI</b>	0,638	0,7987
<b>CSR</b>	0,712	0,8438
<b>JUSTD</b>	0,864	0,9295
<b>JUSTP</b>	0,744	0,8626
<b>JUSTI</b>	0,743	0,8619
<b>SR</b>	0,928	0,9633
<b>SPR</b>	0,669	0,8179

**Tableau 50 : Présentation de la validité discriminante**

	<b>CSI</b>	<b>CSR</b>	<b>DS</b>	<b>JUSTD</b>	<b>JUSTI</b>	<b>JUSTP</b>	<b>SPR</b>	<b>SR</b>
<b>CSI</b>	<b>0,799</b>							
<b>CSR</b>	0,727	<b>0,844</b>						
<b>DS</b>	0,189	0,127	<b>0,856</b>					
<b>JUSTD</b>	0,566	0,656	-0,001	<b>0,929</b>				
<b>JUSTI</b>	0,375	0,494	0,177	0,467	<b>0,862</b>			
<b>JUSTP</b>	0,430	0,508	0,068	0,538	0,671	<b>0,863</b>		
<b>SPR</b>	0,635	0,634	0,144	0,556	0,501	0,482	<b>0,818</b>	
<b>SR</b>	0,494	0,654	0,045	0,662	0,547	0,596	0,564	<b>0,963</b>

L'étude des *cross-loadings* ainsi que de la racine carrée des AVE nous montrent la validité discriminante du concept des variables latentes.

### 7.3.3 La normalité des données

Afin de compléter notre analyse de la validité discriminante de l'instrument, nous présentons ci-dessous le coefficient d'aplatissement (Kurtosis) ainsi que le coefficient d'asymétrie (Skewness) dans l'objectif de pouvoir comparer la distribution observée à la distribution de la loi normale. Si la normalité de distribution n'est pas respectée, alors il est possible que le choix de classification des critères ne soit pas optimal (Huberty, 1994). À l'exception des coefficients d'asymétrie ESSI (2.877) et ESS3 (3.457), l'ensemble des coefficients est compris entre -2 et +2 et donc considérés comme acceptables (Browne et Shapiro, 1988).

Les coefficients d'asymétrie dont les valeurs sont négatives représentent une population peu hétérogène ; au contraire, les valeurs positives démontrent une population homogène.

**Tableau 51 : Présentation des coefficients de normalité des données.**

	<b>N</b>	<b>Skewness</b>	<b>Kurtosis</b>
<b>ESS1</b>	306	2.877	-1.650
<b>ESS2</b>	306	1.761	-1.487
<b>ESS3</b>	306	3.457	-1.720
<b>DISPCSI1</b>	306	-0.819	-0.391
<b>DISPCSI2</b>	306	-1.039	-0.249
<b>DISPCSI3</b>	306	-0.946	0.082
<b>AFFCSI1</b>	306	-1.019	-0.140
<b>AFFCSI2</b>	306	-0.974	-0.230
<b>AFFSCI3</b>	306	-0.849	-0.391

<b>GLOBCSI1</b>	306	-0.671	-0.523
<b>GLOBCSI2</b>	306	-0.851	-0.390
<b>DISPCR1</b>	306	-1.125	-0.241
<b>DISPCR2</b>	306	-0.984	-0.245
<b>AFFCR1</b>	306	-1.081	-0.293
<b>AFFCR2</b>	306	-1.097	-0.258
<b>GLOBCR1</b>	306	-1.110	-0.232
<b>GLOBCR2</b>	306	-1.030	-0.318
<b>JUSTD1</b>	306	-1.200	0.036
<b>JUSTD2</b>	306	-1.154	-0.135
<b>JUSTD3</b>	306	-1.083	-0.225
<b>JUSTP1</b>	306	-0.270	-0.760
<b>JUSTP2</b>	306	-0.361	-0.794
<b>JUSTP3</b>	306	-0.878	-0.335
<b>JUSTP4</b>	306	-0.799	-0.501
<b>JUSTI1</b>	306	-0.445	-0.689
<b>JUSTI2</b>	306	1.005	-1.139
<b>JUSTI3</b>	306	-0.507	-0.682
<b>JUSTI4</b>	306	-0.308	-0.699
<b>SR1</b>	306	-1.143	-0.179
<b>SR2</b>	306	-1.011	-0.332
<b>RECO1</b>	306	-0.648	-0.599
<b>RECO2</b>	306	-0.397	-0.722
<b>RECO3</b>	306	-0.153	-0.854
<b>SPR1</b>	306	0.498	-0.993
<b>SPR2</b>	306	0.588	-0.933
<b>SPR3</b>	306	-0.209	-0.789

### 7.3.4 Synthèse

L’analyse externe de notre modèle conceptuel de recherche nous a permis de mesurer la fiabilité ainsi que le niveau de validation des échelles de mesures utilisées dans notre étude. Nous avons ainsi pu déterminer les *loadings*, les *cross-loadings*, les AVE, les alphas de Cronbach, les T-values ainsi que le *composite reliability*. Nous avons ensuite calculé les indices KMO, et effectué le test de Barlett. Le résultat de ce dernier nous a indiqué que nous pouvions factoriser les données. Enfin nous avons analysé la normalité des données.

## 7.4 L’analyse du modèle interne

Nous présentons, dans cette section, l’évaluation de notre modèle interne par l’étude des relations directes entre les différentes variables mobilisées. Nous apprécions pour cela le

coefficient de détermination du modèle ( $R^2$ ) qui nous permet de vérifier que les variables explicatives ont un effet sur les variables expliquées qui n'est pas le fruit du hasard (Jolibert et Jourdan, 2011). Nous calculons également la fiabilité prédictive du modèle interne, soit sa qualité psychométrique à pouvoir prédire de manière fiable un événement futur (Tenenhaus, 1998). Nous procérons ensuite à une estimation des paramètres et calculons l'indice de qualité. De plus dans cette section, nous présenterons les tests effectués sur les variables de modération.

#### 7.4.1 Le coefficient de détermination du modèle

Afin de pouvoir évaluer le coefficient de détermination du modèle nous avons étudié les  $R^2$  des variables et calculé, dans un second temps, le poids des variables latentes ( $f^2$ ) à partir des  $R^2$ . Ces variables latentes représentent les différents construits mobilisés dans notre modèle interne.

#### 7.4.2 La présentation de $R^2$

Les  $R^2$  des variables endogènes nous permettent d'évaluer le modèle structurel de mesure. Les valeurs de  $R^2$  sont présentées dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 52 : Présentation des  $R^2$**

Variable	Typologie	$R^2$	Appréciation
DS	Exogène	0,000	
CSI	Endogène	0,036	Faible
CSR	Endogène	0,529	Correct
JUSTD	Endogène	0,430	Correct
JUSTP	Endogène	0,245	Correct
JUSTI	Endogène	0,258	Correct
SR	Endogène	0,318	Correct
SPR	Endogène	0,536	Correct

Dans le tableau ci-dessus nous pouvons remarquer que le modèle de recherche explique 53% de la variance de la variable latente « satisfaction *post* recouvrement » ( $R^2=0.536$ ). Les

valeurs R<sup>2</sup> de 0.52 et 0.43 nous indiquent que le modèle conceptuel de recherche explique 52% de la variance de la variable latente « confiance envers le service de recouvrement » et 43% de la variance de la « justice distributive perçue ». La variable latente « dépendance au service » étant une variable exogène, elle ne possède pas de valeur R<sup>2</sup>.

### 7.4.3 Le poids des variables latentes

Afin d'estimer le poids des variables latentes, nous avons calculé l'effet de taille f<sup>2</sup> pour chacun des construits mobilisés (variables latentes). Nous basons ce calcul sur les R<sup>2</sup>.

**Tableau 53 : Les effets de taille f<sup>2</sup> sur les variables endogènes du modèle**

Variable	R carrée	f <sup>2</sup>	Effet
CSI	Inclus	0.036	
	Sans DS	0.000	0,037
CSR	Inclus	0.529	
	Sans DS	0.529	0
	Sans CSI	0.016	1,089
JUSTD	Inclus	0.430	
	Sans CSR	0.000	0,754
JUSTP	Inclus	0.245	
	Sans CSR	0.000	0,325
JUSTI	Inclus	0.258	
	Sans CSR	0.000	0,348
SR	Inclus	0.318	
	Sans JUSTD	0.394	-0,111
	Sans JUSTP	0.510	-0,282
	Sans JUSTI	0.518	-0,293
SPR	Inclus	0.536	
	Sans SR	0.000	1,155

#### 7.4.3.1 Les effets de taille f<sup>2</sup> du construit « confiance envers le service initial »

Pour l'effet de taille f<sup>2</sup> de la confiance envers le service initial (CSI), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.037. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille f<sup>2</sup> faible de la variable dépendance au service sur la variable confiance envers le service initial selon Cohen (1988). Ce faible effet de taille f<sup>2</sup> de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial peut être interprété par le contexte de service public monopolistique, qui par

nature ne subit pas de concurrence et dont le client est donc tributaire. Un faible effet de taille  $f^2$  ne nous permet toutefois pas de nous positionner quant à la significativité de la relation entre ces deux construits. Cette notion sera traitée par la suite.

#### **7.4.3.2 Les effets de taille $f^2$ du construit « confiance envers le service de recouvrement »**

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la confiance envers le service de recouvrement (CSR), la valeur obtenue à partir de nos calculs tend à démontrer un effet nul de la variable dépendance au service sur la variable confiance envers le recouvrement de service. La valeur de 1.089, obtenue suite à nos calculs tend à démontrer un effet de taille  $f^2$  élevé de la variable confiance envers le service initial sur la variable confiance envers le service de recouvrement. Le faible effet de taille  $f^2$  de la dépendance au service sur la confiance envers le recouvrement service peut également être interprété par le contexte terrain de notre recherche. Par contre l'effet de taille important entre les deux construits relatifs à la confiance traduit un lien fort entre ces deux construits pouvant s'expliquer par le rôle médiateur de la confiance envers le service initial. Nous en analyserons la significativité par la suite.

#### **7.4.3.3 Les effets de taille $f^2$ du construit « justice distributive perçue »**

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la justice distributive perçue (JUSTD), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.754. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille  $f^2$  élevé de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la variable justice distributive perçue. L'effet de taille important entre les deux construits peut être expliqué par le fait que dans le modèle interne, la justice distributive perçue n'est dépendante que d'une seule variable : la confiance envers le recouvrement de service.

#### **7.4.3.4 Les effets de taille $f^2$ du construit « justice procédurale perçue »**

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la justice procédurale perçue (JUSTP), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.325. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille  $f^2$  élevé de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la variable justice distributive perçue. L'effet de taille important entre les deux construits peut être expliqué par le fait que dans le modèle interne, la justice procédurale perçue n'est dépendante que d'une seule variable : la confiance envers le recouvrement de service.

#### **7.4.3.5 Les effets de taille $f^2$ du construit « justice interactionnelle perçue »**

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la justice interactionnelle perçue (JUSTI) la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.348. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille  $f^2$  élevé de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la variable justice interactionnelle perçue. L'effet de taille important entre les deux construits peut être expliqué par le fait que dans le modèle interne, la justice interactionnelle perçue n'est dépendante que d'une seule variable : la confiance envers le recouvrement de service.

#### **7.4.3.6 Les effets de taille $f^2$ du construit « satisfaction du recouvrement »**

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la satisfaction du recouvrement (SR), la valeur obtenue à partir de nos calculs (-0.111) tend à démontrer un effet de taille  $f^2$  faible de la variable justice distributive perçue sur la variable satisfaction du recouvrement de service. Les variables justice procédurale perçue et justice interactionnelle ont toutes deux également des effets de taille  $f^2$  faibles sur la variable satisfaction du recouvrement, avec des valeurs respectivement de -0.282 et -0.293. Le faible effet de taille  $f^2$  des trois dimensions de la justice perçue sur la satisfaction du recouvrement peut s'expliquer par l'interdépendance de ces dimensions dans un construit plus global : la justice perçue. Un faible effet de taille  $f^2$  ne nous permet toutefois pas de nous positionner quant à la significativité de la relation entre ces deux construits. Cette notion sera traitée par la suite.

### 7.4.3.7 Les effets de taille $f^2$ du construit « satisfaction post recouvrement »

Pour l'effet de taille  $f^2$  de la satisfaction *post* recouvrement (SPR) la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 1.155. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille élevé de la variable satisfaction du recouvrement sur la variable satisfaction *post* recouvrement. L'effet de taille important entre les deux construits peut être expliqué par le fait que dans le modèle interne, la satisfaction *post* recouvrement n'est dépendante que d'une seule variable : la satisfaction du recouvrement de service.

### 7.4.4 Coefficient de Stones-Geisser's

Le coefficient de Stones-Geisser's ( $Q^2$ ) nous permet de mesurer la pertinence prédictive du modèle, en opposition à la précision prédictive qui elle, est calculée précédemment par les  $R^2$  (Stone, 1974 ; Geisser, 1974). Nous présentons dans le tableau ci-dessous les valeurs  $Q^2$ .

**Tableau 54 : Valeurs  $Q^2$  (Stones-Geisser's)**

Variables	Typologie	$Q^2$
CSI	Endogène	0.021
CSR	Endogène	0.352
JUSTD	Endogène	0.351
JUSTP	Endogène	0.180
JUSTI	Endogène	0.169
SR	Endogène	0.469
SPR	Endogène	0.193

Nous pouvons observer que l'ensemble des valeurs  $Q^2$  est supérieure à 0 ; ce qui pour Tenenhaus (1998), implique que notre modèle présente une validité prédictive. Les valeurs de  $Q^2$  les plus élevées sont celles relatives aux variables Satisfaction du recouvrement (0.469), Confiance envers le recouvrement de service (0.352) et Justice distributive perçue (0.351). Ces trois variables possèdent donc une fiabilité de prédiction élevée. À l'opposé, la valeur  $Q^2$

de la variable confiance envers le service initial (0.021), bien que positive, traduit une fiabilité de prédition plus modérée.

Afin de déterminer la part des variables observées dans la capacité prédictive du modèle pour les autres variables nous utilisons les valeurs les effets de taille  $q^2$  calculés à partir de  $Q^2$ .

#### 7.4.5 Effet de taille $q^2$ pour la fiabilité prédictive

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les valeurs  $q^2$  calculées à partir des valeurs  $Q^2$ .

**Tableau 55 : Les effets de taille  $q^2$  pour la fiabilité prédictive**

Variable		$Q^2$	$q^2$	Effet
DS	Inclus	0.000		
CSI	Inclus	0.021		
	Sans DS	0.000	0.02	Faible
CSR	Inclus	0.352		
	Sans DS	0.352	0.00	nul
	Sans CSI	0.010	0.53	Elevé
JUSTD	Inclus	0.351		
	Sans CSR	0.000	0.54	Elevé
JUSTP	Inclus	0.180		
	Sans CSR	0.000	0.22	Modéré
JUSTI	Inclus	0.169		
	Sans CSR	0.000	0.20	Modéré
SR	Inclus	0.469		
	Sans JUSTD	0.344	0.24	Modéré
	Sans JUSTP	0.450	0.04	Faible
	Sans JUSTI	0.457	0.02	Faible
SPR	Inclus	0.193		
	Sans SR	0.000	0.24	Modéré

##### 7.4.5.1 Les effets de taille du construit « confiance envers le service initial »

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la confiance envers le service initial (CSI), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.02. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille  $q^2$  faible de la variable dépendance au service sur la capacité prédictive de la variable confiance envers le service initial. Le fait d'être tributaire du réseau n'influence donc pas la confiance envers le service.

#### **7.4.5.2 Les effets de taille du construit « confiance envers le service de recouvrement »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la confiance envers le service de recouvrement (CSR), la valeur obtenue à partir de nos calculs tend à démontrer qu'il n'y a pas d'effet de taille de la variable dépendance au service sur la capacité prédictive de la variable confiance envers le recouvrement de service. Les voyageurs ne sont donc pas plus confiants envers le recouvrement de service s'ils sont tributaires du réseau.

La valeur de 0.53, obtenue suite à nos calculs tend à démontrer un effet de taille  $q^2$  élevé de la variable confiance envers le service initial sur la capacité prédictive de la variable confiance envers le recouvrement de service. Les voyageurs confiants envers le service initial ont donc tendance à également faire confiance à la mise en œuvre d'actions de recouvrement de la part du prestataire.

#### **7.4.5.3 Les effets de taille du construit « justice distributive perçue »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la justice distributive perçue (JUSTD), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.54. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille élevé de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la capacité prédictive la variable justice distributive perçue. Les voyageurs confiants envers le recouvrement de service perçoivent la justice distributive de manière plus importante.

#### **7.4.5.4 Les effets de taille du construit « justice procédurale perçue »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la justice procédurale perçue (JUSTP), la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.22. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille modéré de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la capacité prédictive la variable justice procédurale perçue. Les voyageurs confiants envers le recouvrement de service ont tendance à percevoir la justice procédurale de manière plus importante sans pour autant que cette tendance puisse avoir un réel pouvoir prédictif.

#### **7.4.5.5 Les effets de taille du construit « justice interactionnelle perçue »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la justice interactionnelle perçue (JUSTI) la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.20. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille modéré de la variable confiance envers le service de recouvrement sur la capacité prédictive la variable justice interactionnelle perçue. Les voyageurs confiants envers le recouvrement de service ont tendance à percevoir la justice distributive de manière plus importante sans pour autant que cette tendance puisse avoir un réel pouvoir prédictif.

#### **7.4.5.6 Les effets de taille du construit « satisfaction du recouvrement »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la satisfaction du recouvrement (SR), la valeur obtenue à partir de nos calculs (0.24) tend à démontrer un effet de taille modéré de la variable justice distributive perçue sur la capacité prédictive la variable satisfaction du recouvrement de service. Les voyageurs ayant perçu un sentiment de justice distributive suite au recouvrement auront tendance à être plus satisfait du recouvrement global sans pour autant que cette tendance puisse avoir un réel pouvoir prédictif.

Les variables Justice procédurale perçue et Justice interactionnelle ont toutes deux des effets de taille faibles sur la capacité prédictive la variable satisfaction du recouvrement, avec des valeurs de 0.04 et 0.02. Les voyageurs ayant perçu un sentiment de justice procédurale ou interactionnelle suite au recouvrement ne seront pas mécaniquement satisfaits du recouvrement global.

#### **7.4.5.7 Les effets de taille du construit « satisfaction post recouvrement »**

Pour l'effet de taille  $q^2$  de la satisfaction *post* recouvrement (SPR) la valeur obtenue à partir de nos calculs est égale à 0.24. Ce résultat tend à démontrer un effet de taille modéré de la variable satisfaction du recouvrement sur la capacité prédictive la variable satisfaction *post* recouvrement. Les voyageurs ayant subi une défaillance de service et expérimenté un recouvrement de service les ayant satisfaits auront tendance à être également satisfaits du service global sans pour autant que cette tendance puisse avoir un réel pouvoir prédictif.

#### 7.4.6 Synthèse de la pertinence prédictive du modèle

La capacité prédictive du modèle conceptuel de recherche est modérée avec une valeur maximale de  $Q^2$  de 0.469. Bien que toutes les valeurs soient supérieures à zéro, il serait abusif d'en conclure que le pouvoir explicatif des différentes variables latentes puisse avoir une grande pertinence prédictive au vu de certains résultats des effets de taille  $q^2$  faibles et modérés. Aussi, le modèle conceptuel utilisé pour notre recherche est de type explicatif et non prédictif. Les enjeux de recouvrement de service peuvent donc être expliqués grâce aux différentes construits mobilisés dans notre modèle, mais ces derniers ne peuvent que modérément prédire des évènements futurs.

### 7.5 L'estimation des paramètres

L'estimation des paramètres nous permet de définir la significativité de chacun de ces derniers. Cette phase est nécessaire puisqu'elle va nous permettre d'attester de la performance de notre modèle (Palm, 2002). L'objectif de cette phase de l'analyse est de condenser des informations diffuses obtenues suite à une série d'observations (Brunet-Moret, 1973). Les estimations statistiques des équations structurelles sont relatives aux valeurs des *path coefficient* ou celles des *T-values*. Ces estimations statistiques nous permettent de mettre en évidence les relations entre les différentes variables du modèle. Afin de procéder à l'évaluation des paramètres nous utilisons la fonctionnalité relative à la procédure de reéchantillonnage « bootstrapping » de SmartPLS 3.0 (Hair *et al.*, 2011).

**Le *T-values*** : Les *T-values* sont supérieures à 1.96 (Chin, 1998) pour l'ensemble de variables prédictives du modèle. Seule la variable prédictive de la dépendance au service (DS) sur la confiance envers le recouvrement de service (CRS) est inférieure au seuil de 1.96 avec une valeur de 0.264.

**Les *path coefficient*** : Selon nos résultats, trois impacts prédictifs ont une valeur inférieure au seuil de 0.2 préconisé par Chin (1998). Il s'agit de l'impact prédictif la dépendance au service sur la confiance envers le service initial et sur la confiance envers le service de recouvrement, ainsi que l'impact prédictif de la justice distributive perçue sur la satisfaction du

recouvrement. Cela implique donc que ces impacts ne sont pas suffisamment significatifs pour être acceptables.

**Tableau 56 : Estimation des paramètres**

Variable dépendante	Variable prédictive	Path coefficient	T-value	P-Value	Significativité
CSI	DS	0.189	3.923	0.000	***
CSR	DS	-0.011	0.264	0.792	---
	CSI	0.730	21.350	0.000	***
JUSTD	CSR	0.656	18.905	0.000	***
JUSTP	CSR	0.508	10.849	0.000	***
JUSTI	CSR	0.494	11.328	0.000	***
SR	JUSTD	0.450	7.864	0.000	***
	JUSTP	0.226	3.067	0.002	**
	JUSTI	0.189	2.852	0.005	**
SPR	SR	0.564	12.446	0.000	***

\*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001.

Le tableau ci-dessus indique les valeurs des *path coefficient* ainsi que les *T-values* et *P-values* pour les variables endogènes du modèle. Ainsi nous pouvons constater que pour :

### 7.5.1 La variable confiance envers le service initial (CSI)

Pour la variable confiance envers le service initial (CSI), la variable dépendance au service (DS) possède un *path coefficient* de 0.189 et une *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant inférieure à la recommandation de Chin (1998), elle n'est pas significative et n'explique donc pas la variable confiance envers le service initial. L'hypothèse H1 « la dépendance au service a un impact direct et positif sur la confiance envers le service initial » n'est donc pas validée. Cela peut s'expliquer par la construction de la confiance qui n'est pas uniquement basée sur l'expérience, implicitement incluse dans la dépendance au service.

### 7.5.2 La variable confiance envers le recouvrement de service (CSR)

Pour la variable confiance envers le recouvrement de service (CSR), la variable dépendance au service (DS) possède un *path coefficient* de -0.011 et une *P-value* de 0.792. La valeur du *path coefficient* étant inférieure à la recommandation de Chin (1998), elle n'est pas

significative et n’explique donc pas la variable confiance envers le recouvrement de service. L’hypothèse H2 « la dépendance au service a un impact direct et positif sur la confiance envers le recouvrement de service » n’est donc pas validée. De la même manière que pour H1, cela peut s’expliquer par la construction de la confiance qui n’est pas uniquement basée sur l’expérience, implicitement incluse dans la dépendance au service.

Par contre, la variable confiance envers le service initial (CSI) possède un *path coefficient* de -0.730 et un *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant supérieure à la recommandation de Chin (1998), elle est significative et explique donc la variable confiance envers le recouvrement de service. L’hypothèse H3 « la confiance envers le service initial a un impact direct et positif sur la confiance envers le recouvrement de service » est donc validée. Cela peut s’expliquer par le fait que la confiance plus générique envers le prestataire puisse impacter les deux objets de la confiance du modèle. À noter également qu’avec l’hypothèse H2 à un niveau d’insignifiance presque totale, la confiance envers le service initial joue un rôle de médiation sur la variable « confiance envers le service de recouvrement ».

### **7.5.3 La variable justice distributive perçue (JUSTD)**

Pour la variable justice distributive perçue (JUSTD), la variable confiance envers le recouvrement de service (CSR) possède un *path coefficient* de 0.656 et une *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant supérieure à la recommandation de Chin (1998), elle est significative et explique donc la variable justice distributive perçue. L’hypothèse H4 « la confiance envers le recouvrement de service a un impact direct et positif sur la justice distributive perçue » est donc validée. Cela peut s’expliquer par la propension à l’acceptation de la mise en œuvre favorisée par la confiance envers l’aboutissement du recouvrement de service.

### **7.5.4 La variable justice procédurale perçue (JUSTP)**

Pour la variable justice procédurale perçue (JUSTP), la variable confiance envers le recouvrement de service (CSR) possède un *path coefficient* de 0.508 et une *P-value* de 0.000.

La valeur du *path coefficient* étant supérieure à la recommandation de Chin (1998), elle est significative et explique donc la variable justice procédurale perçue. L'hypothèse H5 « la confiance envers le recouvrement de service a un impact direct et positif sur la justice procédurale perçue » est donc validée. Cela peut s'expliquer par la propension à l'acceptation de la mise en œuvre favorisée par la confiance envers l'aboutissement du recouvrement de service.

### **7.5.5 La variable justice interactionnelle perçue (JUSTI)**

Pour la variable justice interactionnelle perçue (JUSTI), la variable confiance envers le recouvrement de service (CSR) possède un *path coefficient* de 0.494 et une *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant supérieure à la recommandation de Chin (1998), elle est significative et explique donc la variable justice interactionnelle perçue. L'hypothèse H6 « la confiance envers le recouvrement de service a un impact direct et positif sur la justice interactionnelle perçue » est donc validée. Cela peut s'expliquer par la propension à l'acceptation de la mise en œuvre favorisée par la confiance envers l'aboutissement du recouvrement de service.

### **7.5.6 La variable satisfaction du recouvrement (SR)**

Pour la variable satisfaction du recouvrement (SR), la variable justice distributive perçue (JUSTD) possède un *path coefficient* de 0.450 et une *P-value* de 0.000, la variable justice procédurale perçue (JUSTP) possède une *path coefficient* de 0.226 et une *P-value* de 0.002. Les valeurs des *path coefficient* étant supérieures à la recommandation de Chin (1998), elles sont significatives et expliquent donc la variable satisfaction du recouvrement. Les hypothèses H7 « la justice distributive perçue a un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement » et H8 « la justice procédurale perçue a un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement » sont donc validées. Cela peut s'expliquer par la sensibilité des clients à la dimension « résultat » du service de recouvrement portée par l'attribution de ressources de la dimension distributive de la justice perçue et par la sensibilité des clients à la

dimension « processus » du service de recouvrement portée par des composants tels que la considération.

Par contre, la variable justice interactionnelle perçue (JUSTI) possède un *path coefficient* de 0.189 et une *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant inférieure à la recommandation de Chin (1998), elle n'est pas significative et n'explique donc pas la variable satisfaction du recouvrement. L'hypothèse H9 « « la justice interactionnelle perçue a un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement » n'est donc pas validée. Cela peut être expliqué par la tendance à la déshumanisation des relations interpersonnelles dans un contexte de *mass-transit*.

### 7.5.7 La variable satisfaction post recouvrement (SPR)

Pour la variable satisfaction *post* recouvrement (SPR), la variable satisfaction du recouvrement (SR) possède un *path coefficient* de 0.564 et une *P-value* de 0.000. La valeur du *path coefficient* étant supérieure à la recommandation de Chin (1998), elle est significative et explique donc la variable satisfaction *post* recouvrement. L'hypothèse H10 « la satisfaction du recouvrement a un impact direct et positif sur la satisfaction *post* recouvrement » est donc validée. Cela peut être expliqué par le fait que la défaillance, dans le contexte de *mass-transit*, fasse partie de l'expérience nominale du service et qu'en ce sens le recouvrement puisse en augmenter la qualité perçue et donc influencer le niveau de satisfaction.

### 7.5.8 Indice de qualité de l'ajustement du modèle

Afin de garantir la qualité globale du modèle, nous présentons l'indice de qualité « *goodness of fit* » (GOF). En effet, l'approche PLS ne permet pas d'évaluer la qualité globale du modèle, Vinzi *et al.* (2010) préconisent donc l'emploi de l'indice de GOF. Cet indice de qualité est calculé à partir des R<sup>2</sup> et des AVE. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les valeurs de l'indice de « *goodness of fit* ».

**Tableau 57 : Indice de qualité « *goodness of fit* »**

Variable	Typologie	R <sup>2</sup>	AVE	GOF
----------	-----------	----------------	-----	-----

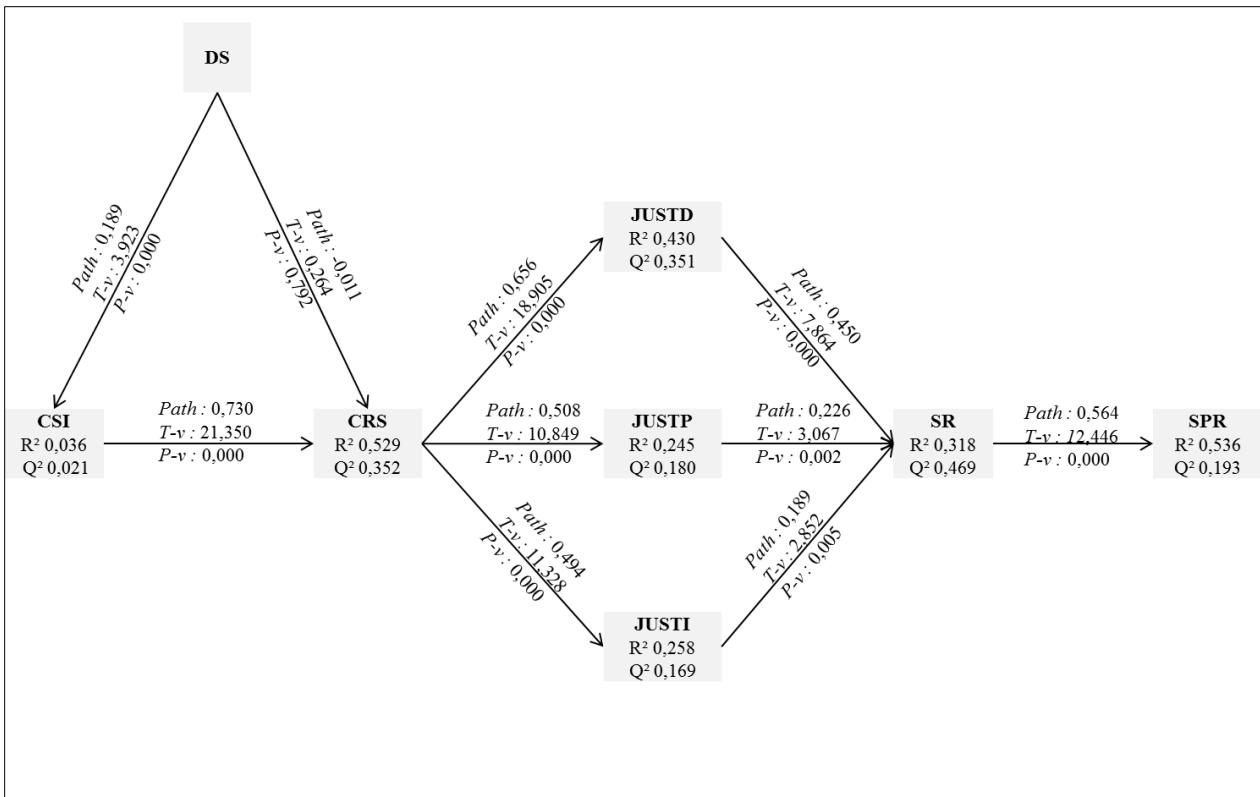
CSI	Endogène	0,036	0.638	
CSR	Endogène	0,529	0.712	
JUSTD	Endogène	0,430	0.864	
JUSTP	Endogène	0,245	0.744	
JUSTI	Endogène	0,258	0.743	
SR	Endogène	0,318	0.928	
SPR	Endogène	0,536	0.669	
<b>Moyenne des valeurs</b>		<b>0.336</b>	<b>0.757</b>	
<i>Goodness of fit</i>				<b>0.50</b>

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus montrent que la valeur de l'indice de GOF (0.50) est supérieure à la valeur 0.36 définie comme acceptable par Latant et Ghazali (2012). Dans cette condition, le modèle conceptuel a une qualité élevée.

### 7.5.9 Synthèse de la section

L'analyse du modèle interne exposée dans la présente section nous a permis de mettre en avant la pertinence de nos résultats sur les principaux indicateurs que sont le coefficient de détermination, la fiabilité prédictive, l'estimation des paramètres ou encore l'indice de qualité. Nous représentons l'ensemble de ces indicateurs dans la figure ci-dessous.

**Figure 61 : Résultats de l'analyse du modèle conceptuel**



### Effets significatifs élevés

- ✓ La confiance envers le service initial a un effet positif et significatif élevé sur la confiance envers le recouvrement de service car la valeur du *path coefficient* est de 0.730 et de 21.350 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par une dimension plus globale de la confiance envers le prestataire impactant les deux objets observés de la confiance ainsi que par le rôle médiateur de la variable CSI entre la variable DS et CSR.
- ✓ La confiance envers le recouvrement de service a un effet positif et significatif élevé sur la justice distributive perçue car la valeur du *path coefficient* est de 0.656 et de 18.905 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par la prédisposition du client à accepter l'issue du recouvrement implicitement inclus dans la confiance envers le recouvrement de service.
- ✓ La confiance envers le recouvrement de service a un effet positif et significatif élevé sur la justice procédurale perçue car la valeur du *path coefficient* est de 0.508 et de 10.849 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par la prédisposition du client à accepter l'issue du recouvrement implicitement inclus dans la confiance envers le recouvrement de service.

- ✓ La confiance envers le recouvrement de service a un effet positif et significatif élevé sur la justice interactionnelle perçue car la valeur du *path coefficient* est de 0.494 et de 11.328 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par la prédisposition du client à accepter l'issu du recouvrement implicitement incluse dans la confiance envers le recouvrement de service.
- ✓ La justice distributive perçue a un effet positif et significatif élevé sur la satisfaction du recouvrement car la valeur du *path coefficient* est de 0.450 et 7.864 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par la sensibilité des clients à l'attribution de ressources compensatoires.
- ✓ La satisfaction du recouvrement a un effet positif et significatif sur la satisfaction *post recouvrement* élevé car la valeur du *path coefficient* est de 0.564 et de 12.446 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont largement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut s'expliquer par ainsi l'importance du recouvrement dans la proposition de service.

### Effets significatifs modérés

- ✓ La justice procédurale perçue a un effet positif et significatif modéré sur la satisfaction du recouvrement car la valeur du *path coefficient* est de 0.226 et de 3.067 pour la *T-value*. Ces deux valeurs sont légèrement supérieures à celles recommandées par Chin (1998). Cet effet peut être expliqué par la sensibilité des clients à la considération faite à travers la dimension procédurale de la justice.

### Effets non significatifs

- ✓ La dépendance au service a un effet positif mais non significatif sur la confiance envers le service initial car la valeur du *path coefficient* est de 0.189 ce qui est inférieur au seuil préconisé par Chin (1998). Bien que l'on constate que les clients dépendants du service soient plus à même à avoir confiance envers le service initial, cette relation n'est pas suffisamment significative.
- ✓ La justice interactionnelle perçue a un effet positif mais non significatif sur la satisfaction du recouvrement car la valeur du *path coefficient* est de 0.189 ce qui est inférieur au seuil préconisé par Chin (1998). Bien que l'on constate que les clients ayant perçu un sentiment

la justice interactionnelle soient plus à même à être satisfaits du recouvrement de service, cette relation n'est pas suffisamment significative.

- ✓ La dépendance au service a un effet négatif mais non significatif sur la confiance envers le recouvrement de service car la valeur du *path coefficient* est de -0.011, ce qui, selon le seuil préconisé par Chin (1998), n'est pas suffisant. Un client dépendant du service n'est pas pour autant directement plus confiant dans la mise en œuvre d'actions de recouvrement en cas de défaillance.

## 7.6 Les effets de modération sur le modèle de recherche

Nous présentons dans cette section les différents tests effectués avec les variables de modération. Un effet de modération est représenté par l'influence d'une variable (variable de modération) sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Jolibert et Jourdan, 2011). Les variables de modération testées sont relatives aux habitudes de transport des voyageurs : ancienneté d'utilisation du réseau, temps passé par jour sur le réseau, finalité du déplacement, nombre de changements, fréquence d'utilisation et type de ligne empruntée.

### 7.6.1 Les effets du temps passé sur le réseau par jour

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « temps passé sur le réseau par jour » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 58 : Effet du temps passé sur le réseau par jour sur les variables du modèle**

TTBTN	path coef	T value	P value
TTBTN*DS -> CSR	-0,065	1,144	0,15
TTBTN*DS-CSI	0,061	1,204	0,229
TTBTN*CSI -> CSR	-0,03	0,674	0,5
TTBTN*CSR -> JUSTD	-0,066	1,443	0,15

TTBTN*CSR ->JUSTP	-0,008	0,148	0,882
TTBTN*CSR ->JUSTI	-0,009	0,162	0,871
TTBTN* JUSTD -> SR	-0,047	0,688	0,492
TTBTN* JUSTP -> SR	0,019	0,271	0,786
TTBTN * JUSTI -> SR	-0,03	0,393	0,695
TTBTN* SR -> SPR	-0,034	0,558	0,577

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96. Il en est de même pour les *path coefficients* dont les valeurs n'excèdent pas le seuil de 0.2. Pour les *P-values* aucune des valeurs n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998), l'hypothèse HM1 est donc rejetée. À partir de ces valeurs nous pouvons donc conclure que la variable « temps passé sur le réseau par jour » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

### 7.6.2 Les effets de l'ancienneté

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « ancienneté d'utilisation du réseau » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 59 : Effet de l'ancienneté sur les variables du modèle**

ANC	path coef	T value	P value
ANC*DS -> CSR	-0,043	1,001	0,318
ANC*DS-CSI	-0,048	0,797	0,426
ANC*CSI -> CSR	-0,039	1,17	0,243
ANC*CSR ->JUSTD	-0,01	0,255	0,799
ANC*CSR ->JUSTP	0,037	0,691	0,49
ANC*CSR ->JUSTI	0	0,006	0,995
ANC* JUSTD -> SR	-0,081	1,5	0,134
ANC* JUSTP -> SR	0,014	0,214	0,831
ANC * JUSTI -> SR	0,032	0,503	0,615
ANC* SR -> SPR	0,042	0,706	0,48

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96. Il en est de même pour les *path coefficients* dont les valeurs n'excèdent pas le seuil de 0.2. Pour les *P-values* aucune des valeurs n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998), l'hypothèse HM2 est donc rejetée. À partir de ces valeurs nous pouvons donc conclure que la variable « ancienneté d'utilisation du réseau » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

### 7.6.3 Les effets de la finalité du déplacement

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « finalité du déplacement » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 60 : Effet de la finalité sur les variables du modèle**

BUT	path coef	T value	P value
BUT*DS -> CSR	-0,123	<b>2,475</b>	<b>0,014</b>
BUT*DS-CSI	-0,099	1,766	0,078
BUT*CSI -> CSR	-0,028	0,745	0,457
BUT*CSR -> JUSTD	-0,028	0,82	0,412
BUT*CSR -> JUSTP	0,047	1,091	0,276
BUT*CSR -> JUSTI	-0,101	<b>2,681</b>	<b>0,008</b>
BUT * JUSTD -> SR	0,086	1,572	0,116
BUT * JUSTP -> SR	0,01	0,166	0,868
BUT * JUSTI -> SR	-0,007	0,099	0,921
BUT* SR -> SPR	-0,029	0,492	0,623

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96, sauf pour l'effet de modération par la variable « finalité du déplacement » de l'effet de « confiance envers recouvrement » sur « la justice interactionnelle perçue » pour lequel la *T-value* est de 2.681 et la *P-value* inférieure à 0.5 (puisque elle est à 0.008) et pour l'effet de modération par la variable « finalité du déplacement » de l'effet de « dépendance au service » sur la « confiance envers recouvrement » pour lequel la *T-value* est de 2.475 et la *P-value* inférieure à 0.5 (puisque elle est à 0.014). Toutefois aucune des valeurs des *path coefficient* ne dépasse le seuil de 0.2. Pour

les *P-values*, mis à part les valeurs citées précédemment (BUT\*CSR ->JUSTI) et (BUT\*DS -> CSR), aucune autre n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998).

À partir de ces valeurs nous pouvons donc conclure que la variable « finalité du déplacement » n'a pas d'effet modérateur sur le modèle.

L'hypothèse HM3 « la finalité du déplacement à un effet modérateur sur le modèle » est seulement valable pour l'impact de la « dépendance au service » sur la « confiance envers le service initial » et celui de la « confiance envers le service initial » sur « la justice interactionnelle perçue » mais n'est, dans ces deux cas, pas significatif. L'hypothèse HM3 est rejetée. La variable « finalité du déplacement » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

#### 7.6.4 Les effets du nombre de changements

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « nombre de changements » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 61 : Effet du nombre de changements sur les variables du modèle**

CHGT	path coef	T value	P value
CHGT*DS -> CSR	-0,064	1,353	0,177
CHGT*DS-CSI	0,006	0,116	0,907
CHGT*CSI -> CSR	0,011	0,297	0,767
CHGT*CSR -> JUSTD	0,003	0,077	0,939
CHGT*CSR -> JUSTP	-0,055	1,197	0,232
CHGT*CSR -> JUSTI	-0,003	0,066	0,947
CHGT* JUSTD -> SR	0,063	0,938	0,349
CHGT* JUSTP -> SR	0,008	0,09	0,928
CHGT * JUSTI -> SR	-0,108	1,48	0,14
CHGT* SR -> SPR	-0,009	0,152	0,879

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96. Il en est de même pour les *path coefficients* dont les valeurs n'excèdent pas le seuil de 0.2. Pour les *P-values* aucune des valeurs n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998), l'hypothèse HM4 est rejetée. À partir de ces valeurs nous

pouvons donc conclure que la variable « nombre de changements » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

### 7.6.5 Les effets de la fréquence d'utilisation du réseau

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « fréquence d'utilisation du réseau » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 62 : Effet de la fréquence d'utilisation du réseau sur les variables du modèle**

FRQ	path coef	T value	P value
FRQ*DS -> CSR	0,003	0,06	0,952
FRQ*DS-CSI	-0,082	1,162	0,246
FRQ*CSI -> CSR	-0,008	0,187	0,852
FRQ*CSR ->JUSTD	-0,032	0,883	0,378
FRQ*CSR ->JUSTP	-0,067	1,123	0,262
FRQ*CSR ->JUSTI	-0,157	<b>2,599</b>	<b>0,01</b>
FRQ* JUSTD -> SR	0,008	1,801	0,072
FRQ* JUSTP -> SR	-0,014	0,213	0,831
FRQ * JUSTI -> SR	-0,032	0,453	0,65
FRQ* SR -> SPR	-0,083	1,123	0,262

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96, sauf pour l'effet de modération par la variable « fréquence d'utilisation du réseau » de l'effet de la « confiance envers recouvrement » sur la « la justice interactionnelle perçue » pour lequel la *T-value* est de 2.599 et la *P-value* inférieure à 0.5 (puisque elle est à 0.01). Toutefois aucune des valeurs des *path coefficient* ne dépasse le seuil de 0.2. Pour les *P-values*, mis à part la valeur citée précédemment (FRQ\*CSR ->JUSTI) aucune autre n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998).

L'hypothèse HM5 « fréquence d'utilisation du réseau à un effet modérateur sur le modèle » est seulement valable pour l'impact de la « confiance envers le service initial » sur la « la justice interactionnelle perçue ». Toutefois la valeur du path coefficient étant inférieure au seuil de 0.5, l'hypothèse HM5 est rejetée car elle n'est pas significative.

À partir de ces valeurs nous pouvons donc conclure que la variable « fréquence d'utilisation du réseau déplacement » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

### 7.6.6 Les effets du type de ligne empruntée

Nous analysons l'effet modérateur de la variable « type de ligne empruntée » à travers les valeurs de path coefficient, de T-values et P-values. Ces données sont présentées ci-dessous.

**Tableau 63: Effet du type de ligne empruntée sur les variables du modèle**

LIGN	path coef	T value	P value
LIGN*DS -> CSR	-0,023	0,496	0,62
LIGN*DS-CSI	0,003	0,04	0,968
LIGN*CSI -> CSR	0,022	0,521	0,602
LIGN*CSR -> JUSTD	0,059	1,556	0,12
LIGN*CSR -> JUSTP	0,059	1,267	0,206
LIGN*CSR -> JUSTI	-0,001	0,021	0,983
LIGN* JUSTD -> SR	-0,031	0,564	0,573
LIGN* JUSTP -> SR	0,16	<b>2,751</b>	<b>0,006</b>
LIGN * JUSTI -> SR	-0,13	<b>2,403</b>	<b>0,017</b>
LIGN* SR -> SPR	0,023	0,421	0,674

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons noter que l'ensemble des *T-values* ont une valeur inférieure au seuil de 1.96, sauf pour l'effet de modération par la variable « type de ligne empruntée » de l'effet de la « la justice procédurale perçue » sur la « satisfaction du recouvrement » pour lequel la *T-value* est de 2.751 et la *P-value* inférieure à 0.5 (puisque elle est à 0.006) et pour l'effet de modération par la variable « type de ligne empruntée » de l'effet de « la justice interactionnelle perçue » sur la « satisfaction du recouvrement » pour lequel la *T-value* est de 2.403 et la *P-value* inférieure à 0.5 (puisque elle est à 0.017). Toutefois aucune des valeurs des *path coefficient* ne dépasse le seuil de 0.2. Pour les *P-values*, mis à part les valeurs citées précédemment (BUT\*CSR -> JUSTI) et (BUT\*DS -> CSR), aucune autre n'est inférieure au seuil de 0.05 défini par Chin (1998).

L'hypothèse HM6 « le type de ligne empruntée à un effet modérateur sur le modèle » est seulement valable pour l'impact de « la justice procédurale perçue » sur la « satisfaction du recouvrement » et celui de la « la justice interactionnelle perçue » sur « satisfaction du recouvrement ». Toutefois la valeur du path coefficient étant inférieure au seuil de 0.5, l'hypothèse HM6 est rejetée.

À partir de ces valeurs nous pouvons donc conclure que la variable « type de ligne empruntée » n'a pas d'effet modérateur sur les relations entre les différentes variables latentes du modèle.

## 7.7 La validation des hypothèses de recherche

Afin de valider ou d'invalider nos hypothèses de recherche, nous utilisons les différentes mesures du modèle interne effectuées précédemment. Ces mesures sont donc relatives au :

- Pourcentage de variance expliquée ( $R^2$ ) et son effet de taille ( $f^2$ )
- Fiabilité prédictive ( $Q^2$ ) et son effet de taille ( $q^2$ )
- Estimation des paramètres (*Path coefficient* et *T-values*).
- Indice de qualité (*Goodness of fit*)
- Effet des variables modératrices

Nous présentons dans le tableau ci-dessous la validation ou l'invalidation de nos différentes hypothèses de recherche à partir des différentes mesures effectuées précédemment.

**Tableau 64 : Récapitulatif des mesures du modèle interne**

Variable dépendante	Variable prédictive	R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup>	q <sup>2</sup>	Path Coef.	T-value	P-Value	Hyp
DS	Inclus								
	CSI		0.037		0.020	0.189	3.923	0.000	X
	CSR		0.000		0.000	-0.011	0.264	0.792	X
CSI	Inclus	0.036		0.021					
	CSR		1.089		0.530	0.730	21.350	0.000	O
CSR	Inclus	0.529		0.352					
	JUSTD		0.754		0.540	0.656	18.905	0.000	O

	JUSTP		0.325		0.220	0.508	10.849	0.000	<b>O</b>
	JUSTI		0.348		0.200	0.494	11.328	0.000	<b>O</b>
JUSTD	Inclus	0.430		0.351					
	SR		-0.111		0.240	0.450	7.864	0.000	<b>O</b>
JUSTP	Inclus	0.245		0.180					
	SR		-0.282		0.040	0.226	3.067	0.002	<b>O</b>
JUSTI	Inclus	0.258		0.169					
	SR		-0.293		0.020	0.189	2.852	0.005	<b>X</b>
SR	Inclus	0.318		0.469					
	SPR		1,155		0.240	0.564	12.446	0.000	<b>O</b>
SPR	Inclus	0.536		0.193					

**O** : Hypothèse validée**X** : Hypothèse non-significative

### 7.7.1 Le construit de la dépendance au service

L'impact de la variable « dépendance au service » sur la confiance envers le service initial et la confiance envers le service de recouvrement est défini par les hypothèses ci-dessous.

**Tableau 65 : Hypothèses relatives au construit « dépendance au service »**

N°	Hypothèses	Résultat
H1	La dépendance du client face au service a un impact sur sa confiance envers le service	Non validé
H2	La dépendance du client face au service a un impact sur sa confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance.	Non validé

Les deux hypothèses relatives au construit « dépendance au service » ne sont pas validées. En effet pour la H1, la valeur du *path coefficient* est de 0.189 et la valeur de la *T-value* est de 3.923. Pour la H2 la valeur du *path coefficient* est de -0.011 et la valeur de la *T-value* est de 0.264. Les deux hypothèses (H1 et H2) sont non-significatives et sont donc rejetées.

### 7.7.2 Le construit de la confiance

L'impact des variables « confiance envers le service initial » et « confiance envers le recouvrement de service » est défini par les hypothèses ci-dessous.

**Tableau 66 : Hypothèses relatives au construit « confiance »**

N°	Hypothèses	Résultat
H3	La confiance accordée dans la mise en œuvre du service initial a un impact sur la confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service.	Validé
H4	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice distributive perçue.	Validé
H5	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice procédurale perçue.	Validé
H6	La confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement efficaces suite à une défaillance de service a un impact sur la justice interactionnelle perçue.	Validé

Toutes les hypothèses relatives à ces deux construits sont validées, nous pouvons donc conclure que :

- Le construit « confiance envers le service initial » a un impact positif et significatif sur le construit « confiance envers le recouvrement de service ».
- Le construit « confiance envers le recouvrement de service » a un impact positif et significatif sur le construit « justice distributive perçue ».
- Le construit « confiance envers le recouvrement de service » a un impact positif et significatif sur le construit « justice procédurale perçue ».
- Le construit « confiance envers le recouvrement de service » a un impact positif et significatif sur le construit « justice interactionnelle perçue ».

### 7.7.3 Le construit de la justice perçue

Les impacts des différentes dimensions de la justice perçue sur la satisfaction du recouvrement de service sont définis par les hypothèses ci-dessous.

**Tableau 67 : Hypothèses relatives au construit « justice perçue »**

N°	Hypothèses	Résultat
H7	La perception de la justice distributive a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.	Validé
H8	La perception de la justice procédurale a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.	Validé
H9	La perception de la justice interactionnelle a un impact sur la satisfaction relative au recouvrement de service.	Non validé

Les hypothèses relatives à l'impact de la justice distributive perçue et celui de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement sont toutes deux validées. L'hypothèse relative à l'impact de la justice interactionnelle perçue n'est pas assez significative pour être validée. Nous pouvons donc conclure que :

- Le construit « justice distributive perçue » a un impact positif et significatif sur le construit « satisfaction du recouvrement ».
- Le construit « justice procédurale » a un impact positif et significatif sur le construit « satisfaction du recouvrement ».

### 7.7.4 Le construit de la satisfaction

L'impact de la variable « satisfaction du recouvrement de service » sur la satisfaction globale est défini par l'hypothèse ci-dessous.

**Tableau 68 : Hypothèses relatives au construit « satisfaction »**

N°	Hypothèses	Résultat
H10	La satisfaction relative au recouvrement de service a un impact sur la satisfaction globale <i>post</i> recouvrement.	Validé

L'hypothèse relative à ce construit est donc validée, nous pouvons donc conclure que :

- Le construit « satisfaction du recouvrement » a un impact positif et significatif sur le construit « satisfaction *post* recouvrement».

### 7.7.5 Les variables de modération

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les six hypothèses de modération testées.

**Tableau 69 : Hypothèses de modération des liens du modèle**

N°	Hypothèses
HM1	Le « temps passé sur le réseau par jour » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.
HM2	L' « ancienneté de la relation de service » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.
HM3	La « finalité du déplacement » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.
HM4	Le « nombre de correspondances » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.
HM5	La « fréquence d'utilisation du réseau » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.
HM6	Le « type de ligne empruntée » est une variable modératrice des impacts directs entre les construits du modèle.

L'analyse des effets modérateurs de ces différentes variables nous indique que seulement trois d'entre elles ont un effet modérateur sur des liens entre certains construits du modèle. Les trois variables en question sont : « finalité du déplacement », « fréquence d'utilisation du réseau » et « type de ligne empruntée ».

Pour la variable « finalité du déplacement » l'effet modérateur est démontré sur la relation entre le construit «dépendance au service » et le construit «confiance envers le service de recouvrement » puisque les valeurs obtenues lors de l'analyse révèlent un *path coefficient* de -0.123, une T-value de 2.475 et une P-value de 0.014. L'effet modérateur est également démontré sur la relation entre le construit «confiance envers le service de recouvrement » et le construit «justice interactionnelle perçue » puisque les valeurs obtenues lors de l'analyse révèlent un *path coefficient* de -0.101, une T-value de 2.681 et une P-value de 0.008.

Pour la variable « fréquence d'utilisation du service » l'effet modérateur est démontré sur la relation entre le construit «confiance envers le service de recouvrement» et le construit «justice interactionnelle perçue» puisque les valeurs obtenues lors de l'analyse révèlent un *path coefficient* de -0.157, une T-value de 2.599 et une P-value de 0.010.

Pour la variable « type de ligne empruntée » l'effet modérateur est démontré sur la relation entre le construit « justice procédurale perçue » et le construit « satisfaction du recouvrement» puisque les valeurs obtenues lors de l'analyse révèlent un *path coefficient* de 0.160, une T-value de 2.751 et une P-value de 0.006. L'effet modérateur est également démontré sur la relation entre le construit «justice interactionnelle perçue » et le construit « satisfaction du recouvrement » puisque les valeurs obtenues lors de l'analyse révèlent un *path coefficient* de -0.130, une T-value de 2.403 et une P-value de 0.017.

Ces résultats ne sont toutefois pas suffisamment significatifs pour valider l'effet modérateur.

## 7.8 Les résultats par sous-groupes

Afin de pouvoir identifier d'éventuelles différences selon les répondants, nous avons effectué quatre analyses de sous-groupes. Ces sous-groupes sont relatifs à la fréquence d'utilisation du réseau, au type de ligne empruntée, à la finalité du déplacement ainsi qu'à l'ancienneté de la relation de service. Nous avons pour chaque sous-groupe calculé les *path coefficients*, les *T-values* et les *P-values*. Les résultats sont présentés ci-dessous.

### 7.8.1 Le sous-groupe : Fréquence d'utilisation du service

**Tableau 70 : Résultats des sous-groupes relatifs à la fréquence**

		<i>Path coefficient</i>				<i>T-v</i>			<i>P-v</i>		
		<b>FRQ 1</b>	<b>FRQ 2</b>	<b>FRQ 3</b>	<b>Glob . .</b>	<b>FRQ 1</b>	<b>FRQ 2</b>	<b>FRQ 3</b>	<b>FRQ 1</b>	<b>FRQ 2</b>	<b>FRQ 3</b>
CSI	DS	0.234	0.135	-0.08	0.189	4.004	0.840	0.339	0.000	0.401	0.735
CSR	DS	-0.02	0.121	-0.12	-0.01	0.458	0.925	0.950	0.647	0.355	0.343
	CSI	0.732	0.732	0.705	0.730	19.10 2	8.589	6.278	0.000	0.000	0.000

JUSTD	CSR	0.667	0.593	0.670	0.656	<sup>16.26</sup> <sub>4</sub>	5.871	7.069	0.000	0.000	0.000
JUSTP	CSR	0.527	0.203	0.555	0.508	<sup>10.01</sup> <sub>8</sub>	1.387	3.139	0.000	0.166	0.002
JUSTI	CSR	0.610	0.211	0.447	0.494	<sup>14.33</sup> <sub>6</sub>	1.269	2.851	0.000	0.205	0.005
SR	JUSTD	0.390	0.593	0.606	0.453	5.516	5.670	4.540	0.000	0.000	0.000
	JUSTP	0.106	0.364	-0.12	0.230	1.249	2.277	0.565	0.212	0.023	0.572
	JUSTI	0.348	-0.07	0.458	0.181	4.160	0.424	2.259	0.000	0.672	0.024
SPR	SR	0.598	0.556	0.387	0.564	<sup>12.14</sup> <sub>2</sub>	5.849	1.128	0.000	0.000	0.260

Dans le tableau ci-dessus nous remarquons certaines différences entre les résultats obtenus avec l'échantillon global et ceux par sous-groupes. Pour le groupe « FRQ1 » qui regroupe les voyageurs réalisant au moins 8 trajets par semaine, nous remarquons que 8 relations entre variables explicatives et variables expliquées sont significatives (au lieu de 7 avec l'échantillon global). Aussi pour le groupe « FRQ 1 » en plus de 6 relations sur 7 significatives de l'échantillon global, il apparaît que :

- L'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial est positif et significatif. Ce qui signifie que les clients qui réalisent un minimum de 8 trajets qui estiment être dépendants du réseau SNCF Transilien auront plus tendance que les autres clients à avoir confiance envers le service initial. Cela peut s'expliquer par le fait que ces clients sont ceux qui, par expérience, connaissent le mieux le service initial.
- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie que les clients qui réalisent un minimum de 8 trajets sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut s'expliquer par la connaissance accrue qu'ils ont du service et par l'acceptation que le personnel en gare n'est pas un personnel pouvant « réparer » l'appareil productif, ce qui peut les rendre plus réceptifs à la qualité de la relation durant le recouvrement de service.

Par contre il apparaît que :

- L'impact de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement n'est pas significatif. Ce qui signifie que les clients qui réalisent un minimum de 8 trajets par

semaine sont moins sensibles à la dimension procédurale de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut être expliqué par le fait que ces clients, les plus habitués, puissent accorder moins d'importance à la considération qui leur est faite à travers la dimension procédurale de la justice par lassitude.

Le groupe « FRQ2 », qui regroupe les voyageurs réalisant entre 2 et 6 trajets par semaine, ne présente pas de différence de significativité des résultats en comparaison avec les résultats obtenus à partir de l'échantillon global. En effet leur rythme d'utilisation du service ne module que très légèrement leur perception.

Le groupe « FRQ3 », qui regroupe les voyageurs réalisant moins de 2 trajets par semaine, présente des différences de significativité des résultats en comparaison avec les résultats obtenus à partir de l'échantillon global. En effet pour ce groupe il apparaît que :

- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie que les clients qui réalisent moins de 2 trajets sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Leur consommation plus rare du service peut impliquer une plus grande dépendance au personnel en contact et donc augmenter leur besoin de réassurance portée par la qualité des relations interpersonnelles incluses dans la justice interactionnelle.

Par contre il apparaît que :

- L'impact de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement n'est pas significatif. Ce qui signifie que les clients qui réalisent moins de 2 trajets sont moins sensibles à la dimension procédurale de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Leur consommation plus rare du service peut impliquer un besoin moins fort d'exprimer leur mécontentement et d'attendre que celui-ci puisse être écouté et pris en compte.

### **7.8.2 Le sous-groupe : Type de ligne empruntée**

**Tableau 71 : Résultats des sous-groupes relatifs au type de ligne**

		<i>Path coefficient</i>			<i>T-v</i>		<i>P-v</i>	
		<b>LIGN1</b>	<b>LIGN2</b>	<b>Glob</b>	<b>LIGN1</b>	<b>LIGN2</b>	<b>LIGN1</b>	<b>LIGN2</b>
CSI	DS	0.196	0.307	0.189	3.381	1.041	0.001	0.298
CSR	DS	-0.003	0.037	-0.01	0.070	0.264	0.944	0.792
	CSI	0.717	0.767	0.730	19.049	8.560	0.000	0.000
JUSTD	CSR	0.640	0.737	0.656	16.224	10.487	0.000	0.000
JUSTP	CSR	0.452	0.648	0.508	9.032	7.535	0.000	0.000
JUSTI	CSR	0.520	0.623	0.494	11.374	7.872	0.000	0.000
SR	JUSTD	0.454	0.392	0.453	7.270	2.868	0.000	0.004
	JUSTP	0.059	0.448	0.230	0.761	2.566	0.447	0.011
	JUSTI	0.326	0.064	0.181	4.324	0.343	0.000	0.732
SPR	SR	0.544	0.670	0.564	10.257	9.022	0.000	0.000

Dans le tableau ci-dessus nous remarquons certaines différences entre les résultats obtenus avec l'échantillon global et ceux par sous-groupes. Pour le groupe « LIGN1 » qui regroupe les voyageurs utilisant le RER, nous remarquons que 8 relations entre variables explicatives et variables expliquées sont significatives (au lieu de 7 avec l'échantillon global). Aussi pour le groupe « LIGN1 » en plus des 7 relations significatives de l'échantillon global, il apparaît que :

- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau RER de SNCF Transilien sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global.

Pour le groupe « LIGN2 », qui regroupe les voyageurs utilisant le réseau Transilien (hors RER), il apparaît qu'en plus des 7 relations significatives de l'échantillon global, la relation suivante est modifiée, ainsi :

- L'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien (hors RER) estimant en être dépendants auront plus tendance que les autres clients à avoir confiance envers le service initial. La saturation moindre du réseau peut expliquer cette différence puisque les lignes Transilien (hors RER) sont généralement les moins saturées et sont donc moins exposées aux défaillances.

### 7.8.3 Le sous-groupe : Finalité du déplacement

**Tableau 72 : Résultats des sous-groupes relatifs à la finalité du déplacement**

		<i>Path coefficient</i>			<b>T-v</b>		<b>P-v</b>	
		<b>BUT1</b>	<b>BUT2</b>	<b>Glob</b>	<b>BUT1</b>	<b>BUT2</b>	<b>BUT1</b>	<b>BUT2</b>
CSI	DS	0.214	0.025	0.189	3.860	0.165	0.000	0.869
CSR	DS	0.022	-0.156	-0.01	0.460	2.945	0.646	0.003
	CSI	0.730	0.710	0.730	19.504	8.048	0.000	0.000
JUSTD	CSR	0.659	0.650	0.656	17.064	8.351	0.000	0.000
JUSTP	CSR	0.479	0.558	0.508	9.211	5.500	0.000	0.000
JUSTI	CSR	0.565	0.418	0.494	12.664	3.672	0.000	0.000
SR	JUSTD	0.422	0.630	0.453	6.644	6.578	0.000	0.000
	JUSTP	0.137	-0.018	0.230	1.755	0.117	0.080	0.907
	JUSTI	0.286	0.354	0.181	3.632	2.293	0.000	0.022
SPR	SR	0.586	0.507	0.564	12.995	4.296	0.000	0.000

Dans le tableau ci-dessus nous remarquons certaines différences entre les résultats obtenus avec l'échantillon global et ceux par sous-groupes. Pour le groupe « BUT1 », qui regroupe les voyageurs utilisant le réseau Transilien principalement pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude. Nous remarquons que 9 relations entre variables explicatives et variables expliquées sont significatives (au lieu de 7 avec l'échantillon global). Aussi pour le groupe « BUT1 » en plus des 7 relations significatives de l'échantillon global, il apparaît que :

- L'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude et estimant en être dépendants auront plus tendance que les autres clients à avoir confiance envers le service initial. Nous postulons que dans ce cas, la finalité implique une forte récurrence d'utilisation du réseau, et donc la bonne connaissance des conditions de production du service nominal.

- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut s'expliquer par l'enjeu de la finalité du déplacement qui peut impliquer, dans le cas d'un enjeu fort, un besoin de réassurance élevé.

Pour le groupe « BUT2 », qui regroupe les voyageurs utilisant le réseau Transilien pour toute autre finalité (loisir, rendez-vous personnel ...), nous remarquons une différence de significativité des relations entre variables par rapport aux relations mesurées avec l'échantillon global, à savoir :

- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien d'autres finalités sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Nous postulons que dans ce cas, la finalité implique une faible récurrence d'utilisation du réseau, et donc une plus grande dépendance au personnel en contact et donc augmenter leur besoin de réassurance portée par la qualité des relations interpersonnelles incluses dans la justice interactionnelle.

#### 7.8.4 Le sous-groupe : Ancienneté de la relation

**Tableau 73: Résultats des sous-groupes relatifs à l'ancienneté de la relation**

		<i>Path coefficient</i>			<i>T-v</i>		<i>P-v</i>	
		<b>ANC1</b>	<b>ANC2</b>	<b>Glob.</b>	<b>ANC1</b>	<b>ANC2</b>	<b>ANC1</b>	<b>ANC2</b>
CSI	DS	0.245	0.179	0.189	2.553	2.636	0.011	0.009
CSR	DS	0.039	-0.029	-0.01	0.592	0.528	0.554	0.597
	CSI	0.819	0.692	0.730	17.712	15.460	0.000	0.000
JUSTD	CSR	0.708	0.643	0.656	11.364	15.037	0.000	0.000
JUSTP	CSR	0.455	0.494	0.508	5.295	9.149	0.000	0.000
JUSTI	CSR	0.517	0.539	0.494	6.548	11.309	0.000	0.000
SR	JUSTD	0.567	0.408	0.453	5.672	5.661	0.000	0.000
	JUSTP	0.159	0.119	0.230	1.134	1.610	0.257	0.108
	JUSTI	0.185	0.311	0.181	1.362	4.102	0.174	0.000
SPR	SR	0.500	0.589	0.564	5.888	11.042	0.000	0.000

Dans le tableau ci-dessus nous remarquons certaines différences entre les résultats obtenus avec l'échantillon global et ceux par sous-groupes. Pour le groupe «ANC1 », qui regroupe les voyageurs utilisant le réseau Transilien depuis moins de 2 années, nous remarquons que 7 relations entre variables explicatives et variables expliquées sont significatives mais que une de ces relations significatives est différente de celles obtenues avec l'échantillon final. Il apparaît donc que :

- L'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien depuis moins de deux ans et estimant en être dépendants auront plus tendance que les autres clients à avoir confiance envers le service initial. Cette différence peut s'expliquer par le fait que ces voyageurs ont moins de recul que les autres pour attester d'une tendance à la dégradation des conditions de transport sur le moyen/long terme.

Par contre il apparaît que :

- L'impact de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement n'est pas significatif. Ce qui signifie que les clients utilisant le réseau SNCF Transilien depuis moins de deux ans sont moins sensibles à la dimension procédurale de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut s'expliquer par le fait que l'ancienneté réduite de l'utilisation du service puisse annihiler l'impact positif de la justice procédurale perçue sur la satisfaction par une attente surévaluée des possibilités de recouvrement de service.

Pour le groupe «ANC2 », qui regroupe les voyageurs utilisant le réseau Transilien depuis plus de 2 années, nous remarquons que 7 relations entre variables explicatives et variables expliquées sont significatives mais que une de ces relations significatives est différente de celles obtenues avec l'échantillon final. Il apparaît donc que :

- L'impact entre la justice interactionnelle perçue et la satisfaction du recouvrement est positif et significatif. Ce qui signifie les clients utilisant le réseau SNCF Transilien depuis moins de deux ans sont plus sensibles à la dimension interactionnelle de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut s'expliquer par la connaissance accrue qu'ils ont du service et par l'acceptation que le personnel en gare

n'est pas un personnel pouvant « réparer » l'appareil productif, ce qui peut les rendre plus réceptifs à la qualité de la relation durant le recouvrement de service.

Par contre il apparaît que :

- L'impact de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement n'est pas significatif. Ce qui signifie que les clients utilisant le réseau SNCF Transilien depuis plus de deux ans sont moins sensibles à la dimension procédurale de la justice du recouvrement que l'échantillon global. Cela peut être expliqué par le fait que ces clients, les plus habitués, puissent accorder moins d'importance à la considération qui leur est faite à travers la dimension procédurale de la justice par lassitude.

**Tableau 74 : Récapitulatif de la validation des hypothèses par sous-groupe**

<b>Hypothèses</b>	<b>Fréquence</b>			<b>Ligne</b>		<b>Finalité</b>		<b>Ancienneté</b>		<b>Global</b>
	<b>FRQ1</b>	<b>FRQ2</b>	<b>FRQ3</b>	<b>LIGN1</b>	<b>LIGN2</b>	<b>BUT1</b>	<b>BUT2</b>	<b>ANC1</b>	<b>ANC2</b>	
<b>H1</b>	O	X	X	X	O	O	X	O	X	X
<b>H2</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>H3</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>H4</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>H5</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>H6</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>H7</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
<b>H8</b>	X	O	X	X	O	X	X	X	X	O
<b>H9</b>	O	X	O	O	X	O	O	X	O	X
<b>H10</b>	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O

Dans le tableau ci-dessus, nous pouvons remarquer que l'hypothèse H2 (DS->CSR) n'est validée dans aucun des cas. Nous remarquons également que les hypothèses H3 (CSI->CSR), H4 (CSR->JUSTD), H5 (CSR->JUSTP), H6 (CSR->JUSTI), H7 (JUSTP->SR) et H10 (SR->SPR) sont pour leur part validées dans chaque configuration de groupe.

L'hypothèse H1 (DS->CSI) est validée pour 4 sous-groupes à savoir : les voyageurs qui réalisent au moins 8 trajets par semaine sur le réseau Transilien, les voyageurs qui empruntent des trains Transilien (hors RER), les voyageurs qui utilisent le réseau pour se rendre sur leur lieu de travail ou d'étude ainsi que pour les voyageurs ayant une relation de service depuis

moins de 2 années, toutefois l'hypothèse H1 n'est pas validée dans le cadre de l'analyse de l'échantillon global.

L'hypothèse H8 est validée pour 2 sous-groupes à savoir : les voyageurs qui réalisent entre 2 et 6 trajets par semaine et les voyageurs qui empruntent des trains Transilien (hors RER), l'hypothèse H8 est également validée dans le cadre de l'analyse de l'échantillon global.

L'hypothèse H9 n'est pas validée pour 3 sous-groupes à savoir : les voyageurs qui réalisent entre 2 et 6 trajets par semaine et les voyageurs qui empruntent des trains Transilien (hors RER), les voyageurs ayant une relation de service depuis moins de 2 années, l'hypothèse H9 n'est pas non plus validée dans le cadre de l'analyse de l'échantillon global.

Ces résultats par sous-groupe nous indiquent que les différentes utilisations qui sont faites du réseau SNCF Transilien, créent des différences significatives de résultats. Il y a donc une certaine hétérogénéité perceptive qui doit être prise en compte par le prestataire si il souhaite mettre en œuvre des actions de recouvrement ciblées et efficaces.

## 7.9 Discussion des résultats

Dans ce chapitre nous avons procédé à l'analyse de nos modèles externe et interne. Nous avons ainsi pu tester les différentes relations directes entre les construits ainsi que les effets modérateurs.

Nous avons pu remarquer que la littérature relative au recouvrement de service était principalement orientée vers une servuction substitutive et qu'elle était principalement ancrée dans des terrains concurrentiels marchands (Wen *et al.*, 2013; Choi *et al.*, 2014; Jeong *et al.*, 2017; Daskin *et al.*, 2016). Nous développons ci-après la discussion de nos différents résultats permettant d'appréhender notre problématique : Quels sont les enjeux de la production de service aux voyageurs ne répondant pas au même besoin que le service initial n'ayant pu être produit ?

### 7.9.1 Hypothèses relatives à la dépendance au service

Nous pouvons remarquer que les répondants s'estiment effectivement relativement dépendants du réseau car 87.58% d'entre eux ont répondu « d'accord » ou « tout à fait d'accord » aux items relatifs à la dépendance au service. Cette dépendance subie est mesurée à travers trois items portant sur la dimension d'essentialité de la ressource. Dans de nombreuses recherches (Grönroos, 1990 ; Ganesan et Hess 1997 ; Barnes, 2005), la dépendance est mesurée par au moins deux des trois dimensions que sont : la substitualité de la ressource, l'essentialité de la ressource et la concentration des échanges. Toutefois, lors de l'épuration de l'instrument de mesure (pré-test quantitatif) nous n'avons obtenu des résultats significatifs que pour les items relatifs à la dimension d'essentialité de la ressource. Cependant, il semble que la notion d'essentialité de la ressource puisse potentiellement inclure la dimension de substitualité de la ressource (exemple de ESS1 : L'offre de transport de SNCF Transilien vous est indispensable). De plus, dans la cadre de la mobilité « du quotidien » la dimension de concentration des échanges ne semble pas être aussi pertinente (car faiblement différenciant) qu'elle ne le serait dans le cadre d'un secteur marchand concurrentiel plus classique.

Nous constatons donc qu'il n'y pas d'effet direct positif et significatif entre la dépendance au service et la confiance (qu'elle soit liée au service initial ou à celui de recouvrement). L'hypothèse H1 « la dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le service initial. » et l'hypothèse H2 « La dépendance au service impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service. » sont donc été rejetées. Ces résultats semblent à première vue surprenants tant il serait logique de penser que la dépendance exacerbe l'expérience et que cette dernière forme la confiance. Nous faisons tout de même la distinction entre l'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service initial, qui est direct et positif mais non-significatif (*path coefficient* = 0.189, *T-value* = 3.923, *P-value* = 0.000), et l'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le service de recouvrement, qui lui est quasiment nul (*path coefficient* = -0.011, *T-value* = 0.264, *P-value* = 0.792).

Bien que la construction de la confiance soit effectivement basée sur l'expérience, cette dernière n'en est pas la seule dimension constituante. En effet, pour Lewicki et Bunker (1996), la dimension de calcul et celle d'identification sont également à intégrer. On constate que la dimension de calcul, consistant à mesurer la perte subie par le prestataire, si ce dernier

ne respecte pas ses engagements, reste relativement complexe à approcher pour un voyageur. Il est effectivement difficile, du fait du secteur économique dont il est question, de pouvoir quantifier la perte de SNCF Transilien lorsque les circulations sont coupées dans une gare. De la même manière, la dimension de l'identification, permettant à un client d'identifier les intérêts partagés avec le prestataire, semble également complexe au vu du contexte du service (secteur monopolistique, service public, prix de vente inférieur au coût de revient, subventions publiques et privées, accès illimité au service inclus dans les abonnements ...). La notion de confiance peut donc être plus complexe à appréhender que pour un service plus classique. Notre instrument de mesure nous a permis de mesurer la dimension affective, la dimension de disposition ainsi que la confiance globale. Aussi, bien que la dépendance au service puisse sous-entendre une forte utilisation du réseau, les notions de fréquences d'utilisation et de *travel time budget* nous semblent plus appropriées pour représenter la part d'expérience dans la confiance.

Pour une industrie de services partageant un contexte aussi particulier que celui de SNCF Transilien (service public, implantation géographique monopolistique, prix de vente du service inférieur au coût de revient, ...) nous pouvons conclure que la dépendance, ainsi créée pour le client, n'a pas d'impact sur la confiance qu'il accorde au service initial et au service de recouvrement.

### 7.9.2 Hypothèses relatives à la confiance

Nous discutons dans un premier temps de l'hypothèse H3 : « La confiance envers le service initial impacte directement et positivement la confiance envers le recouvrement de service ». Nous remarquons l'impact direct et positif de la confiance envers le service initial sur la confiance envers le service de recouvrement (*path coefficient* = 0.730, *T-value* = 21.350, *P-value* = 0.000). Ainsi la confiance envers le service initial a un rôle médiateur entre la dépendance au service et la confiance envers le service de recouvrement. Cette relation peut s'expliquer par un niveau de confiance plus global accordé à l'organisation (confiance institutionnelle) au sens large, projeté sur les deux cibles de confiances mesurées dans le cadre de notre recherche (service initial et recouvrement de service) quel qu'en soit la polarité. Nous notons toutefois que le R<sup>2</sup> de 0.036, ce qui indique donc que l'échelle utilisée ne comprend que 3.6% de variance expliquée contre 96.4% de variance résiduelle dans la variance totale.

Nous pouvons donc en conclure que si la confiance envers le service initial a bien un impact envers le service de recouvrement, cette première variable n'a pas d'effet global sur la seconde.

Nous discutons, ensuite, des hypothèses H4, H5 et H6 : « la confiance envers le service de recouvrement a un impact direct et positif sur la justice distributive/procédurale/interactionnelle perçue ». Ces impacts sont tous les trois directs, positifs et significatifs.

Pour l'hypothèse H4 : « la confiance envers le service de recouvrement a un impact direct et positif sur la justice distributive perçue », nous observons une relation directe positive et significative (*path coefficient* = 0.656, *T-value* = 3.923, *P-value* = 0.000), cette hypothèse est donc validée. Ces résultats viennent enrichir les travaux de DeWitt *et al.* (2007) pour qui la confiance est une variable médiatrice entre la justice perçue, issue d'un processus cognitif, et les émotions positives ou négatives, issues, elles, d'un processus émotionnel. En effet, nos résultats montrent que ; si effectivement la confiance est issue, entre autre, des expériences passées de recouvrements de service ; elle peut également avoir un effet direct et positif sur cette perception. Dans le cadre du recouvrement de service, Dunn et Schweitzer (2005) affirment que la confiance du client reflète sa propension à accepter une position vulnérable sur la base d'une attente d'un dénouement positif de la situation. Cette position d'impuissance face à la défaillance est d'ailleurs un élément qui ressort de manière significative de la phase exploratoire de la présente recherche. De plus, cette vulnérabilité est également reprise par Campoy et Neveu (2011), puisque selon eux le gain obtenu lorsque la confiance est respectée apparaît moins important que la perte subie lorsque la confiance est trahie. Pour Karsenty (2015), le degré de confiance accordé à un tiers diminue lorsque le risque perçu de la relation augmente, créant ainsi de la méfiance. La perception qu'a un client des différentes dimensions de la justice est donc influencée par son degré, en amont, de confiance envers le recouvrement de service. Un prestataire souhaitant optimiser ses actions de recouvrement aura donc tout intérêt à stimuler et consolider cette confiance.

Pour l'impact de la confiance envers le service de recouvrement sur la justice procédurale perçue, nous rejoignons, à travers nos résultats, le postulat de Tyler (1994) pour qui l'optimisation du sentiment de justice dans la procédure passe par la confiance envers le recouvrement. En effet nous constatons un effet direct, positif et significatif de la relation entre confiance envers le recouvrement et justice procédurale perçue (*path coefficient* = 0.508,

$T\text{-value} = 10.849$ ,  $P\text{-value} = 0.000$ ). L'hypothèse H5 : « la confiance envers le service de recouvrement a un impact direct et positif sur la justice procédurale perçue » est donc validée.

Pour L'hypothèse H6 : « la confiance envers le service de recouvrement a un impact direct et positif sur la justice interactionnelle perçue », nous constatons là encore un effet direct, positif et significatif (*path coefficient* = 0.494,  $T\text{-value} = 11.328$ ,  $P\text{-value} = 0.000$ ) cette hypothèse est donc validée. Tout comme pour les autres dimensions de la justice, nous avons postulé que la confiance envers le recouvrement de service avait un impact direct et positif. Les recherches précédentes ont prouvé que la satisfaction du recouvrement (représentée par la perception de la justice) a un rôle prédictif sur la confiance (Tax *et al.*, 1998 ; De Ruyter et Wetzels, 2000 ; Ok *et al.*, 2005). Notre modèle positionne, lui, la confiance dans une phase amont de la défaillance (et donc du recouvrement). Ainsi, confiance et justice perçue forment un cercle vertueux (ou vicieux) dans la cadre du service de recouvrement. Un prestataire souhaitant optimiser ses actions de recouvrement, en stimulant la perception de la justice, aura donc tout intérêt à faire en sorte de consolider la confiance qu'ont ses clients envers lui. Pour cela, il devra mettre en œuvre des actions de recouvrement adaptées et efficaces (basées sur les trois dimensions de la justice perçue) car ces actions vont impacter positivement la confiance des clients (Tax *et al.*, 1998 ; De Ruyter et Wetzels, 2000 ; Ok *et al.*, 2005) et cette confiance, lors d'une défaillance future améliorera la perception de la justice du recouvrement.

### 7.9.3 Hypothèses relatives à la justice perçue

Une large majorité de la littérature relative à la théorie de la perception de la justice s'accorde quant à la présence de trois dimensions distinctes ayant chacune un poids variable et une influence différente. Notre recherche vise donc à vérifier, dans le cadre d'un service public de transport en commun de type *mass-transit*, l'impact de ces différentes dimensions sur la satisfaction des clients exposés à une défaillance de service. En ce sens, notre recherche corrobore de nombreux travaux comme ceux d'Oliver *et al.* (1989) ; Tax *et al.* (1998) ; Smith *et al.* (1999) ; Maxham et Netemeyer (2003). En effet, il apparaît, avec nos résultats, que les dimensions de la justice perçue soient bien des antécédents de la satisfaction. Notre recherche confirme également que des trois dimensions, la justice distributive est celle qui est la plus

significative dans la construction de la satisfaction ; cette notion venant confirmer les travaux de Tax *et al.* (1998).

### **7.9.3.1 Hypothèse relative à la justice interactionnelle perçue**

Toutefois, les résultats obtenus suite à notre analyse révèlent des dissensions avec certains travaux. Tout d'abord, la justice interactionnelle est pour certains auteurs comme Clark *et al.*, 1987 ; Bitner *et al.*, 1990 ; Shapiro, 1991 ou encore McCollough *et al.*, 2000, la deuxième dimension par ordre d'importance dans l'influence de la satisfaction du client victime d'une défaillance. D'après nos résultats, l'hypothèse H9 selon laquelle la justice interactionnelle perçue par le client impacte sa satisfaction favorablement n'est pas significative (*path coefficient* = 0.189, *T-value* = 2.852, *P-value* = 0.005) et donc n'est pas validée alors que l'hypothèse H8 selon laquelle la justice procédurale perçue par le client impacte sa satisfaction positivement, elle, l'est. Ainsi les voyageurs, concernés par une perturbation inopinée impactant les circulations ferroviaire, semblent n'accorder que peu d'importance à cette dimension qui, pour rappel, est relative à ce qui est dit à un client ainsi qu'à la manière dont cela lui est dit (Tyler *et al.*, 1990). Nous postulons dans un premier temps que ce manque de significativité dimensionnelle corrobore les travaux de Smith *et al.* (1999) pour qui, « plus l'attribution d'une ressource est proximale avec celle perdue par le client, plus le recouvrement de service sera efficace ». En effet la dimension interactionnelle de la justice perçue renvoie à une ressource d'ordre social ; hors, la perte subie par le client est, elle, une perte d'ordres temporel et économique. La dimension interactionnelle de la justice perçue est donc relativement distale avec la perte subie ce qui peut expliquer son impact relativement faible. Notons toutefois que la qualité du contenu et de la forme des interactions clients-prestataire, en cas de situation perturbée inopinée, reste nécessaire, bien que peu significative. En ce sens, cette composante du recouvrement de service serait dans cette configuration, un élément basique du service, voire un élément secondaire au sens de Llosa (1996). En effet, cette dimension de la justice, si elle est correctement mise en œuvre, ne va pas satisfaire outre mesure les voyageurs ; par contre, si cette dernière n'est pas correctement mise en œuvre, l'impact négatif pourrait, lui, être plus ou moins impactant.

La dimension interactionnelle de la justice est relative, dans le cadre de notre recherche, à la notion de processus en opposition à la notion de résultat lorsqu'il est question de défaillance.

Hors, si l'on considère le recouvrement de service comme un service à part entière, dont le déclencheur ne serait autre que l'impossibilité de produire tout ou partie du service initial alors, selon Eiglier et Langeard (1994), la manière dont le service est produit (le processus) aurait un poids au moins aussi important que le résultat. Au vu de nos résultats, dans le cadre du recouvrement de service, le poids du processus dans son sens le plus large, regroupant à la fois la dimension de justice interactionnelle et de justice procédurale, apparaît nettement moins impactant que la notion de résultat portée, elle, par la justice distributive. Cela entraîne donc à minimiser l'impact d'une servuction de type palliatif sur la satisfaction du recouvrement en comparaison à une servuction substitutive si l'on considère que la dimension résultat du service de recouvrement répond bien au même besoin que celui auquel devait répondre le service initial n'ayant pas pu être produit.

Ensuite, la justice interactionnelle pourrait subir une érosion d'impact avec la répétition d'exposition des voyageurs aux perturbations inopinées, hors, au vu de nos analyses par sous-groupe, c'est l'effet inverse qui est constaté. En effet, pour le groupe « ANC1 » qui regroupe les répondants utilisant le réseau Transilien depuis moins de deux années, l'hypothèse selon laquelle la justice interactionnelle perçue a un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement n'est pas validée car non-significative (*path coefficient* : 0.185) alors que pour le groupe « ANC2 » qui regroupe les répondants utilisant le réseau Transilien depuis plus de deux années, l'hypothèse selon laquelle la justice interactionnelle perçue a un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement est validée (*path coefficient* : 0.311). Cet effet inverse tend à représenter une certaine forme d'acceptation de la défaillance de service. En effet dans ce cas de figure, il est possible que le voyageur impacté, sachant d'expérience que l'issue du recouvrement est indépendante du personnel en contact en gare reçoive plus facilement les éléments qui composent la dimension interactionnelle de la justice. Cette hypothèse est d'autant plus plausible si l'on analyse le fort impact direct et positif de la confiance envers le recouvrement de service sur la justice interactionnelle perçue (*path coefficient* : 0.494), cet impact étant plus important pour le sous-groupe « ANC2 ».

### **7.9.3.2 Hypothèse relative à la justice procédurale perçue**

Les résultats relatifs à la justice procédurale perçue obtenus sont relativement similaires avec les différents travaux ayant étudié la théorie de la justice (Blodgett *et al.*, 1997 ; Tax *et*

*al.*, 1998 ; Tyler *et al.*, 1994). En effet, d'après notre recherche il apparaît que la justice procédurale a bien un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement. Selon notre analyse pour l'hypothèse H8 « La justice procédurale perçue impacte directement et positivement la satisfaction du recouvrement » le *path coefficient* est de 0.226 avec une *T-value* de 3.067 et une *P-value* de 0.002, cette hypothèse est donc validée. De plus, cette variable exerce un effet de taille  $f^2$  faible.

Si ce résultat n'est pas « surprenant » sur le plan théorique, tant cette dimension a été validée précédemment (Thibault et Walker, 1975 ; Leventhal, 1980), il l'est plus sur le plan empirique. En effet, dans la cadre d'un secteur économique « lourd », comme celui du transport ferroviaire et notamment dans un contexte de *mass-transit*, la latitude laissée dans l'adaptation des processus reste relativement restreinte. Outre l'adaptation des procédures, la prise en compte de l'opinion du client peut être considérée par ce dernier comme une certaine forme de considération de son état. En ce sens, nos résultats, démontrant l'impact direct et positif de la justice procédurale perçue sur la satisfaction du recouvrement, corroborent les recherches de Floger (1977) et Tyler (1994). De plus, pour Tax *et al.* (1998) la notion de rapidité de mise en place du recouvrement est l'une des composantes du sentiment de justice procédurale perçue. Pour Smith *et al.* (1999) la rapidité de mise en œuvre est un facteur directement lié à la performance du prestataire de service. Nos résultats s'inscrivent dans ce courant puisque le coefficient de saturation (*loading* = 0.906) de l'item, représentant la rapidité de mise en œuvre du recouvrement, est le plus élevé pour ce construit.

Ces résultats tendent à démontrer le poids important de la justice procédurale perçue dans la satisfaction du recouvrement. Cette notion, relative au processus et non au résultat (bien que le résultat soit impacté par le processus), exprime l'importance du poids de paramètres mis en œuvre par le prestataire ne répondant pas directement au besoin initial du client. En ce sens la considération, indépendamment de la solution proposée par le prestataire peut donc influencer la satisfaction de ces derniers. Ainsi, la servuction palliative, à travers la dimension procédurale de la justice perçue, peut avoir un impact direct et positif sur la satisfaction du recouvrement de service.

### 7.9.3.3 Hypothèse relative à la justice distributive perçue

Les résultats relatifs à la justice distributive perçue sont eux aussi relativement proches des travaux précédents (Tax et Brown, 1998 ; Homburg et Furst, 2005 ; Chebat et Slusarczyk,

2005). En effet, nous confirmons bien l'hypothèse H7 « la justice distributive perçue a un impact direct positif et significatif sur la satisfaction du recouvrement » (*path coefficient* = 0.453, *T-value* = 7.864, *P-value* = 0.000). La justice distributive est définie par Homburg et Furst (2005) comme « la perception d'un client des suites données et du résultat proposé par une entreprise lors d'une défaillance de service ». Dans le cas de la servuction palliative, en opposition avec la servuction substitutive, le résultat ne répond pas au besoin initial du client (la mobilité dans le cadre du transport de personnes) ; aussi la propension du transporteur à proposer une servuction basée sur des éléments palliatifs reste relativement faible, notamment dans le cadre d'un réseau de transport sur site propre couplé à un contexte de *mass-transit*. La justice distributive est perçue positivement lorsque la réponse apportée au client est calibrée selon la gêne occasionnée par la défaillance de service. Comme nous l'avions abordé dans le premier chapitre de la présente thèse, l'activité de transport permet aux voyageurs de rejoindre un lieu d'activité ; la gêne occasionnée est donc potentiellement fortement variable d'un individu à un autre, et dépasse largement le simple contexte du service. La perte subie par le client lésé (temps, argent, organisation, ...) peut donc être relativement plus importante en comparaison avec d'autres types de services tant la magnitude de la défaillance ne se limite à la simple prestation. De plus, ce secteur particulier où production de mobilité et service en gare sont cloisonnés, peut exacerber les sentiments d'impuissance et de vulnérabilité du client. Cette dernière notion constraint donc le prestataire à être particulièrement attentif envers ses clients lors du recouvrement de service. Dans le cas de SNCF Transilien, service public, ces notions s'opposent à deux contraintes. Tout d'abord la masse de voyageurs transportée rend complexe l'évaluation de la gêne engendrée par une défaillance pour chacun des clients impactés par cette dernière (en heure de pointe un RER peut transporter jusqu'à 2 000 personnes). Ensuite la dimension publique du service implique une impossibilité de segmentation dans l'attribution de compensation suite à une défaillance. Ainsi, si SNCF Transilien avait la possibilité de maîtriser des leviers compensatoires, elle ne pourrait toutefois pas attribuer de ressources de volume ou de montant différencié aux voyageurs impactés par une même défaillance selon la magnitude personnelle de l'évènement. Le choix de la politique de la servuction palliative n'en est donc pas un, il s'agit plutôt d'une adaptation aux contraintes imposées par le secteur.

### 7.9.4 Hypothèse relative à la satisfaction du recouvrement de service

Les résultats obtenus lors de notre analyse confirment que la satisfaction *post* recouvrement (ou satisfaction globale) est une variable dépendante impactée directement et positivement par la variable médiatrice relative à la satisfaction du recouvrement de service mis en œuvre par le prestataire et indirectement par la variable indépendante relative à la justice perçue. Aussi ce résultat confirme les travaux de Smith et Bolton (1998) ; Tax *et al.* (1998) ; De Ruyter et Wetzels (2000) ; Maxham et Netemeyer, (2002) ; Kim *et al.* (2009), et rappellent donc l'importance du recouvrement dans la relation globale client-prestataire. Dans notre analyse la relation entre la satisfaction *post* recouvrement et la satisfaction globale est donc directe, positive et significative, le *path coefficient* est de 0.564 avec une *T-value* de 12.446 et une *P-value* de 0.000, l'hypothèse H10 selon laquelle « la satisfaction du recouvrement impacte directement et positivement la satisfaction *post* recouvrement » est donc validée. Aussi, les défaillances de service étant inévitables (Crangue *et al.*, 2004), le prestataire doit impérativement faire en sorte de pouvoir y répondre de la manière la plus efficace possible s'il souhaite pouvoir maintenir un niveau de satisfaction optimale de ses clients impactés par la défaillance au vu des circonstances.

### 7.9.5 Hypothèses de modération du modèle

Dans le cadre de notre recherche nous avons pu tester les effets de modération des variables suivantes : « Durée d'utilisation du service » (HM1), « Ancienneté de la relation de service » (HM2), « Finalité du déplacement » (HM3), « Nombre de correspondances » (HM4), « Fréquence d'utilisation (HM5), « Type de ligne empruntée » (HM6). Aucun des effets de modération impactant les relations entre les différentes variables du modèle interne n'est significatif.

Pour la durée d'utilisation quotidienne du service (ou *travel time budget*), au vu des résultats obtenus, cette variable n'a pas d'effet modérateur sur notre modèle, l'hypothèse HM1 est donc rejetée. Cette absence d'effet de modération peut s'expliquer par le fait que les trajets effectués par les voyageurs sont majoritairement multimodaux. Le temps passé sur le réseau exploité par SNCF Transilien représente une part variable, plus ou moins importante, de la durée totale du déplacement incluant, elle, l'ensemble multimodal des moyens de transport

(RER exploité par la RATP, métro, bus, véhicule personnel ...). Il est donc possible que l'effet de modération soit biaisé par le pourcentage de temps d'utilisation du réseau SNCF Transilien dans l'accomplissement d'un trajet porte à porte.

Pour l'ancienneté de la relation de service, nous ne constatons pas d'effet modérateur sur le modèle, l'hypothèse HM2 est donc rejetée. Nous avons sélectionné la variable relative à l'ancienneté afin de pouvoir, implicitement, mesurer la connaissance acquise du service au cours des expériences passées. Cette variable se distingue toutefois de la fréquence puisqu'elle implique que le voyageur ait été exposé à des variations plus ou moins importantes de la qualité de service initial et de la qualité de recouvrement de service. La nécessité d'avoir un questionnaire suffisamment court, pour nous permettre de l'administrer *in situ* en gare, ne nous a pas permis d'interroger les clients sur leur perception de l'évolution de la qualité de service. Cette dernière notion pourrait avoir un effet modérateur plus marqué que la simple notion d'ancienneté.

La finalité du déplacement a un effet de modération négatif sur l'impact de la dépendance au service sur la confiance envers le recouvrement (*path coefficient* -0.123, *T-value* 2.475 et une *P-value* de 0.014) toutefois la valeur du *path coefficient* étant inférieur au seuil de 0.2 (Chin, 1998) et l'hypothèse H2 n'étant pas validée l'effet de modération est rejeté. La finalité du déplacement a également un effet modérateur négatif sur l'impact de la confiance envers le recouvrement de service sur la justice interactionnelle perçue (*path coefficient* -0.101, *T-value* 2.681 et une *P-value* de 0.008). Ainsi, l'importance de l'enjeu porté par la finalité du déplacement va modérer la perception de la justice interactionnelle dans le sens où : plus le client aura confiance envers le recouvrement moins il percevra la justice interactionnelle. Cela peut s'expliquer par la magnitude importante potentielle d'une défaillance et par la nécessité qu'elle implique de rechercher avant tout une solution permettant de continuer le trajet et donc de minimiser la perception de la qualité des relations interactionnelles avec le personnel en contact. Toutefois la valeur du *path coefficient* étant inférieure au seuil de 0.2 (Chin, 1998), cet effet de modération est rejeté car il est non-significatif. L'hypothèse HM3 est donc rejetée.

Nous avons sélectionné la variable « Nombre de correspondances » afin de tester l'effet modérateur implicite du stress supplémentaire lié à l'attention subsidiaire nécessaire que cela entraîne pour un voyageur (Maister, 1984). Les questions de l'instrument de mesure étant toutefois relatives uniquement à l'expérience délimitée au sein du périmètre de service de

SNCF Transilien, cette variable ne produit aucun effet de modération sur notre modèle. L'hypothèse HM4 est donc rejetée.

Pour la fréquence d'utilisation du réseau nous constatons un effet de modération sur l'impact qu'a la variable « Confiance envers le service de recouvrement » sur la variable « Justice interactionnelle perçue » (*path coefficient* -0.157, *T-value* 2.681 et une *P-value* de 0.008). La fréquence d'utilisation du service peut toutefois être imposée au client par la finalité du déplacement. Ainsi nous postulons que cet impact n'est pas uniquement la représentation de la fréquence mais qu'indirectement cette fréquence représente une utilisation du réseau pour raisons professionnelles ou académiques. Dans ce cas la magnitude importante potentielle de la défaillance peut minimiser la perception de la qualité des relations interactionnelles avec le personnel en contact tant la recherche d'une solution substitutive devient primordiale. Toutefois la valeur du *path coefficient* étant inférieure au seuil de 0.2 (Chin, 1998), cet effet de modération est rejeté car il est non-significatif. L'hypothèse HM5 est donc rejetée.

Enfin, la variable « Type de ligne empruntée » n'a pas d'effet de modération sur le modèle. Cela peut traduire une relative homogénéité des actions de recouvrement mises en œuvre sur l'ensemble du périmètre SNCF Transilien ainsi qu'une homogénéité de leur perception par les voyageurs impactés par une défaillance. L'hypothèse HM6 est donc rejetée.

### 7.9.6 Conclusion de la section

Suite à l'analyse et à l'interprétation des résultats, nous avons pu constater différents principes importants. Dans un premier temps nous constatons que la dépendance, élément qui différencie le secteur du transport public en zone dense et/ou diffuse d'un secteur concurrentiel de services marchands plus classiques, n'a pas d'effet direct significatif sur les deux objets de confiance observés à savoir : le service initial et le recouvrement de service. Nous avons également constaté que l'impact de la perception de la justice interactionnelle est également insignifiant selon les seuils préconisés par Chin (1998). Les autres hypothèses sont, elles, validées. Notre analyse relative aux différents effets de modération testés sur les relations entre les construits du modèle conceptuel n'a pas fait ressortir de résultats suffisamment significatifs pour en valider l'impact.

Ainsi, nous devons donc relativiser l'impact de la servuction palliative sur la satisfaction des voyageurs. En effet, la dimension palliative du recouvrement de service portée dans la justice distributive perçue a le poids le plus important dans la satisfaction *post* recouvrement, et ce, même dans le contexte de transports publics en commun de type *mass transit*. De cette manière, la justice distributive représente le résultat du recouvrement (ce qui est fait) là où la justice procédurale et la justice interactionnelle sont, elles, relatives au processus du recouvrement (comment cela est fait). L'impact du processus, si le résultat (*output*) ne correspond pas aux attentes, n'en sera donc que diminué. Par contre, si le résultat du recouvrement n'est pas produit et que le processus n'est pas non plus satisfaisant, alors ces éléments vont venir impacter négativement la satisfaction des voyageurs. En ce sens, si l'on considère le recouvrement de service comme un service à part entière, alors la servuction palliative serait un élément basique au sens de Llosa (1996). En ce sens, sa contribution à la satisfaction est limitée mais sa contribution à l'insatisfaction est relativement importante. Partant de ce postulat, la servuction palliative serait donc un processus de création de valeur visant à considérer un client impacté par une défaillance de service dont l'objectif serait de contenir la satisfaction (ne pas insatisfaire) malgré les conditions de service dégradées.

# Conclusion générale

---

Au cours de cette recherche doctorale nous avons analysé les impacts de la mise en œuvre d'actions de recouvrement en cas de situation de défaillance inopinée perturbant la circulation ferroviaire, sur la satisfaction des voyageurs dans le contexte d'un réseau de transport en commun de type *mass-transit*.

Afin de bien délimiter notre recherche nous avons, dans un premier temps, présenté le contexte du *mass-transit* en région Ile de France (chapitre 1). Ce contexte nous a notamment permis d'aborder les principales limites relatives à la configuration du service et à sa nature particulière dans la mise en œuvre d'actions de recouvrement. Nous avons ensuite abordé les aspects théoriques relatifs à la défaillance de service, au recouvrement et à la satisfaction qui en résultent (chapitre 2). Nous avons dès lors pu créer un modèle conceptuel de recherche mobilisant des construits relatifs à la dépendance au service, à la confiance, à la justice perçue et à la satisfaction du client (chapitre 3). Suite à un ajustement de ce modèle après une première phase exploratoire préparatoire (chapitre 5), nous avons créé un instrument de mesure nous permettant de pouvoir le tester (chapitre 6). Dans le chapitre précédent (chapitre 7) nous avons présenté la phase confirmatoire de notre recherche. Nous avons ainsi présenté les résultats de l'étude quantitative obtenus par l'utilisation du logiciel SmartPLS 3.0, puis la discussion de ces résultats.

Pour cette dernière étape nous présentons la conclusion générale de notre recherche. Pour cela nous présentons les différents apports de la thèse, les limites ainsi que les perspectives qu'elle ouvre.

## i) Contributions

### **(a) Contributions académiques**

Le présent travail de recherche permet, sur un plan académique, d'enrichir la littérature relative au recouvrement de service dans le cadre d'un réseau de transport public en commun de type *mass-transit*. Ce travail contribue également à la théorie et notamment la théorie de la justice perçue lors d'un recouvrement de service. Enfin, nous identifions également des contributions de type méthodologiques.

#### **a. Contributions théoriques**

Dans le cadre de notre recherche doctorale nous avons effectué une revue de la littérature des différentes théories relatives au recouvrement de service et à ses impacts pour les clients. Avant cela nous avons contextualisé notre recherche en délimitant les contraintes particulières des services publics en général, et du transport public en particulier. Ce travail constitue donc un apport à la littérature existante car il permet de délimiter les contours, d'identifier les leviers ainsi que les limites du recouvrement de service public de transport en commun de type *mass-transit*. En effet, l'analyse des enjeux de la servuction palliative (principalement contrainte par la nature du service en question) reste relativement lacunaire au niveau académique ainsi qu'au niveau managérial. De plus, à notre connaissance, aucune autre recherche ne s'est précédemment intéressée aux enjeux de la servuction palliative dans le cadre d'un service public de transport de type *mass-transit*.

Notre contribution théorique s'inscrit dans le champ disciplinaire des études en marketing des services en lien avec le recouvrement et sa perception par le client impacté par la défaillance. Nous avons, dans le cadre de cette thèse, cherché à appliquer les théories habituellement appliquées à des secteurs marchands et concurrentiels ne disposant pas des mêmes contraintes que celles dont dispose le secteur que nous avons étudié : le transport en commun public de type *mass-transit*. Nous avons de ce fait cherché à identifier si ces théories, communément acceptées par les différents auteurs, pouvaient participer à une meilleure compréhension des enjeux de la servuction palliative. À ce titre, nos résultats contribuent à la théorie par les relations des variables suivantes dans le cadre du recouvrement de service : la dépendance, la confiance et la justice perçue. Tout d'abord nous avons pu constater que la dépendance au service n'avait pas d'effet significatif sur la confiance des clients interrogés dans le cadre de notre recherche. Par contre, la confiance envers le service initial, elle, a bien un effet direct, positif et significatif sur la confiance envers le recouvrement de service. Nous avons pu

également constater que la confiance envers le recouvrement de service avait un impact positif direct et significatif sur la sensibilité des voyageurs au sentiment de justice perçue suite à l'exposition à une défaillance dans un premier temps puis à la mise en œuvre d'actions de recouvrement et ce, pour l'ensemble des dimensions de la justice. Notre contribution théorique réside également dans le fait de constater que dans le contexte de notre recherche, la justice interactionnelle perçue n'a pas d'effet significatif sur la satisfaction du recouvrement.

Notre contribution théorique passe également par la définition de la servuction palliative qui permet de segmenter une typologie de recouvrement bien spécifique car cette dernière a la particularité de ne pas répondre au besoin initial du client. Cette segmentation permet ainsi de pouvoir étudier les enjeux spécifiques à ce type de recouvrement.

Enfin, dans la construction de notre modèle conceptuel de recherche, nous avons mobilisé des variables qui, à notre connaissance, n'avaient pas été testées jusqu'alors.

### **b. Contributions méthodologiques**

Notre recherche doctorale présente une contribution méthodologique par son design. En effet, nous avons souhaité mettre en parallèle le design de notre recherche avec la modélisation de la qualité de service. La qualité de service peut s'exprimer par les différents écarts de perceptions entre, d'une part le client et d'autre part l'entreprise. La qualité de service implique donc une dimension productive et une dimension perceptive. Notre recherche suit la même logique car dans la phase exploratoire préparatoire nous avons souhaité interroger un panel d'experts de SNCF Transilien et non pas des voyageurs. Cela nous semble particulièrement pertinent dans le cadre de travaux de recherche en marketing des services, puisque ce design de recherche permet d'obtenir une vision à « 360 degrés » de la chaîne de production de service, de la conception à la perception du service consommé.

De plus, notre recherche doctorale présente une contribution par le choix de l'administration en face à face *in situ* des questionnaires auprès de véritables clients du service étudié, et ce, sur différentes typologies de gares et différentes typologies de lignes. Il nous a semblé important, sur un sujet impactant la vie quotidienne de plusieurs millions de voyageurs, d'essayer de capter leurs perceptions directement au cœur du lieu de consommation du service : la gare.

### **(b) Contributions managériales**

La contribution managériale de notre travail de recherche permet à un prestataire, dont les actions de recouvrement de service en cas de défaillance sont limitées à une simple servuction de type palliatif (de par la nature et la configuration de son service initial ou de son secteur d'activité), d'identifier les véritables leviers permettant de maintenir la satisfaction de son client à un niveau optimal malgré les conditions dégradées de prestations.

Nos résultats ont démontré l'impact direct, positif et significatif de la confiance envers le recouvrement de service sur la perception les trois dimensions de la justice (distributive, procédurale, interactionnelle). Un prestataire de service a donc tout intérêt à favoriser cet objet de la confiance accordée par le client. En effet, plus le client aura confiance envers la mise en œuvre d'actions de recouvrement, plus il y sera sensible ; optimisant ainsi les efforts fournis par le prestataire pour « rattraper » le service. Or, comme nous l'avons abordé au cours de la revue de la littérature, la confiance n'est pas uniquement basée que sur l'expérience, il est donc possible pour un prestataire d'anticiper l'inévitable exposition de ses clients à une défaillance de service en stimulant leur sentiment de confiance envers le service initial et envers le service de recouvrement.

Dans le cadre de la recherche menée, les résultats obtenus relatifs à la justice perçue peuvent aider les managers à affiner leur offre de services de recouvrement. Nous avons en effet remarqué des effets différents selon la dimension de la justice perçue sur la satisfaction du recouvrement et donc sur la satisfaction *post* recouvrement.

Tout d'abord la justice distributive perçue est celle qui, même dans un contexte de service public de transport en commun de type *mass-transit*, a le poids le plus important. Hors, dans le cas de SNCF Transilien, cette dimension est celle pour laquelle le prestataire est le plus contraint. Il est d'abord contraint par l'impossibilité de proposer à ses clients des solutions efficaces permettant de continuer son trajet, sauf quelques rares exceptions d'implantation du réseau en zone dense permettant un report modal (cas de la ligne U du Transilien). Il est donc contraint à la servuction palliative et ne peut que rarement proposer du substitutif dans le cas d'une perturbation inopinée. L'exploitant est également contraint sur la partie dédommagement, également portée par la dimension distributive de la justice. En effet, l'attribution de ressources financières de compensation n'est pas laissée à la discrétion de Transilien, mais est centralisée au niveau du STIF. De plus les subventions publiques, les

subventions privées ainsi que l'accès illimité au réseau inclus dans la grande majorité des forfaits annuels, mensuels et hebdomadaires complexifient l'appréciation de la notion de prix du service. Dès lors, l'attribution de compensations financières pour un recouvrement dont le service est de base est vendu à prix inférieur à son coût de revient risquerait de ne contenter qu'une partie de la clientèle par un effet d'aubaine. Nous retenons donc que SNCF Transilien rencontre de fortes contraintes pour pouvoir actionner les leviers du recouvrement basé sur la dimension distributive de la justice.; dimension qui a pourtant le poids le plus élevé dans l'impact sur la satisfaction du recouvrement.

Ensuite la dimension procédurale de la justice perçue, portée par les notions d'écoute, de flexibilité et de considération qu'elle sous-entend, se révèle avoir également un poids important. Une entreprise partageant les mêmes caractéristiques que SNCF Transilien a donc fort intérêt à faire en sorte d'adresser cette dimension dans la définition de son offre de recouvrement de service au risque de ne pas pouvoir contenir l'insatisfaction de ses clients.

Enfin, les résultats obtenus, suite à notre recherche, mettent en avant le poids non significatif de la dimension interactionnelle de la justice sur la satisfaction du recouvrement. Cependant, dans ce contexte particulier du *mass-transit*, il semble tout de même important de ne pas négliger cette dimension dans la définition des politiques de prise en charge, ne serait-ce que pour contribuer à la considération portée par la dimension procédurale de la justice. En effet, le sentiment d'abandon en cas de perturbation, pourrait être, lui, contributeur d'insatisfaction du client.

Nous avons, lors de cette recherche, mis en avant l'effet direct et positif de la satisfaction du recouvrement mis en œuvre par le prestataire lors d'une défaillance de service sur un niveau de satisfaction plus global. Ce résultat met donc en avant la nécessité, pour un prestataire de service de concevoir, de développer et d'appliquer une réelle politique de traitement des dysfonctionnements efficace et adaptée s'il souhaite conserver un niveau de satisfaction maximal de ses clients et ce, malgré les circonstances de la perturbation.

## ii) Les limites de la recherche

Notre recherche présente certaines limites, limites de plusieurs natures relatives à notre modèle conceptuel de recherche, à l'échantillon, au questionnaire ainsi qu'au logiciel utilisé pour analyser les résultats.

### (a) Limites du modèle conceptuel de recherche

Nous avons basé la construction de notre modèle conceptuel de recherche sur la revue de la littérature relative au recouvrement de service, et notamment à la perception de ce recouvrement. Nous avons ensuite affiné ce modèle avec la phase exploratoire (étude qualitative par entretiens d'experts). Nous avons dû toutefois écarter certaines variables comme la dépendance du voyageur au personnel en contact afin d'éviter toute polysémie avec notamment la dépendance au réseau. De plus la mesure de la variable dépendance à l'agent en contact aurait rallongé d'autant plus la durée du questionnaire, arbitrairement plafonné à neuf minutes.

Ensuite, les échelles de mesures utilisées ont été adaptées de la littérature en marketing des services pour une application au secteur particulier du transport en commun de type *mass-transit*. Ce choix de l'adaptation a été fait au détriment de la création d'échelles qu'il nous aurait été difficile de valider tant le secteur est spécifique.

### (b) Limites de l'échantillon de l'étude

Tout d'abord la taille de l'échantillon est relativement faible. Cette volumétrie est due au fait que nous avons organisé la collecte en face à face *in situ* en gare ce qui complexifie grandement cette phase terrain. La taille de l'échantillon (306 répondants) reste toutefois correcte pour une analyse globale. Cette faible taille de l'échantillon est devenue plus handicapante lorsque nous avons analysé les résultats par sous-groupe. Cette contrainte nous a orienté vers l'utilisation du logiciel SmartPLS 3.0 qui permet de gérer correctement les sous-groupes de faible taille.

Les contraintes de temps et les contraintes organisationnelles internes de SNCF Transilien (notamment sur les notions de sûreté et de sécurité) ne nous ont pas permis de collecter les

données dans plus de cinq gares différentes. Bien que nous les ayons sélectionnées selon des critères nous permettant de respecter les quotas définis dans la phase méthodologique, nous aurions souhaité avoir une finesse beaucoup plus grande et pouvoir organiser des collectes de données sur chacune des quatorze lignes qui composent le réseau SNCF Transilien. La forte hétérogénéité des lignes en termes d'implantation géographique, de fréquentation, d'état des infrastructures, de matériel roulant ou encore de régularité aurait ainsi pu nous permettre d'affiner nos résultats et de pouvoir, dans le cadre du la CIFRE, fournir à chacune des lignes des résultats par sous-groupe.

### **(c) Limites du questionnaire**

Notre instrument de mesure comporte certaines limites issues de la modalité retenue d'administration en face à face *in situ* en gare. En effet, nous avons voulu, selon les recommandations d'Evrard *et al.* (1993), interroger directement les clients sur le lieu de consommation du service, nous souhaitions donc interroger les personnes attendant leur train sur les quais Transilien de certaines gares. Dans cette configuration, le temps nécessaire pour la complétion d'un questionnaire est relativement impactant, puisque les répondants n'acceptent pas de "rater" leur train pour finir de répondre. Nous avons donc dû faire en sorte d'avoir un questionnaire suffisamment complet pour nous permettre de mesurer ce que nous voulions mais aussi suffisamment rapide à administrer pour éviter les réponses incomplètes. À ce titre nous avons dû renoncer à certaines questions qui nous semblaient relativement intéressantes.

Nous identifions également le risque d'un effet de contamination (ou effet de halo). En effet, les questions ont toutes été formulées dans le même sens suite au rejet lors du pré-test des questions inversées. Le biais est dans ce cas, que les réponses du répondant soient influencées par une réponse proche précédente (Evrard *et al.*, 1993).

### **(d) Limites de l'administration du questionnaire**

Le mode d'administration en face à face *in situ* comporte également certains biais. Tout d'abord nous identifions le risque du biais de « contexte artificiel d'implication », qui représente une distorsion inhérente au simple fait d'être interrogé. Dans ce cas le répondant, souhaitant contenter l'enquêteur, surévalue son implication réelle (Jolibert et Jourdan, 2011).

D'autant plus que les réponses collectées sont toutes relatives à des données simplement déclaratives.

Enfin, dans le cadre d'une étude *in situ*, le taux élevé de refus de réponses des clients sollicités peut remettre en question la fiabilité des résultats obtenus. En effet, il est potentiellement excessif de faire une généralisation de l'opinion des seules personnes ayant accepté de répondre tant leur opinion du service peut influencer cette acceptation de répondre (quelle que soit la polarité de ces opinions).

### **(e) Limites de l'utilisation de SmartPLS 3.0**

Afin de pouvoir tester notre modèle conceptuel de recherche, nous avons principalement utilisé le logiciel SmartPLS 3.0. Ce logiciel utilise une des méthodes de régression multiple. À ce titre, pour Diamantopoulos (2011), l'erreur de mesure n'est pas prise en compte puisque le modèle est prédéfini sans terme d'erreur.

### **iii) Perspectives de recherche**

Notre recherche doctorale permet d'ouvrir des perspectives de recherche futures sur différentes dimensions telles la méthodologie appliquée dans l'administration des questionnaires et dans les outils d'analyse mobilisés, l'extension géographique de l'étude ou encore son extension à d'autres secteurs d'activité.

Tout d'abord sur le plan méthodologique, nous avons interrogé dans le cadre de notre étude des clients en gare en situation normale « hors perturbation », bien que cela soit complexe à mettre en œuvre il pourrait être intéressant de ne déclencher les campagnes de collectes de données que lorsque la gare où a lieu l'administration est impactée par une situation perturbée inopinée, et ce, afin de pourvoir capturer « à chaud » la perception des voyageurs. Nous pourrions également imaginer mener une étude longitudinale dont le point de départ serait l'exposition à une défaillance imprévue afin de mesurer l'impact de la perception de la défaillance dans le temps. Nous pourrions également, en guise de phase exploratoire, interroger les voyageurs lors d'une étude qualitative afin de faire émerger de nouveaux construits non-identifiés lors de l'étude qualitative par entretiens d'experts, notamment des construits relatifs aux antécédents de la relation de service. Enfin, dans la méthode d'analyse

de nos résultats, afin de pouvoir attester de la robustesse du modèle il serait possible d'utiliser d'autres algorithmes tel LISREL en complément de PLS.

Sur le plan théorique nous pourrions également tester de nouveaux effets modérateurs tels « l'évolution perçue de la régularité des trains », qui pourrait potentiellement avoir un effet modérateur, notamment sur l'impact entre la dépendance au service et la confiance ; ou encore « le confort perçu du transport » dont la contribution à la satisfaction du service initial est relativement importante (30% de la construction de la satisfaction des voyageurs).

Ensuite, il serait possible de tester notre modèle conceptuel de recherche sur d'autres réseaux partageant certaines caractéristiques du transport en commun du type *mass-transit*. En ce sens nous avons identifié le réseau londonien dont la volumétrie de voyageurs transportés est comparable au 3.2 million de voyageurs transportés chaque jour par SNCF Transilien.

Il serait également intéressant de tester notre modèle conceptuel de recherche sur d'autres services publics de réseau partageant la contrainte de n'être capable de produire qu'un recouvrement de type palliatif en attendant la remise en état du niveau de service initial, comme un réseau national de distribution d'énergie. Nous pourrions ainsi comparer les résultats avec ceux obtenus au cours de cette recherche doctorale.

Enfin nous pourrions également, continuer la collecte de données en essayant d'avoir des sous-groupes suffisamment représentatifs pour chacune des quatorze lignes du réseau SNCF Transilien. Cela nous permettrait de faire une étude comparative soulignant ainsi les différences pouvant impacter les résultats (niveau de service local, accès à des moyens de transport alternatifs ...)

Les perspectives de recherche riches seront proposées à SNCF Transilien ainsi qu'à différentes structures publiques soucieuses de développer un service public de qualité optimale.

## Bibliographie

- Abramovici, Marianne, et Nordine Bachiri. « Sécurité ferroviaire: Du client menace au client ressource ». *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 3 (2006): 39–58.
- Ackfeldt, Anna-Lena, et Veronica Wong. « The antecedents of prosocial service behaviours: An empirical investigation ». *The Service Industries Journal* 26, n° 7 (2006): 727–745.
- Adams, J. Stacy. « Inequity in social exchange ». *Advances in experimental social psychology* , n°2 (1965) 267-299.
- Adrian Palmer. « Customer experience management: a critical review of an emerging idea ». *Journal of Services Marketing* 24, n° 3 (2010): 196-208.
- Adrienne Curry, et Emma Sinclair. « Assessing the quality of physiotherapy services using Servqual ». *International Journal of Health Care Quality Assurance* 15, n° 5 (2002): 197-205.
- Albert, David. « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion ». *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, 2000.
- Alexander, Sheldon, et Marian Ruderman. « The role of procedural and distributive justice in organizational behavior ». *Social justice research* 1, n° 2 (1987): 177–198.
- Alwin, Duane F. « Distributive justice and satisfaction with material well-being ». *American Sociological Review*, (1987), 83–95.
- Anas, Alex. « A unified theory of consumption, travel and trip chaining ». *Journal of Urban Economics* 62, n° 2 (2007): 162–186.
- Anderson, James C., et David W. Gerbing. « Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. » *Psychological bulletin* 103, n° 3 (1988): 411.
- Andreasen, Alan R. « Commercial marketing and social change ». *Social Marketing Quarterly* 8, n° 2 (2002): 41–45.
- Andreasen, Alan R., et Arthur Best. « Consumers complain—does business respond ». *Harvard business review* 55, n° 4 (1977): 93–101.
- Ashill, Nicholas J., Michel Rod, et Janet Carruthers. « The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context ». *Journal of Strategic Marketing* 16, n° 5 (2008): 437–462.
- Ashness, Diane, et Conrad Lashley. « Empowering service workers at Harvester Restaurants ». *Personnel Review* 24, n° 8 (1995): 17–32.
- Austin, William, et Elaine Walster. « Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity. » *Journal of Personality and Social Psychology* 30, n° 2 (1974): 208.

Babakus, Emin, Ugur Yavas, Osman M. Karatepe, et Turgay Avci. « The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes ». *Journal of the Academy of marketing Science* 31, n° 3 (2003): 272–286.

Bagozzi, Richard P. « The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior ». *Social psychology quarterly*, (1992), 178–204.

Bamford, David R., et Richard W. Greatbanks. « The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations ». *International Journal of Quality & Reliability Management* 22, n° 4 (2005): 376–392.

Bancel-Charensol, Laurence, et Muriel Jougleux. « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services ». *Revue française de gestion*, n° 113 (1997): 71–81.

Banister, David, et Yossi Berechman. « Transport investment and the promotion of economic growth ». *Journal of transport geography* 9, n° 3 (2001): 209–218.

Barclay, Laurie J., Daniel P. Skarlicki, et S. Douglas Pugh. « Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation. » *Journal of Applied Psychology* 90, n° 4 (2005): 629.

Barlow, Janelle, et Claus Møller. *A complaint is a gift: using customer feedback as a strategic tool*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Barnes, Bradley R., Pete Naude, et Paul Michell. « Exploring commitment and dependency in dyadic relationships ». *Journal of Business-to-Business Marketing* 12, n° 3 (2005): 1–26.

Baron, Reuben M., et David A. Kenny. « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. » *Journal of personality and social psychology* 51, n° 6 (1986): 1173.

Baron, Steve, Kim Harris, Dominic Elliott, Anna S. Mattila, et David Crange. « The impact of choice on fairness in the context of service recovery ». *Journal of Services Marketing* 19, n° 5 (2005): 271–279.

Bateson, J. E. G. "Why we need service marketing, Conceptual and theoretical developments in marketing, éds." *OC Ferrell, SW Brown et CW Lamb, American Marketing Association* (1979).

Baudier, Patricia, et Chantal Ammi. « Impact des dimensions de la justice perçue sur la satisfaction dans le cadre de la gestion des réclamations sur Twitter: intégration de la dimension d'intimité sociale dans l'échelle de mesure de la justice interactionnelle ». *Revue Française du Marketing*, n° 257 (2016): 23–38.

Bayart, Caroline, et Patrick Bonnel. *Enquête Web: une opportunité pour réduire la non-réponse totale dans les enquêtes ménages déplacements*. Dunod, 2008.

Beard, Larry H., et Valarie A. Hoyle. « Cost accounting proposal for an advertising agency ». *Management Accounting* 58, n° 6 (1976): 38–40.

Beauquier, Sophie. « Les stratégies d'orientation client et le travail des «agents en contact» ». *Travail et emploi*, n° 103 (2005): 21–28.

Bejou, David, et Adrian Palmer. « Service failure and loyalty: an exploratory empirical study of airline customers ». *Journal of services marketing* 12, n° 1 (1998): 7–22.

Bell, Chip R., et Kathy Ridge. « Service for recovery trainers ». *Training & Development* 46, n° 5 (1992): 58–63.

Bell, Martin. « A matrix approach to the classification of marketing goods and services ». *Marketing of services*, (1981), 208–212.

Bell, Simon J., et James A. Luddington. « Coping with customer complaints ». *Journal of service research* 8, n° 3 (2006): 221–233.

Benraiss, Laïla. « Méthodologie de construction d'une échelle de mesure: Application du paradigme de churchill ». *15e Congrès de l'AGRH*, 2004.

Bentler, Peter M., et Chih-Ping Chou. « Practical issues in structural modeling ». *Sociological Methods & Research* 16, n° 1 (1987): 78–117.

Berger, Peter L., et Thomas Luckmann. *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. 10. Penguin UK, 1991.

Bérion, PASCAL. « Analyser les mobilités et le rayonnement des villes pour révéler les effets territoriaux des grandes infrastructures de transport ». *Les Cahiers Scientifiques du Transport* 33 (1998): 109–127.

Berry, L. *Service Marketing is Different, reprinted from Business Magazine May-June in Marketing Classics, article 27, 1991, Enis, B. M and Cox, KK*. Allyn and Bacon, Mass, 1980.

Berry, Leonard L. « Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of marketing science* 23, n° 4 (1995): 236–245.

Berry, Leonard L., Valarie A. Zeithaml, et Ananthanarayanan Parasuraman. « Five imperatives for improving service quality ». *MIT Sloan Management Review* 31, n° 4 (1990): 29.

Berthon, Pierre R., Leyland F. Pitt, Ian McCarthy, et Steven M. Kates. « When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers ». *Business Horizons* 50, n° 1 (2007): 39–47.

Bessom, Richard M., et David W. Jackson. « service retailing-strategic marketing approach ». *Journal of Retailing* 51, n° 2 (1975): 75–84.

Bhowal, A., et T. Paul. « Gaps in Customer Solution-A case stuy of Mutual funds in India ». *The SAMS Journal* 7, n° 1 (2013): 33–41.

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, et Lois A. Mohr. « Critical service encounters: The employee's viewpoint ». *The Journal of Marketing*, (1994), 95–106.

Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, et Mary Stanfield Tetreault. « The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents ». *The Journal of Marketing*, (1990), 71–84.

Bitner, Mary Jo, Amy L. Ostrom, et Felicia N. Morgan. « Service blueprinting: a practical technique for service innovation ». *California management review* 50, n° 3 (2008): 66–94.

Blau, Peter M. « Justice in social exchange ». *Sociological Inquiry* 34, n° 2 (1964): 193–206.

Blodgett, Jeffrey G., Donna J. Hill, et Stephen S. Tax. « The effects of distributive, procedural, and interactional justice on postcomplaint behavior ». *Journal of retailing* 73, n° 2 (1997): 185–210.

Bonnel, P., I. Cabanne, et M. H. Massot. *Evolution de la part de marché des transports collectifs: quelles perspectives pour les politiques de déplacements urbains*. Documentation Française, 57p, 2001.

Booms, Bernard H., et Mary Jo Bitner. « Marketing strategies and organization structures for service firms ». *Marketing of services* 25, n° 3 (1981): 47–52.

Booms, Bernard H., et Jody Nyquist. « Analyzing the customer/firm communication component of the services marketing mix ». *Marketing of services*, (1981), 172–177.

Boshoff, Christo. « An experimental study of service recovery options ». *International Journal of service industry management* 8, n° 2 (1997): 110–130.

Boshoff, Christo, et Janine Allen. « The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance ». *International Journal of Service Industry Management* 11, n° 1 (2000): 63–90.

Bouéroux, M., B. Pellé, et G. Rimbert. « Etude d'impact des transports en commun de Région Parisienne sur la santé des salariés et des entreprises ». *Technologia, Paris*, 2010.

Bowen, David E., Stephen W. Gilliland, et Robert Folger. « HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers ». *Organizational Dynamics* 27, n° 3 (2000): 7–23.

Brinberg, David, et Pat Castell. « A resource exchange theory approach to interpersonal interactions: A test of Foa's theory ». *Journal of Personality and Social Psychology* 43, n° 2 (1982): 260.

Brockner, Joel, et Laury Adsit. « The moderating impact of sex on the equity–satisfaction relationship: A field study. » *Journal of Applied Psychology* 71, n° 4 (1986): 585.

Bryant, Fred B., et Albert Satorra. « Principles and practice of scaled difference chi-square testing ». *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 19, n° 3 (2012): 372–398.

Burt, Ronald S., et Marc Knez. « Kinds of third-party effects on trust ». *Rationality and society* 7, n° 3 (1995): 255–292.

Buttle, Francis A. « What future for SERVQUAL ». In *Proceedings of the 24th European Academy Conference, Paris*, 211–30, 1995.

Campoy, Eric, et Valérie Neveu. *La confiance organisationnelle ou le rôle de la confiance dans la relation d'emploi*. De Boeck, 2010.

Cantwell, Mairead, Brian Caulfield, et Margaret O'Mahony. « Examining the factors that impact public transport commuting satisfaction ». *Journal of Public Transportation* 12, n° 2 (2009): 1.

Carman, James M. « Consumer Perceptions Of Service Quality: An Assessment Of T ». *Journal of retailing* 66, n° 1 (1990): 33.

Carman, James M., et Eric Langeard. « Growth Strategies for Service Firms ». *Strategic Management Journal* 1, n° 1 (1980): 7-22.

Chauvière, Michel, et Jacques Godbout. *Les usagers entre marché et citoyenneté*. Editions L'Harmattan, 1992.

Chebat, Jean-Charles, et Witold Slusarczyk. « How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study ». *Journal of Business Research* 58, n° 5 (2005): 664–673.

Cherif-Benmiled, Héla. « La confiance en marketing ». *Economie et Management*, n° 144 (2012).

Chip, Bell, et Zemke Ron. « Service breakdown the road to recovery ». *Management review* 76, n° 10 (1987): 32.

Chouk, Inès, et Jean Perrien. « La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet: proposition d'une échelle de mesure ». *Revue Française du Marketing*, n° 205 (2005): 5.

Chung, Beth, et K. Douglas Hoffman. « Critical incidents ». *Cornell Hospitality Quarterly* 39, n° 3 (1998): 66.

Churchill Jr, Gilbert A. « A paradigm for developing better measures of marketing constructs ». *Journal of marketing research*, (1979), 64–73.

Churchill Jr, Gilbert A., et J. Paul Peter. « Research design effects on the reliability of rating scales: A meta-analysis ». *Journal of marketing research*, (1984), 360–375.

Clark, Margaret S., Robert Oullette, Martha C. Powell, et Sandra Milberg. « Recipient's mood, relationship type, and helping. » *Journal of personality and social psychology* 53, n° 1 (1987): 94.

Clemmer, Elizabeth C., et Benjamin Schneider. « Fair service ». *Advances in services marketing and management* 5 (1996): 109–126.

Clore, Gerald L., et Jeffrey R. Huntsinger. « How emotions inform judgment and regulate thought ». *Trends in cognitive sciences* 11, n° 9 (2007): 393–399.

Cluzel-Métayer, Lucie. « Procédures administratives électroniques ». *JCL Administratif*, (2006), 109–24.

Couper, Mick P. « Review: Web surveys: A review of issues and approaches ». *The Public Opinion Quarterly* 64, n° 4 (2000): 464–494.

Coutellier, Matthieu. « François Dupuy, La faillite de la pensée managériale. Lost in management 2, 2015 ». *Revue des politiques sociales et familiales* 120, n° 1 (2015): 104–105.

Cranage, David. « Plan to do it right: and plan for recovery ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16, n° 4 (2004): 210–219.

Cronbach, Lee J. « Coefficient alpha and the internal structure of tests ». *psychometrika* 16, n° 3 (1951): 297–334.

Cronin, J. Joseph, Michael K. Brady, et G. Tomas M. Hult. « Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments ». *Journal of retailing* 76, n° 2 (2000): 193–218.

Cronin Jr, J. Joseph, et Steven A. Taylor. « SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality ». *The Journal of Marketing*, (1994), 125–131.

Dabholkar, Pratibha A., C. David Shepherd, et Dayle I. Thorpe. « A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study ». *Journal of retailing* 76, n° 2 (2000): 139–173.

David, Albert. *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management*. Presses des MINES, 2012.

Davidson, David S. « How to succeed in a service industry-Turn the organization chart upside down ». *Management review* 67, n° 4 (1978): 13–16.

Davis, Duane L., Joseph P. Guiltinan, et Wesley H. Jones. « Service characteristics, consumer search, and the classification of retail services ». *Journal of Retailing* 55, n° 3 (1979): 3–23.

Davoine, Eric, Björn WALLISER, et Jean-Charles RIERA. « La formation professionnelle initiale en France et en Allemagne: une analyse des mécanismes de confiance et de méfiance à travers deux études de cas ». *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 37 (2000): 57–75.

Dearden, John. « Cost accounting comes to service industries. » *Harvard Business Review* 56, n° 5 (1977): 132–140.

Del Castillo, J. M., et F. G. Benitez. « Determining a public transport satisfaction index from user surveys ». *Transportmetrica A: Transport Science* 9, n° 8 (2013): 713–741.

Désautels, JACQUES, et MARIE Larochelle. « The epistemology of students: The “thingified” nature of scientific knowledge ». *International handbook of science education*, (1998), 115–126.

DeWitt, Tom, Doan T. Nguyen, et Roger Marshall. « Exploring customer loyalty following service recovery the mediating effects of trust and emotions ». *Journal of Service Research* 10, n° 3 (2008): 269–281.

Donnelly Jr, James H. « Service delivery strategies in the 1980s-academic perspective ». *Financial Institution Marketing Strategies in the 1980s. Leonard L. Berry and James H. Donnelly, Jr., eds, Washington DC: Consumer Bankers Association*, (1980), 143–150.

Dubé, Laurette, et Manfred Maute. « The antecedents of brand switching, brand loyalty and verbal responses to service failure ». *Advances in services marketing and management* 5 (1996): 127–151.

Eboli, Laura, et Gabriella Mazzulla. « Service quality attributes affecting customer satisfaction for bus transit ». *Journal of public transportation* 10, n° 3 (2007): 2.

Eccles, Gavin, et Philip Durand. « Complaining customers, service recovery and continuous improvement ». *Managing Service Quality: An International Journal* 8, n° 1 (1998): 68–71.

Edvardsson, Bo. « Service quality improvement ». *Managing Service Quality: An International Journal* 8, n° 2 (1998): 142–149.

Eiglier, Pierre. « Le service et sa servuction », 2002.

Eiglier, Pierre, et Eric Langeard. *Une approche nouvelle pour le marketing des services*. [Université d'Aix-Marseille III] Institut d'administration des entreprises, 1975.

Emerson, Richard M. « Social exchange theory ». *Annual review of sociology*, (1976), 335–362.

Ennew, Christine, Husni Kharouf, et Harjit Sekhon. « Trust in UK financial services: A longitudinal analysis ». *Journal of Financial Services Marketing* 16, n° 1 (2011): 65–75.

Ennew, Christine, et Harjit Sekhon. « Measuring trust in financial services: The trust index ». *Consumer Policy Review* 17, n° 2 (2007): 62.

Esposito Vinzi, V., et N. Lauro. « PLS regression and classification », (2003).

Ettema, Dick, Margareta Friman, Tommy Gärling, Lars E. Olsson, et Satoshi Fujii. « How in-vehicle activities affect work commuters’ satisfaction with public transport ». *Journal of Transport Geography* 24 (2012): 215–222.

Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux, Jean-Marie Choffray, et Anne-Marie Dussaix. *Market: études et recherches en marketing: fondements et méthodes*. F. Nathan, 1993.

Fabre, Pascal. « L’évaluation de la performance des associations dans les villes françaises, entre proximité et contingence ». *Comptabilité-Contrôle-Audit* 11, n° 1 (2005): 55–77.

Farrell, Joseph, et Paul Klemperer. « Coordination and lock-in: Competition with switching costs and network effects ». *Handbook of industrial organization* 3 (2007): 1967–2072.

Fellesson, Markus, et Margareta Friman. « Perceived satisfaction with public transport service in nine European cities ». In *Journal of the Transportation Research Forum*, Vol. 47, 2012.

Feltman, Charles. *The Thin Book of Building Trust*. Bend, OR: Thin Book Publishing, 2008.

Fenneteau, Hervé. « Enquête: entretien et questionnaire », 2007.

Festinger, Leon. « A theory of dissonance cognitive ». *Evanston: Row*, 1957.

Fichelet, Nicole May Monique & Raymond. *Contribution À Une Psychosociologie Des Comportement Urbain - Pour Une Approche Écologique De L'Utilisation Des Moyens De Transport*. Publications de recherches urbaines, Ministère de l'Equipement et du Logement, 1970.

Finn, Adam. « Mystery shopper benchmarking of durable-goods chains and stores ». *Journal of Service Research* 3, n° 4 (2001): 310–320.

Fisk, Arthur D., et Walter Schneider. « Memory as a function of attention, level of processing, and automatization. » *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition* 10, n° 2 (1984): 181.

Fisk, Raymond P., et Kenneth A. Coney. *Postchoice evaluation: An equity theory analysis of consumer satisfaction/dissatisfaction with service choices*. Vol. 81. 12. College of Business Administration, Oklahoma State University, 1981.

Flamm, Michael. « A qualitative perspective on travel time experience ». In *5th Swiss Transport Research Conference*, 2005.

Folger, Robert. « Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. » *Journal of personality and social psychology* 35, n° 2 (1977): 108.

Fourez, G. « La construction des sciences: les logiques des inventions scientifiques ». *Bruxelles: De Boeck Université* 26 (1996).

Friman, Margareta, Bo Edvardsson, et Tommy Gärling. « Frequency of negative critical incidents and satisfaction with public transport services. I ». *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, n° 2 (2001): 95–104.

Friman, Margareta, et Tommy Gärling. « Frequency of negative critical incidents and satisfaction with public transport services. II ». *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, n° 2 (2001): 105–114.

Gadrey, Jean. « Les relations de service dans le secteur marchand ». *Relations de service, marchés de services*, Paris: CNRS Editions, 1994.

Gakenheimer, Ralph. « Urban mobility in the developing world ». *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 33, n° 7 (1999): 671–689.

Gallez, Caroline. « Indicateurs de comparaison de scenarios prospectifs peut-on elargir le debat sur l'avenir de la mobilite urbaine? » *Recherche-Transports-Sécurité* 77 (2002): 281–295.

Gammoudi, Lotfi. « Proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation: une application dans le domaine des services aux PME ». Paris 10, 2009.

Ganesan, Shankar. « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships ». *the Journal of Marketing*, (1994), 1–19.

Ganesan, Shankar, et Ron Hess. « Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship ». *Marketing Letters* 8, n° 4 (1997): 439-48.

Gentile, Chiara, Nicola Spiller, et Giuliano Noci. « How to sustain the customer experience:: An overview of experience components that co-create value with the customer ». *European Management Journal* 25, n° 5 (2007): 395–410.

George, William R. « retailing of services-challenging future ». *Journal of Retailing* 53, n° 3 (1977): 85–98.

George, William R., et Leonard L. Berry. « Guidelines for the Advertising of Services ». *Business Horizons* 24, n° 4 (1981): 52–56.

Glynn Mangold, W., et Emin Babakus. « Service quality: The front-stage vs. the back-stage perspective ». *Journal of Services Marketing* 5, n° 4 (1991): 59–70.

Golley, Mathilde, et Alice Le Flanchec. « Etat des lieux de la recherche en sciences de gestion sur la confiance: un regard pluridisciplinaire ». *La confiance en gestion. Un regard pluridisciplinaire*, De Boeck, Bruxelles, (2011), 15–35.

Grayson, Kent, et Tim Ambler. « The dark side of long-term relationships in marketing services ». *Journal of Marketing Research*, (1999), 132–141.

Greene, Harold H., Michèle Albaret, et others. « L'Etat, les consommateurs et le monopole naturel ». *Réseaux* 11, n° 59 (1993): 9–23.

Greenleaf, Robert K. « The Servant as Leader, The Robert K ». *Greenleaf Center, Indianapolis, IN*, 1970.

Griffin, Ricky W., Anne O'Leary-Kelly, et Judith Collins. « Dysfunctional work behaviors in organizations ». *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), 1998, 65.

Grønhaug, Kjell, et Mary C. Gilly. « A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions\* ». *Journal of Economic Psychology* 12, n° 1 (1991): 165-83.

Grønhaug, Kjell, et Gerald Zaltman. « Complainers and noncomplainers revisited: Another look at the data ». *Journal of Economic Psychology* 1, n° 2 (1981): 121–134.

Grönroos, Christian. « A service-orientated approach to marketing of services ». *European Journal of marketing* 12, n° 8 (1978): 588–601.

Grönroos, Christian. « Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future ». *Journal of Marketing Management* 28, n° 13-14 (2012): 1520–1534.

Grönroos, Christian, et Johanna Gummerus. « The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic ». *Managing Service Quality* 24, n° 3 (2014): 206–229.

Grönroos, Christian, et Päivi Voima. « Critical service logic: making sense of value creation and co-creation ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, n° 2 (2013): 133–150.

Guibert, Nathalie. "La confiance en marketing: fondements et applications." *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 14.1 (1999): 1-19.

Guibert, Nathalie, et Yves Dupuy. « La complémentarité entre contrôle «formel» et contrôle «informel»: le cas de la relation client-fournisseur ». *Comptabilité-Contrôle-Audit* 3, n° 1 (1997): 39–52.

Gummesson, Evert. *Relationship marketing: its role in the service economy*, 1994.

Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Grempler, et Mary Jo Bitner. « Relational benefits in services industries: the customer's perspective ». *Journal of the academy of marketing science* 26, n° 2 (1998): 101–114.

Halstead, Diane, et Thomas J. Page. « The effects of satisfaction and complaining behavior on consumer repurchase intentions ». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 5, n° 1 (1992): 1–11.

Harari, Oren. « Nourishing the complaint process ». *Management Review* 81, n° 2 (1992): 41.

Harris, Lloyd C., et Emmanuel Ogbonna. « Exploring service sabotage the antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors ». *Journal of Service Research* 4, n° 3 (2002): 163–183.

Hart, Christopher W., James L. Heskett, et W. Earl Sasser Jr. « The profitable art of service recovery. » *Harvard business review* 68, n° 4 (1989): 148–156.

Hatfield, Elaine, Elaine Hatfield Walster, G. William Walster, et Ellen Berscheid. *Equity: Theory and research*. Allyn & Bacon, 1978.

Heinen, Eva, Jenna Panter, Roger Mackett, et David Ogilvie. « Changes in mode of travel to work: a natural experimental study of new transport infrastructure ». *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity* 12 (2015): 81.

Heskett, James L., W. Earl Sasser Jr, et Leonard A. Schlesinger. *The service profit chain: How leading companies link profit to loyalty, satisfaction, and value*. free press, New York, NY, 1997.

Hiroto, Donald S., et Martin E. Seligman. « Generality of learned helplessness in man. » *Journal of personality and social psychology* 31, n° 2 (1975): 311.

Hirschman, Albert O. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Vol. 25. Harvard university press, 1970.

Hoffman, K. Douglas, Scott W. Kelley, et Holly M. Rotalsky. « Tracking service failures and employee recovery efforts ». *Journal of Services Marketing* 9, n° 2 (1995): 49–61.

Homburg, Christian, et Andreas Fürst. « How organizational complaint handling drives customer loyalty: an analysis of the mechanistic and the organic approach ». *Journal of Marketing* 69, n° 3 (2005): 95–114.

Huberman, A. Michael, Matthew B. Miles, et Catherine De Backer. *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université Bruxelles, 1991.

Hudson, John. « Institutional trust and subjective well-being across the EU ». *Kyklos* 59, n° 1 (2006): 43–62.

Huefner, Jonathan, et H. Keith Hunt. « Consumer retaliation as a response to dissatisfaction ». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior* 13 (2000).

Hunter, James C. *The world's most powerful leadership principle: How to become a servant leader*. Crown Business, 2004.

Huppertz, John W. « An effort model of first-stage complaining behavior ». *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 16 (2003): 132.

Huseman, Richard C., John D. Hatfield, et Edward W. Miles. « A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct ». *Academy of management Review* 12, n° 2 (1987): 222–234.

Jakobowicz, Emmanuel. « Contributions aux modèles d'équations structurelles à variables latentes ». Conservatoire national des arts et métiers-CNAM, 2007.

Jakobowicz, Emmanuel, et Christian Derquenne. « A modified PLS path modeling algorithm handling reflective categorical variables and a new model building strategy ». *Computational Statistics & Data Analysis* 51, n° 8 (2007): 3666–3678.

James, Lawrence R., et Jeanne M. Brett. « Mediators, moderators, and tests for mediation. » *Journal of Applied Psychology* 69, n° 2 (1984): 307.

James, Wendy. « A processual view of institutional change of the budget process within an Australian government-owned electricity corporation ». *International Journal of Public Sector Management* 19, n° 1 (2006): 5–39.

James, William. 1950. *The principles of psychology*. New York: Dover, 1890.

Jean Harrison-Walker, L. « E-complaining: A content analysis of an Internet complaint forum ». *Journal of Services Marketing* 15, n° 5 (2001): 397–412.

- Jeannot, Gilles. « Les usagers du service public », 1998.
- Johne, Axel, et Chris Storey. « New service development: a review of the literature and annotated bibliography ». *European journal of Marketing* 32, n° 3/4 (1998): 184–251.
- Johnson, Devon, et Kent Grayson. « Cognitive and affective trust in service relationships ». *Journal of Business research* 58, n° 4 (2005): 500–507.
- Johnson, Eugene Manfred. « Are Goods and Services Different? : An Exercice in Marketing Theory ». Washington University, Graduate School of Business Administration, 1969.
- Johnston, Robert. « Service failure and recovery: impact, attributes and process ». *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice* 4, n° 1 (1995): 211–228.
- Johnston, Robert. "Service operations management: from the roots up." *International Journal of Operations & Production Management* 25.12 (2005): 1298-1308.
- Johnston, Robert, et Sandy Mehra. « Best-practice complaint management ». *The Academy of Management Executive* 16, n° 4 (2002): 145–154.
- Jolibert, Alain, et Philippe Jourdan. *Marketing research: méthodes de recherche et d'études en marketing*, 2006.
- Jong, Ad de, et Ko De Ruyter. « Adaptive versus proactive behavior in service recovery: the role of self-managing teams ». *Decision Sciences* 35, n° 3 (2004): 457–491.
- Joreskog, Karl G. « A general method for analysis of covariance structures ». *Biometrika*, (1970), 239–251.
- Joseph, Isaac. « La relation de service ». In *Annales de la recherche urbaine*, 43–55. Editor no identificado, 1988.
- Judd, Robert C. « Similarities or differences in product and service retailing ». *Journal of Retailing* 43, n° 4 (1968): 1–9.
- Julhe, Samuel. "Les employés de la grande distribution: entre le chef et le client." *Travail et emploi* 105 (2006): 7-18.
- Julien, Anne. « Déployer la qualité de service avec le personnel de front office: la coproduction revisitée ». *Actes de la première journée de recherche en marketing IRIS*, 2005.
- Kahneman, Daniel, et Amos Tversky. « Prospect theory: An analysis of decision under risk ». *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, (1979), 263–291.
- Karsenty, Laurent. « Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise? » *Le travail humain* 78, n° 2 (2015): 141–164.

Keiningham, Timothy L., Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen, et Lerzan Aksoy. « A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth ». *Journal of Marketing* 71, n° 3 (2007): 39–51.

Keller, Kevin Lane. « Building strong brands in a modern marketing communications environment ». *Journal of marketing communications* 15, n° 2-3 (2009): 139–155.

Kelley, Scott W. « Discretion and the service employee ». *Journal of Retailing* 69, n° 1 (1993): 104–126.

Kim, Woo Gon, et Youngmi Cha. « Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry ». *International Journal of Hospitality Management* 21, n° 4 (2002): 321–338.

Kline, Rex B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Guilford, New York), 2005.

Knisely, Gary. « Listening to consumer is key to consumer or service marketing ». *Advertising Age* 50 (1979): 54–60.

Kumar, Nirmalya, Lisa K. Scheer, et Jan-Benedict EM Steenkamp. « The effects of perceived interdependence on dealer attitudes ». *Journal of marketing research*, (1995), 348–356.

La, Khanh V., et Jay Kandampully. « Market oriented learning and customer value enhancement through service recovery management ». *Managing Service Quality: An International Journal* 14, n° 5 (2004): 390–401.

Langeard, Eric, John Bateson, Christopher H. Lovelock, et Pierre Eiglier. « Marketing of services: New insights from consumers and managers ». *Marketing Science Institute, Cambridge, MA*, (1981), 81–104.

Langeard, Eric, et Pierre Eiglier. « Relation de service et marketing ». *Décisions Marketing*, 1994, 13–21.

Lapointe, Sandra. « Philosophies du savoir. Contributions à une histoire de la théorie de la connaissance », 2008.

Lashley, Conrad. « Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7, n° 1 (1995): 27–32.

Laurence, Bardin. « L'analyse de contenu ». *Presses Universitaires de France*. Paris, 1977.

Le Moigne, Jean-Louis, et J. L. Le Moigne. « Les épistémologies constructivistes ». *SISIFO Educational Sciences Journal* 4 (1994): 115–126.

Lee, Yong Ki, Dae Hwan Park, et Dong Keun Yoo. « The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms ». *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 4, n° 1 (1999): 59–70.

Leventhal, Gerald S. "What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships." (1976).

Levitt, Theodore. « Industrialization of service ». *Harvard Business Review* 54, n° 5 (1976): 63–74.

Levitt, Theodore. "Production-line approach to service." *Harvard Business Review* 50.5 (1972): 41-52.

Lewicki, Roy J., et Barbara B. Bunker. « Developing and maintaining trust in work relationships ». *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* 114 (1996): 139.

Lewis, Barbara R., et Pamela McCann. « Service failure and recovery: evidence from the hotel industry ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16, n° 1 (2004): 6–17.

Lind, E. Allan, et Tom R. Tyler. *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media, 1988.

Llosa, Sylvie, Jean-Louis Chandon, et C. Orsingher. « SERVQUAL: Presentation, criticism and study of scale dimensionality ». *3 ème Séminaire International de Recherche en management des Activités de Service*, 1994, 479–506.

Llosa-Stylios, Sylvie. « Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services ». Aix-Marseille 3, 1996.

Lohr, Sharon. *Sampling: design and analysis*. Nelson Education, 2009.

Lovelock, Christopher H., Eric Langeard, John EG Bateson, et Pierre Eiglier. *Some organizational problems facing marketing in the service sector*. [Université d'Aix-Marseille III] Institut d'administration des entreprises, 1981.

Lovelock, Christopher, Jochen Wirtz, et Jayanta Chatterjee. « Services Marketing People, Technology Strategy A South Asian Perspective ». *Pearson Education Inc, Delhi*, 2004.

Luke, Belinda, et Martie-Louise Verreyne. « Exploring strategic entrepreneurship in the public sector ». *Qualitative Research in Accounting & Management* 3, n° 1 (2006): 4–26.

Luzeaux, Dominique, et Jean-René Ruault. *L'ingénierie système*. Afnor, 2013.

Lynn, Monty L., Richard S. Lytle, et Samo Bobek. « Service orientation in transitional markets: does it matter? » *European Journal of Marketing* 34, n° 3/4 (2000): 279–298.

Lytle, Richard S., Peter W. Hom, et Michael P. Mokwa. « SERV\* OR: A managerial measure of organizational service-orientation ». *Journal of Retailing* 74, n° 4 (1998): 455–489.

Macdonald, Emma K., et Mark D. Uncles. « Consumer savvy: conceptualisation and measurement ». *Journal of Marketing Management* 23, n° 5-6 (2007): 497–517.

Magnini, Vincent P., et John B. Ford. « Service failure recovery in China ». *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 16, n° 5 (2004): 279–286.

Maister, David H. *The psychology of waiting lines*. Citeseer, 1984.

Massot, Marie-Hélène, et Jean-Pierre Orfeuil. « La mobilité au quotidien, entre choix individuel et production sociale ». *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 118 (2007): 81-100.

Matell, Michael S., et Jacob Jacoby. « Is there an optimal number of alternatives for Likert scale items? Study I: Reliability and validity ». *Educational and psychological measurement* 31, n° 3 (1971): 657–674.

Mattila, Anna S. « The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting ». *Journal of Services Marketing* 15, n° 7 (2001): 583–596.

Maxham III, James G., et Richard G. Netemeyer. « A longitudinal study of complaining customers' evaluations of multiple service failures and recovery efforts ». *Journal of marketing* 66, n° 4 (2002): 57–71.

Maxham III, James G., and Richard G. Netemeyer. "Firms reap what they sow: the effects of shared values and perceived organizational justice on customers' evaluations of complaint handling." *Journal of Marketing* 67.1 (2003): 46-62.

Maxham, James G. « Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions ». *Journal of Business Research* 54, n° 1 (2001): 11–24.

Mayer, Roger C., James H. Davis, et F. David Schoorman. « An integrative model of organizational trust ». *Academy of management review* 20, n° 3 (1995): 709–734.

McAllister, Daniel J. « Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations ». *Academy of management journal* 38, n° 1 (1995): 24–59.

McAllister, Daniel J., Roy J. Lewicki, et Sankalp Chaturvedi. « Trust in developing relationships: from theory to measurement. » In *Academy of Management Proceedings*, 2006:G1–G6.

McCarthy, E. Jerome. *Basic marketing: A managerial approach*. RD Irwin, 1978.

McCollough, Michael A., Leonard L. Berry, et Manjit S. Yadav. « An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery ». *Journal of service research* 3, n° 2 (2000): 121–137.

McCollough, Michael A., et Sundar G. Bharadwaj. « The recovery paradox: an examination of consumer satisfaction in relation to disconfirmation, service quality, and attribution based theories ». *Marketing theory and applications* 119 (1992).

Medin, Douglas L., et Stephen M. Edelson. « Problem structure and the use of base-rate information from experience. » *Journal of Experimental Psychology: General* 117, n° 1 (1988): 68.

Meyer, Christopher, Andre Schwager, et others. « Understanding customer experience ». *Harvard business review* 85, n° 2 (2007): 116.

Michel, Stefan. « Exploring the service recovery paradox ». In *American Marketing Association*, 13:75–82, 2002.

Michel, Stefan, David Bowen, et Robert Johnston. « Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives ». *Journal of Service Management* 20, n° 3 (2009): 253–273.

Miller, Janis L., Christopher W. Craighead, et Kirk R. Karwan. « Service recovery: a framework and empirical investigation ». *Journal of operations Management* 18, n° 4 (2000): 387–400.

Minzberg, Henry. « Structure et dynamique des organisations ». *Paris: Les éditions d'organisation*, 1982.

Mishra, Aneil K. « Organizational responses to crisis ». *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, (1996), 261–287.

Morrow Jr, J. L., Mark H. Hansen, et Allison W. Pearson. « The cognitive and affective antecedents of general trust within cooperative organizations ». *Journal of managerial issues*, (2004), 48–64.

Moulins, Jean-Louis, Kim Ngoc Phan, et Jean Philippe. « De la qualité de service à la fidélité des clients. Une investigation sur le secteur bancaire au Vietnam ». *Economies et Sociétés-Cahiers de l'ISMEA Serie EGS-Economie Gestion des Services*, n° 13 (2012): 815.

Munawar, Ahmad. « Public transport reform in indonesia, a case study in the city of Yogyakarta ». *International Journal of Social Sciences* 1, n° 3 (2006).

Murphy, John A. *The lifebelt: the definitive guide to managing customer retention*. Wiley, 2001.

Nations Unies. (2011). *Le millénaire urbain*. La Session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies consacrée à l'examen et à l'évaluation d'ensemble de l'application du Programme pour l'habitat. 7 et 8 juin, New York.

Neveu, Valérie. "La confiance organisationnelle: définition et mesure." *conférence donnée au congrès de l'Association Française des Ressources Humaines*, 2004.

Ngai, Steven Sek-yum, Ngan-pun Ngai, Chau-kiu Cheung, et Siu-ming To. « The effects of service participation, friendship networks, and family support on developmental outcomes: A study of young people from low-income families in Hong Kong ». *Adolescence* 43, n° 170 (2008): 399.

Nunally, Jum C., et Ira H. Bernstein. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill, 1978.

Oliver, Richard L. « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions ». *Journal of marketing research*, (1980), 460–469.

Oliver, Richard L., et Wayne S. DeSarbo. « Response determinants in satisfaction judgments ». *Journal of consumer research*, (1988), 495–507.

Oliver, Richard L., et Gerald Linda. « Effect of satisfaction and its antecedents on consumer preference and intention. » *Advances in consumer research* 8, n° 1 (1981).

Oliver, Richard L., et John E. Swan. « Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction ». *Journal of consumer research* 16, n° 3 (1989): 372–383.

Olson, Jerry C., et Philip A. Dover. « Disconfirmation of consumer expectations through product trial. » *Journal of Applied psychology* 64, n° 2 (1979): 179.

Orain, Hélène. « Du côté des trajets. Types de mobilités quotidiennes ». *Les sentiers du quotidien. Rigidité, fluidité des espaces sociaux et trajets routiniers en ville*, (1997), 97–119.

Collard, Damien. « Les enquêtes client mystère: un dispositif de gestion au service des transformations organisationnelles ou comment réorganiser l'entreprise « au nom du client » » (2012).

Padgett, Dan, et Douglas Allen. « Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image ». *Journal of advertising* 26, n° 4 (1997): 49–62.

Palmer, Adrian, Rosalind Beggs, et Caroline Keown-McMullan. « Equity and repurchase intention following service failure ». *Journal of Services Marketing* 14, n° 6 (2000): 513–528.

Parasuraman, Anantharanthan, Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. « A conceptual model of service quality and its implications for future research ». *the Journal of Marketing*, (1985), 41–50.

Parasuraman, Arun, Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. « Servqual ». *Journal of retailing* 64, n° 1 (1988): 12–40.

Passebois-Ducros, Juliette, et Philippe Aurier. « Le rôle de l'expertise des consommateurs dans l'expérience culturelle: une approche par la valeur de consommation ». *9 Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne*, 2004.

Patton, Michael Quinn. *Qualitative research*. Wiley Online Library, 2005.

Paul, Tarak, et Pankaj Bihani. « Expectation Based Customer Oriented Marketing Mix-A Conceptual Framework ». *International Journal of Research and Development-A Management Review (IJRDMR)* 3, n° 1 (2014): 53–60.

Pfeffer, Jeffrey, et Gerald R. Salancik. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press, 2003.

Piaget, Jean. « Le constructivisme ». *Que sais-je*, n° 1311 (1965).

Pierre, Eiglier, et Langeard Eric. « Servuction, le marketing des services ». *Paris, Ediscience international*, 1987.

Pine, B. Joseph, et James H. Gilmore. *The experience economy*. Harvard Business Press, 2011.

Pritchard, Robert D. « Equity theory: A review and critique ». *Organizational behavior and human performance* 4, n° 2 (1969): 176–211.

Rafiq, Mohammed, et Pervaiz K. Ahmed. « Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics ». *Marketing Intelligence & Planning* 13, n° 9 (1995): 4–15.

Rathmell, John M. *Marketing in the service sector*. Winthrop Cambridge, MA, 1974.

Regan, William J. « The service revolution ». *The Journal of Marketing*, 1963, 57–62.

Reichheld, Frederick F. « The one number you need to grow ». *Harvard business review* 81, n° 12 (2003): 46–55.

Reynolds, Kate L., et Lloyd C. Harris. « Deviant customer behavior: An exploration of frontline employee tactics ». *Journal of Marketing Theory and Practice* 14, n° 2 (2006): 95–111.

Riadh Ladhari. « A review of twenty years of SERVQUAL research ». *International Journal of Quality and Service Sciences* 1, n° 2 (2009): 172–98.

Richard, Michael D., et Arthur W. Allaway. « Service quality attributes and choice behaviour ». *Journal of Services Marketing* 7, n° 1 (1993): 59–68.

Río-Lanza, Ana Belén del, Rodolfo Vázquez-Casielles, et Ana Ma Díaz-Martín. « Satisfaction with service recovery: Perceived justice and emotional responses ». *Journal of Business Research* 62, n° 8 (2009): 775–781.

Robert, DeVellis F. *Scale development: Theory and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 2003.

Roberts, Deborah, Susan Baker, et David Walker. « Can We Learn Together? ». *International Journal of Market Research* 47, n° 4 (2005): 407–427.

Rodie, Amy Risch, et Susan Schultz Kleine. « Customer participation in services production and delivery ». *Handbook of services marketing and management*, (2000), 111–125.

Roehrich, Gilles. « Validité convergente et validité discriminante(l'apport des modèles d'équations structurelles) », 1993.

Rosenthal, Patrice, et Riccardo Peccei. « The social construction of clients by service agents in reformed welfare administration ». *Human Relations* 59, n° 12 (2006): 1633–1658.

Rotter, Julian B. « Generalized expectancies for interpersonal trust. » *American psychologist* 26, n° 5 (1971): 443.

Rousseau, Denise M., Sim B. Sitkin, Ronald S. Burt, et Colin Camerer. « Not so different after all: A cross-discipline view of trust ». *Academy of management review* 23, n° 3 (1998): 393–404.

Rowley, Jennifer. « The four Cs of customer loyalty ». *Marketing intelligence & planning* 23, n° 6 (2005): 574–581.

Sabadie, William. *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*. Diss. Université des Sciences Sociales-Toulouse I, 2001.

Sabadie, William, Isabelle Prim-Allaz, et Sylvie Llosa. « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction: les apports de la théorie de la justice ». *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 21, n° 3 (2006): 47–64.

Sahlins, Marshall David. *Stone age economics*. Vol. 130. Transaction Publishers, 1974.

Sasser, W. Earl. « Match supply and demand in service industries ». *Harvard Business Review* 54, n° 6 (1976): 133–140.

Sasser, W. Earl, et Stephen P. Arbeit. « Selling jobs in the service sector ». *Business horizons* 19, n° 3 (1976): 61–65.

Sasser, W. Earl, Richard Paul Olsen, et D. Daryl Wyckoff. *Management of service operations: Text, cases, and readings*. Allyn & Bacon, 1978.

Savall, Henri, et Véronique Zardet. « La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de connaissances par interactivité cognitive ». *Revue internationale de systémique* 10 (1996): 157–189.

Sawhney, Mohanbir. « Going beyond the product ». *The service-dominant logic of marketing: Dialogue, debate, and directions*, (2006), 365–380.

Sawhney, Mohanbir, Robert C. Wolcott, et Inigo Arroniz. « The 12 different ways for companies to innovate ». *MIT Sloan Management Review* 47, n° 3 (2006): 75.

Schmit, Mark J., et Steven P. Allscheid. « Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections ». *Personnel psychology* 48, n° 3 (1995): 521–536.

Schneider, Benjamin, et David E. Bowen. *Winning the service game*. Springer, 2010.

Schneider, Benjamin, et Susan S. White. *Service quality: Research perspectives*. Vol. 107. Sage, 2004.

Schouten, Valerie, et W. Van Raaij. « Consumer problems and satisfaction in a retail setting ». *Consumer Satisfaction/Dissatisfaction & Complaint Behavior* 3 (1990): 56–60.

See Rathmell, J. M. « What is meant by service ». *Journal of Marketing* 30 (1966): 32–36.

Sekaran, U., et J. R. G. Bougie. « Research Methods for Business: A Skill Building Approach », 2009.

Sekhon, Harjit, Sanjit Roy, Gurvinder Shergill, et Adrian Pritchard. « Modelling trust in service relationships: A transnational perspective ». *Journal of Services Marketing* 27, n° 1 (2013): 76–86.

Shapiro, Debra L. « The effects of explanations on negative reactions to deceit ». *Administrative science quarterly*, (1991), 614–630.

Shimp, Terence A. « Advertising promotion ». *Supplemental Aspects of Integrated*, 2000.

Shostack, G. Lynn. « Breaking free from product marketing ». *The Journal of Marketing*, (1977), 73–80.

Sindhav, Birud, Jonna Holland, Amy Risch Rodie, Phani Tej Adidam, et Louis G. Pol. « The impact of perceived fairness on satisfaction: are airport security measures fair? Does it matter? » *Journal of Marketing Theory and Practice* 14, n° 4 (2006): 323–335.

Singh, Jagdip. « A typology of consumer dissatisfaction response styles ». *Journal of Retailing* 66, n° 1 (1990): 57–100.

Singh, Jagdip, et Shefali Pandya. « Exploring the effects of consumers' dissatisfaction level on complaint behaviours ». *European Journal of Marketing* 25, n° 9 (1991): 7–21.

Smith, Amy K., et Ruth N. Bolton. « An experimental investigation of customer reactions to service failure and recovery encounters paradox or peril? » *Journal of service research* 1, n° 1 (1998): 65–81.

Smith, Amy K., Ruth N. Bolton, et Janet Wagner. « A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery ». *Journal of marketing research*, (1999), 356–372.

Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, et Evelyn G. Gutman. « A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter ». *The Journal of Marketing*, (1985), 99–111.

Spearman, Charles. « The proof and measurement of association between two things ». *The American journal of psychology* 15, n° 1 (1904): 72–101.

Spiggle, Susan. « Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research ». *Journal of consumer research* 21, n° 3 (1994): 491–503.

Spreng, Richard A., Gilbert D. Harrell, et Robert D. Mackoy. « Service recovery: impact on satisfaction and intentions ». *Journal of Services Marketing* 9, n° 1 (1995): 15–23.

Stan, Valentina, et Gilbert Saporta. « Customer satisfaction and PLS structural equation modeling. An application to automobile market ». In *XIth International Symposium on Applied Stochastic Models and Data Analysis*, 17–20, 2005.

Steenkamp, Jan-Benedict EM, et Hans Baumgartner. « On the use of structural equation models for marketing modeling ». *International Journal of Research in Marketing* 17, n° 2 (2000): 195–202.

Straub, Detmar, Marie-Claude Boudreau, et David Gefen. « Validation guidelines for IS positivist research ». *The Communications of the Association for Information Systems* 13, n° 1 (2004): 63.

Swanson, Scott R., et Scott W. Kelley. « Service recovery attributions and word-of-mouth intentions ». *European Journal of Marketing* 35, n° 1/2 (2001): 194–211.

Tax, Stephen S., et Stephen W. Brown. « Recovering and learning from service failure ». *MIT Sloan Management Review* 40, n° 1 (1998): 75.

Tax, Stephen S., Stephen W. Brown, et Murali Chandrashekaran. « Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing ». *The Journal of Marketing*, (1998), 60–76.

Temerak, M., Heidi Winklhofer, et Sally Hibbert. « Managing customer participation through customer education ». In *The Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory*, 16–19, 2009.

Tenenhaus, Michel. « L'approche PLS ». *Revue de statistique appliquée* 47, n° 2 (1999): 5–40.

Thaler, Richard H. « Mental accounting and consumer choice ». *Marketing Science* 27, n° 1 (2008): 15–25.

Thaler, Richard H. "Mental accounting matters." *Journal of Behavioral decision making* 12.3 (1999): 183.

Thériault, Roland. *Gestion de la rémunération: politiques et pratiques efficaces et équitables*. Chicoutimi, Québec: G. Morin, 1983.

Thibault, J. Walker. *L.(1975). Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, s. d.

Thiévert, R. A. « Méthodes de recherche en management.(2. édition, Ed.) Dunod », 2007.

Thomas, Dan RE. « Strategy is different in service businesses ». *Harvard Business Review* 56, n° 4 (1978): 158–165.

Thompson, Karen, et Peter Schofield. « An investigation of the relationship between public transport performance and destination satisfaction ». *Journal of Transport Geography* 15, n° 2 (2007): 136–144.

Tissot, Marion. *Les effets de la récupération de service sur le comportement du consommateur insatisfait*. Diss. Aix-Marseille 3, 2003.

Touzani, Mourad, et Tarek Salaani. « Le processus de validation des échelles de mesure: fiabilité et validité ». *Marketing* 11, n° 3 (2000): 73.

Transport, European Conference of Ministers of. *Évaluer les avantages des transports*. OECD Publishing, 2001.

Tronvoll, B. « Customer complaint behaviour from the perspective of the service-dominant logic of marketing ». *Managing Service Quality: An International Journal* 17, n° 6 (2007): 601–620.

Tyler, Tom R. « Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice ». *Journal of personality and social psychology* 67, n° 5 (1994): 850.

Tyler, Tom R., et Robert J. Bies. « Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice ». *Applied social psychology and organizational settings* 77 (1990): 98.

Upah, Gregory D. « Mass Marketing in Service Retailing-A Review and Synthesis of major methods ». *Journal of Retailing* 56, n° 3 (1980): 59–76.

Usunier, Jean-Claude, Patrick Roger, et others. « Confiance et performance: le couple franco-allemand au sein de l'Europe ». *Finance, Contrôle, Stratégie* 2, n° 1 (1999): 91–116.

Van Vracem, Paul, et Nathalie Stas. *M comme marketing: dictionnaire illustré du marketing: concepts, exemples, institutions*. De Boeck Université, 1993.

Vargo, Stephen L., et Robert F. Lusch. « Service-dominant logic: continuing the evolution ». *Journal of the Academy of marketing Science* 36, n° 1 (2008): 1–10.

Vincent-Geslin, Stéphanie, Emmanuel Ravalet, et Vincent Kaufmann. « Des liens aux lieux: l'appropriation des lieux dans les grandes mobilités de travail ». *Espaces et sociétés*, n° 1 (2016): 179–194.

Von Glaserfeld, Ernst. « Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? » *Revue des sciences de l'éducation* 20, n° 1 (1994): 21–27.

Von Hippel, Eric. « Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation ». *Journal für Betriebswirtschaft* 55, n° 1 (2005): 63–78.

Wacheux, Frédéric. *Méthodes qualitatives de recherches en gestion*. Economica, 1996.

Wallin Andreassen, Tor. « Antecedents to satisfaction with service recovery ». *European Journal of Marketing* 34, n° 1/2 (2000): 156–175.

Walsh, Gianfranco, et Sharon E. Beatty. « Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation ». *Journal of the academy of marketing science* 35, n° 1 (2007): 127–143.

Walster, Elaine, Ellen Berscheid, et G. William Walster. « New directions in equity research. » *Journal of personality and social psychology* 25, n° 2 (1973): 151.

Warin, Philippe. « La performance publique: attentes des usagers et réponses des ministères ». *Politiques et management public* 17, n° 2 (1999): 147–163.

Weber, M. « Economie et société, Plon ». *Recherche en Sciences Humaines, Paris*, 1921.

Webster, Cynthia, et D. S. Sundaram. « Service consumption criticality in failure recovery ». *Journal of Business Research* 41, n° 2 (1998): 153–159.

Whitener, Ellen M., Susan E. Brodt, M. Audrey Korsgaard, et Jon M. Werner. « Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior ». *Academy of management review* 23, n° 3 (1998): 513–530.

Wold, Herman. *Path models with latent variables: The NIPALS approach*. Acad. Press, 1975.  
Wright, Sewall. « The method of path coefficients ». *The annals of mathematical statistics* 5, n° 3 (1934): 161–215.

Zaheer, Akbar, Bill McEvily, et Vincenzo Perrone. « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance ». *Organization science* 9, n° 2 (1998): 141–159.

Zarrouk, Zoubir. « Efficacité des stratégies de récupération de service: cas des pratiques de surbooking dans les compagnies aériennes ». Consulté le 27 mai 2016..

Zarrouk, Zoubir. "Efficacité des stratégies de récupération de service: cas des pratiques de surbooking dans les compagnies aériennes." *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion* (2015): 115-138.

Zeithaml, Valarie A. « how consumer evaluation processes differ between goods and services », 1981.

Zeithaml, Valarie A., Ananthanarayanan Parasuraman, et Leonard L. Berry. « Problems and strategies in services marketing ». *The Journal of Marketing*, (1985), 33–46.

Zemke, Ron. *Service recovery: Fixing broken customers*. Productivity Pr, 1995.

Zemke, Ron, et Chip Bell. « Service recovery: Doing it right the second time ». *Training* 27, n° 6 (1990): 42–48.

Zins, M., J. Perrien, et E. Cheron. *Recherches et décisions en Marketing*. Gaétan Morin. Janvier, 1983.

Zomerdijk, Leonieke G., et Christopher A. Voss. « Service design for experience-centric services ». *Journal of Service Research* 13, n° 1 (2010): 67–82.

# Annexes

## **Annexe 1 : Trame du guide d'entretien semi directif**

### **- Phase 1 Introduction:**

Tout d'abord je tiens à vous remercier grandement de nous accorder de votre temps afin de nous donner votre point de vue sur ce qu'est la prise en charge des voyageurs et sur son impact sur les clients. Cet entretien a pour objectif de nous aider à formuler nos hypothèses de recherche dans le cadre d'une thèse en sciences de gestion portant sur les notions de perception du recouvrement de service. Dans cette phase de notre étude nous interrogeons des experts étant en lien directement avec ce sujet, vos réponses auront donc une très forte plus-value dans la suite de cette recherche.

Notre entretien sera enregistré afin que je puisse retranscrire sur papier nos échanges. Si vous le souhaitez il est possible de rendre vos réponses anonymes lorsqu'elles seront utilisées. A tout moment nous pouvons désactiver le dictaphone si vous ne souhaitez pas que vos réponses soient enregistrées.

### **- Phase 2 Début de l'entretien :**

Définition du recouvrement de service

Le recouvrement de service désigne l'ensemble des actions mises en place par un prestataire de service en cas d'échec de prestation.

Définition servuction

Terme employé pour désigner la production d'un service.

Thème : client coproducteur du service

Comment vous décririez la clientèle de Transilien ?

Relance(s) :

Quels sont leurs besoins

Quels sont leurs attentes en termes de service ?

Thème : Défaillance de service

Pouvez-vous nous décrire une situation perturbée (SP) ?

Relance(s) :

Quelle(s) différence(s) faites-vous aves entre prévue et inopinée ?

Quel rôle joue l'impact de la SP sur le client ?

Thème : Recouvrement de service

Pourriez-vous nous décrire comment les situations perturbées sont traitées ?

Relance(s) :

Quels sont les objectifs principaux lors des SP ?

Les clients ont-ils un rôle à jouer ?

### **- Phase 3 Corps de l'entretien :**

Thème : Recouvrement de service

Qu'est-ce que selon vous la prise en charge des voyageurs ?

Relance(s) :

Comment s'applique-t-elle ?

Qui est impliqué ?

Thème : Thème attentes des clients

Comment les clients réagissent face à une SP ?

Relance(s) :

Y a-t-il une différence entre SPI et SPP ?

Quels sont les reproches qu'ils font vis-à-vis de l'organisation ? Qu'en pensez-vous ?

Thème : Thème perception du recouvrement de service

Comment la prise en charge est-elle perçue par les clients ?

Relance(s) :

Quelles actions sont les plus appréciées ?

Quelles actions sont les moins appréciées ?

Thème : Thème perception du recouvrement de service

Quelle représentation les clients ont-ils de la prise en charge ?

Relance(s) :

Comment identifient-ils la prise en charge ?

Comment sont-ils informés de ce qui est fait ?

Thème : Thème perception du recouvrement de service

Quels sentiments principaux ressortent lors d'une SP ?

Relance(s) :

Et pour les agents ?

Thème : Thème perception du recouvrement de service (justice interactionnelle)

Décrivez-moi la relation entre clients et agents lors d'une situation perturbée

Relance(s) :

Y a-t-il des tensions ?

Thème : Thème recouvrement de service (justice procédurale)

Quels outils, quels moyens sont mis à disposition des agents pour traiter les situations perturbées ?

Relance(s) :

Quelle posture adoptent-ils face à ces outils/moyens ?

Estiment-ils être suffisamment équipés/informés ?

Thème : Thème recouvrement de service

Que pensez-vous de la façon dont sont traités les clients lors d'une situation perturbée ?

Relance(s) :

Le traitement vous semble-t-il juste ?

L'organisation pourrait-elle mieux traiter ses clients ?

Thème : Thème recouvrement de service

Dans un monde idéal que serait la prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée ?

Relance(s) :

Qu'est ce qui serait différent par rapport à aujourd'hui ?

- Phase 4 Conclusion de l'entretien:

L'entretien touche maintenant à sa fin. Est-ce que vous avez quelque chose à rajouter par rapport à tout ce que vous nous avez dit ? Y a-t-il selon vous un sujet que nous avons passé trop rapidement ou qui ne figure pas dans les thèmes abordé ?

Je vous remercie de nous avoir accordé de votre temps. Je vous fournirai la retranscription de vos réponses sur papier afin que vous puissiez en attesté la fidélité et/ou le compléter si besoin est.

## Annexe 2 : Questionnaire utilisé lors de l'étude quantitative

### Questionnaire perception des perturbations

Dans le cadre de notre Doctorat, nous effectuons une étude sur les perturbations de circulations imprévues des trains et RER Transilien. Nous vous remercions par avance d'accepter de consacrer une dizaine de minutes pour répondre à nos questions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses à ce questionnaire, seule votre opinion constitue la meilleure des réponses !

\*Obligatoire

#### Vos habitudes de transport

##### 1. Utilisez-vous le réseau Transilien ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Oui  
 Non      *Arrêtez de remplir ce formulaire.*

#### Vos habitudes de transport

##### 2. Q1: À quelle fréquence utilisez-vous le réseau Transilien ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Au moins 4 allers-retours par semaine  
 Entre 1 et 3 allers-retours par semaine  
 Moins de 1 aller-retour par semaine

##### 3. Q2: Lors de vos trajets habituels, combien de temps passez-vous dans les transports (en heure(s) sur une journée) ? \*

*Exemple : 8 h 30*

##### 4. Q3: Lors de vos trajets habituels, combien de temps passez-vous sur le réseau Transilien (en heure(s) sur une journée) ? \*

*Exemple : 8 h 30*

##### 5. Q4: Combien de correspondance(s) avez-vous lors de vos trajets réguliers ? \*

*Une seule réponse possible.*

- 0  
 1  
 2  
 3  
 4  
 > 4

**6. Q5: Laquelle de ces lignes Transilien utilisez-vous le plus fréquemment ? \***

*Une seule réponse possible.*

- RER A
- RER B
- RER C
- RER D
- RER E
- Ligne H
- Ligne J
- Ligne K
- Ligne L
- Ligne N
- Ligne P
- Ligne R
- Ligne T4
- Ligne U

**7. Q6: Depuis combien de temps utilisez-vous le réseau SNCF Transilien ? \***

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 1 an
- De 1 à 2 ans
- De 2 à 5 ans
- Plus de 5 ans

**8. Q7: Dans la majorité des cas, vous utilisez le réseau SNCF Transilien pour : \***

*Une seule réponse possible.*

- Aller sur un lieu de travail/études
- Aller à un RDV personnel
- Pour vos loisirs
- Autre : \_\_\_\_\_

### **Perception de la perturbation**

9. Q8: Vous diriez que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
L'offre de transport de SNCF Transilien vous est indispensable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il serait très difficile pour vous de ne pas utiliser le réseau de SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien joue un rôle central dans vos déplacements en IDF	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Q9: Vous pourriez affirmer que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous faites confiance à SNCF Transilien pour toujours prendre en compte votre intérêt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous faites confiance à SNCF Transilien pour produire le service tel qu'il le décrit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien est une entreprise qui vous dit toujours la vérité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Q10: Vous diriez que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
SNCF Transilien a la réputation de toujours prendre soin de ses clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien a la réputation toujours tenir compte de l'intérêt de ses clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien fait tous ses efforts pour répondre à vos besoins	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Q11: Globalement vous avez le sentiment que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous pouvez faire confiance à SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien est digne de confiance.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Q12: En cas de problème imprévu impactant la circulation des trains, vous diriez que :

\*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous faites confiance à SNCF Transilien pour toujours prendre en compte votre intérêt lorsqu'elle traite le problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le service de SNCF Transilien est fiable dans le traitement du problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Q13: Vous diriez que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
SNCF Transilien a la réputation de traiter ses clients correctement lors d'une perturbation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien a la réputation de toujours prendre en compte l'intérêt de ses clients lors d'une perturbation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Q14: Globalement vous ressentez que : \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous pouvez faire confiance à SNCF Transilien lorsque vous rencontrez une perturbation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SNCF Transilien est digne de confiance lorsqu'elle traite un problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Q15: Suite à une perturbation imprévue, vous diriez que : \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
La compensation que vous avez obtenue suite à la perturbation était juste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En traitant le problème, SNCF Transilien a répondu à vos attentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le résultat obtenu était juste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Q16: Lors des différents échanges avec les agents SNCF Transilien \***

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Votre interlocuteur vous a donné l'impression d'adapter les procédures pour répondre à vos attentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous avez pu donner votre opinion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre opinion a été prise en compte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Votre interlocuteur a pu traiter rapidement le problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Q17: Lors de votre contact avec un agent SNCF Transilien vous diriez que l'agent : \*  
*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Etais concerné par votre problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etais à l'écoute	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous a fourni des explications claires et précises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A déployé les efforts nécessaires pour résoudre le problème	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Q18: Vous diriez que : \*  
*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
SNCF Transilien vous a apporté une solution satisfaisante lors de la perturbation rencontrée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En repensant au problème rencontré et à la façon dont SNCF Transilien l'a traité. Vous êtes satisfait de SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Q19: Vous diriez que : \*  
*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Vous êtes susceptible de parler en bien de SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous seriez prêt à recommander les services de SNCF Transilien à vos amis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si un ami n'utilisant pas le réseau SNCF Transilien cherchait une nouvelle solution de transport, vous lui recommanderiez SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Q20: En règle générale vous diriez que : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Votre choix d'utiliser le réseau Transilien est un choix judicieux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous faites un bon choix lorsque vous utilisez le réseau SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vous êtes globalement satisfait du service fourni par SNCF Transilien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Mieux vous connaître

22. Q21: Vous êtes \*

*Une seule réponse possible.*

- Un homme
- Une Femme

23. Q22: Quel âge avez-vous ? \*

\_\_\_\_\_

24. Q23: Quel type de titre de transport utilisez-vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Abonnement (semaine/mois/année)
- Ticket unitaire
- Autres

25. Q24: Vous bénéficiez d'une prise en charge partielle ou totale de vos frais liés à l'utilisation du réseau de transports en commun d'IDF ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Non (0% pris en charge)
- Oui (50% pris en charge)
- Oui (100% pris en charge)

26. Q25: Vous êtes : \*  
*Une seule réponse possible.*

- Artisan/ Commerçant
- Sans activité
- Étudiant
- Retraité
- Enseignant
- Cadre/entrepreneur
- Employé
- Ouvrier
- Cheminot
- Profession libérale
- Autre : \_\_\_\_\_

27. Q26: Dans quelle tranche se situe votre revenu net mensuel en euros ?  
*Une seule réponse possible.*

- Entre 0 et 400€
- Entre 400 et 800€
- Entre 800 et 1200€
- Entre 1200 et 1600€
- Entre 1600 et 2000€
- Entre 2000 et 2400€
- Entre 2400 et 5000€
- Plus de 5000€



**Titre :** Enjeux de la servuction palliative et prise en charge des voyageurs en cas de situation perturbée inopinée, le cas SNCF Transilien

**Mots clés :** servuction, recouvrement de service, théorie de la justice perçue, transport public

**Résumé :** Avec 3,2 millions de voyageurs par jour, c'est pour SNCF Transilien l'équivalent en termes de flux d'un Airbus A380 décollant toutes les 6 secondes. Dans ces conditions extrêmes, une attention centrale est accordée à l'utilisateur au cœur du service. Notre thèse de doctorat s'inscrit dans ce cadre. Elle vise à modéliser et à fournir des solutions aux utilisateurs en cas de détérioration de la production de transport ferroviaire. Notre contribution est de fournir un ensemble de recommandations concernant le processus

d'optimisation afin d'atteindre un niveau de satisfaction des utilisateurs optimal compte tenu de l'instabilité de la production de service. À la suite d'une revue de la littérature, comprenant les spécificités des services, les concepts de recouvrement de service ainsi que des dimensions de perception et de satisfaction, nous mobilisons la théorie de la justice pour aborder la question de la gestion de la satisfaction de la clientèle en cas de défaillance.

**Title :** Palliative servuction and care of passengers in crisis management context. The SNCF Transilien case

**Keywords :** servuction, service recovery, theory of justice perception, public transportation

**Abstract :** With 3.2 million passengers per day, it is for SNCF Transilien the equivalent of an Airbus A380 taking off every 6 seconds. In these extreme conditions, a central attention is given to the user at the heart of the service, for breach of servuction. Our doctoral thesis fits in this framework. It aims to model and provide solutions to the care of users in case of deteriorated rail transport production. Our contribution is to provide a set of

recommendations regarding the optimization process to achieve a level of satisfaction of users, optimal given the instability of service production. Following a review of literature including the specificities of services, service recovery concepts as well as dimensions of perception and satisfaction, we will rely on theories of justice to give insights to the management of customer satisfaction.

