

La diffusion et l'appropriation d'un outil de pilotage de la relation personnel en contact-client dans les services : *retour d'expérience sur un échec*

The structuration of service processes control in a company of DIY: feedback

(84 845 caractères dans l'article)

Résumé : L'échec de la diffusion et de l'appropriation d'un système de pilotage de la relation personnel en contact-client dans une entreprise de grandes surfaces de bricolage est étudié. La théorie de l'acteur réseau (Akrich, Callon et Latour 2006) et la théorie de l'appropriation des outils de gestion (deVaujany 2005) sont mobilisées pour comprendre les raisons de l'abandon de l'instrumentation du système. Il en résulte que l'utilisation conjointe de ces deux théories permet d'appréhender de manière satisfaisante les raisons essentielles (relationnelles et processuelles) ayant conduit à cet abandon.

Mots clés : pilotage de la performance ; services ; relation personnel en contact-client ; processus de traduction ; appropriation.

Abstract: Failure in the diffusion and the appropriation of a performance management system of the relation between frontline staff and client in a DIY company is studied. The actor network theory (Akrich, Callon and Latour 2006) and the appropriation of management tools theory (deVaujany 2005) are used to understand the reasons which have conducted to the abandonment of the performance management system tool. The conjoint use of these two theories enables to apprehend correctly essential aspects (relation and process) which have reached to this abandonment.

Key words: management control; services; frontline staff-client relation, actor network theory, appropriation

Introduction

Le contrôle de gestion moderne traverse une phase de réflexion sur le plan académique et pratique qui pousse à s'interroger sur l'avenir de la discipline et son rôle en tant que fonction dans l'entreprise (Bouquin et Fiol 2006). L'une des causes de ce questionnement provient de la moindre légitimité des outils traditionnels (budget, calcul de coût) qui furent originellement conçus à des fins d'efficacité et d'efficience financière (Anthony 1965). Aujourd'hui, ces outils ne répondent plus au besoin de flexibilité et d'anticipation des entreprises modernes qui se meuvent dans un environnement chancelant et difficilement prévisible. Pour y faire face, le contrôle de gestion ne doit plus être abordé de façon isolée mais comme partie intégrante des systèmes de pilotage de la performance (désormais SPP) vu de façon globale et unifiée (Abernethy et Chua 1996 ; Dent 1990 ; Ittner et Larcker 2001 ; Otley 1980 ; Otley 1999) et composé d'outils de régulation des comportements et d'outils d'aide à la décision (Malmi et Brown 2008). Des cadres d'analyse ont ainsi été proposés afin d'offrir une vision plus élargie des SPP dont le plus prometteur est sans doute celui de Ferreira et Otley (2009).

A cela s'ajoute la nécessité de renforcer la recherche en contrôle de gestion dans des secteurs autres que l'industrie. C'est le cas des services (Chenhal 2003, p.130 ; Eiglier 2004) qui n'ont connu un réel intérêt que depuis une dizaine d'années, notamment dans les services publics (Benzerafa, 2009), les services à la personne (Saunier, 2013) ou les établissements du secteur médicaux sociaux (Lux, 2013). Bien que la distinction avec l'industrie tend à se réduire (Vargo et Lusch 2006), des différences majeures subsistent ne permettant pas une déclinaison à l'identique des procédés et des méthodes du secondaire dans le tertiaire. Ces différences, largement présentées dans les ouvrages en marketing des services (Van Looy, Gemmel et Van Dierdonck 2003 ; Eiglier 2004, Lovelock *et al.*, 2008) renvoient à leur caractère intangible (*Intangibility*), à leur difficile répliquabilité à l'identique d'une prestation sur l'autre (*Heterogeneity*), à leur aspect coproduit avec le client dans une prestation dite *low* ou *high contact* (*Inseparability*), et à l'impossibilité de les stocker (*Perishability*). L'effort de recherche doit donc se faire au niveau opérationnel dans les *business units* car c'est à ce niveau que réside les plus grandes différences avec l'industrie. Plus précisément, il y a un besoin d'identification des pratiques dans la gestion de la relation qui se noue entre le personnel en contact et le client lors de l'interaction de service pour en sortir un cadre de pilotage pertinent comme le champ de la gestion des opérations a su le faire (Heineke et Davis 2007). Ce sont ces constats qui guideront notre étude.

Une recherche sur la conception et la mise en œuvre d'un SPP global de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction clients d'une entreprise spécialisée dans la distribution d'articles de bricolage a été conduite. L'apparition de différents points de tension dans le processus de mise en œuvre du SPP a conduit à un échec dans la diffusion de l'instrumentation de ce dernier auprès des acteurs et à son abandon. Cette étude s'appuie sur une recherche en situation d'observation participante dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) sur les années 2012, 2013 et 2014.

Dans une première partie consacrée au design de la recherche, les spécificités des services seront discutées en mettant l'accent sur la notion de participation du client (section 1). Nous présenterons le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche déployée (section 2). Nous décrirons le SPP de la relation personnel en contact-client mis en place et une frise des différentes phases du processus observé sera matérialisée (section 3). Dans une deuxième partie consacrée aux résultats de la recherche, les raisons de l'échec dans la diffusion de l'instrumentation du SPP seront mis en lumière avec la théorie de la traduction (Callon 1986 ; Akrich, Callon et Latour 1988a ; Akrich, Callon et Latour 1988b ; Latour 1989 ; Akrich, Callon et Latour 2006) (section 4) ; puis le cadre théorique proposé par de Vaujany (2005) sera mobilisé pour expliquer l'échec dans l'appropriation de l'instrumentation du SPP par le personnel de terrain (section 5). Les enseignements théoriques et empiriques de la recherche seront ensuite discutés (section 6).

1. L'instrumentation du pilotage de la relation personnel en contact-client

1.1. La relation personnel en contact-client dans les services

Les phases d'interaction entre le personnel en contact et le client sont l'essence même des services. La sollicitation du client tout au long du processus de coproduction fait qu'il va être à la fois acteur et bénéficiaire du service, observateur et partie prenante (Meyronin et Ditandy 2011, p.120). Il lui sera ainsi possible de percevoir une qualité de service basée sur un jugement effectif et global de la prestation, ainsi qu'un niveau de satisfaction à l'issue de la transaction qui fait office d'expérience unique et difficilement renouvelable à l'identique (Sabadie 2001, p.63). Cette spécificité très prononcée dans le secteur des « *services relativement purs* » et des « *services à forte teneur en biens ou en information* » (Teboul, 2007) doit amener naturellement les entreprises à penser un SPP tourné vers l'optimisation de

cette relation. Pourtant, peu de travaux se sont intéressés à étudier dans un prisme de contrôle de gestion la manière de penser ses dits systèmes, à l'exception de l'article récent de Bancel-Charencol, Codello-Guijarro et Jougleux sur le cas d'une CPAM (2011). Une telle démarche répondrait aux besoins actuels de la discipline d'ouvrir les SPP à une conception plus étendue (Ferreira et Otley, 2009) qui comprendrait « *la formulation des objectifs stratégiques et des indicateurs finaux de réussite ; la mise en évidence des chaînes de causalité qui permettent de les atteindre et des critères de mesure du déploiement de la stratégie au niveau des activités ; la détermination des niveaux de performance requis dans chaque centre de responsabilité pour atteindre les objectifs de l'entreprise ; le système incitatif d'intéressement des managers et des employés couplé à la déclinaison des objectifs dans l'organisation ; la détermination des flux d'information nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie et pour l'adapter aux modifications de l'environnement.* » (Meyssonnier 2014)

La conception des SPP de la relation personnel en contact-client apparaît donc comme un enjeu majeur du contrôle de gestion des services et de la satisfaction clients. Ici, nous touchons à un aspect sensible du pilotage, le comportement humain d'un acteur interne (le salarié) et d'un acteur externe (le client). Notre étude va donc être guidée par la question de recherche suivante : **Quelles sont les raisons d'échec dans la diffusion et l'appropriation d'un dispositif de pilotage de la relation personnel en contact-client dans une entreprise de service de type *middle contact*?**

1.2. Le client coacteur de la valeur servicielle

Affirmer que le client est coacteur de la création de valeur dans les services n'est pas un constat nouveau en soi. Dès 1938, Barnard pointait le rôle joué par les consommateurs dans les services et la nécessité de les considérer comme des membres de l'organisation ou des employés partiels (Mills et *al.*, 1983, 1986; Bowen 1986 ; Goudarzi et Eiglier 2006 ; Lovelock et *al.*, 2008). La principale prise de conscience provient de la difficulté rencontrée par les entreprises à opérer un contrôle managérial sur la qualité de la rencontre avec le personnel en contact et *in fine* sur la qualité du service lui-même lorsque le degré de participation du client est intense (Parasuraman et *al.*, 1985).

Cette participation est plus ou moins dense en fonction de la nature du service. Elle aura tendance à être moins prononcée dans les services orientés sur les biens des personnes comme dans la réparation automobile. Par contre, elle prend un aspect bien plus prépondérant dès que le service touche la personne elle-même et que sa présence physique conditionne la réalisation

de la prestation. Dans ce cas précis, le client va jouer un rôle déterminant dans la production de valeur et dans la réussite ou l'échec du processus serviciel (Bitner et *al.*, 1997). C'est le cas pour tous les services où le degré de personnalisation est fort à l'instar des cours à domicile, des entrainements sportifs personnalisés ou encore des services qui délivrent des prestations techniques dont les facteurs de réussite sont liés aux connaissances du client, à la qualité des inputs qu'il prodigue (Sampson et Frohle 2006), tout autant qu'à la clarté des conseils délivrés et la qualité de l'accueil fourni par le personnel en contact.

L'intensité de la participation du client va également être conditionnée par le modèle d'affaires ou *business model* que Roth et Menor (2003) définissent par la cible commerciale, le concept de service et les modes de délivrance de la prestation. Ainsi, le mode de délivrance de la prestation peut être de type *low contact* avec une dématérialisation des relations importante à l'image des *hard discounters* alimentaires (Volle et *al.*, 2008) ou du bricolage. Ici, la satisfaction du client ne se fait pas à travers la qualité de la relation de service. Les clients savent que le niveau d'accueil et de conseil est limité et que la part de travail qu'ils doivent assumer est importante (attente en caisse longue, aucune aide pour le chargement des produits lourds, faible niveau de service). La satisfaction du client se fait davantage à travers un bon rapport qualité/prix et un niveau de stock élevé pour assurer la disponibilité des produits. A contrario, le mode de délivrance de la prestation de service peut être de type *high contact*. La qualité de l'accueil et du conseil ainsi qu'un niveau de service élevé deviennent les préoccupations premières de l'entreprise. Ici, la participation du client va être hétéroclite et se manifester sous forme relationnelle, mentale, physique, émotionnelle, financière, temporelle ou comportementale (Plé et *al.*, 2010). Nous comprenons qu'il devient primordial de mettre sous pilotage la relation entre le personnel en contact et le client lorsque cette dernière fait appel à plusieurs, voire à toutes ces formes de participation de manière concomitante (cas des services *high contact*). Cela implique une vision multidimensionnelle de la performance (qualité du service, délai de délivrance de la prestation, compétences, environnement physique, etc).

Après avoir parcouru la littérature existante sur la participation du client, nous allons présenter le contexte de la recherche et la méthodologie déployée.

2. Contexte, objet et méthodologie de l'étude

2.1. Un terrain de recherche de type *middle contact*

Le terrain d'étude, que nous nommerons Sigma Brico pour des raisons de confidentialité, est une entreprise de réseau de grandes surfaces de bricolage de taille intermédiaire (ETI), filiale d'un groupe régional spécialisé dans le négoce de construction et de bricolage grand public. Sigma Brico compte deux enseignes, que nous nommerons «Proxi Brico» et «Prix Brico», pour un réseau de 33 magasins, un chiffre d'affaires de 291 millions d'euros, un résultat courant avant impôt de 12,7 millions d'euros et 1 360 collaborateurs à fin 2013.

«Proxi Brico» est considérée comme une moyenne surface de bricolage (1 000 à 2 500 m² de superficie) implantée en zone rurale ou dans des agglomérations de tailles petites ou moyennes dont les clients cibles sont les bricoleurs pour les besoins courants. Il s'agit de magasins de proximité qui mettent un point d'honneur à la qualité de l'accueil fourni et du conseil délivré.

«Prix Brico» se situe dans la catégorie des grandes surfaces de bricolage (2 500 et 6 000 m² de superficie) dont les clients cibles sont les professionnels et les particuliers, plus spécifiquement les bricoleurs lourds, les investisseurs, les artisans et les petites entreprises. Elle offre une distribution de masse dans des zones de chalandise à fort potentiel où la densité concurrentielle est élevée. Le concept se distingue par son côté entrepôt composé de racks de plus de trois mètres permettant une capacité de stockage élevée, un effet volume et une politique de prix plus agressive que dans les magasins «Proxi Brico». Il s'agit d'un concept de type *soft discount* avec une offre plus portée sur le bricolage que sur la décoration et un bon rapport qualité/prix. L'entreprise parle de *soft discount* car la qualité d'accueil et de conseil est plus importante que chez un *hard discounter* classique.

La relation avec le client est au cœur des préoccupations des deux enseignes dont les valeurs fondamentales sont la proximité avec le client, la qualité de l'accueil, du conseil et des services fournis ainsi que le bien être des équipes. Cette interaction significative avec le personnel de terrain classe les grandes surfaces de bricolage (GSB) dans ce que nous appelons les services « *middle contact* ». L'interaction n'est pas aussi prononcée que dans les « *services relativement purs* » mais elle reste un élément décisif de la réussite ou l'échec de la prestation de service. Consciente de cette spécificité, Sigma Brico a décidé en 2011 de refonder son approche de la satisfaction clients et de développer un nouveau système de pilotage de la relation personnel en contact-client.

2.2. Le dispositif de la recherche

Cette étude a été conduite durant les deux premières années d'une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE), de début 2012 à mi-2014. Ces conventions, dont les nombreux avantages ont été recensés par Rasolofo-Distler et Zawadzki (2013), sont un moyen d'accès idéal au terrain pour la conduite d'étude de cas exploratoire qu'il est nécessaire de développer dans le contrôle de gestion des activités de service afin de comprendre le pourquoi et le comment des SPP mis en place. La démarche est ici qualitative et inductive car elle vise à construire des connaissances nouvelles grâce à l'observation empirique d'un cas unique. Le recours à un cas unique limite la portée généralisable de l'étude mais n'en restreint pas le caractère scientifique. En délimitant la validité de l'étude dans un périmètre clairement défini, nous soutenons que la connaissance produite gagnera en pertinence « *car elle accroîtra sa capacité à stimuler la réflexion sur la réalité sociale et à renouveler le regard que d'autres, et notamment les intéressés eux-mêmes, peuvent porter sur cette réalité, élargissant ainsi leur possibilité et leur capacité à prendre du recul par rapport à leurs pratiques pour éventuellement les améliorer* » (Friedberg 1993, p.315). De plus, recourir à une étude de cas unique se justifie lorsque l'on souhaite conduire l'ethnographie d'un phénomène non rare mais peu connu où le chercheur va suivre sur une longue période les acteurs en action (Yin 2003).

Le chercheur a eu recours à des sources multiples de recueil de données tel que la tenue d'un journal de recherche et la documentation interne. Deux vagues d'entretiens ont également été conduites pour un total de 14 entretiens dont 12 furent retranscrits intégralement:

- la première, composée d'entretiens semi-directifs, à la fin de la conception du système de pilotage dont les thèmes portés sur la stratégie de l'entreprise, son modèle d'affaires, les raisons qui ont poussé à la mise en place d'un SPP de la relation personnel en contact-client, les impressions des acteurs face à ce SPP;
- la deuxième, juste après l'arrêt de la phase d'observation, était composée d'entretiens plus libres afin de laisser les membres de la direction et les managers de terrains s'exprimer sur les évolutions données au SPP depuis 2 ans.

Un fichier spécifique (en plus du journal de recherche) a été tenu, dans lequel le chercheur inscrivait l'ensemble des propos (hors entretiens) prononcés par les membres de l'organisation. Ces propos ont été retranscrits à l'identique lorsque le chercheur était en mesure de le faire instantanément (verbatim) ou de manière fidèle lorsqu'il n'en était pas capable (propos). La difficulté pour le chercheur d'inscrire de manière immédiate certaines déclarations des acteurs était due à son positionnement plus proche de la participation

observante que de l'observation participante sur l'année 2013 où des données beaucoup plus informelles ont été recueillies (à la machine à café, dans les couloirs, en covoiturage lors de déplacement en magasin ou encore pendant des repas de service au restaurant du coin). Le terme de participation observante n'est pas utilisé par simple effet de mode mais bien parce que le poste de contrôleur de gestion occupé par le chercheur a entraîné un fort investissement de sa personne (nombreux déplacements, prise en charge de 5 magasins dans le sud de la France) et a fait de lui un véritable acteur de terrain se transformant uniquement en chercheur observateur une fois sa mission terminée (Soulé 2007). Ce positionnement a permis au chercheur de participer à toutes les journées de travail consacrées au projet satisfaction clients :

- dix réunions avec le comité de pilotage ;
- trois journées de formation préparatoire aux groupes de réflexion ;
- seize réunions de travail avec les managers de terrain et le personnel en contact pour identifier les grands axes d'amélioration, les objectifs et les actions à mener pour les atteindre.

Nous allons maintenant décrire le SPP de la relation de service et de l'amélioration de satisfaction clients de Sigma Brico.

3. La description du processus observé

3.1. Les origines du SPP de la relation personnel en contact-client

Le SPP de la relation personnel en contact-client mis en place chez Sigma Brico est parti d'une initiative prise par le directeur d'un magasin « Prix Brico » sur les années 2009 et 2010. Son objectif fut d'améliorer le relationnel entretenu par l'ensemble des acteurs de la surface de vente (y compris la réception) avec le client à travers une démarche nommée Commerc'Academy.

« Ca fait 4 ou 5 ans qu'on a vraiment décidé avec le Président de faire de la satisfaction clients un axe de développement très fort. On va dire vers 2010. Le directeur d'un de nos magasins « Prix Brico » était l'animateur de Commerc'Academy qui était les premiers pas pour nous autour de la satisfaction clients. » (V1 entretien semi-directif de juillet 2014 avec le Directeur Général).

Commerc'Academy a été déclinée en deux saisons : une première dans laquelle on traitait l'accueil et une deuxième liée au contact avec le client. La notion d'accueil clientèle renvoyait à l'apparence du vendeur (tenue, sourire, formule de politesse) et le contact client renvoyait à la relation lors du processus de vente (écoute, empathie, accompagnement, aide aux chargements des produits lourds, etc..).

3.2. Le passage à un système plus global de la satisfaction clients

La Direction Générale a souhaité en 2011 étendre l'initiative de son magasin pilote à l'ensemble des autres sites dans une démarche plus globale de satisfaction clients avec pour ambition de devenir le numéro 1 du bricolage dans le domaine.

« La stratégie c'est satisfaction clients à 100%. Celle de devenir le meilleur commerçant en bricolage de France. Si on devait faire un sondage ce serait de sortir largement en tête par rapport aux autres sur l'accueil, la prise en charge des clients, la sympathie, la proximité avec les clients. » (V2entretien semi-directif avec le Président de Sigma Bricole 18 juin 2012).

Sur 2011, un cabinet de conseil spécialisé dans les questions d'accompagnement aux changements a été recruté et un comité de pilotage (COFIL) de la satisfaction clients fut constitué. Ce dernier, essentiellement composé de cadres de direction dans un premier temps, était l'interlocuteur privilégié des acteurs de terrain.

« Le COFIL s'assure que l'organisation, la diffusion des informations et l'encadrement pratique sur le terrain soient bien réalisés par l'ensemble des acteurs. » (V3documentation interne).

Ces trois acteurs ont défini 4 facteurs clés de succès de la satisfaction clients : (1) L'offre produits et services ;(2) l'accueil et les conseils ; (3) la satisfaction des équipes ;(4) l'observatoire client.

Sur le premier semestre 2012, des groupes nommés « Révélateurs », composés essentiellement de personnels en contact des magasins (vendeurs, chefs de secteur, gestionnaires de stock, réceptionnaires, hôtesse de caisses), ont été constitués sur la base du volontariat afin d'impulser la dynamique de la démarche auprès des équipes terrains et de réaliser un diagnostic.

« En tant que Révélateur, je pense que mon rôle premier, après le diagnostic, est de lancer le mouvement dans le magasin et faire en sorte que les gens s'imprègnent de la démarche. Je

pense que mon rôle sur le magasin est de faire de la pub pour la satisfaction clients. »(V4 entretien semi-directif avec une gestionnaire de stock d'un magasin «Prix Brico» en septembre 2012)

Ce diagnostic a été rendu possible grâce à l'élaboration de 4 outils faisant un état des lieux de chaque magasin face aux facteurs clés de succès :

- la construction d'un guide d'auto-évaluation (GAE) afin d'identifier les points forts et les points d'amélioration ;
- un questionnaire à destination des salariés afin d'avoir une vision globale de la perception de l'ensemble des collaborateurs sur la qualité du *service concept* ;
- un questionnaire à destination des clients dont l'objectif était de mesurer la satisfaction perçue d'une quarantaine d'entre-deux par magasin sur la qualité des pratiques de référence du métier au sein des deux enseignes;
- un travail sur des situations paradoxales pouvant intervenir sur le terrain et sur les meilleures décisions à prendre. afin de répondre « *de façon concrète in situ aux interrogations sur : faut-il privilégier le respect des procédures et la réalisation des opérations lorsque cela entache la relation personnel en contact - client et comment trouver le bon compromis entre gestion des opérations et préservation de la relation ?* » (Meyssonnier et Zakar, 2015)

La synthèse de ces 4 outils a abouti à la construction d'un tableau de bord multidimensionnel exclusivement centré sur des problématiques de satisfaction clients et où les 4 facteurs clés de succès ont été incarnés au niveau opérationnel par les 4 axes suivants :

- (1) travailler mieux chaque jour et se former en permanence;
- (2) surprendre les clients, les connaître et anticiper leurs désirs;
- (3) assurer l'essentiel aux clients et leur faire savoir;
- (4) faire gagner nos équipes et surfer sur les succès.

Les points d'amélioration identifiés lors de l'élaboration des 4 outils de diagnostic ont été rangés et priorisés selon leurs importances sur les axes du tableau de bord pour aboutir à un véritable arbre des objectifs devenu le support de l'action engagée. Chaque objectif comprenait un responsable, un plan d'action et un échéancier. Tous les salariés des magasins devaient être inscrits sur un projet rattaché à un des axes du tableau de bord afin que chacun soit impliqué dans la démarche.

« On a décidé d'inclure toute notre équipe magasin dans les objectifs de l'année à venir. Pour que chacun s'investisse sur la base du volontariat et accompagne le projet ». (V5 entretien semi-directif avec un gestionnaire de stock d'un magasin «Prix Brico» en septembre 2012).

L'ensemble des projets ont été répertoriés sur une plateforme informatique dont l'objectif initial fut de créer du lien entre les acteurs de la démarche et de comparer l'avancement de chaque magasin. C'est lors d'un festival de la satisfaction clients, qui avait vocation à se reproduire chaque année, que des récompenses collectives furent attribuées aux équipes magasins ayant lancé les meilleures initiatives en lien avec les arbres d'objectifs de chaque axe du tableau de bord multidimensionnel.

Afin de s'assurer de la bonne exécution de la démarche, la Direction Générale avait demandé aux directeurs de région de réaliser une intervention par trimestre pour constater l'avancement des objectifs et la dynamique sur le terrain.

« Pour le contrôle de la satisfaction clients ce sont les directeurs de région qui étaient censés être garants de la bonne mise en œuvre ». (V6 entretien semi-directif de mars 2014 avec le responsable du contrôle de gestion).

Nous pouvons constater que le SPP de la satisfaction clients mis en place au sein du terrain d'étude comprend bon nombre des caractéristiques du cadre proposé par Ferreira et Otley (2009) comme le montre le tableau 1 ci-dessous. Mais il est important de souligner que le système d'évaluation et de récompense est centré sur les initiatives et non sur les résultats. Le tableau de bord multidimensionnel ne comprend aucun indicateur clés de mesure de la performance ni aucune cible particulière à atteindre.

« Il faut un certain contrôle avec des dispositifs comme le client mystère pour vérifier la qualité de la prestation. Mais à vouloir tout faire passer par des processus de contrôle et des indicateurs de mesure, le grand risque est que personne ne se l'approprie, qu'il n'y ait pas d'état d'esprit et qu'on fasse les choses que parce qu'on est contrôlé. » (V7 entretien semi-directif de juin 2012 avec le Directeur Général).

3.3. La chronologie du processus de conception et de mise en œuvre du SPP

La frise chronologique du tableau 1 met en évidence le processus de conception et de mise en œuvre du SPP de la satisfaction clients. Onze phases distinctes sont observables et se caractérisent par : une temporalité ; des événements clés qui les identifient ; une interprétation

évolutive du SPP de la part des acteurs ; l'apparition d'une ou plusieurs caractéristiques d'un SPP global au sens de Ferreira et Otley (2009).

Tableau 1 : Frise chronologique du processus de conception et de mise en œuvre du SPP

Temporalité	2009	2010	2011		2012			2013			2014 >>
Phase	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Evènements clés	Lancement de Commerc'Academy pour la relation personnel en contact-client.	Extension à une démarche globale desatisfaction clients.	Embauche d'un cabinet de conseil + création d'un comité de pilotage.	Diagnostic magasin avec 10% du personnel en contact de l'entreprise + définition des objectifs lors d'un premier festival de lasatisfaction clients.	Mise en place de 2 projets prioritaires + première vague de contrôle du cabinet de conseil.	Deuxième vague de contrôle du cabinet de conseil. <u>Point d'inflexion.</u>	Deuxième festival de lasatisfaction clients. Bonne implication des sélectionnés mais décrochage des autres. <u>Point de cristallisation.</u>	Réunion du comité de pilotage de l'été. Arrêt de la collaboration avec le cabinet de conseil. <u>Point de rupture.</u>	Réunion des plans 2014. Abandon de la plateforme informatique <u>Point d'abandon.</u>	Réunion régionale de février 2014. Nouvelle organisation avec une place centrale des directeurs de région et des responsablesatisfaction clients.	Déploiement d'un point Information mobil et d'une charte retour client.
Interprétation des acteurs	La Direction Générale interprète la relation personnel en contact-client (Commerc'Academy) comme cruciale pour lasatisfaction clients. Volonté de déploiement d'un véritable SPP global.			Interprétations différentes de l'outil plateforme par les acteurs: - <u>Comité de pilotage</u> : outil de communication - <u>Cabinet de conseil</u> : outil de formation - <u>«Révélateurs»</u> : outil de suivi et de comparaison - <u>Directeurs de magasin et chefs de service</u> : outil de "flicage"			Le cabinet de conseil est perçu comme le véritable porte-parole de la Direction Générale à la place des directeurs de région.	La plateforme est perçue comme contraire à la culture d'entreprise. Les directeurs de magasin et les chefs de service rejettent l'outil.		La nouvelle organisation est perçue comme plus conforme à la culture d'entreprise. Les directeurs de régions reprennent leur place de porte-parole de la Direction Générale et le comité de pilotage devient plus visible. Mais pas de nouvelle instrumentation du SPP à ce stade.	
Caractéristiques du SPP global	Définition d'une vision stratégique, des 4 facteurs clés de succès et d'une structure organisationnelle complète jusqu'au niveau opérationnel.			Définition d'objectifs mais absence d'indicateurs et de cibles. Système d'évaluation ponctuel via un festival et système de récompense collective plutôt qu'individuelle.			Mauvaise communication du comité de pilotage via la plateforme qui ne permet ni une bonne connaissance du dispositif, ni une utilisation efficace de ce dernier, ni une bonne adaptation au changement.	La nouvelle organisation améliore l'utilisation du SPP qui reste de type informel. Mise en place d'un système d'évaluation et de récompense individuel.			

Malgré la volonté de mettre en place un SPP global de la satisfaction clients dépourvu d'indicateurs de mesure en raison de la difficile évaluation de la relation de service (Combe, 2002 ; Gervais et Thenet 2004, Rascol-Boutard et Amans 2008, Bancel-Charencol et *al.*, 2011), la diffusion et l'appropriation de l'instrumentation du SPP a échoué auprès des acteurs.

4. Le recours à un double cadre théorique pour comprendre l'abandon de l'instrumentation du SPP

Comprendre les raisons de l'abandon de l'instrumentation du SPP de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction clients amène à se poser la question de la diffusion qui a été faite dans un premier temps, puis des raisons ayant conduit à sa non appropriation par les acteurs de l'organisation. La diffusion est définie par Rogers (2003) comme « *the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system* ». Selon cette définition la diffusion fait référence à la manière dont une innovation est communiquée auprès d'un réseau social pour que ce dernier en prenne **connaissance**. Il s'agit donc d'un concept distinct de celui d'adoption, bien que la confusion règne entre ses deux notions chez certains auteurs (Alcouffe, 2004), et à plus forte raison de celui d'appropriation, ces deux derniers concepts apparaissant respectivement après celui de la diffusion dans le processus global d'usage fait par les utilisateurs d'un outil (Lux, 2013).

Ainsi, la théorie de l'acteur réseau (Callon 1986 ; Akrich, Callon et Latour 1988a ; Akrich, Callon et Latour 1988b ; Latour 1989 ; Akrich, Callon et Latour 2006) semble un cadre approprié pour analyser la phase de diffusion et de communication de l'outil de pilotage mis en place chez Sigma Brico.

4.1. La théorie de l'acteur réseau comme cadre d'interprétation de la diffusion de l'instrumentation du SPP

La théorie de l'acteur réseau (plus communément appelée théorie de la traduction) a essentiellement été développée dans les années 1980. L'originalité de cette approche fut de rejeter la vision très dichotomique selon laquelle les faits scientifiques émaneraient soit de facteurs externes (politique, culture, normes, etc...), soit de jeux de pouvoir. Le fait social est ainsi vu comme « *le résultat toujours provisoire d'un réseau, le réseau étant une métaorganisation rassemblant des humains et des non humains (connaissances, personnes, organisations, machines, outils de gestion, institutions...) reliés les uns aux autres* » (Chiapello et Gilbert 2013, p. 144). Un rôle bien défini et symétrique (en terme

d'importance) est attribué aux différents actants (initiateurs, traducteurs, intermédiaires, porte-paroles), qu'ils soient humains ou non humains, permettant de donner du sens au réseau grâce à un processus de traduction défini comme : « *le mécanisme par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise pour aboutir, si elle réussit, à une situation dans laquelle certaines entités arrachent à d'autres, qu'elles mettent en forme, des aveux qui demeurent vrais aussi longtemps qu'ils demeurent incontestés* ». (Callon 1986, p. 205). Ce processus de traduction passe par quatre moments dont l'occurrence ne respecte pas un ordre préétabli selon les fondateurs de la méthode (Akrich, Callon et Latour 1988) et résulterait de mouvements « *tourbillonnaires* » fait d'allers et retours successifs d'adaptation, d'intéressement, d' enrôlement d'acteurs et d'actants de plus en plus nombreux (Coussi et al., 2014).

- La problématisation fait référence au moment où le ou les acteurs à l'initiative d'un fait social (projet, innovation) vont s'efforcer de convaincre les autres que leur vision des faits et leur solution sont les bonnes à suivre (Alcouffe et al., 2008).
- L'intéressement correspond au moment où l'on va chercher à formater et stabiliser l'identité de l'ensemble des acteurs qui ont été identifiés dans la phase de problématisation (Callon 1986, p. 185). « *Pour comprendre le succès ou l'échec, c'est-à-dire la diffusion et ses péripéties, il faut accepter l'idée qu'un objet n'est repris que s'il parvient à intéresser des acteurs de plus en plus nombreux* » (Akrich, Callon et Latour 1988a, p.20).
- L' enrôlement correspond à la formation de véritables réseaux d'alliance une fois que le maximum de personnes ont été intéressées afin d'accorder et de rendre intelligible les intérêts de chacun. L' enrôlement correspond ainsi à un « *intéressement réussi* » (Callon 1986, p. 189).
- La mobilisation des alliés, dernier moment du processus de traduction, est une phase de surveillance des différents intérêts de chacun (Mouritsen et al., 2001). Les alliés vont se faire les porte-paroles du projet ou de l'innovation pour assurer sa reprise, son soutien et son déplacement.

Recourir à cette théorie pour étudier la diffusion d'un système de pilotage de la relation personnel en contact-client dans une entreprise de service devrait permettre de dépasser l'analyse techno-centrée des outils qui le compose et de décrire le réseau de relations

qui se noue entre les différents actants impliqués dans la conception, la traduction, la diffusion et la stabilisation du système vu de manière globale.

Toutefois, le seul recours à cette théorie ne fournira pas forcément l'ensemble des raisons expliquant la non appropriation du dispositif de pilotage de la relation personnel en contact-client par les acteurs de terrain. Dispositif pourtant adopté par l'organisation (de par sa présence et sa disponibilité via la plateforme informatique) en raison du caractère top down de son implémentation souhaitée et décidée par la direction générale. Ceci renvoie à la dichotomie importante entre adoption par l'organisation et adoption par les individus (Zaltman et al., 1973).

Il est donc nécessaire de compléter l'analyse faite de la diffusion de l'outil par un second cadre théorique qui se focalisera sur le processus d'adoption par l'individu et sur le processus d'appropriation.

4.2. La théorie de l'appropriation des outils de gestion en complément de la théorie de la traduction

Une réflexion sur la nécessité de repenser la conception des outils de gestion, trop « représentationniste » pour reprendre le terme de Lorino (2002), a été renforcée au milieu des années 2000. Cette conception représentationniste, très ancrée dans un paradigme épistémologique positiviste, repose sur l'idée qu'un outil efficace est une réplique de la réalité observable et qu'il n'existe qu'à travers ses propriétés et le substrat technique qui le façonne (Grimand 2006). Ce mimétisme du réel observable qu'offrirait l'outil de gestion entraînerait une certaine prédictibilité et un déterminisme des décisions prises par les acteurs (Lorino, 2002). Nous voyons que la place laissée à une logique d'appropriation par l'acteur d'un outil conçu le plus souvent par d'autres n'est pas aisée

Pourtant, la question de l'appropriation des outils de gestion est devenue majeure en raison de leur multiplication (Bédé et al., 2012) Dans la littérature académique, la notion d'appropriation ne fait pas consensus et peut revêtir des sens variés. Certains la voient comme « *la manière pour un acteur de rendre un outil propre à un usage* » (Perez et al., 2005), d'autres y voient un processus dans lequel les individus vont prendre connaissance d'un outil pour le rendre propre à un usage (Carton et al., 2005 ; Grimand et Bachelard, 2005).

Dans ce foisonnement de signification, Cova et Cova (2001) attribuent 4 dimensions à l'appropriation (cité par Lux ; 2013, p.161) : l'action de faire sien quelque chose; la compétence particulière de chacun à donner « *à l'idée, l'objet ou l'espace une structure*

propre »(ibid, 2001) ; une autonomie dans la maîtrise de son rapport aux choses;la génération de pouvoir.

Ces caractéristiques de l'appropriation mettent en exergue la possibilité pour l'acteur de détourner l'outil et de recourir à un usage plus ou moins conforme à ceux prescrit et intégrés par les concepteurs (De Sanctis et Poole, 1994).

Ainsi, un cadre théorique sur l'appropriation des outils de gestion a été formulé par de Vaujany (2005a). Ce cadre théorique cherche à comprendre ce que deviennent : les objets de gestion (savoirs-faire locaux qui orientent l'action collective) ;les règles de gestion (pratiques internes et externes à visée normative) ;les outils de gestion(articulation contextualisée d'objets et de règles dans une instrumentation ayant des fins précises) ; et les dispositifs de gestion (éléments de gestion intégrés de façon cohérentes portée par une intention stratégique de l'action organisée), entre les mains des acteurs qui les actionnent (de Vaujany 2005b).

Ces quatre éléments de gestion prennent vie à travers les notions de régulation de contrôle et de régulation autonome chères à Jean-Daniel Reynaud (1988). La régulation de contrôle renvoyant à la conception et à l'instrumentation des dispositifs de gestion ; la régulation autonome désignant la manière dont les acteurs de l'organisation vont recevoir les dispositifs conçus par la régulation de contrôle, comment ils vont se les réappropriier et jouer avec les règles pour les rendre conformes à leurs aspirations et à leurs intérêts (de Vaujany 2005a). L'appropriation est ainsi abordée tant du point de vue des concepteurs que des utilisateurs.

Cette dichotomie ouvre la voie à un regard croisé sur l'appropriation des outils de gestion selon une triple perspective (rationnelle, socio-politique, psycho-cognitive) qu'il est nécessaire de mener de front (de Vaujany 2005a, p.27).

- La perspective socio-politique pense l'appropriation comme le résultat de jeux d'acteurs cherchant à préserver des marges d'autonomie et à créer des coalitions (Deschamps et al.,2006, p. 185).
- La perspective psycho-cognitive est vue comme « *le processus d'acquisition de nouvelles connaissances par des acteurs, capables et désireux de les exploiter pour améliorer les processus de décision, ou influencer d'autres acteurs organisationnels* (Miller, 1996). *Règles, dispositifs, outils et objets de gestion sont dans cette perspective envisagés comme autant de supports potentiels d'apprentissage* »(Deschamps et al.,2006, p. 184).

- La perspective rationnelle voit l'appropriation comme un phénomène purement technique et pragmatique. L'utilisateur s'en remet aux instructions d'utilisation préconisées par les concepteurs rattachés à la régulation de contrôle (ibid, p.185).

Un outil de pilotage de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction clients est à destination du « *middle management* » et du personnel en contact. Pour que l'appropriation d'un tel outil puisse se faire, il faut permettre une certaine flexibilité instrumentale et interprétative à un tel public. De plus, la difficulté de mettre en place un outil de pilotage de la relation de service (Bancel-Charencol et *al.*, 2011) complexifie la compréhension du processus d'appropriation lancée par les acteurs utilisateurs où les raisons de sa non appropriation. D'où l'intérêt de mener une lecture croisant les trois perspectives (rationnelle, socio-politique et psycho-cognitive) proposées par de Vaujany.

Ce cadre théorique vient faire la jonction avec la théorie de l'acteur réseau afin d'offrir une vision holistique (dans le processus de diffusion et le processus d'appropriation) des raisons ayant conduit à l'abandon de l'instrumentation du SPP de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction clients chez Sigma Brico.

5. Réflexion sur la mise en œuvre du SPP de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction client

Le SPP de la satisfaction clients est assimilé à un dispositif de gestion (de Vaujany, 2005) doté d'une intention stratégique claire. Ce dispositif de gestion est lui-même composé d'un outil de gestion (tableau de bord multidimensionnel), de règles de gestion (système de cotation des guides d'autoévaluation et des questionnaires clients et salariés) et d'objets de gestion (slogan, logo et philosophie du projet...).

Dans un premier temps, la réflexion va se faire sur la façon dont s'est diffusé ce dispositif de gestion au sein de l'organisation en insistant sur le processus de traduction mis en place par les acteurs du réseau.

5.1. Un processus de traduction linéaire conduisant à une démobilisation des acteurs

5.1.1. Une problématisation entre les mains des dirigeants

La problématisation correspond aux 3 premières phases de la frise chronologique. Elle s'est surtout accentuée sur l'année 2011 sans que les collaborateurs de terrain soient au courant de

la venue d'un projet de telle ampleur. Le comité de pilotage, essentiellement composé de membres du *top management*, a été mis en place lors de la phase 3 en concertation avec un cabinet de conseil externe fraîchement recruté. Ce dernier avait pour mission de définir les modalités de déploiement de la démarche, le timing ainsi que l'outillage du SPP sans vraiment s'interroger sur la compatibilité d'une solution clé en main à la culture d'entreprise et aux attentes des opérationnels.

« Le problème avec la satisfaction clients c'est qu'on a pensé le projet de manière trop stratégique, trop élitiste. On n'est pas arrivé à faire redescendre à nos collaborateurs. On n'a pas su traduire dans leurs mots ce que l'on attendait d'eux ».(V8 propos d'un membre de la direction recueilli lors de la journée des plans d'octobre 2013).

5.1.2. Un déploiement intense sur le terrain ayant conduit à des points d'inflexion et de cristallisation

L'intéressement, relatif à la phase 4 de la frise chronologique, s'est étalé sur le premier semestre de l'année 2012. Ce moment fut très productif pour seulement 10 pour cents des salariés, les «*Révélateurs*». Ces derniers ont été très impliqués mais peu soutenus par les managers de terrain qui ont peu adhéré à la démarche proposée par le cabinet de conseil.

« Je ne suis pas plus soutenu que ça par ma hiérarchie. Moi, quand j'entends soutien, j'entends motivation, et pour le moment c'est moi qui emmène tout le monde. Je suis régulièrement en train d'en parler. Plus qu'eux. ».(V9 entretien semi-directif de septembre 2012 avec un gestionnaire de stock d'un magasin «Prix Brico»).

Ce faible intéressement du *middle management* n'a pas offert l'appui nécessaire aux porte-paroles de niveau opérationnel («*Révélateurs*»), ce qui a conduit à un **enrôlement limité** lors des phases 5 et 6 de la frise chronologique. A l'issue de ces deux phases, le cabinet de conseil avait réalisé deux vagues de contrôle espacées de 6 mois en lieu et place des directeurs de région, uniquement pour s'assurer de l'implication du personnel en contact et de l'utilisation de l'outil plateforme dans les sites. Ce positionnement s'est révélé comme indésirable au yeux des managers de terrain (directeurs de magasins, directeurs adjoints et chefs de secteurs) qui ne souhaitaient pas voir un acteur extérieur, non imprégné des valeurs de l'entreprise, s'assurer du contrôle et de la bonne marche d'une problématique aussi sensible que la relation au client. Le comité de pilotage n'a pris conscience que trop tardivement du positionnement officieux du cabinet de conseil, ce qui a irrémédiablement conduit à un point d'inflexion

(phase 6 du tableau 1) du *middle management* qui ne souhaitaient plus collaborer avec le cabinet de conseil.

« *Moi je n'ai rien rempli dans la plateforme. Ils n'ont qu'à le faire eux même. Je n'ai pas besoin d'eux pour satisfaire mes clients* ». (V10 propos d'un directeur de magasin recueilli en Janvier 2013 lors d'une intervention budget).

Ce point d'inflexion s'est transformé en point de cristallisation (phase 7 du tableau 1) à l'issue du deuxième festival de la satisfaction clients ayant conduit à une **mobilisation des alliés ratée**. Le cabinet de conseil fut perçu comme beaucoup trop présent par les membres du comité de pilotage qui à son tour ne soutenait plus la collaboration avec le cabinet de conseil faisant ainsi perdre à la Direction Générale son meilleur allié.

« *En ce qui me concerne, j'ai trouvé le cabinet de conseil trop présent lors du festival. Moi j'en peux plus. Je n'arrive plus à parler avec eux.* » (V11 propos du responsable informatique recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage en juin 2013).

5.1.3. Des points de rupture et d'abandon marquant l'arrêt de l'outillage du système

Les phases 8 et 9 de la frise chronologique correspondent à un moment de **démobilisation** des acteurs. Ce moment non prévu par la théorie de la traduction est la conséquence d'un intéressement limité et d'une mobilisation des alliés ratée. Cette démobilisation s'est faite par étapes successives. Dans un premier temps, l'arrêt de la collaboration avec le cabinet de conseil (point de rupture) qui s'est concrétisé un mois après le deuxième festival de la satisfaction clients.

« *Aujourd'hui je n'ai plus de relation avec les dirigeants. Pour moi c'était une condition de réussite du pilotage. Si le problème vient de moi, en tant que dirigeante, je prends la décision de sortir du projet et je ne serai plus l'interlocutrice de personne.* » (V12 propos de la responsable du cabinet de conseil recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage le 25 mars 2013).

Dans un deuxième temps, l'arrêt de la plateforme informatique et du tableau de bord multicritère (point d'abandon) lors d'un vote à main levée à l'occasion de la grande messe annuelle des plans sur l'exercice à venir avec l'ensemble des chefs de services et des managers de terrain. Ces derniers ne soutenaient plus l'outillage du système depuis les phases 6 et 7.

« Les chefs de service et le Copil doivent être exemplaires. Vous ne pouvez pas demander aux gens d'aller sur la plateforme si vous-même n'y allez pas. Vous ne pouvez pas demander d'être exemplaire si vous ne l'êtes pas. » (V13 propos de la responsable du cabinet de conseil recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage le 25 mars 2013).

5.1.4. Une réorientation entre les mains des acteurs de terrain

Bien que l'instrumentation proposée n'ait pas reçu un écho favorable de la part du *middle management*, le SPP de la satisfaction clients n'a pas été remis en cause. Les équipes terrain furent en attente d'une nouvelle proposition de la part du comité de pilotage, qui cette fois, fut composé essentiellement de membre du personnel en contact des magasins. Ce moment d'attente (phase 10) correspondait à une **nouvelle problématisation** faite en interne, sans accapitation de la Direction Générale qui s'est simplement contentée de valider les propositions qui lui ont été faites. La nouvelle organisation a donné un rôle central aux directeurs régionaux en tant que coordinateurs mais aussi aux responsables satisfaction clients des magasins devenus les véritables relais de la démarche sur le terrain.

« Je vais fixer des réunions en urgence avec mes responsables satisfaction clients et les équipes terrain pour qu'on se mette à jour avec la nouvelle organisation. » (V14 propos d'un directeur de région recueilli lors d'un comité de pilotage en avril 2014).

La phase 11, moment d'institutionnalisation du système de pilotage, correspondait à un **nouvel intéressement** afin d'ancrer solidement dans les mœurs et les pratiques la satisfaction clients. La mise en place d'un point d'information mobile s'est généralisée à l'ensemble des magasins dont l'objectif était de faire passer selon un planning précis l'ensemble du personnel en contact dans un rôle d'informateur au service des clients avec une tenue particulière.

« Chez nous le point I tout le monde y passe. On part du principe que tous nos vendeurs sont censés savoir aborder le client. Sinon c'est qu'on a un problème avec nos vendeurs. » (V15 propos d'une responsable satisfaction clients recueilli en mars 2014 lors d'une réunion du comité de pilotage).

5.2. Des traductions multiples qui empêchent une diffusion harmonieuse de l'outil plateforme

L'outil plateforme n'a pas été traduit de manière homogène par les différents acteurs du réseau satisfaction clients. Cette cacophonie d'interprétations parfois contradictoires a rendu l'intermédiation de cet actant non humain peu efficace.

- Le comité de pilotage percevait la plateforme informatique comme un outil de communication. Il s'en servait d'ailleurs dans un premier temps comme moyen de diffusion des newsletters sur l'actualité du projet satisfaction clients.
- Le cabinet de conseil, à l'origine de la plateforme informatique, la traduisait comme un outil de formation lié à sa position de consultant externe sur les questions d'accompagnement au changement.
- Les *Révélateurs* ont traduit la plateforme comme un outil de suivi des plans d'actions et de comparaison inter-magasin. La plateforme recouvrait plus un aspect ludique à leurs yeux qu'un véritable outil de contrôle mesure. Ceci est en partie dû à l'absence d'indicateurs et de cibles précises à atteindre.
- Les chefs de service et les directeurs de magasin quant à eux ont traduit la plateforme informatique comme un outil de « flicage ». Cette traduction des managers fut celle qui empêcha l'outillage du SPP de se diffuser convenablement.

Nous allons maintenant compléter l'analyse de l'abandon de l'instrumentation du SPP en nous focalisant sur la non appropriation de l'outil par les acteurs à travers le prisme théorique proposé par de Vaujany (2005).

5.3. L'échec du processus d'appropriation analysé selon une triple perspective

5.3.1. Une perspective appropriative rationnelle souhaitée par les concepteurs

La conception de l'instrumentation du SPP a été conduite par la Direction Générale, le cabinet de conseil externe (à l'origine de la plateforme) et le comité de pilotage dont les membres étaient issus du *top management*. Ces trois acteurs, que l'on peut assimiler à la régulation de contrôle, ont souhaité que les utilisateurs (bien qu'immergés pour 10% d'entre eux dans la phase de diagnostic et de définition des objectifs) utilisent l'outil de façon très conforme aux instructions de la tête. Cette dichotomie entre concepteurs (régulation de contrôle) et utilisateurs (régulation autonome) a été identifiée par la Direction Générale comme un des facteurs d'échec dans l'adoption puis l'appropriation de l'instrumentation proposée par le *middle management* et le personnel en contact.

« *Cette façon de vouloir nous formater comme ça dans notre seule espace de liberté qu'est notre relation avec le client c'est vraiment délirant de la part de la Direction Générale.* » (V16 propos d'un chef de secteur recueilli lors d'une intervention en magasin en juin 2012.)

Pour s'assurer de la bonne conformité des instructions de la tête au niveau des utilisateurs, la Direction Générale a mandaté le cabinet de conseil externe pour la réalisation de deux vagues de contrôle (en lieu et place des directeurs de région) sur l'utilisation et la mise à jour de la plateforme informatique et de son tableau de bord multidimensionnel. Cette façon de procéder a renforcé la vision d'une démarche *top down* imposée par les instances dirigeantes dans laquelle les managers de terrain et le personnel en contact n'avaient que très peu de marge de manœuvre sur l'instrumentation proposée.

« *Si on ne les laisse pas faire eux même en magasin, on va à l'encontre de ce que l'on a annoncé comme quoi les choses devaient venir de la base* » (V17 propos d'un directeur de magasin recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage le 23 juillet 2012).

L'outil est ainsi apparu comme une contrainte et une charge de travail supplémentaire (nécessité de retranscrire systématiquement dans la plateforme les avancés réalisées sur les initiatives des 4 axes du tableau de bord) plutôt qu'un outil de contrôle de type interactif (Simon, 1995) où la définition d'objectifs chiffrés et mesurables auraient été fixés de concert avec les directeurs de magasins et leurs équipes terrain.

5.3.2. Une absence de perspective appropriative psycho-cognitive de l'outil

L'absence de mesure des résultats sur les actions engagées n'a pas facilité l'apparition d'une perspective appropriative psycho-cognitive de la plateforme informatique et de son tableau de bord multidimensionnel. Les directeurs de magasin et les chefs de service ne percevaient pas l'intérêt de recourir à un outil qui ne fournissait aucune information chiffrée sur le niveau d'efficacité des initiatives lancées et leur impact réel sur la satisfaction des clients. La Direction Générale a pris conscience de cette nécessité d'avoir un retour d'expérience et une évaluation concrète des efforts déployés qu'à la fin de l'année 2012 alors que l'étape de conception du SPP était déjà terminée.

« *Je prends note du besoin de mesurer les actions. C'est vrai qu'il est important d'avoir un retour sur ce qui a été fait. Il va falloir mettre cela en place* ». (V18 propos du Directeur Général recueilli lors d'une réunion au siège dédié à la satisfaction client le 25 octobre 2012).

Pourtant, jusqu'à la fin de l'année 2013, aucune action n'a été impulsée dans cette direction contrairement à la déclaration faite par le Directeur Général. Nous sommes restés sur un système de contrôle informel basé sur les valeurs de l'entreprise (proximité avec le client et humanisme). Il n'y a pas eu de suivi systématique et homogène des résultats que ce soit dans la satisfaction client ou dans le chiffre d'affaire. Il n'y a pas eu de mise en place d'un système pérenne de contrôle de la performance de la relation personnel en contact-client composé d'une batterie d'indicateurs complémentaire et diversifiée avec un indice de satisfaction clients mesurant le résultat attendu de la démarche afin de donner du sens aux efforts déployés (Meyssonnier et Zakar, 2015).

Les managers de terrain et les chefs de service se sont ainsi détournés de l'outil et n'ont pas soutenu sa promotion auprès de leurs équipes.

« *Dans une démarche de changement si ce sont les chefs de service qui freinent le plus et bien c'est inquiétant.* » (V19 propos d'une responsable satisfaction clients lors du comité de pilotage du 25 mars 2013).

5.3.3. Une mobilisation du *middle management* contre l'instrumentation du SPP

L'absence de perspective psycho-cognitive a entraîné une utilisation très sporadique de l'instrumentation. En effet, la plateforme informatique ne fut alimentée de la retranscription précise des initiatives lancées en magasin dans son tableau de bord que lors des festivals de la satisfaction client ou peu de temps avant les entretiens individuels de fin d'année. Deux moments possibles d'échanges privilégiés avec le Directeur Général et le Président de Sigma brico sur la satisfaction clients. Le recours à l'instrumentation du SPP s'est donc fait pour ne pas être mal perçue des instances dirigeantes ou mis en porte à faux lors de certaines négociations annuelles.

« *Comme par hasard on est en fin d'année et les réunions satisfaction clients repartent. C'est juste pour faire bonne figure lors des entretiens de fin d'année.* » (V20 propos d'un chef de projet recueilli lors d'une réunion satisfaction client le 18/11/2012).

Cette situation a donné naissance à une certaine unité de l'ensemble du *middle management* contre la plateforme. Cette mobilisation, officieusement approuvée par le comité de pilotage qui ne désirait plus collaborer avec le cabinet de conseil ni recourir à ses outils, a conduit à l'abandon de la plateforme en octobre 2013 (phase 9 du tableau 1) même si la philosophie du tableau de bord multiaxiale fut conservée.

« *Nous n'utiliserons plus la plateforme. Tout le monde veut la dégager. On va créer un outil en interne.* » (V21 propos d'un responsable satisfaction client recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage le 07/02/2014).

« *L'idée des 4 axes n'est pas abandonnée. Les gens pourront aller piocher les objectifs qui s'y trouvent pour les traiter.* » (V22 propos d'un directeur de magasin recueilli lors d'une réunion du comité de pilotage du 13 mars 2014).

5.4. La synthèse des informations de terrains

L'ensemble des déclarations des acteurs est synthétisée dans le tableau 2 ci-dessous. La première colonne contient les verbatims de terrain. La seconde classe ces verbatims par thème. La troisième colonne regroupe les thèmes dans des dimensions plus agrégées et relative à notre cadre théorique (Gioia et *al.*, 2012).

Tableau 2 : Structuration des informations venant du terrain

Concept de premier niveau: Verbatims	Concept de deuxième niveau: thèmes	Concept de troisième niveau: Dimension agrégée	
<i>Informations liées à la nature de l'innovation et à son processus de diffusion</i>			
V1	SPP local de la relation personnel en contact-client en phase de test.	Nature de l'élément de gestion.	
V2	Dispositif de gestion doté d'une Intention stratégique de la satisfaction clients.		
V1	Directeur de magasin comme Initiateur ou <i>Primummoven</i> (Nobre et Zawadzky, 2013).	Actants humains et non humains en présence au sens de la théorie de la traduction.	
V3	Comité de pilotage comme traducteur.		
V4	" <i>Révélateurs</i> " comme porte-paroles de niveau opérationnel.		
V5	L'ensemble des salariés comme actants humains.		
V6	Directeurs de région comme porte-paroles officiel de la Direction Générale.		
V11	Omniprésence du cabinet de conseil vu comme le Porte-parole officieux de la Direction Générale.	Moments de la traduction qui apparaissent de façon chronologique (Drevetton et Rocher, 2010).	
V8	Absence du personnel en contact dans la phase de réflexion. Problématisation (phase 1 à 3)		
V9	Faible intérêt des managers de terrain. Intéressement (phase 4)		
V10	Point d'inflexion des managers de terrain. Enrôlement limité (phase 5 et 6)		
V11	Point de cristallisation des managers de terrain. Mobilisation des alliés ratée (phase 7)		
V12 V13	Point de rupture avec le cabinet de conseil et point d'abandon de la plateforme. Démobilisation (phase 8 et 9)		
V14	Réorganisation. Nouvelle problématisation (phase 10)		
V15	Institutionnalisation. Nouvel intéressement (phase 11)		
<i>Informations liées à l'échec du processus d'adoption par les individus et du processus d'appropriation</i>			
V16 V17	Dichotomie entre régulation de contrôle (concepteurs) et régulation autonome (utilisateurs).		Perspective appropriative de type rationnel souhaité par les concepteurs.
V7 V18 V19	Absence d'indicateurs de mesure des résultats. Pas de retour d'expérience pour le <i>middle management</i> sur l'efficacité des actions engagées et l'amélioration de la satisfaction clients.	Absence de perspective appropriative psycho-cognitive des managers de terrain.	
V20	Utilisation forcée de l'outil pour préserver son pouvoir de négociation face à la Direction générale.	Perspective socio-politique dirigée contre l'outil.	
V21 V22	Mobilisation du <i>middle management</i> contre la plateforme mais préservation de la philosophie des 4 axes du tableau de bord.		

6. Les enseignements de la recherche

Deux types d'enseignement peuvent être mis en évidence corolairement à cette recherche : les enseignements à visée théorique et les enseignements à visée opératoire.

6.1. Les enseignements à visée théorique

Plusieurs enseignements théoriques peuvent être formulés suite à notre cas d'étude. Tout d'abord, la théorie de l'acteur réseau a permis de mettre en évidence que lorsque la Direction Générale d'une entreprise de service de type *middle contact* cherche à diffuser un outil de pilotage (clés en main et proposé par un acteur externe) de la relation personnel en contact-client auprès des managers de terrain, nous sommes en présence d'un processus de traduction linéaire (Drevet et Rocher 2010) où les différents moments interviennent de manière chronologique et non pas selon des « *boucles tourbillonnaires* » contrairement à ce qu'affirment les auteurs de la méthode. Ce processus linéaire est une explication à la difficile diffusion de l'innovation instrumentale car les différents moments (problématisation, intéressement, enrôlement, mobilisation des alliés) se sont succédé selon un planning strict proposé par le cabinet de conseil sans s'assurer que chacun d'entre eux était clairement abouti avant de passer au suivant. Un moment d'intéressement insuffisamment consolidé a conduit à un enrôlement limité, une mobilisation des alliés ratés puis à une **démobilisation** des acteurs. Ce moment de démobilisation, non prévu par la théorie, a conduit les instances représentative, et notamment le comité de pilotage, à repenser en interne le processus de traduction vers une nouvelle problématisation et un nouvel intéressement plus conforme aux attentes des acteurs du réseau.

La théorie de la traduction a originellement été pensée pour comprendre la diffusion d'une innovation qui a été adoptée par les individus qui vont ensuite se l'approprier. « *Le modèle de l'intéressement permet de comprendre comment est adoptée une innovation, comment elle se déplace, comment elle se répand progressivement pour se transformer en succès* » (Akrich, Callon et Latour 1988b, p.2).

Toutefois, notre cas d'étude montre que lorsque nous sommes en présence d'un échec dans l'adoption par les individus et dans l'appropriation d'une innovation instrumentale de la relation personnel en contact-client dans les services, cette théorie comporte des limites. Elle reste intéressante pour comprendre les failles dans le processus de traduction et dans les relations entretenues entre les différents actants **humains** du réseau. Mais elle n'informe pas

de manière claire sur les défaillances existantes dans les relations entre les actants humains et non humains, ou autrement dit dans les relations outils-acteurs. Cette limite empêche une compréhension globale des causes de l'échec dans la diffusion et l'appropriation de l'instrumentation.

En effet, notre cas d'étude ne met pas en évidence la prépondérance des actants non humains au sein du réseau en tant qu'élément à part entière qui roulerait de manière autonome et doté d'une stratégie propre au même titre que les actants humains (rejoignant ainsi le point de vue de Friedberg (1993) dans sa critique de l'article de Michel Callon (1986) sur la domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc). La synthèse des informations terrain du tableau 2 ne comporte aucun verbatim attribuant un rôle précis à la plateforme informatique et son tableau de bord multidimensionnel (intermédiaire par exemple) dans le réseau satisfaction clients.

Pour cela, compléter l'analyse de l'échec dans l'appropriation de l'outil de la relation personnel en contact-client par le cadre théorique proposé par de Vaujany (2005) s'est avéré efficace pour cerner les causes liées aux relations outil-acteur. Chacune des trois perspectives (rationnelle, psycho-cognitive, socio-politique) ayant contribué à cette compréhension :

- Trop forte dichotomie entre concepteur et utilisateur rendant l'outil contraignant pour les acteurs grâce à la perspective rationnelle.
- Non volonté de recourir à un outil n'offrant aucun retour d'expérience sur les actions engagées grâce à la perspective psycho-cognitive.
- Mobilisation du *middle management* et du comité de pilotage pour abandonner l'outil grâce à la perspective socio-politique.

D'où l'intérêt de rester au niveau agrégé des trois perspectives, sans recourir à une autre théorie qui réduirait la compréhension à une seule d'entre elles (l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) par exemple qui offrirait des explications essentiellement d'ordre socio-politique), afin d'en sortir une analyse globale et cohérente. De plus, les relations outil-acteur sont abordées sous l'angle de tous les protagonistes, tant du point de vue des concepteurs (régulation de contrôle) que des utilisateurs (régulation autonome).

Nous proposons la conjecture suivante suite aux enseignements théoriques de la recherche :

C1 : les raisons d'ordre processuel de l'échec dans la diffusion et l'appropriation d'un outil de pilotage de la relation personnel en contact-client dans une entreprise de service de type *middle contact* peuvent être cernées grâce à la théorie de la traduction ; et les

raisons liées aux relations outil-acteur grâce à la mobilisation de la triple perspective (rationnel, psycho-cognitive et socio-politique) préconisée par de Vaujany.

6.2. Les enseignements à visée opératoire

La relation personnel en contact-client est perçue comme un facteur décisif de la satisfaction clients par la Direction Générale de Sigma bricoqui a mis cette problématique au cœur de sa stratégie, mais également par les managers de terrain et le personnel en contact qui estiment cette relation comme le cœur de leur métier. De ce fait, nous observons que les managers de terrain et le personnel en contact ont bien été inclus dans la conception du SPP (pour 10 pour cent d'entre eux dans la phase 4 du tableau 1) sans pour autant permettre à l'instrumentation de se diffuser convenablement au sein de l'organisation, ni permettre une adoption et une appropriation par les individus de l'instrumentation proposée.

Notre analyse a mis en évidence deux raisons d'ordre empirique à l'origine de cet échec. La première, en lien avec la théorie de la traduction, démontre que le recours à un cabinet de conseil proposant un outil clés en main afin d'améliorer la qualité de la relation de service et la satisfaction client fut perçue négativement par les managers de terrain et le personnel en contact. Cet acteur externe à l'organisation fut perçue comme illégitime et non conforme à la culture de l'entreprise pour s'initier dans la façon dont le personnel en contact doit gérer sa relation avec le client afin d'améliorer la satisfaction de ce dernier. Ce climat délétère avec le cabinet de conseil a entraîné les points d'inflexion, de cristallisation et de rupture (phase 6 à 8 du tableau 1). Nous proposons donc la conjecture suivante :

C2 : Le pilotage de la relation personnel en contact-client d'une entreprise de service de type *middle contact* doit être assuré en interne afin de favoriser la diffusion et l'appropriation de l'instrumentation proposée.

La deuxième raison, en lien avec la théorie de l'appropriation des outils de gestion, démontre que l'absence d'indicateur de mesure des résultats des actions engagées sur la satisfaction clients est à l'origine de la mobilisation des managers de terrain et des chefs de service contre l'outil, ce qui a conduit à son abandon (phase 9 du tableau 1). Nous proposons donc la conjecture suivante :

C3 : Un outil de pilotage de la relation de service et de l'amélioration de la satisfaction client dans une entreprise de type *middle contact* doit contenir des indicateurs de mesure

des résultats des actions engagées sur la satisfaction clients afin de donner du sens aux efforts déployés et favoriser son appropriation par les managers de terrain.

Conclusion

La contribution de cette recherche au contrôle de gestion des services s'est faite par une analyse en profondeur de la démarche de conception et de mise en œuvre d'un SPP de la relation personnel en contact-client dans une entreprise de service de type *middle contact*.

Deux cadres théoriques ont conjointement été appliqués pour comprendre la difficile diffusion et l'échec dans l'appropriation de l'instrumentation proposée auprès du personnel en contact et des managers de terrain : la théorie de l'acteur réseau (Callon 1986 ; Akrich, Callon et Latour 1988a ; Akrich, Callon et Latour 1988b ; Latour 1989 ; Akrich, Callon et Latour 2006) et la théorie de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005).

La théorie de l'acteur réseau a fourni deux explications à l'échec dans la diffusion de l'outil : (1) des moments du processus de traduction apparus de façon chronologique sans s'assurer que chacun d'entre eux était véritablement abouti avant de passer au suivant ; (2) une trop forte délégation à un acteur externe (le cabinet de conseil) perçu comme non légitime pour gérer la relation de service et la satisfaction clients, deux notions très ancrées dans la culture d'entreprise chez Sigma brico. Ces deux explications ont conduit aux points d'inflexion, de cristallisation et de rupture (phase 6 à 8 du tableau 1). Toutefois, la place des actants non humains autonomes et dotés d'une stratégie propre au sein du réseau satisfaction clients n'est pas démontrée et les rapports entretenus entre l'outil et les acteurs ne sont pas mis en valeur avec la théorie de la traduction lorsque nous sommes en présence d'un échec dans le processus d'appropriation.

Pour faire face à cela, la théorie de l'appropriation des outils de gestion (de Vaujany, 2005) a été mobilisée en analysant les relations outil-acteur à travers les trois perspectives : rationnelle, psycho-cognitive et socio-politique. Ce triple regard a mis en évidence trois explications supplémentaires à l'échec de l'appropriation par les acteurs de l'instrumentation proposée : (1) une trop forte dichotomie entre régulation de contrôle et régulation autonome ; (2) une absence d'indicateurs de mesure des résultats des actions engagées sur la satisfaction clients n'ayant pas permis un retour d'expérience pour les managers de terrain ; (3) une mobilisation du *middle management* et du comité de pilotage contre l'outil.

La réflexion conduite dans cette étude de cas a abouti à la formulation de 3 conjectures (une à visée théorique et deux à visée opératoire) dont il faudrait tester la validité à plus grande échelle dans une démarche de type quantitative (avec administration de questionnaires) avant de pouvoir tendre vers le statut de règle.

En effet, l'une des limites de cette étude est qu'elle résulte d'un cas unique de participation observante dans le cadre d'une convention CIFRE. Elle ne peut donc prétendre à une généralisation en l'état.

Cette étude met en évidence l'importance du pilotage de la relation personnel en contact-client dans les services et s'inscrit dans une voie novatrice de recherche en contrôle de gestion axée sur les processus opérationnels et sur l'ensemble des dimensions du *business model* annoncé aux clients.

Bibliographie

- Abernethy, M.A., Chua, W.F. (1996). A field study of control system redesign: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary accounting research* 13: 569-606
- Akrich, M., Callon, L., Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations? Premier épisode: l'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre* 11: 4-17
- Akrich M., Callon L., Latour B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations? Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-parole. *Gérer et Comprendre* 12: 14-29
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Paris: Presses de l'École des mines de Paris.
- Alcouffe, S. (2004). *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'AFC*. Doctorat en science de gestion, Paris : HEC
- Alcouffe, S., Berland, N., Levant, Y. (2008). Actor-networks and the diffusion of management accounting innovations: A comparative study. *Management Accounting Research* 19 (1): 1-17.
- Anthony, R. (1965). *Management Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press.
- Bancel-Charencol, L., Codello-Guijarro, P., Jougleux, M. (2011). Le pilotage de la relation de service entre régulation des comportements et satisfaction du client. *Gérer et comprendre* 105 (3): 28-37.
- Barnard, C. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard university press.
- Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., Maumon, M. (2012). L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité: le cas d'un institut d'administration des entreprises. *Management & Avenir* 4 (54): 83-106.

- Benzerafa, M. (2009). *L'universalité d'un outil de gestion en question: cas de la Balanced Scorecard dans les administrations de l'état*. Doctorate en science de gestion, Paris: Université Paris X, Nanterre.
- Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R., Zeithaml, V.A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management* 8 (3): 193-205.
- Bouquin, H., Fiol, M. (2006). *Le contrôle de gestion : repères perdus, espaces à retrouver*. 27^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité, Poitiers.
- Bowen, D., (1986). Managing customer as human resource in service organization. *Humanresource management* 25 (3): 371-383.
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction. *L'année sociologique* 36: 169-208
- Carton, S., de Vaujany, F-X., Perez, M., Romeyer, C. (2005). Des dynamiques institutionnelles aux dynamiques micro-sociales: réflexions sur l'appropriation des objets de gestion informatisés. In *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion* (Eds, de Vaujany, F-X) Edition EMS.
- Chenhall, R., (2003). Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society* 28 (2-3): 127-168.
- Chiapello, E., Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion: introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. Paris: La Découverte.
- Combes, M.C. (2002). La compétence relationnelle: une question d'organisation. *Travail et emploi* 92: 5-17
- Coussi, O., Lande, E., Moinet, N. (2014). *Les tribulations d'une entreprise chinoise en France: une histoire d' (in)intelligence économique territoriale ?* 23^{ème} conférence internationale de management stratégique, Rennes
- Cova, B., Cova, V. (2001). *Alternatives Marketing : réponse marketing aux évolutions récentes des consommateurs*. Paris : Dunod.
- Dent, J.F. (1990). Strategy, organization and control - some possibilities for accounting research. *Accounting, Organization and Society* 15: 3-25
- Desanctis, G., Poole, M-S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: adaptive structuration theory. *Organization Science* 5 (2): 121-147.
- Deschamps, G., Goy, H., Grimand, A., de Vaujany, F.X. (2006). Management stratégique et dynamiques d'appropriation des outils de gestion : proposition d'une grille de lecture. *Management et Avenir* 3 (9) : 181-200
- de Vaujany, F.X. (2005). De la pertinence d'une réflexion sur le management des objets et outils de gestion, In *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. (Eds, de Vaujany, F.X). Editions EMS.

- de Vaujany, F.X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management et Avenir* 3 (9) : 109-126
- Drevet, B., Rocher, S. (2010). "Lost in translation": Étude de la construction d'un outil de gestion dans une région française. *Comptabilité-Contrôle-Audit* 16 (1) : 83-100.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The Design and Use of Performance Management Systems: An Extended Framework for Analysis. *Management Accounting Research* 20 : 263-282.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris : Seuil
- Gervais, M., Thenet, G. (2004). Comment évaluer la productivité dans les activités de service? *Comptabilité-Contrôle-Audit* 10 (1): 147-163.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods* 16(1): 15-31.
- Goudarzi, K., Eiglier, P. (2006). La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service: concept et dimensions. *Recherche et Applications en Marketing* 21 (3): 65-90.
- Grimand, A. (2006). Introduction : L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, In *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* (Eds, Grimand, A). Collection Gestion.
- Grimand, A., Bachelard, O. (2005). La dynamique de la formation et de l'appropriation des connaissances. In *De la conception à l'usage: vers un management de l'appropriation des outils de gestion*. (Eds, de Vaujany, F.X). Editions EMS.
- Heineke, J., Davis, M. (2007). The Emergence of Service Operations Management as an Academic Discipline. *Journal of Operations Management* 25 (2) : 364-374.
- Ittner, C. D., Larcker, D.F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics* 32 (1-3): 349-410.
- Latour, B. (1989). *La science en action*. Paris: La découverte.
- Lorino, P. (2002). *Vers une théorie pragmatique et sémiotique des outils appliquée aux instruments de gestion*. Document de recherche, ESSEC.
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D., Munos, A. (2008). *Marketing des Services*. Pearson Education.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L. (2006). Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory* 6 (3): 281-288.
- Lux, G. (2013). *Adoption et usage(s) des outils de gestion par les directeurs d'Établissements et Services Médicaux-Sociaux: état des lieux et facteurs explicatifs*. Doctorat en science de gestion, Rennes: Université de Rennes
- Malmi, T., Brown, D. (2008). Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions. *Management Accounting Research* 19 (4) : 287-300.

- Meyronnin, B., Ditandy, C. (2011). *Du management au marketing des services*. Editions Dunod, 2ème édition.
- Meyssonnier, F. (2014). Nouveaux repères et nouveaux espaces du contrôle de gestion dans les services. *Revue Française de Gestion* : 93-105
- Meyssonnier, F., Zakar, M. (2015). *Satisfaction du client et efficacité du personnel en contact dans la relation de service. Etude du cas d'une entreprise de grandes surfaces de bricolage*. 36^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité, Toulouse.
- Mills, P.K., Chase, R.B., Margulies, N. (1983). Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. *Academy of Management Review* 8 (2): 301-310.
- Mills, P.K., MORRIS, J.H. (1986). Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review* 11 (4): 726-735.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T., Bukh, P.N.D. (2001). Intellectual capital and the « capable firm »: Narrating, visualizing and numbering for managing knowledge. *Accounting, Organizations and Society* 26 (7:8): 735-762
- Nobre, T., Zawadzki, C. (2013). Stratégies d'acteurs et processus d'introduction du contrôle de gestion en PME. *Comptabilité Contrôle Audit* 19 (1): 91-116
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society* 5: 413-428
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research* 10: 363-128.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49: 41-50.
- Perez, M., Chalayer-Rouchon, S., Teyssier, C. (2005). *Une approche socio-politique et psychocognitive des outils de gestion comptables et financiers*. 26^{ème} congrès de l'association francophone de comptabilité, Lille.
- Plé, L., Lecocq, X., Angot, J. (2010), Customer Integrated Business models: a theoretical framework », *Management* 13 (4): 226-265.
- Rascol-Boutard, S., Amans, P. (2008), *Indicateurs de qualité et contrôle des entreprises de services: le cas des organismes d'accompagnement à la création d'entreprise*. 29^{ème} congrès de l'AFC, Essec Business School Cergy.
- Rasolofo-Distler, F., Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE: Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie, *Finance Contrôle Stratégie [En ligne]*, consulté le 07 septembre 2014. URL: <http://fcs.revues.org/1406>
- Reynaud, J.D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonomes. *Revue française de sociologie* 29 (1) : 5-18
- Rogers, E-M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5^{ème} édition. New York : The Free Press.

- Roth, A., Menor, L. (2003). Insight into Service Operations Management: A research Agenda. *Production and Operations Management* 12 (2): 1059-1478.
- Sampson, S., Froehle, C. (2006). Foundations and Implications of a Proposed Unified Services Theory. *Production and Operations Management* 15 (2): 329-343.
- Saunier, P-L. (2013). *Qualité et contrôle dans les services : le cas des services à la personne*. Doctorat en science de gestion, Orléans : Université d'Orléans.
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives* 27 (1): 127-140.
- Teboul, J. (2007). *Le management des services. Une approche opérationnelle pour toutes les entreprises*. Les Editions d'Organisation.
- Van Looy, B., Gemmel, P., Van Dierdonck, P. (2003). *Services Management*. 2ème édition : Prentice Hall.
- Volle, P., Dion, D., Helliès Hassid, M.L. (2008). Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance. *Revue française de gestion* 34 (181): 123-144
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd. Coll. «Applied social research methods series », Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications