Lavoisier

CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

LE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL DU CLIENT

Le cas des entreprises d'autopartage de particulier à particulier

Pénélope Codello-Guijarro, Muriel Jougleux, Carole Camisullis, Mathias Szpirglas

Lavoisier | « Revue française de gestion »

2013/5 N° 234 | pages 99 à 114

ISSN 0338-4551
DOI 10.3166/RFG.234.99-114

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-99.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.
© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

PÉNÉLOPE CODELLO-GUIJARRO
MURIEL JOUGLEUX
Université Paris-Est Marne-la-Vallée, IRG
CAROLE CAMISULLIS
Université Paris-Est Créteil, IRG
MATHIAS SZPIRGLAS
Université Paris-Est Marne-la-Vallée, IRG

Le contrôle organisationnel du client

Le cas des entreprises d'autopartage de particulier à particulier

Cet article[1] s'intéresse au contrôle du comportement du client, acteur central des activités de service. Il propose une grille d'analyse des dispositifs de contrôle organisationnel des comportements clients et la mobilise pour étudier le cas de trois entreprises françaises d'autopartage de particulier à particulier. Il met en évidence différents modes de contrôle du client dans ces activités, y compris par le client lui-même, ainsi que les liens entre le mode de contrôle et le modèle de coproduction de service mis en place par l'entreprise.

DOI:10.3166/RFG.234.99-114 © 2013 Lavoisier

1. Les auteurs souhaitent remercier chaleureusement les différents relecteurs pour leur remarques et conseils qui ont permis d'améliorer considérablement leur article.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

Les activités de service sont caractérisées par un phénomène déterminant pour leur management et leurs performances à savoir la coproduction du service par les clients. Celle-ci désigne le fait que les clients prennent en charge des tâches de production, et ce de manière plus ou moins importante en fonction des caractéristiques et de la nature du service. Les entreprises conçoivent et organisent cette coproduction de service, notamment en précisant les tâches prises en charge par le client, les ressources qu'il mobilise pour les assurer ou encore le résultat auquel il est censé parvenir aux différentes étapes du processus. Elles décrivent donc le comportement souhaité du client dans le cadre de la coproduction de service.

Mais son comportement réel peut être différent, renvoyant à des comportements dits déviants ou dysfonctionnels (Reynolds et Harris, 2009). En effet, pour de nombreuses raisons, la coproduction de service ne va pas de soi, le client ne veut pas, ne sait pas ou ne peut pas assurer les tâches qui lui sont déléguées (Tax *et al.*, 2006). Son comportement est alors non conforme au modèle de coproduction défini par l'organisation (Codello-Guijarro *et al.*, 2012) que cela soit de manière volontaire ou non. Il affecte alors directement la performance du service, tant pour l'entreprise, que pour le client lui-même ou pour les autres clients du service (Harris et Reynolds, 2003). Comment les entreprises organisent-elles le contrôle de leurs clients lors de la coproduction de services ? Quel est l'éventail de dispositifs mobilisables ? Quels dispositifs utilisent-elles réellement et pour quelles raisons ? Enfin, quels résultats obtiennent-elles pour elles-mêmes et leurs clients ?

Pour étudier ces questions, peu développées dans la littérature de recherche, nous nous sommes penchés sur un cas emblématique de la coproduction de service : les entreprises d'autopartage de particulier à particulier (PAP). Elles proposent *via* un site internet de mettre en relation des propriétaires de véhicule et des locataires potentiels et d'organiser la location des véhicules. La problématique du contrôle du client est primordiale pour ces entreprises, et de manière plus globale pour les activités de service en C2C *via* internet. D'une part, elles organisent à distance la coproduction de service, divisant et coordonnant le travail entre les clients et elles-mêmes. Une fois l'organisation en place, leur cœur de métier et leur activité au quotidien sont donc la mise en relation et le contrôle des clients. D'autre part, le marché de l'autopartage PAP est émergent. Six TPE ont vu le jour depuis 2008 en France dont cinq en 2010 et le nombre de clients est pour l'instant réduit. Les comportements dysfonctionnels des clients non contrôlés par l'entreprise peuvent avoir des conséquences dramatiques pour la pérennité des entreprises et le marché dans son ensemble. HiGear, une start-up américaine spécialisée dans l'autopartage de voitures de luxe, a ainsi cessé son activité en 2012 suite au vol de véhicules et au constat qu'elle ne voyait pas comment éviter un tel problème à l'avenir.

À travers l'étude de trois entreprises d'autopartage en France, nous montrons qu'il existe différents dispositifs de contrôle des clients en coproduction de service, y compris au sein d'une même activité et que ces dispositifs de contrôle sont étroitement liés au modèle de coproduction retenu par l'entreprise. Pour ce faire, dans une première partie, nous étudions les caractéristiques

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

du contrôle organisationnel des activités de services et proposons une grille d'analyse du contrôle du client coproducteur inspirée des travaux en contrôle organisationnel. Dans une deuxième partie, nous la mobilisons pour étudier les dispositifs de contrôle mis en place dans les trois entreprises étudiées, ce qui nous permet d'identifier et de caractériser des modes différents de contrôle organisationnel du client coproducteur. Pour finir, la troisième partie propose une typologie des modèles de contrôle organisationnel du comportement des clients en fonction du rôle de chaque acteur et de la cohérence avec le modèle de coproduction en présence.

I – QUEL CONTRÔLE ORGANISATIONNEL DES CLIENTS COPRODUCTEURS ?

Face aux comportements réels des clients, apparaît l'importance des dispositifs de contrôle des clients en situation de coproduction. Comment l'entreprise s'assure-t-elle que le client réalise correctement l'ensemble des actions prévues et nécessaires à la bonne réalisation du service ?

1. Un contrôle organisationnel des services peu focalisé sur le contrôle du client

Les recherches sur le contrôle organisationnel des activités de service sont surtout centrées sur l'évaluation de leurs performances et le contrôle de gestion. Elles identifient certaines spécificités du contrôle des activités de service. Et notamment la coresponsabilité dans le pilotage de la performance induite par la coproduction, la nécessité de collecter des informations sur les intrants dont le client et de développer des modes de contrôle permettant une action anticipée sur la performance, production et consommation étant simultanées pour partie (Fitzgerald *et al*., 1991, Löning *et al.,* 1998). Ces travaux n'intègrent cependant pas explicitement le contrôle du comportement du client comme un axe important du contrôle organisationnel des activités de services et de leurs performances. Ainsi un article récent sur les caractéristiques spécifiques du service et de son contrôle de gestion (Meyssonnier, 2012) n'identifie pas de dispositifs de contrôle du comportement du client parmi les « instruments emblématiques du pilotage de la performance des services ».

La question de la gestion de la participation du client est cependant présente dans les recherches en marketing des services. Considérant le client comme un « employé partiel » (Mills et Morris, 1986), des recherches interrogent les principes du management des ressources humaines pour gérer sa participation dans la production du service (Bowen, 1986). La clarification de son rôle, sa formation, le développement de ses compétences et de sa motivation sont des moyens de favoriser le respect par le client du rôle prévu par l'entreprise. La socialisation organisationnelle du client est ainsi définie comme permettant aux consommateurs d'apprendre le rôle associé à la rencontre de service (Kelley *et al.*, 1990 ; Goudarzi et Eiglier, 2006) et donc de contrôler leur comportement. D'autres travaux s'interrogent sur la manière pour l'organisation d'identifier les défaillances du client et de les prévenir. Tax *et al.* (2006) définissent ainsi une boucle d'amélioration continue repérant les défaillances, analysant leurs causes et initiant des actions correctives grâce à la modification du processus de coproduction, à l'implantation de solutions technologiques ou à la gestion du comportement client.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

Ces recherches illustrent la possibilité d'étendre des dispositifs de contrôle organisationnel au client coproducteur, assimilé à ce titre à une ressource de l'entreprise, contribuant plus ou moins directement à la performance de sa production, que cela soit en termes d'efficacité, d'efficience ou encore de qualité.

2. Une analyse des dispositifs de contrôle organisationnel de la coproduction

En situation de coproduction, le client est acteur de l'organisation et notamment de la production du service, voire de sa conception dans les services personnalisés. Sur la base de la définition du contrôle de Bouquin (2010), nous définissons le contrôle des comportements du client comme l'ensemble des dispositifs utilisés par l'organisation pour s'assurer que le comportement du client est conforme à ce qu'elle souhaite et qu'il ne dégrade pas la satisfaction du client, ni celle des autres clients. Ce contrôle articule donc deux éléments : d'une part, le modèle de coproduction de service qui définit le comportement souhaité du client et d'autre part, les dispositifs de contrôle de cette coproduction qui évaluent le comportement réel du client et le régulent, soit en le ramenant à la norme de comportement de coproduction préétablie, soit en transformant le modèle de coproduction et *in fine* le service.

Certains de ces dispositifs sont conçus intentionnellement par l'organisation, mais d'autres relèvent de sphères d'influence distinctes comme par exemple la société. Hopwood (1974) distingue ainsi dans le contrôle organisationnel, celui mis en place explicitement par l'organisation, mais aussi les contrôles sociaux et l'autocontrôle.

Pour analyser de manière systématique le contrôle du comportement du client dans la coproduction de service, nous reprenons les critères proposés par Chiapello (1996). En définissant le contrôle comme « toute influence créatrice d'ordre » et en précisant que « l'on est dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencée par quelque chose ou quelqu'un », Chiapello s'interroge sur qui effectue le contrôle, sur quoi ce contrôle s'exerce, sur la réaction de la personne contrôlée, sur les moments privilégiés où s'opère ce contrôle et enfin, sur le processus par lequel il agit et les moyens utilisés. Elle définit ainsi le mode de contrôle par toute configuration cohérente intégrant ces six éléments.

En adaptant au contexte particulier de la coproduction de service ces différents descripteurs, l'analyse des dispositifs de contrôle du comportement du client est réalisée à travers les questions suivantes.

Qui contrôle les comportements du client ?

Les recherches en production de services amènent à envisager l'existence de trois acteurs, l'entreprise, le client lui-même et les autres clients (Eiglier et Langeard, 1987). Tout d'abord, l'entreprise peut assurer elle-même le contrôle du comportement du client, notamment lorsque celui-ci est présent physiquement dans ses locaux, ou en interaction avec son personnel en contact ou des équipements techniques (site internet, automate). Mais tout comme l'autocontrôle ou « l'interaction vigilante » existe pour les salariés afin d'assurer la fiabilité de l'activité (Weick et Roberts, 1993), le contrôle peut également être effectué par le client lui-même, notamment parce qu'il connaît la norme de coproduction et qu'il l'accepte,

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

qu'elle porte sur les tâches à réaliser, sur la manière de les réaliser et les ressources à mobiliser. Cet autocontrôle de la coproduction peut d'ailleurs s'appuyer sur des dispositifs fournis par l'entreprise, comme par exemple un dépliant d'information ou un contrôle informatique de cohérence des informations saisies. Enfin, la production de service se caractérisant par des relations de concomitance (Eiglier et Langeard, 1987), le contrôle peut également être pris en charge par d'autres clients, présents également dans le *front-office*, plus experts de la situation et/ou insatisfaits du comportement constaté du client et des répercussions occasionnées. On retrouve ici la notion de contrôle social (Dalton et Lawrence, 1971 ; Hopwood, 1974) présent dans les travaux sur le contrôle organisationnel.

Sur quoi s'exerce le contrôle du comportement du client et à quel moment de la coproduction ?

La coproduction du client peut être analysée de manière détaillée en caractérisant le processus de production du service et en y repérant les phases où le client réalise une activité, les ressources qu'il mobilise et les résultats qu'il est censé produire.

Avant même que le client n'ait commencé à effectuer les tâches qui lui sont confiées, le contrôle peut porter sur les caractéristiques du client ou de ses biens s'ils sont mobilisés dans l'échange, afin d'évaluer notamment sa capacité et sa volonté de respecter la norme de coproduction. L'entreprise peut identifier certaines caractéristiques objectives du client comme l'âge, les revenus, les qualifications ou diplômes, la fidélité… ou d'autres plus subjectives comme ses attentes ou son adhésion aux valeurs de l'entreprise. Elle utilise ces caractéristiques pour mettre en place des barrières à l'entrée, réduisant les risques de comportements dysfonctionnels des clients, ou pour prévoir une assistance accrue pour certains clients. Ce contrôle relève d'un contrôle opérationnel avant le démarrage effectif de la coproduction, mais aussi d'un contrôle plus stratégique de la part de l'entreprise dans la phase de conception et de positionnement du service dans la mesure où il conduit à définir et expliciter les profils clients auxquels le service est normalement destiné.

Lors du processus de coproduction, ce sont les actions du client et leurs résultats qui sont plus directement contrôlés, ce qui suppose également d'évaluer les ressources qu'il utilise (leur bon fonctionnement par exemple) ou l'environnement de la coproduction. Enfin, le résultat final obtenu par le client est évalué, y compris pour enclencher immédiatement une action corrective visant à l'aider à réparer le service obtenu ou à formuler une réclamation.

Quels sont les processus de contrôle ?

La plupart des processus de contrôle organisationnels sont qualifiés de cybernétiques, dans la mesure où ils visent à comparer le comportement réel et le comportement souhaité et à mettre en place des actions visant à supprimer d'éventuels écarts entre les deux. D'autres processus de contrôle existent cependant, notamment lorsque le comportement souhaité du client n'est pas clairement défini par l'organisation, la mesure d'un éventuel écart étant difficile et les actions à entreprendre non clairement identifiées. Ces situations peuvent caractériser des services innovants, complexes ou très personnalisés. Le contrôle par intuition ou jugement du personnel en contact,

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

notamment *via* des interactions avec le client, rentre dans ce cas de figure.

Quels sont les dispositifs de contrôle ?

Classiquement, trois familles de dispositifs sont identifiées dans les organisations à savoir le contrôle par le marché, le contrôle par les règles et les procédures, et enfin le contrôle par la culture. Ces dispositifs sont transposables au contrôle des comportements des clients. Le contrôle par le marché est autorisé par la mise en œuvre d'incitations permettant de canaliser les comportements des clients dans le sens souhaité. Le contrôle par les règles et les procédures renvoie à tous les dispositifs formels mis en place par l'organisation pour détecter et corriger les comportements non conformes des clients dans la coproduction. Enfin, le contrôle par la culture renvoie plus à l'intériorisation par les clients des normes et valeurs de l'organisation comme mécanisme de contrôle de leurs comportements.

Le client coproducteur étant également un client acheteur, les dispositifs de contrôle peuvent être étudiés à travers deux approches de l'échange que sont l'approche transactionnelle et l'approche relationnelle (Donada et Nogatchewsky, 2008). Dans l'approche transactionnelle, la théorie de l'agence analyse les mécanismes d'incitation et de protection des parties dans un contexte d'asymétrie d'information, notamment en vue de gérer l'opportunisme éventuel de l'agent (le client coproducteur ici) dans des situations d'incertitude et de divergence d'intérêts. La mise en place de contrats spécifiques ou de dispositifs de marché vise à annihiler les effets néfastes des asymétries d'information entre le client porteur de l'information nécessaire à l'échange (ce qu'il sait faire, veut faire, peut faire dans le cadre de la coproduction) et le principal (l'entreprise) qui n'a pas tous les moyens de contrôle et subit en partie la relation avec le client. Dans l'approche relationnelle de l'échange, ce sont davantage les mécanismes sociaux qui gouvernent les échanges et améliorent la coopération qui sont étudiés. Succèdent aux mécanismes formels éventuellement en place au début de la relation, des mécanismes plus informels reposant sur des règles explicites et implicites (honnêteté, transparence, réciprocité, etc.) qui consolident la coopération et donc éventuellement la coproduction.

Quelle est l'attitude des clients contrôlés ?

Ce point renvoie à la plus ou moins grande acceptation par les clients des modes de contrôle. Les clients peuvent y être favorables, percevant de manière très positive les effets de ce contrôle sur la consommation des services et leur satisfaction. À l'inverse, les clients peuvent avoir le sentiment de subir des contrôles non justifiés, trop contraignants, inadaptés et donc voir leur satisfaction vis-à-vis de l'entreprise et des services proposés se dégrader.

Au-delà de la caractérisation du contrôle du comportement du client coproducteur, il s'agit de s'interroger sur l'existence de modes de contrôle, c'est-à-dire de combinaisons particulières de réponses à ces questions et ce dans les différentes activités de service. Quelles sont-elles et quels résultats donnent-elles ? L'étude de l'autopartage PAP fournit une opportunité intéressante d'étude de ces thématiques.

Les services d'autopartage PAP nécessitent un important contrôle organisationnel de la coproduction. En effet, ils mettent à disposition d'un client un bien appartenant

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

à un autre client, à savoir sa voiture et ce *via* un site internet et non un lieu physique. Ils posent la question du contrôle organisationnel à distance du comportement de deux clients différents, le propriétaire et le locataire, et d'un bien, le véhicule, n'appartenant pas à l'entreprise et dont elle va devoir assurer la fiabilité, la sécurité et la non-dangerosité pour autrui. Par rapport à d'autres services de particulier à particulier dont les caractéristiques sont proches (trocdetrains.com[2], leboncoin.fr[3], airbnb.fr[4], etc.) l'usage du véhicule, support du service, génère de graves risques et insatisfactions pour les clients et l'entreprise. En effet, des dégradations du véhicule, son vol et surtout des accidents peuvent survenir durant la location

MÉTHODOLOGIE

Dans une logique de cas multiples (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994), trois très petites entreprises (TPE) d'autopartage PAP ont été étudiées, que nous appellons pour des raisons de confidentialité AUTO 1, AUTO 2 et AUTO 3. Les trois TPE étudiées sont apparues au cours de l'année 2010 et ont commencé vraiment leur activité début 2011. Apparaissant à cette époque comme des leaders sur ce marché émergent, elles présentent l'intérêt d'être dans une phase de conception du service, de mise en place de leur modèle de coproduction et d'analyse détaillée des comportements clients. Leurs dirigeants suivent attentivement tout comportement anormal de coproduction, ses conséquences pouvant remettre en cause le développement de l'activité. Il en est de même de leur principal partenaire, la société d'assurance qui couvre l'activité et dont l'accord a conditionné leur démarrage. Par ailleurs, le service est nouveau en France et mal connu. Il suscite de nombreuses interrogations des clients sur son contenu, les conditions d'utilisation et les conséquences en cas de non-respect des règles établies par l'entreprise ou de problèmes de type accident ou vol du véhicule.

Le recueil des données a été effectué par l'intermédiaire de différents dispositifs :
– analyse détaillée des sites internet des entreprises qui explicitent les conditions d'accès et d'usage du service et suivi de leurs évolutions ;
– entretiens semi-directifs avec les créateurs de chacune des entreprises et échanges réguliers avec eux afin de suivre l'évolution du service ;
– entretiens semi-directifs avec des clients de ces entreprises ;
– observations participantes des chercheurs en tant que client locataire ou propriétaire actif au sein de ces entreprises.

Ces différents matériaux ont été étudiés en reprenant une analyse classique du processus de production à travers ses inputs, ses outputs et les actions productives (Giard, 2003), associée à la réalisation de *blueprint* (Shostack, 1992) permettant un repérage fin des interactions entre les parties prenantes et de leur contenu.

2. Revente de billets de train.
3. Revente de biens d'occasion.
4. Location de logements.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

II – LE CONTRÔLE DU CLIENT AU SEIN DE TROIS SERVICES D'AUTOPARTAGE PAP

L'analyse des trois TPE rend compte de formes singulières d'organisation et de développement du service. Chaque entreprise a en effet une vision différente du rôle assigné aux clients, de leurs comportements dysfonctionnels et de leur mode de contrôle.

1. AUTO 1, un contrôle organisationnel centralisé associé à une coproduction limitée

AUTO 1 a un créateur ayant une forte expérience de locations de voitures et des phénomènes associés à ce type de service (vols, accidents, pannes véhicules, retards, etc.). D'emblée, il affiche un nombre d'exigences important pour autoriser l'accès au service et notamment un véhicule récent et au faible kilométrage ce qui garantit le locataire vis-à-vis du risque de panne ou d'insécurité, un contrôle important de l'identité du locataire à travers le permis de conduire, le justificatif de domicile, la carte d'identité et la carte de crédit. Par ailleurs, propriétaire et locataire assurent respecter la charte de AUTO 1 lors de leur inscription sur le site. Celle-ci précise les comportements identifiés et non souhaités par l'entreprise (retard du locataire, perte de la clé, phares allumés, etc.) et les pénalités financières associées. Enfin, la qualification du véhicule et du propriétaire est conditionnée par l'existence d'un certificat de non-gage, ainsi que par l'installation d'une *box*, dispositif embarqué de localisation du véhicule et de collecte d'information (kilométrage, vitesse, batterie). Par ailleurs, c'est AUTO 1 qui détermine le prix de location ainsi que ce que recevra le propriétaire du véhicule en fonction d'une grille tarifaire prédéterminée.

Dans la phase de location, il n'y a aucune relation entre le propriétaire et le locataire et ce, grâce à la *box*. L'entreprise ne met à disposition sur le site internet que des informations sur le véhicule et sa localisation, aucune information ne concerne le propriétaire. Elle propose également un planning de disponibilité et de réservation du véhicule, informe le locataire et le propriétaire de son emplacement, gère les paiements, met à disposition un historique des locations et des paiements, constate les problèmes, établit les dédommagements éventuels de l'un ou de l'autre et les facture. L'ensemble du processus est parfaitement défini et pris en charge majoritairement par l'entreprise, dans un modèle très proche de celui de la location de voitures classique. La coproduction du propriétaire ou du locataire est réduite au minimum dans la phase de location et d'après-vente et leurs relations inexistantes. En revanche, les relations entre l'entreprise et chacun de ces deux clients existent *via* le mail, le SMS, le téléphone et permettent le conseil, l'assistance et le contrôle des actions et des résultats des clients (retour à l'heure du véhicule, respect du kilométrage, etc.). Ainsi l'entreprise exerce un contrôle attentif de l'utilisation du véhicule lors de la location grâce à la *box* : une vitesse excessive entraîne l'envoi d'une alerte par SMS au locataire pour l'inciter à respecter les limitations de vitesse.

L'organisation se pense comme un gestionnaire d'un parc de véhicules ne lui appartenant pas mais dont elle doit garantir la fiabilité et le bon usage. Elle établit d'ailleurs une relation privilégiée avec les propriétaires à qui elle offre des services comme

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

le rappel de l'entretien du véhicule ou des prix négociés dans les garages. Le modèle de coproduction est caractérisé par une standardisation des procédures forte, une coproduction faible des deux types de client et l'absence de relations entre clients. En ce sens, il est caractéristique d'une approche transactionnelle de l'échange, centrée sur la mise à disposition du véhicule. Il est associé d'une part, à un contrôle exclusif de l'organisation sur les caractéristiques du véhicule et des clients, sur leurs actions et leurs résultats et d'autre part, à un pilotage important en temps réel de la coproduction grâce à la *box* et à des dispositifs dissuasifs formels de type pénalités financières ou alertes SMS en cas de détection de comportements non souhaités.

2. AUTO 2, un contrôle organisationnel délégué aux clients dans une coproduction importante

A contrario AUTO 2 se caractérise par une phase d'identification et de qualification faible des clients. Tous les véhicules sont admis à l'exception des voitures de luxe ou de sport, et à ce stade l'entreprise se contente d'un déclaratif sur le numéro d'immatriculation du véhicule proposé. De même, aucun document n'est exigé auprès du propriétaire ou du locataire, cette phase de contrôle étant déléguée aux clients lors de la location. Seuls les moyens de paiement sont vérifiés par l'entreprise.

Dans la phase de location, le propriétaire et le locataire assurent la grande majorité des tâches : ils communiquent pour se mettre d'accord sur les conditions de la location et l'échange des clés, ils se rencontrent pour signer le contrat de location et échanger les clés et le véhicule, font ensemble le retour du véhicule et déterminent d'éventuelles compensations financières (par exemple pour dépassement de km). Enfin, ils évaluent chacun sur le site internet le comportement réel de l'autre en fin de location, mettant ainsi ces informations à disposition de futurs clients.

Dans ce modèle de coproduction, l'échange et la production sont centrées sur la mise en relation des deux types de clients *via* le site internet, et s'accompagnent d'une coproduction forte par ajustement mutuel du propriétaire et du locataire. La production s'appuie cependant sur les ressources mises à disposition par l'organisation pour gérer notamment la location (assurance) et les paiements. Ce modèle est associé à un contrôle des comportements délégué aux clients eux-mêmes mais aussi à un contrôle mutuel du locataire et du propriétaire, chacun étant susceptible de conseiller, d'aider mais aussi d'évaluer, voire de refuser l'autre. En revanche, AUTO 2 a un rôle central dans le contrôle des résultats de la transaction, le paiement s'effectuant obligatoirement par carte bancaire sur le site. Si les clients interrogés apprécient la simplicité du modèle de coproduction et la liberté d'organisation de l'échange qu'il permet, ils signalent cependant que la faiblesse du contrôle de l'organisation sur la location permet éventuellement des arrangements entre clients non exempts de risques. Par exemple, la négociation d'un allongement de la durée de location peut se faire sans que l'organisation en ait connaissance, donc sans qu'elle prélève sa commission mais aussi sans que le véhicule soit couvert par l'assurance d'AUTO 2. En cas de problème, ce sont les clients qui devront également régler le litige entre eux.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

3. AUTO 3, un contrôle organisationnel délégué aux clients et à la communauté dans une coproduction importante et instrumentée

AUTO 3 se distingue par un site internet explicitant abondamment sa mission et ses valeurs. Elle présente sa mission comme étant la promotion d'une « utilisation plus intelligente des ressources automobiles disponibles » et s'inscrit davantage dans le cadre de la consommation collaborative (Botsman et Rogers, 2010). Le site d'AUTO 3 se présente comme un réseau social dédié à la location de voiture. Il exige de chaque « membre » l'élaboration d'un profil détaillé, l'accompagne dans sa construction et le contrôle de manière systématique. Tout profil incomplet ou anormal sera rejeté dans cette phase de qualification, par exemple quand l'adresse du domicile n'existe pas ou que le permis de conduire est suspect. Le véhicule est également contrôlé, *via* son numéro d'identification ou sa photo réelle avec visibilité de l'immatriculation. La *box* n'est pas obligatoire, mais fortement conseillée dès lors que l'utilisation du service est régulière. Enfin, l'entreprise propose une définition des comportements souhaités en adéquation avec ses valeurs et explicite les bonnes pratiques *via* notamment les conditions d'utilisation et une *Foire aux questions*.

Une fois l'inscription finalisée et contrôlée par AUTO 3, les clients entrent en contact les uns avec les autres et s'entendent sur le prix, le temps et le lieu d'échange de la voiture. À la fin de la location, chacun dépose un commentaire sur le site, accessible à tous les autres clients. AUTO 3 fournit de nombreuses ressources à cette coproduction : un contrat type d'assurance, une notice récapitulative en début de la location, une attestation d'assurance pour la location, un carnet de bord pour l'état des lieux, une aide à la fixation du prix, une assistance téléphonique…

AUTO 3 met en place en amont de la transaction tous les éléments pour créer la confiance et poser les règles de « bonne conduite ». Mais une fois la mise en relation effectuée, ce sont les clients qui, sur cette base forte, gèrent la production du service et les comportements par ajustement mutuel, comme dans AUTO 2. Le mécanisme de contrôle principal repose sur la création d'un sentiment d'appartenance à une communauté qui partage des pratiques et des valeurs communes clairement affichées comme la civilité ou la sérénité. Les locataires et les propriétaires, qui se sont reconnus et choisis, forment des « communautés de confiance ». Celles-ci autorisent la gestion des comportements clients en organisant l'autocontrôle et le contrôle entre clients au sein de la communauté. À titre d'illustration, l'émission d'un ou de plusieurs commentaires négatifs à l'issu d'une location, peut conduire un client à être exclu des communautés auxquelles il appartenait jusque-là.

III – L'EXISTENCE DE TROIS MODÈLES TYPES DE CONTRÔLE ORGANISATIONNEL DANS LES SERVICES ?

La comparaison des entreprises étudiées souligne que les modes de contrôle du client coproducteur présentent des formes contrastées alors que l'activité de service est la même.

1. Des modes de contrôle s'appuyant sur différents acteurs

Ce sont tout d'abord les acteurs impliqués dans le contrôle qui diffèrent d'un cas à

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

l'autre. Si l'entreprise est l'acteur principal du contrôle chez AUTO 1 et ce durant toutes les phases de la coproduction, ce sont au contraire les deux clients engagés dans la location du véhicule qui l'assurent dans AUTO 2 et AUTO 3, même si l'entreprise intervient également en phase *amont* (AUTO 3, contrôle les caractéristiques des clients et du véhicule) et en phase *aval* de la coproduction (AUTO 2 et 3, contrôlent les résultats).

La possibilité d'un contrôle mutuel des deux clients durant tout le processus représente une caractéristique intrinsèque et importante des services PAP. Par ailleurs, le contrôle par les autres clients existe mais, en l'absence de *front office* physique, il repose essentiellement sur la mise en ligne d'informations sur les comportements réels du locataire et du propriétaire. Les autres clients n'interviennent pas directement dans le contrôle en temps réel des actions, contrairement à ce que l'on peut observer dans les services collectifs par exemple (transport en commun, enseignement, etc.). Ce contrôle par les autres clients est totalement absent chez AUTO 1 dont l'activité est centrée sur la mise à disposition du véhicule.

2. Des modes de contrôle cohérents avec les modèles de coproduction

Ces modes de contrôles sont en cohérence avec le modèle de coproduction adopté par l'entreprise. Ainsi une coproduction faible est associée à un contrôle pris en charge essentiellement par l'organisation, tout au long du processus et grâce à des mécanismes de contrôle formels par le marché ou par les règles et procédures. Chez AUTO 1, l'installation gratuite de la *box* implique ainsi un engagement du client envers l'entreprise pendant une durée de deux ans. En revanche, une coproduction forte s'accompagne d'une délégation conséquente du contrôle aux clients et de mécanismes sociaux et plus informels de contrôle. Cette délégation ne supprime pas pour autant les contrôles réalisés par l'entreprise, débouchant ainsi sur un co-contrôle du comportement client. En outre, cette délégation est de nature différente selon qu'elle mobilise des ressources importantes fournies par l'organisation (AUTO 3) ou qu'elle en mobilise peu (AUTO 2). Enfin, l'explicitation du modèle de coproduction aux clients par l'entreprise, sous des formes variées (contrat, charte, Foire aux questions, etc.), associée éventuellement à l'explicitation des valeurs de l'organisation, est un dispositif de contrôle présent dans les trois cas.

3. Les trois modèles types de contrôle organisationnel du client dans les services PAP

Ces constats nous amènent à formaliser trois modes de contrôle organisationnel du client dans les services PAP, se distinguant par l'acteur majeur du contrôle ainsi que par les processus et dispositifs de contrôle dominants. Ils sont par ailleurs associés à un modèle de coproduction donné. Le tableau 1 présente ces trois idéaux types de modes de contrôle qui, dans la réalité, peuvent s'hybrider. AUTO 1 et AUTO 2 relèvent respectivement des deux premiers alors qu'AUTO 3 apparaît comme un cas hybride entre le contrôle centralisé par l'entreprise (amont et aval du processus, création des conditions de régulation par les autres clients), d'une part, et le contrôle délégué au client et aux autres clients, d'autre part. Les communautés de confiance ne sont pas l'acteur dominant du contrôle dans la phase

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

actuelle de développement de l'entreprise mais pourraient à terme le devenir.
Enfin, les modes de contrôle observés semblent performants dans l'autopartage PAP quelle que soit leur forme. Les entreprises affirmaient lors de l'étude avoir de bons résultats et ne rencontrer que des problèmes mineurs. Les déviances intentionnelles des clients de type vol du véhicule ou de ses éléments n'ont ainsi pas été rencontrées alors qu'elles étaient redoutées. Des incidents de paiement ont cependant été constatés et quelques locataires à risque (fausse adresse par exemple) ont été détectés dans

Tableau 1 – Les modèles type de contrôle organisationnel du client dans les services de particulier à particulier

	Le contrôle organisationnel centralisé	**Le contrôle organisationnel délégué au client**	**Le contrôle organisationnel délégué aux autres clients**
Acteur majeur du contrôle Autres acteurs du contrôle	**L'organisation** Le client	**Le client** L'organisation, voire les autres clients	**Les autres clients** L'organisation et le client
Sur quoi porte le contrôle de l'acteur majeur et quand intervient-il ?	Contrôle formel des caractéristiques du client (y compris biens ou informations fournies). Communication voire acceptation formelle d'un document explicitant les valeurs, les missions ou le modèle de coproduction de l'entreprise. Pilotage des actions du client en temps réel ou contrôle *a posteriori* Contrôle de l'atteinte des objectifs de la coproduction et réparation éventuelle du service.	Autosélection par rapport à un profil de client visé et explicité par l'organisation. Évaluation par le client de son adhésion aux valeurs et au modèle de coproduction de l'organisation et autosélection. Autocontrôle en temps réel/*a posteriori* par rapport au modèle de coproduction connu et contrôle mutuel entre clients de la coproduction. Autocontrôle par rapport aux résultats attendus par l'entreprise et contrôle mutuel entre clients des résultats obtenus.	Évaluation des caractéristiques du client et préconisations éventuelles. Jugement par les autres clients de l'adhésion du client aux valeurs, missions et modèle de coproduction. Pilotage des actions du client par les autres clients en temps réel. Évaluation et communication des résultats obtenus par le client aux autres clients.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

	Le contrôle organisationnel centralisé	**Le contrôle organisationnel délégué au client**	**Le contrôle organisationnel délégué aux autres clients**
Processus de contrôle prépondérant	Processus de contrôle formels et de nature cybernétique.	Processus de contrôle formels et de nature cybernétique et informels par intuition, jugement, etc.	Processus de contrôle informels, par intuition, jugement, etc.
Dispositifs de contrôle prépondérants	**Contrôle par les règles, les procédures et le marché du client** Explicitation du modèle de coproduction et des comportements souhaités, dispositifs dissuasifs/incitatifs, formation, assistance et conseils…	**Autocontrôle par les règles, les procédures et le marché** + **Contrôle mutuel entre clients** sur la base du modèle de coproduction et de ressources fournies par l'organisation mais aussi sur la base de règles et valeurs communes plus ou moins explicites.	**Contrôle par la culture et les valeurs de l'organisation, et contrôle social** **Contrôle du client par les autres clients** sur la base du modèle de coproduction et de ressources fournies par l'organisation mais aussi sur la base de règles et valeurs communes plus ou moins explicites.
Caractéristiques majeures du modèle de coproduction	**Coproduction faible** Le client fournit essentiellement des informations à l'organisation, pas de relation entre les clients, pas de relation de concomitance, standardisation des procédures de production et des ressources utilisées par le client **Modèle de coproduction à dominante transactionnelle instrumentée.**	**Coproduction moyenne à forte** Le client fournit des informations à l'organisation mais réalise également lui-même une partie importante des tâches productives, l'amenant à interagir avec l'autre client et ce sur la base de procédures plus ou moins formalisées et d'ajustements mutuels **Modèle de coproduction à dominante relationnelle plus ou moins instrumentée.**	**Coproduction forte** Les interactions entre clients et la coproduction sont régulées, voire pilotées par les autres clients présents physiquement ou à distance *via* des interfaces informatiques. L'organisation crée et entretient les conditions de cette régulation **Modèle de coproduction à dominante relationnelle et relations de concomitance.**

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

la phase amont de qualification des clients. Les entreprises ont rencontré essentiellement des comportements non intentionnels se traduisant par exemple par des retards dans les retours, de petits dégâts sur le véhicule ou des négligences (plein de carburant non fait, propreté intérieure, oublis d'objets). Certains modes de contrôle ont cependant été modifiés pendant l'étude. AUTO 2 a renforcé son contrôle sur les caractéristiques clients en imposant un âge minimal du conducteur de 25 ans, compte tenu d'un taux de sinistre plus élevé des jeunes conducteurs. AUTO 3 a supprimé l'installation obligatoire de la *box*, dénoncée par les clients comme un frein à l'usage du service, notamment dans la phase de découverte, renonçant par là même à un moyen très important de contrôle en temps réel de la coproduction.

Une hypothèse se dégage de ce travail et se révèle importante en termes d'implications managériales. La performance des modes de contrôle de la coproduction ne serait pas liée à un mode de contrôle ou à un autre, elle pourrait être liée à la cohérence du mode de contrôle, d'une part, avec le modèle de coproduction comme souligné ci-dessus et d'autre part, avec le profil des clients utilisateurs du service. Les entretiens menés avec les clients des différentes entreprises montrent que ceux qui sont sensibles à un contrôle organisé et piloté par l'entreprise et ne souhaitent aucune relation avec les clients apprécient AUTO 1, alors que par exemple les clients d'AUTO 2 trouvent trop contraignants les contrôles imposées tant par AUTO 1 que par AUTO 3 et apprécient de contrôler la coproduction directement entre eux.

CONCLUSION

L'adaptation de la théorie du contrôle organisationnel à la coproduction fournit une grille d'analyse pertinente des modes de contrôle du client coproducteur. D'un point de vue théorique, dans le contexte particulier des services PAP, elle permet l'identification de trois modes de contrôle du client en fonction de l'acteur dominant du contrôle ainsi que le repérage de dispositifs de contrôle caractéristiques des services de particulier à particulier comme l'autocontrôle, le contrôle mutuel des clients ou le contrôle par des communautés de clients. Elle souligne également la cohérence entre d'une part, la nature et l'intensité de la coproduction et d'autre part, les modes de contrôle. D'un point de vue managérial, elle apporte aux entreprises un référentiel d'autoévaluation de leur mode de contrôle du client à travers les six descripteurs proposés qui permet de repérer les pratiques existantes, de les caractériser et d'interroger leur efficacité. Mais elle offre également un guide de conception de ce mode de contrôle en soulignant notamment les alternatives pour chacun de ces descripteurs. Elle les aide donc à construire des solutions complémentaires, innovantes et mieux adaptées pour améliorer le contrôle du client et au final améliorer la performance du service tant pour ce client que pour l'entreprise ou les autres clients. Ce travail exploratoire doit être poursuivi en mobilisant et en enrichissant le cadre théorique dans d'autres situations de service mais aussi en intégrant davantage l'analyse de l'acceptabilité par les clients de ces différents dispositifs de contrôle organisationnel de la coproduction.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

Bibliographie

Botsman R., Rogers R. (2010). *What's mine is yours: the rise of collaborative consumption*, Harper Business Publishing, New York, 2010.

Bouquin H. (2010). *Le contrôle de gestion : contrôle de gestion, contrôle d'entreprise et gouvernance*, Presses Universitaires de France, Paris.

Bowen D.E. (1986). "Managing customers as human ressources in service organizations", *Human ressource Management*, vol. 25, n° 3, p. 371-84.

Chiapello E. (1996). « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 2, vol. 2, septembre, p. 51-74.

Codello-Guijarro P., Jougleux M., Camisullis C., Szpirglas M. (2012). Co-production models and organizational control of deviant customer behavior: the example of peer-to-peer car-sharing, *The 12th International Research Conference in Service Management*, La Londe Les Maures, France.

Dalton G.W., Lawrence P.R. (1971). (Editors), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Illinois, lrwin and Dorsey.

Donada C., Nogatchewsky G. (2008). « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Compatbilité Contrôle Audit*, vol. 1, tome 14, juin, p. 145-68.

Eiglier P., Langeard E. (1987). *Servuction, le marketing des services*, Éditions McGraw-Hill, Paris.

Eisenhardt K.M. (1989). "Building theories from case study research", *The Academy of Management review*, vol. 14, n° 4, p. 532-50.

Fitzgerald L., Johnston R., Brignall S., Silvestro R., Voss C. (1991). *Performance measurement in service business*, Cima, Londres.

Giard V. (2003). *Gestion de la production et des flux*, 3e édition ed, Economica, Paris.

Goudarzi K., Eiglier P. (2006). « La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 23, p. 65-90.

Harris L.C., Reynolds K.L. (2003). "The consequences of dysfunctional Customer behavior", *Journal of service research*, vol. 6, n° 2, p. 144-61.

Hopwood A. (1974). *Accounting and Human Behaviour*, Haymarket publishing limited, London.

Kelley S.W., Donnely J.H., Skinner S.J. (1990). "Customer participation in service production and delivery", *Journal of Retailing*, vol. 66, n° 3, p. 315-35.

Löning H., Malleret V., Méric J., Pesqueux Y. (1998). *Le contrôle de gestion, organisation, outils et pratiques*, 3e édition, Dunod, Paris.

Meyssonnier F. (2012). « Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation », *Compatbilité Contrôle Audit*, septembre 2012, p. 73-97.

Mills P.K., Morris J.H. (1986). "Clients as 'partial' employée of service organizations: role development in client participation", *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 4, p. 726-35.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)

Reynolds K.L., Harris L.C. (2009). "Dysfunctional Customer behavior severity: an empirical examination", *Journal of retailing*, vol. 85, n° 3, p. 321-35.

Shostack G.L. (1992). Understanding services through blueprinting, Advances in Services Marketing and Management, JAI press inc., p. 75-90.

Tax S.S., Colgate M., Bowen D.E. (2006). "How to prevent your customers from failing", *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, n° 3, p. 30-38.

Weick K.E., Roberts K.H. (1993). "Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks", *Administrative Science Quarterly*, 38, p. 357-81.

Yin R. (1994). *Case study research: Design and methods*, 2nd ed, Sage Publishing, Beverly Hills.

© Lavoisier | Téléchargé le 22/03/2022 sur www.cairn.info (IP: 193.32.127.214)