

**L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la
satisfaction du client dans les services**

MOUTTE Julie
Doctorante
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, CERGAM, EA 4225
IAE Aix-en-Provence
FRANCE
Julie.moutte@iae-aix.com

L'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client dans les services

Résumé :

Cette recherche examine l'impact de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client. L'étude se situe dans le secteur de la restauration traditionnelle. L'échantillon se compose de 200 employés et de 1000 clients. Les relations du modèle sont testées par le biais des équations structurelles (AMOS). Les résultats montrent que la satisfaction intrinsèque et la satisfaction extrinsèque influencent positivement la satisfaction du client alors que la satisfaction vis-à-vis des relations internes influence négativement la satisfaction du client.

Mots-clés : Marketing des services – Marketing interne – Satisfaction du client – Satisfaction du personnel en contact

Abstract :

This research analyses the impact of frontline employee satisfaction and customer satisfaction. The study occurs in hospitality sector (restaurants). The final sample is composed of 200 frontline employee and 1000 customers. To test the proposed model, we have used the method of structural equations (AMOS). The study shows that intrinsic and extrinsic frontline employee satisfaction influence positively the customer satisfaction whereas the internal-relationship satisfaction influence negatively the customer satisfaction.

Keywords : Services Marketing – Internal Marketing – Customer satisfaction – Frontline employee satisfaction

INTRODUCTION

Dans la plupart des services, il y a une interaction entre le client et le personnel en contact et nous pouvons constater que le rôle du personnel en contact avec le client est devenu un facteur différenciant. La littérature sur le marketing interne fournit une base pour comprendre le rôle de l'entreprise et son impact sur le comportement et l'attitude du personnel. Le marketing interne doit initier, maintenir et développer les relations entre employés, leurs managers et l'entreprise, et donc suppose créer plus de valeur pour le client. Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voire une condition de pérennité de l'organisation. L'encadrement de l'entreprise est alors amené à motiver et développer l'engagement, l'implication et la satisfaction au travail des salariés afin d'intégrer, convaincre et responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1999). D'après un classement effectué en 1997, l'étude du « lien entre la satisfaction du consommateur et l'attitude/la satisfaction du personnel et la manière de gérer ce lien pour maintenir un avantage compétitif », fait partie des priorités de recherches les plus importantes pour les entreprises françaises (Royer et Gollety, 1999).

Cependant, malgré l'importance et les enjeux du management du personnel en contact, les recherches empiriques abordant les effets de ces stratégies sur la satisfaction du client sont rares et relativement récentes. Cette recherche, à la frontière du marketing et des ressources humaines, s'inscrit dans un cadre plus large de l'analyse des relations de service en se focalisant sur la satisfaction du personnel en contact et celle de la clientèle. L'objectif de cet article est d'analyser, empiriquement avec des données externes et internes, la relation entre la satisfaction au travail du personnel en contact et la satisfaction des clients. Une étude quantitative a été réalisée auprès de 200 employés et de 1 000 clients dans le domaine de la restauration traditionnelle.

Cette communication est structurée en trois parties. Dans une première partie, nous présentons le cadre conceptuel et les hypothèses de la recherche. Dans une seconde partie la méthodologie de l'étude quantitative est précisée. Ensuite, dans une troisième partie, les résultats de la recherche sont exposés et discutés.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Dans cette partie, nous définissons tout d'abord le concept de satisfaction du client, puis celui de satisfaction au travail des employés. Enfin la relation entre la satisfaction au travail et la satisfaction du client est étudiée.

1.1. La satisfaction du client

Le concept de satisfaction a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion et a été particulièrement développé dans le cadre des activités de services. La satisfaction est « un terme complexe et un concept difficile » (Czepiel et Rosenberg, 1977). De multiples définitions existent. Plusieurs approches peuvent être identifiées, selon le point de vue du chercheur et le type de satisfaction envisagés. L'analyse de la satisfaction individuelle (transactionnelle ou relationnelle) du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. La perspective temporelle, transactionnelle (instantanée) et relationnelle (cumulée) permet de distinguer les définitions de la satisfaction.

Dans une perspective relationnelle, la satisfaction est définie comme le niveau des satisfactions cumulées consécutives à plusieurs expériences de consommation d'un objet (produit ou service). Il s'agit « d'une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir les bénéfices recherchés par le client » (Ngobo, 1997). On parle alors de satisfaction cumulée ou de satisfaction globale, définie comme « un construit cumulatif, sommant les satisfactions avec des produits ou services spécifiques de l'organisation » (Garbarino et Johnson, 1999).

Dans une perspective transactionnelle, la satisfaction est un état postérieur et inhérent à une transaction spécifique et bornée dans le temps, qui peut être définie comme étant « un jugement évaluatif post achat immédiat ou une réaction affective à la transaction avec la firme la plus récente » (Garbarino et Johnson, 1999).

La perspective transactionnelle de la satisfaction, retenue dans cette recherche, permet de saisir la complexité des réactions psychologiques d'un consommateur face à la performance d'un produit ou service à une occasion donnée ou un instant précis (Oliver, 1997). Un de ses intérêts réside dans le fait que cette satisfaction transactionnelle permet aux organisations de circonscrire les changements de performance dont elles sont responsables (Olsen et Johnson, 2003).

De nos jours, la majorité des chercheurs considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. Aurier et Evrard (1998) définissent la satisfaction comme étant « un phénomène non directement observable (un état psychologique qui doit être distingué de ses conséquences comportementales)... Un jugement évaluatif... qui résulte de processus cognitifs et intègre des éléments affectifs.... Un jugement global portant sur une expérience particulière de consommation.... Ce jugement a un caractère relatif, résultant de ce que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue par le consommateur et une base de référence initiale... ». Il s'agit d'un jugement évaluatif qui résulte de processus cognitifs et qui intègre les états affectifs. En 1998, Plichon donne la définition suivante : « la satisfaction est un état affectif provenant d'un processus d'évaluation affectif et cognitif qui survient lors d'une transaction spécifique ».

Il semble donc que la satisfaction puisse être définie comme le résultat d'un processus dual, affectif et cognitif, même si le lien et l'ordre de la séquence entre ces deux types de variables ne semblent pas faire l'objet d'un consensus (Audrain et Evrard, 2001).

1.2. La satisfaction du personnel en contact

Plusieurs catégories de définitions émergent de l'analyse de la littérature. La satisfaction au travail apparaît comme une dynamique, une évaluation ou un état émotionnel.

La satisfaction au travail traduit une dynamique si l'on considère que l'individu doit s'adapter en permanence s'il veut maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient. La satisfaction est alors une « fonction de ses propres capacités à s'adapter à une situation de travail donnée, ou à la modifier en fonction de ses propres besoins », (Barbash, 1976).

La satisfaction est une perception instable qui « évolue en fonction des besoins et des aspirations de l'individu et de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, et résulte de l'action de forces internes et externes à l'organisation » (Meyssonnier, 2005).

La satisfaction peut également résulter d'une évaluation. Locke (1969) définit le processus de satisfaction comme le résultat de l'écart entre les valeurs de l'individu et la perception qu'a celui-ci de son emploi, c'est-à-dire entre ce que devrait être son emploi et ce qu'il est effectivement. Dans la même lignée, Lawler (1971)¹ considère que le niveau de satisfaction de l'individu dépend de la comparaison entre ce qu'est réellement un aspect donné de son emploi par rapport à ce qu'il voudrait qu'il soit.

Enfin, la satisfaction peut désigner un état émotionnel. Dans cette perspective, Locke (1976) définit la satisfaction comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail ». Ripon (1987) précise que cet « état émotionnel résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer. La satisfaction est un produit de l'expérience concrète de la relation psychique entre l'individu et une situation de travail ». Récemment, Igalens (1999) a proposé une formulation synthétique de la satisfaction au travail. Selon lui, la satisfaction au travail est « définie comme une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail, la satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences, mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie ». Dans le cadre de cette recherche, nous retenons cette définition de la satisfaction au travail car elle nous semble suffisamment complète et concise.

Les recherches menées sur la satisfaction au travail en ressources humaines tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts. Le nombre de facettes de l'emploi prises en compte dans les recherches varie selon les échelles de mesure utilisées. Pour conclure sur les mesures utilisées pour cerner la satisfaction au travail, nous retenons que les mesures captant les facettes de la satisfaction (les mesures globales des facettes et les mesures spécifiques) sont plus précises, car un employé peut avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail.

¹ Cité par Roussel (1994).

De nombreux auteurs distinguent la satisfaction intrinsèque de la satisfaction extrinsèque (Le Roux, 1999 ; Desbleds, 2001 ; Neveu, 2004). A l'instar de ces auteurs, dans cette recherche, nous distinguons trois types de satisfaction au travail : la satisfaction intrinsèque au travail, la satisfaction extrinsèque au travail et la satisfaction vis-à-vis des relations internes.

1.3. L'influence de la satisfaction du personnel en contact sur la satisfaction du client

En ressources humaines, la satisfaction au travail est un concept central dans la compréhension des attitudes au travail. La satisfaction au travail est souvent étudiée comme étant une variable explicative de l'efficacité organisationnelle, la performance, le turnover, les grèves, la résistance au changement. En parallèle, certaines recherches récentes en marketing trouvent que la satisfaction au travail du personnel en contact a un impact positif sur la qualité de service perçue par le client ou par le personnel en contact (Hartline et Ferrell, 1996 ; Malhotra et Mukherjee, 2004, Yoon, Seo et Yoon, 2004) et sur la satisfaction du client (Bernhardt et al. 2000 ; Homburg et Stock, 2005 ; Kantsperger et Hunz, 2005).

Toutes ces recherches mesurent la satisfaction au travail de façon globale et la force de la relation entre la satisfaction au travail du personnel en contact et la satisfaction du client varie avec une corrélation qui va de 0.09 (Hartline et Ferrell, 1996) à 0.29 (Malhotra et Mukherjee, 2004).

Il faut noter que la satisfaction au travail peut être mesurée de deux manières différentes. La première alternative, retenue par les recherches en marketing, opte pour la mesure de la satisfaction au travail d'une façon globale sans s'attarder sur les aspects particuliers d'un emploi. La deuxième consiste à mesurer la satisfaction propre aux différentes facettes d'un travail pour en tirer un indice global par le biais d'une sommation. Nous pensons que l'utilisation d'une mesure globale de la satisfaction au travail n'est pas forcément la meilleure alternative possible même si c'est celle qui est la plus utilisée dans la littérature marketing. Par exemple, le personnel peut être satisfait globalement de son travail parce qu'il a la sécurité de l'emploi et que sa paye lui convient et ne pas aimer le travail en lui-même et avoir un comportement négatif envers son travail (par exemple, en bâclant les tâches qu'il doit accomplir et en ayant une attitude désagréable envers le client).

C'est pourquoi l'utilisation d'une mesure multidimensionnelle de la satisfaction nous semble plus pertinente. En effet, selon Spector (1997), l'approche de la satisfaction par les dimensions donne une idée plus précise qu'une approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail.

Par conséquent, Il est important de connaître quelles facettes de la satisfaction au travail vont avoir un impact significatif sur la satisfaction du client. Pour cela, nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

H1 : La satisfaction intrinsèque au travail du salarié a une influence positive directe sur la satisfaction du client

H2 : La satisfaction extrinsèque au travail du salarié a une influence positive directe sur la satisfaction du client

H3 : La satisfaction du salarié vis-à-vis des relations internes a une influence positive directe sur la satisfaction du client

2. METHODOLOGIE

2.1. Echantillon et procédure de collecte des données

Le terrain d'application retenu dans cette recherche est celui de la restauration traditionnelle. La complexité de la collecte de données réside dans le fait de pouvoir relier le client avec l'employé qui s'est occupé de lui afin de tester l'influence de la satisfaction au travail du personnel en contact sur la satisfaction du client. La méthode de collecte par internet n'est pas utilisée car il aurait été impossible de relier les répondants. Par conséquent, la collecte a été réalisée en face à face avec des questionnaires en version papier, ce qui nous permet de contrôler la situation dans laquelle se déroule la collecte des données. De plus, l'enquêteur maîtrise l'identité des personnes interrogées.

La procédure de collecte des données est la suivante. Dans un premier temps, un questionnaire « employé » a été distribué aux employés qui nous intéressent (personnel au contact du client travaillant dans la restauration traditionnelle). Les questionnaires « employés » ont été auto-administrés en raison de la longueur du questionnaire. Plusieurs jours ont été laissés aux employés pour remplir le questionnaire. Dans un dernier temps, les clients ont été interrogés (cinq clients interrogés pour chaque employé interrogé). L'enquête s'est effectuée cette fois en face à face. L'enquêteur a pu ainsi interroger les clients en fin de repas sans gêner le déroulement du service et en obtenant leur avis sur l'expérience qu'ils venaient de vivre. L'échantillon exploitable se compose de 200 employés et 1000 clients.

2.2. Mesure

2.2.1. Mesure de la satisfaction du client

Les mesures de la satisfaction transactionnelle sont nombreuses. Les recherches sur la satisfaction se fondent essentiellement sur des mesures subjectives² et nous optons pour l'utilisation de ces dernières. Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons quatre items pour mesurer la satisfaction globale du client. Les deux premières questions capteront la dimension cognitive du concept et les deux suivantes la dimension affective du concept.

La question une, utilisée dans de nombreuses études de satisfaction capte principalement la dimension cognitive du concept (Westbrook et Oliver, 1981 ; Cowles et Crosby, 1986 ; Oliver, 1995 ; Llosa, 1996). La satisfaction globale du consommateur est évaluée avec une échelle de Likert en sept points : (1) très insatisfait, (2) insatisfait, (3) plutôt insatisfait, (4) ni insatisfait ni satisfait, (5) plutôt satisfait, (6) satisfait, (7) très satisfait.

La seconde question reprend l'échelle de satisfaction d'une récente étude française sur la mesure de la satisfaction des consommateurs. Chandon et Bartikowski (2004) proposent une échelle de satisfaction ordinale en 9 points permettant de classer les répondants en « satisfaits », « indifférents » et « insatisfaits ». Dans notre recherche, la satisfaction du client est évaluée à l'aide d'une échelle de Likert réduite à 7 points d'ancrage : (1) insatisfaisant, (2) minimum tolérable, (3) suffisant, (4) normal, (5) acceptable, (6) comme désiré, (7) excellent.

² Les mesures subjectives tentent de capturer l'expérience subjective des individus, c'est à dire les perceptions.

La troisième question mesure la dimension affective de la satisfaction. Cette échelle en 7 points D-T (Delighted-Terrible) de Westbrook (1980) a été utilisée dans le cadre des recherches en comportement du consommateur³. Une échelle de Likert en 7 points est utilisée pour évaluer cet item : (1) furieux, (2) mécontent, (3) en grande partie insatisfait, (4) mitigé (ni satisfait ni insatisfait), (5) en grande partie satisfait, (6) content, (7) enchanté.

La quatrième question est utilisée par des recherches sur la satisfaction du client dans les services (Llosa, 1996 ; Lichtlé et al., 2002 ; Moutte, 2005). Elle permet de capter l'impression générale laissée au client avec une échelle de Likert en 7 points : (1) très désagréable, (2) désagréable, (3) plutôt désagréable, (4) ni agréable, ni désagréable, (5) plutôt agréable, (6) agréable, (7) très agréable.

2.2.2. Mesure de la satisfaction au travail

La satisfaction au travail est considérée ici comme une variable explicative du comportement du personnel. Le nombre de facettes de l'emploi prises en compte dans les recherches varie selon les échelles de mesure utilisées. Il existe de nombreuses échelles de mesure de la satisfaction au travail. L'échelle capturant le plus de facettes de l'emploi est celle du Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). De nombreuses études françaises utilisent cette échelle mais la dimensionnalité de cette échelle est instable. De plus, la version courte de cette échelle (utilisée par les recherches françaises) retient l'énoncé le plus significatif de chaque dimension et on obtient ainsi un énoncé par dimension, ce qui nous semble assez réducteur de sens. Lors d'une étude qualitative auprès d'employés travaillant dans la restauration traditionnelle au contact des clients, certains aspects du travail de l'échelle du MSQ n'étaient pas présents et d'autres sont apparus. C'est pourquoi nous décidons de mesurer chaque facette de la satisfaction au travail présent dans notre terrain d'étude à l'aide de plusieurs items. Nous nous sommes appuyés sur les échelles de mesure suivantes : l'échelle JDS de Hackman et Oldham (1975), le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967⁴), l'échelle de satisfaction vis-à-vis de la rémunération de Heneman et Schwab (1985) reprise par Neveu (1993) et l'échelle de satisfaction vis-à-vis de l'avancement de Price et Mueller (1981) reprise par Neveu (1993).

³ Westbrook, 1980 et 1987 ; Oliver et Bearden, 1983 ; Westbrook et Reilly, 1983 ; Westbrook et Oliver, 1991 ; Plichon, 1998.

⁴ Cité par Roussel (1994).

La revue de la littérature (17 items) et l'étude qualitative auprès des employés en contact avec la clientèle (27 items) ont permis de générer un ensemble de 44 énoncés sur les composantes de la satisfaction au travail. Neuf aspects de l'emploi sont pris en compte dans cette recherche : l'activité au travail, les conditions de travail, la rémunération, l'avancement, les relations avec la direction, les relations avec les collègues, l'accomplissement au travail, le statut social et le contact avec le client. Une analyse factorielle exploratoire sous SPSS et une analyse factorielle confirmatoire sous AMOS a permis de construire trois échelles de mesure de la satisfaction au travail : La satisfaction intrinsèque au travail (construit de second ordre regroupant quatre dimensions de premier ordre), la satisfaction extrinsèque au travail (construit de second ordre regroupant trois dimensions de premier ordre) et la satisfaction vis-à-vis des relations internes (construit de second ordre regroupant deux dimensions de premier ordre).

Le tableau suivant récapitule les qualités psychométriques des échelles utilisées dans cette recherche. Ces dernières sont fiables et présentent une validité convergente satisfaisante. La validité discriminante entre l'ensemble des construits au sens de Fornell et Larcker (1981) a également été établie.

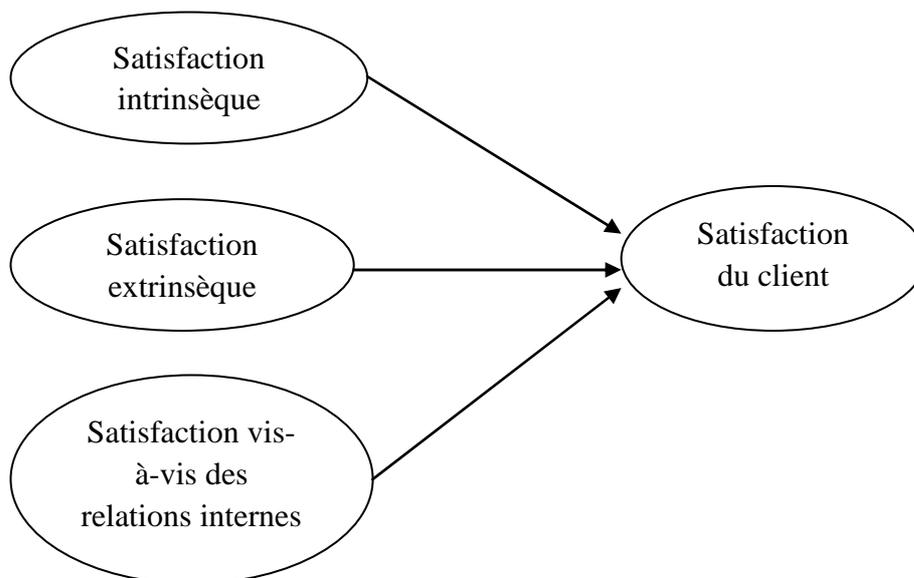
Tableau 1. Qualités psychométriques des échelles de mesure utilisées

	Nombre d'items	Fiabilité		Validité convergente
		α de Cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Satisfaction du client	4	0.919	0.925	0.757
Satisfaction intrinsèque	11			
Accomplissement	3	0.882	0.889	0.729
Relation client	4	0.940	0.943	0.805
Statut social	2	0.805	0.807	0.676
Activité	2	0.891	0.893	0.806
Satisfaction extrinsèque	8			
Conditions de travail	2	0.919	0.923	0.857
Rémunération	3	0.960	0.959	0.888
Avancement	3	0.872	0.875	0.701
Satisfaction vis-à-vis des relations internes	7			
Collègue	2	0.918	0.901	0.821
Direction	5	0.940	0.947	0.784

3. RÉSULTAT DE LA RECHERCHE

Afin d'analyser les hypothèses de la recherche, les données ont été agrégées au niveau de l'employé. L'agrégation est possible dans la mesure où le degré de consensus au sein des clients est suffisamment élevé (Chan, 1998). Pour chaque échelle utilisée, l'indice de fiabilité intergroupe $R_{wg(j)}$, les coefficients de corrélations intra-classe ICC(1) et ICC (2) sont calculés (James, 1982 ; James, Demaree et Wolf, 1984). Dans notre cas, les indices sont tous satisfaisants. Afin de tester l'influence des trois types de satisfaction au travail sur la satisfaction du client, le modèle structurel suivant est confronté aux données empiriques. Nous avons choisi de tester les hypothèses, en utilisant la méthode des équations structurelles, à un niveau global et non à un niveau individuel. Le test du modèle dans sa globalité permet de prendre en compte les interactions, les synergies, les modérations et les médiations qui peuvent intervenir (Thiéart et al. 2003). Dans le modèle structurel suivant, deux points de vue sont pris en compte : celui du client et celui de l'employé.

Figure 1. Modèle structurel de la recherche



Les indices incrémentaux et les indices de parcimonie atteignent tous les seuils critiques. Notons que Roussel et al. (2002) soulignent, à propos des valeurs critiques des indices d'ajustement, que « si le modèle testé est particulièrement complexe (il comporte de nombreuses variables latentes et observées), il peut être nécessaire d'adopter une règle de décision plus libérale, sous peine de rejeter tous les modèles envisagés ». Il est généralement admis que des valeurs comprises entre 0.7 et 0.8 pour le GFI et l'AGFI et des valeurs supérieures à 0.8 pour le TLI et CFI sont tolérées dans le cadre de modèle complexe. Ainsi, l'examen des différents indices d'ajustement montre que le modèle global est acceptable et qu'il s'ajuste suffisamment bien aux données observées compte tenu de sa complexité.

Tableau 2. Indices d'ajustement du modèle structurel des construits relatifs au client et au personnel

Ajustement du modèle						
Indices absolus			Indices incrémentaux		Indice de parcimonie	
GFI	AGFI	RMSEA	TLI	CFI	χ^2 / ddl	CAIC
0.715	0.672	0.105	0.856	0.866	3.183	1670.163

Nous présentons maintenant successivement les résultats relatifs aux hypothèses du modèle de recherche. Nous allons examiner l'impact de (1) la satisfaction intrinsèque, (2) la satisfaction extrinsèque et (3) la satisfaction vis-à-vis des relations internes sur le client sur la satisfaction du client. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Résultats structurels liés aux hypothèses H1 et H3

Relation structurelle		Valeur du test T	P	Coefficient standardisé
Satisfaction intrinsèque	→ Satisfaction du client	4.556	P<0.001	0.300
Satisfaction extrinsèque	→ Satisfaction du client	3.895	P<0.001	0.250
Satisfaction vis-à-vis des relations internes	→ Satisfaction du client	-6.469	P<0.001	-0.481

La satisfaction intrinsèque a une influence positive significative sur la satisfaction du client (au seuil de risque de 1%). **L'hypothèse H1 est validée.** Ainsi plus le salarié est satisfait intrinsèquement par son travail et plus le client est satisfait. Nous avons créé une échelle de mesure de la satisfaction intrinsèque prenant en compte l'aspect relationnel avec le client et la volonté de satisfaire le client. Par conséquent, il est logique que l'employé satisfait de son travail de manière intrinsèque adopte un comportement positif envers le client afin de le satisfaire.

La satisfaction extrinsèque a une influence positive significative sur la satisfaction du client (au seuil de risque de 1%). **L'hypothèse H2 est validée.** Par conséquent, plus l'employé est satisfait de son niveau de rémunération, de ses conditions de travail et de ses possibilités d'avancement et plus le client est satisfait.

On remarque que la satisfaction intrinsèque a un impact plus fort que la satisfaction extrinsèque sur la satisfaction du client.

La satisfaction vis-à-vis des relations internes a une influence négative significative sur la satisfaction du client (au seuil de risque de 1%). **L'hypothèse H3 est rejetée.** La satisfaction du personnel en contact vis-à-vis des relations internes a bien une influence directe sur la satisfaction du client mais dans le sens de cette relation est contraire à nos attentes. L'analyse dans le détail de l'influence des deux dimensions de la satisfaction vis-vis-des relations internes sur la satisfaction du client montre que chaque dimension a une influence négative significative sur la satisfaction du client. Ainsi, la satisfaction vis-à-vis des relations avec la direction a une influence négative significative sur la satisfaction du client ($CR=-3.611$, $P<0.001$) et la satisfaction vis-à-vis des relations avec les collègues a une influence significative négative sur la satisfaction du client ($CR=-3.994$, $P<0.001$). L'effet de la satisfaction vis-à-vis de la direction sur la satisfaction du client est de -0.233 et celui de la satisfaction vis-à-vis des collègues est de -0.263 .

Ces résultats sont curieux. Il est probable que l'employé étant fortement satisfait de ses relations avec sa direction, relâche ses efforts au travail, se sentant intouchable: « *Moi j'ai compris que c'est bien que le patron dise que le travail est bien fait pour permettre à l'employé de savoir dans quelle voie se diriger mais si on te dit tout le temps que c'est bien, il y en a qui vont se relâcher et ne plus être productif* » (individu 4). Lors de notre étude qualitative auprès des employés, un seul des employés avait eu ce raisonnement et la plupart des employés interviewés avaient plutôt le raisonnement inverse. L'idée qui se dégageait de nos entretiens était que de bonnes relations avec la direction permettaient de créer un climat de confiance et donnaient envie à l'employé de bien travailler pour faire plaisir à ses supérieurs. Il se peut que le fait d'entretenir des bonnes relations avec ses supérieurs soit bénéfique pour la performance des employés jusqu'à un certain seuil, à partir duquel la tendance s'inverse et que cela devienne néfaste.

Concernant l'influence négative de la satisfaction vis-à-vis des collègues sur la satisfaction du client, nous supposons que la logique est la même. Une bonne entente avec ses collègues est bénéfique jusqu'à un certain seuil à partir duquel l'effet peut s'inverser. Les relations avec les collègues sont très importantes dans le domaine de la restauration. Nous avons remarqué qu'une mauvaise entente avec les collègues de travail pouvait être néfaste sur le travail de l'employé et par voie de conséquence sur le client. Les propos des employés lors de notre étude qualitative allaient tous dans le même sens, à savoir qu'une bonne entente avec ses collègues était primordiale et que cela avait un fort impact positif sur la manière de travailler et le service rendu. Il se peut qu'une trop bonne entente puisse être néfaste pour la performance de l'employé. En effet, si l'entreprise devient un lieu de rigolade, de plaisanterie et que, par conséquent, l'employé se dissipe, alors il est probable qu'il prête moins d'attention au client. Un seul de nos interviewés avait tenu des propos pouvant aller dans ce sens mais nous n'avions pas interprété son discours comme tel, le raisonnement de l'interviewé n'allant pas jusqu'à l'impact sur la manière de travailler : « *Quand je suis avec mon équipe et que ça se passe bien, je suis content...quand le matin je me dis tiens aujourd'hui je travaille avec des potes et je sais que je vais rigoler, je ne le prends pas comme un travail. Mais surtout penser que l'on va travailler avec une équipe et que l'on va rigoler, ça c'est motivant* » (individu 4).

Des recherches futures permettront de voir si les explications avancées ici sont correctes et si la satisfaction vis-à-vis des relations internes peut avoir une influence positive sur la satisfaction du client jusqu'à un certain seuil à partir duquel l'impact s'inverse.

CONCLUSION

Cette recherche, à la frontière du marketing et des ressources humaines, s'inscrit dans un cadre plus large de l'analyse des relations de service en se focalisant sur la satisfaction du personnel en contact et celle de la clientèle. La double perspective adoptée est particulièrement intéressante dans le cadre des activités de service. Nous prenons en compte le point de vue du personnel en contact et celui du client. Les recherches utilisant des données internes et externes sont encore trop rares. C'est peut être à cause de l'interdisciplinarité de ces recherches ou au challenge méthodologique d'avoir un échantillon de clients et de personnel (Zeithaml, 2000). Nous confirmons les résultats précédents montrant une influence positive de la satisfaction au travail globale sur la qualité de service perçue par le client ou le personnel en contact (Hartline et Ferrell, 1996 ; Malhotra et Mukherjee, 2004, Yoon, Seo et Yoon, 2004) et sur la satisfaction du client (Bernhardt et al., 2000 ; Homburg et Stock, 2005 ; Kantsperger et Hunz, 2005). Par ailleurs, cette recherche contribue également à compléter ces études. En effet, si la satisfaction intrinsèque et extrinsèque au travail influence de manière positive la satisfaction du client, la satisfaction vis-à-vis des relations internes l'influence de manière négative. Cependant, notre recherche comporte certaines limites. D'une part, le seul domaine étudié est celui de la restauration traditionnelle. D'autre part, les explications avancées pour expliquer l'influence négative de la satisfaction vis-à-vis des relations internes sont hypothétiques. Enfin, la satisfaction au travail n'est pas la seule attitude au travail pouvant influencer significativement la satisfaction du client. De nouvelles recherches sont donc nécessaires pour mieux comprendre l'influence du personnel en contact sur la satisfaction du client.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, E.W. & Sullivan, M.W.** (1993), « The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms », *Marketing Science*, Vol. 12, n° 2, pp. 125-143.
- Audrain-Pontevia, A.F. & Evrard, Y.** (2001), « Satisfaction des consommateurs : Précisions conceptuelles », *Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Deauville, 22-23 Mai*
- Audrain, A.F. & Evrard, Y.** (2001), « Satisfaction des consommateurs : Précisions conceptuelles », *Actes du 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Deauville, 22-23 Mai*.
- Aurier, P. & Evrard, Y.** (1998), « Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs », *Actes du 14ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Bordeaux, 15-15 Mai*.
- Barbash, J.** (1976), « Enquêtes sur les attitudes concernant la satisfaction au travail », *Organisation de coopération et de développement économiques*.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N. & Kennett, P.A.** (2000), « A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability », *Journal of Business Research*, Vol. 47, n° 2, pp. 161-171.
- Berry, L.L., Conant, J.S. & Parasuraman, A.** (1991), « A Framework for Conducting a Services Marketing Audit », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, n° 3, pp. 255-268.
- Bitner, M.J.** (1990), « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 2, pp. 69-82.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H.** (1991), « A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value », *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n° 4, pp. 375-384.
- Boshoff, C. & Allen, J.** (2000), « The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, n° 1, pp. 63-90.
- Bowen, D.E. & Schneider, B.** (1985), « Boundary-Spanning-Role Employees and the Service Encounter : Some Guidelines for Management and Research », in, *The Service Encounter : Managing Employee/Customer Interaction in Service Business*, Czepiel J.A., Solomon M.R., Surprenant C.F. Lexington, M.D.C.H.a.C. (ed.).
- Chan, D.** (1998), « Functional Relations Among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, n° 2, pp. 234-246.
- Chandon, J.L. & Bartikowski, B.** (2004), « Une échelle ordinale permettant de classer les répondants en "satisfait", "indifférent" et "insatisfait" », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 19, n° 1, pp. 39-53.
- Cowles, D. & Crosby, L.A.** (1986), « Measure validation in consumer research: A confirmatory factor analysis of the voluntary simplicity lifestyle scale », *Advances in Consumer Research*, Vol. 13, n° 1, pp. 392-397.
- Czepiel, J.A. & Rosenberg, L.J.** (1977), « Consumer Satisfaction: Concept and Measurement », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 5, n° 4, pp. 403-411.
- Desbleds, J.** (2001), « Les contributions de la loyauté professionnelle et de la satisfaction au travail aux intentions de comportements des salariés : Analyses et comparaisons », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I. Pantheon-Sorbonne*.
- Eiglier, P.** (2004), « Marketing et stratégie des services » (*Paris : Economica Edition*).

- Eiglier, P. & Langeard, E.** (1987), « Servuction : le marketing des services» (Paris, Ediscience International Edition).
- Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E.** (2003), « Market : Etudes et recherches en marketing » (Ed. Dunod, 3ème édition Edition).
- Farrell, A.M., Souchon, A.L. & Durden, G.R.** (2001), « Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions», *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, n° 5/6, pp. 577-593.
- Fornell, C. & Larcker, D.F.** (1981), « Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics», *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 18, n° 3, pp. 382-388.
- Garbarino, E. & Johnson, M.S.** (1999), « The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 63, n° 2, pp. 70-87.
- Grönroos, C.** (1984), « A Service Quality Model and its Marketing Implications.», *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n° 4, pp. 36-44.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R.** (1975), « Development of the Job Diagnostic Survey», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, n° 2, pp. 159-170.
- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C.** (1996), « The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation.», *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 4, pp. 52-70.
- Heneman, H.G. & Schwab, D.P.** (1985), « Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement», *International Journal of Psychology*, Vol. 20, n° 2, pp. 129-141.
- Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser Jr., W.E. & Schlesinger, L.A.** (1994), « Putting the Service-Profit Chain to Work.», *Harvard Business Review*, Vol. 72, n° 2, pp. 164-170.
- Homburg, C. & Stock, R.M.** (2005), « Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction.», *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n° 5, pp. 393-420.
- Igalens, J.** (1999), « Satisfaction au travail», in, *Encyclopédie de la gestion et du management (Paris- Editions Dalloz Edition)*.
- James, L.R.** (1982), « Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, n° 2, pp. 219-229.
- James, L.R., Demaree, R.G. & Wolf, G.** (1984), « Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, n° 1, pp. 85-98.
- Kantsperger, R. & Kunz, W.H.** (2005), « Managing overall service quality in customer care centers: Empirical findings of a multi-perspective approach.», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, n° 2, pp. 135-151.
- Le Roux, A.** (1999), « L'intéressement des salariés: Contribution à l'identification des conditions de succès», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Paris 1 - Panthéon-Sorbonne.
- Lichtlé, M.C., Llosa, S. & Plichon, V.** (2002), « La contribution des différents éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client», *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 17, n° 4, pp. 23-34.
- Llosa, S.** (1996), « Contribution à l'étude de la satisfaction dans les services», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Aix-Marseille III.
- Locke, E.A.** (1969), « What is Job Satisfaction?», *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 4, n° 4, pp. 309-336.
- Locke, E.A.** (1976), « The nature and causes of job satisfaction», in, *Handbook of Industrial and Organisation Psychology (Dunnett M.D. Edition)*, Chicago, Rand-McNally.

- Malhotra, N. & Mukherjee, A.** (2004), « The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers.», *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, n° 3, pp. 162-174.
- Meyssonier, R.** (2005), « L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs», *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Aix-Marseille III.
- Moutte, J.** (2005), « La stabilité du modèle Tétracasse dans le cadre d'une analyse par segment », *1ère Journée thématique de recherche en marketing du tourisme et des loisirs*, Université de Savoie, 10 juin. .
- Neveu, J.P.** (1993), « L'intention de départ volontaire chez le cadre-contribution à l'étude du roulement du personnel», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université des sciences sociales Toulouse I.
- Neveu, V.** (2004), « La confiance organisationnelle : une approche en terme de contrat psychologique », *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paris I Panthéon-Sorbonne.
- Ngobo, P.V.** (1997), « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches», *Revue Française de Marketing*, Vol. 163, n° 3, pp. 67-79.
- Oliver, R.L.** (1995), « Attribute Need Fulfillment in Product Usage Satisfaction», *Psychology & Marketing*, Vol. 12, n° 1, pp. 1-17.
- Oliver, R.L. & Bearden, W.O.** (1983), « The role of involvement in satisfaction processes», *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, n° 1, pp. 250-255.
- Oliver, R.L., Rust, R.T. & Varki, S.** (1997), « Customer Delight: Foundations, Findings, and Managerial Insight», *Journal of Retailing*, Vol. 73, n° 3, pp. 311-336.
- Olsen, L.L. & Johnson, M.D.** (2003), « Service Equity, Satisfaction, and Loyalty: From Transaction-Specific to Cumulative Evaluations», *Journal of Service Research*, Vol. 5, n° 3, pp. 184.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.** (1985), « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.», *Journal of Marketing*, Vol. 49, n° 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.** (1988), « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.», *Journal of Retailing*, Vol. 64, n° 1, pp. 12-40.
- Plichon, V.** (1998), « Analyse de l'influence des états affectifs sur le processus de satisfaction dans la grande distribution.», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Bourgogne.
- Price, J.L. & Mueller, C.W.** (1981), « A Causal Model of Turnover for Nurses», *Academy of Management Journal*, Vol. 24, n° 3, pp. 543-565.
- Ripon, A.** (1987), « Satisfaction et implication dans le travail», in, *Traité de psychologie du travail - (Presse universitaire de France. Edition)*, Lévy-Leboyer et Sperandio.
- Roussel, P.** (1994), « Mesure de l'efficacité des remunerations sur la motivation et la satisfaction au travail», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Toulouse I.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E. & El Akremi, A.** (2002), « Méthodes d'Equations Structurelles: Recherche et Applications en Gestion» (*Paris, Economica Edition*).
- Royer, I. & Gollety, M.** (1999), « La recherche en marketing en France et les attentes des entreprises», in, *Faire de la recherche en marketing ? coordonné par Bernard Pras (Vuibert Edition)*.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L.** (1991), « Breaking the Cycle of Failure in Services.», *Sloan Management Review*, Vol. 32, n° 3, pp. 17-28.

- Schlesinger, L.A., Zornitsky, J. & Hallowell, R.** (1996), « Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management.», *Human Resource Planning*, Vol. 19, n° 2, pp. 20-31.
- Schmit, M.J. & Allscheid, S.P.** (1995), « Employee Attitudes And Customer Satisfaction: Making Theoretical And Empirical Connections», *Personnel Psychology*, Vol. 48, n° 3, pp. 521-536.
- Seignour, A. & Dubois, P.-L.** (1999), « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, Vol. 123, n° Mars, Avril, Mai, pp. 19-29.
- Sergeant, A. & Frenkel, S.** (2000), « When Do Customer Contact Employees Satisfy Customers?», *Journal of Service Research*, Vol. 3, n° 1, pp. 18-34.
- Spector, P.E.** (1997), « Job satisfaction: Applications, assessment, causes and consequences» (*Thousand Oak, CA, Sage Edition*).
- Thièrtart, R.A.** (2003), « Méthodes de recherche en Management» (*Paris, Dunod Edition*).
- Westbrook, R.A.** (1980), « A rating scale for measuring product/service satisfaction», *Journal of Marketing*, Vol. 44, n° 4, pp. 68-72.
- Westbrook, R.A.** (1987), « Product/ Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes», *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 24, n° 3, pp. 258-270.
- Westbrook, R.A. & Oliver, R.L.** (1981), « Developing better measures of consumer satisfaction: Some preliminary results», *Advances in Consumer Research*, Vol. 8, n° 1, pp. 94-99.
- Westbrook, R.A. & Oliver, R.L.** (1991), « The Dimensions of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction», *Journal of Consumer Research*, Vol. 18, n° 1, pp. 84-91.
- Westbrook, R.A. & Reilly, M.D.** (1983), « Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction», *Advances in Consumer Research*, Vol. 10, n° 1, pp. 256-261.
- Winsted, K.F.** (1997), « The Service Experience in Two Cultures: A Behavioral Perspective», *Journal of Retailing*, Vol. 73, n° 3, pp. 337-360.
- Yoon, M.H., Seo, J.H. & Yoon, S.** (2004), « Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation.», *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, n° 5, pp. 395-412.
- Zeithaml, v.A.** (2000), « Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers : What we know and what we need to learn», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 1, pp. 67-85.