

# **LA RELATION EMPLOYÉ-CLIENT : LES ATTITUDES ET LES COMPORTEMENTS DU PERSONNEL QUI INFLUENT LA PERFORMANCE CLIENT**

**Khadija Gaha, École des Sciences de Gestion (UQAM)**

**Gilles Simard, École des Sciences de Gestion (UQAM)**

**Michel Tremblay, HEC de Montréal**

**Marie-Eve Lapalme, École des Sciences de Gestion (UQAM)**

## **Résumé :**

*Les spécialistes du marketing (Donavan et al, 2004) et les chercheurs en gestion des ressources humaines (Liao, 2007) qui se sont intéressés aux comportements des consommateurs s'accordent sur au moins une chose : sur l'importance des attitudes et des comportements des employés en contact pour "la performance client". Pour l'ensemble de ces chercheurs, la satisfaction, la loyauté et l'intention de racheter le service par le client sont désormais reliées aux agissements du personnel. C'est grâce aux échanges avec la clientèle, qu'il arrive à répondre aux attentes du client. En raison de cet intérêt croissant pour la relation entre le client et le personnel de contact, de nombreuses recherches se sont focalisées sur l'identification des attitudes et des comportements du personnel favorables à l'atteinte de la performance client (Bettencourt et al, 2005 ; Liao, 2007 ; Groth et al, 2009). La question qui se pose est de voir quels sont les attitudes et les comportements du personnel qui affectent la performance client ?*

*Pour comprendre le rôle de l'employé, nous commençons par décrire cette relation. Dans une deuxième partie, à partir des théories de l'échange social, de la contagion émotionnelle, de la conservation des ressources, du travail émotionnel, la chaîne de profit-service et du marketing relationnel, nous identifions les attitudes et des comportements du personnel qui affectent la performance client. Parmi les attitudes retenues : la satisfaction, l'engagement organisationnel et la motivation ont été présentés comme des antécédents, des médiateurs de la relation employé-client ou ayant un impact direct sur le client. Pour les comportements, nous nous sommes focalisées sur les comportements : prosociaux, orientés client et émotionnels. Après avoir étudié ces éléments, nous avons analysé les cinq dimensions de la performance, à savoir la qualité de service, la satisfaction du client, la loyauté du client, le bouche à oreille et le comportement d'achat. Cette analyse nous a permis de schématiser les principaux liens entre les attitudes et les comportements du personnel qui affectent les différentes dimensions de la performance client.*

**Mots clés :** personnel de contact, attitude, comportement et performance client.

Les théoriciens du marketing ont longtemps soutenu que les entreprises les plus performantes sont celles qui s'intéressent essentiellement aux besoins de leur clientèle (Donavan et al, 2004). Les théoriciens en gestion partagent cette idée et affirment, à leur tour, que toutes les stratégies des organisations qui réussissent sont centrées sur le client et sur ses besoins (Liao, 2007). Ainsi, pour l'ensemble de ces chercheurs, la performance est désormais reliée à la satisfaction de la clientèle. Pour répondre à leurs différentes attentes, les attirer, les retenir et les fidéliser, les chercheurs se sont surtout intéressés à la relation qui les réunit avec les employés de contact, affirment Dietz et al (2004). C'est grâce à leur interaction avec le client que ce personnel arrive à atteindre la performance client<sup>1</sup>. Aujourd'hui, de nombreuses recherches se sont focalisées sur l'identification des facteurs qui permettent d'influencer cette relation client-personnel de contact. Ces travaux cherchent ainsi à mieux comprendre les paramètres et les conditions à même de les renforcer et de les améliorer (Liao, 2007).

L'échange entre le personnel de première ligne et le client, affirment Liao et Chuang (2004), a généralement été étudié sur deux niveaux : organisationnel et individuel. Pour le niveau organisationnel, précisent-ils, les écrits se sont intéressés particulièrement aux effets des pratiques de gestion et du climat de service sur le client. Pour ces recherches, c'est la mise en place d'un climat de service qui autorise la production d'une prestation de qualité et conduit à son tour à la performance client (Dietz et al, 2004 ; Schneider et al, 2005). Pour le niveau individuel, les auteurs se sont focalisés sur les dimensions de la personnalité des individus. Les traits, les attitudes et les comportements de chaque personne influent inéluctablement sur ses agissements, décident de la qualité de ses rapports avec le client et de sa performance (Liao, 2007 ; Grizzle et al, 2009). Ces niveaux d'analyse : organisationnel et individuel sont complémentaires, soulignent Liao et Chuang (2004). Tous les deux permettent d'expliquer le l'impact du personnel de contact sur le client et décident de la performance client réalisée.

Depuis les années 1985, les auteurs ont affirmé l'importance des attitudes et des comportements du personnel dans l'atteinte de la performance client (Bettencourt et al, 2005 ; Liao, 2007 ; Groth et al, 2009). « Il est évident que les attitudes et les comportements des employés sont directement liés à l'efficacité et le profit de l'organisation » déclare Chung

---

<sup>1</sup>Pour désigner la performance client, nous utilisons indifféremment les termes : résultat client et outcomes client.

(2001 : 133). Pour comprendre le rôle de l'employé, nous nous intéressons uniquement au niveau individuel. Nous décrivons en premier lieu cette relation. Dans une deuxième partie, nous analysons les effets du personnel sur la clientèle. Nous expliquons les échanges entre les deux parties, ainsi que les principales attitudes et comportements des employés susceptibles d'affecter les résultats du client. Nous terminons ce travail par étudier les dimensions de la performance client. Les principaux concepts sont schématisés dans le tableau 1.

## **1. La relation employé-client**

Contrairement à la production des biens, pour celle des services<sup>2</sup> le personnel de contact joue un rôle de première importance ; le « boundary-spanning role », précisent Hatch (1997) et Tremblay et al (2003). Ces employés, « tout en appartenant à l'organisation, ils en franchissent régulièrement les frontières afin de gérer les relations de l'organisation avec son environnement », en l'occurrence sa clientèle (Hatch, 1997 : 107). Parce qu'ils représentent la première image qu'a le client de l'entreprise, le personnel de contact « joue un rôle essentiel dans l'expérience » de production (Lee et al, 2006 : 251) et surtout dans la décision du client d'acheter ou ne pas acheter la prestation (Groth, et al, 2009). Pour de nombreux auteurs, les échanges entre ces parties sont souvent déterminants de la qualité du service (Schneider et al, 1998 ; Vandenberghe et al, 2007), de la satisfaction de la clientèle (Dietz et al, 2004 ; Liao et Chuang, 2004) et en définitive de la décision d'achat (Lee et al, 2006), de sa fidélisation (Liao, 2007) et du bouche à oreille (Palmatier et al, 2006). Pour atteindre ces dimensions de la performance client, expliquent Liao et al (2009 : 374), « les employés doivent avoir une bonne connaissance du service, des produits, des besoins des clients et avoir les capacités et les compétences pour répondre aux besoins des clients ». Disposer d'un personnel compétent et expérimenté qui consacre son temps, son énergie et ses efforts pour instaurer des relations personnelles solides avec la clientèle permet d'aboutir à des échanges de qualité et à une meilleure satisfaction de ces derniers, soulignent Morgan et Hunt (1994) et Valenzuela et al (2009). Pour aider les entreprises à instaurer de telles relations de confiance et de réciprocité, les chercheurs en marketing, en particulier et en gestion, en général, ont cherché à identifier les pratiques de gestion à mettre en place (Lee et al, 2006 ; Liao et al, 2009), le climat organisationnel à concevoir (Schneider et al, 1998 ; Dietz et al, 2004), ainsi que les dimensions de la personnalité du personnel à développer (Brown et al, 2002 ; Vandenberghe

---

<sup>2</sup>Les services sont intangibles et ne peuvent être stockés. Ils sont instantanément consommés, généralement co-

et al, 2007). En s'intéressant à chacun de ces volets, les auteurs, chacun en fonction de ses intérêts ont investi les principaux éléments à même d'influencer la relation employé-client.

## **2. Les effets du personnel de contact sur les outcomes du client.**

Un grand nombre de recherches en marketing et en gestion s'est intéressé aux antécédents de la relation employé-client. Parmi les éléments susceptibles d'influencer cette interaction, Liao (2007) retient : les pratiques de gestions, le climat de service, l'humeur et le leadership des supérieurs, les émotions et les attitudes des employés, la performance du personnel de service, les comportements prosociaux ou orientés vers le client. En ce qui concerne les éléments relatifs au niveau individuel, précisent Donovan et al (2004) et Liao et Chuang (2004), les travaux ont surtout étudié l'impact des traits de personnalité de l'employé sur la clientèle (Brown et al, 2002 ; Donovan et al, 2004), ainsi que l'effet de leurs attitudes et leurs comportements sur les outcomes clients (Bettencourt et al, 2005 ; Stock et Hoyer, 2005). Pour comprendre l'importance de ces interactions, nous identifions les comportements et les attitudes du personnel de première ligne qui permettent de fournir une prestation de qualité (Hartline et Ferrell, 1996)<sup>3</sup> et de satisfaire la clientèle (Liao et Chuang, 2004).

### **2.1. Les principaux comportements et les attitudes du personnel de contact**

Les auteurs soutiennent que la qualité de la prestation offerte, la satisfaction du client et l'amélioration des ventes des entreprises dépendent fondamentalement des attitudes et des comportements du personnel de contact (Liao, 2007 ; Stock et Hoyer, 2005 ; Ployhart et al, 2009). Ces employés déploient des attitudes qui vont influencer de manière plus ou moins significative l'adoption de comportements axés sur les clients, soulignent Ployhart et al (2009). Connaître et distinguer ces différentes attitudes, affirment Stock et Hoyer (2005), permettraient aux managers de les influencer afin d'assurer l'atteinte de la performance client.

La question qui se pose ici est de savoir si les attitudes déployées dans la relation employé-client sont un antécédent, un médiateur et si elles ont réellement un effet direct sur le client ? Pour répondre à ces interrogations, nous commençons par analyser les attitudes, puis par présenter les comportements centrés sur l'atteinte des outcomes client.

---

produits. L'employé et le client participent ensemble à sa construction (Liao et Chuang, 2004)

<sup>3</sup>Cité par Lee et al (2006).

### **2.1.1. Les attitudes**

Les éléments centraux dans la compréhension et l'explication des comportements des individus sont « les attitudes », affirme Bagozzi (1992 : 200). Hatfield et al (1992) les définissent comme l'aptitude à se synchroniser avec les états d'émotion et les humeurs des autres personnes. Ce transfert d'émotions entre l'employé et le client serait inconscient et incontrôlable. Il est expliqué par la théorie de la contagion émotionnelle<sup>4</sup>, qui soutient que « la perception favorable du client des attitudes positives des employés aura une influence positive sur sa satisfaction », rappellent Stock et Hoyer (2005 : 541). Parmi ces attitudes positives qui ont un impact sur celles du client, nombreux auteurs retiennent la satisfaction, l'engagement au travail et la motivation. Nous les prenons en analyse ci-après.

#### ***2.1.1.1. L'engagement et la satisfaction***

Bettencourts et al (2005 : 144) affirment que « la satisfaction au travail est généralement considérée comme la cause de l'engagement organisationnel ». La satisfaction au travail permet de promouvoir l'engagement des employés envers l'entreprise, précisent Lee et al (2006). Stock et Hoyer (2005) confirment que ces attitudes sont fortement reliées l'une à l'autre. Ainsi, la satisfaction du personnel a des effets positifs sur leur engagement organisationnel. Mais qu'est-ce au juste la satisfaction et l'engagement organisationnel ?

À partir des travaux de Locke (1976 : 1300), Lee et al (2006) définissent la satisfaction au travail comme « un état général émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son emploi ou de l'expérience de son travail ». Pour l'engagement organisationnel, à partir des travaux de Mowday et al (1979), Lee et al (2006) le présentent comme une force relative à la loyauté et à l'implication à une organisation en particulier. Un employé engagé, précisent Salanova et al (2005), ressent un sentiment positif envers son organisation ; il est dévoué, énergique, impliqué dans son travail, enthousiaste à atteindre les objectifs et relever les défis. Au-delà de cette définition générale, pour El Akremi et Khalbous (2004), l'engagement est souvent investi à partir du modèle de Meyer et Allen. Ces derniers le présentent comme : « l'attachement affectif à l'organisation, le prix perçu associé au départ de l'entreprise et

---

<sup>4</sup> Pour Hatfield et al (1994 : 4) et Gelade et Young (2005), la contagion émotionnelle est « un processus par lequel l'affect exprimé par un expéditeur influence l'affect d'un récepteur ». Concrètement, « lorsque des personnes sont en contact même minime, il y a des émotions et des attitudes qui se transmettent de l'initiateur au bénéficiaire tout en laissant une trace permanente » (Stock et Hoyer, 2005 : 540). Face à cet échange d'émotions, ajoute Barsade (2002), le bénéficiaire risque de sentir de l'attirance ou de la répulsion envers l'initiateur.

l'obligation de rester avec l'organisation » (Meyer et Allen, 1991 : 63-64). De cette définition, les auteurs distinguent trois types d'engagement : l'affectif, le continu et le normatif. L'engagement affectif est « la force relative d'un individu à s'identifier et s'impliquer dans une organisation particulière » (Mowday et al, 1979 : 226)<sup>5</sup>. L'employé en intériorisant les objectifs et les valeurs de l'organisation crée un lien affectif avec elle, expliquent Vandenberghe et al (2007). À partir des travaux de Farrell et Rusbult (1981 : 79), Meyer et Allen (1991) affirment que l'engagement continu « est lié à la probabilité qu'un employé quitte son emploi et implique un sentiment d'attachement psychologique indépendant de l'affect ». Ainsi, quitter l'entreprise occasionne des coûts, précisent Vandenberghe et al (2007), qui peuvent être dus au sacrifice perçu en quittant l'emploi (HiSac) ou à des opportunités d'emploi ratées (LoAlt). Pour l'engagement normatif, il traduit « la loyauté guidée par un sentiment d'obligation morale envers l'organisation » (Meyer et Allen, 1991)<sup>6</sup>. Dans ce cas, l'individu a l'obligation morale de rester dans l'entreprise, ajoute Paillé (2002).

L'engagement et la satisfaction ont été étudiés de différentes manières. Certains chercheurs les ont présentés comme des antécédents de la relation comportements du personnel-performance client (Bettencourt et al, 2005 ; Salanova et al, 2005 ; Stock et Hoyer, 2005). Parmi ces auteurs, Lee et al (2006) affirment que ces attitudes favorisent l'adoption de comportements prosociaux, la satisfaction de la clientèle et ultimement l'atteinte de la performance de l'entreprise. En effet, la satisfaction et l'engagement, soulignent Bettencourt et al (2005) et Lee et al (2006), sont les attitudes les plus étudiées et les plus favorables à l'adoption des comportements prosociaux par le personnel de vente. Ainsi, un employé satisfait serait plus en mesure d'adopter des comportements de rôle-prescrit dirigés vers le client. Un employé engagé, ajoutent-ils, aurait davantage tendance à faire plus que ce qui est exigé par son poste de travail et à adopter des comportements extra-rôles. Parmi les comportements prosociaux, Payne et Webber (2006) s'intéressent aux OCB. La satisfaction du personnel, déclarent-ils, est un meilleur prédicteur pour les OCB que l'engagement organisationnel. Lorsque l'employé évolue dans un cadre de travail favorable et positif, il se sent satisfait de son travail et affiche une humeur positive. Avec un tel état d'esprit, il serait plus enclin à adopter des comportements prosociaux axés sur le client en général et des OCB en particulier (Payne et Webber, 2006).

---

<sup>5</sup> Cité par Meyer et Allen (1991).

<sup>6</sup> Cité par Vandenberghe et al (2007 : 1179).

Pour d'autres auteurs, la satisfaction et l'engagement sont des variables médiatrices de la relation employé-client. Ces attitudes, précisent Bettencourt et al (2005 : 155) « jouent un rôle médiateur entre les évaluations de la justice distributive, procédurale et les comportements orientés clients ». Les perceptions de justice organisationnelle<sup>7</sup> auraient ainsi des effets sur les relations sociales mises en place et sur l'adoption des OCB par le personnel (Organ, 1988). Les auteurs précisent que cette justice, à travers l'instauration de relations d'échange social<sup>8</sup>, permet à l'employé de se sentir satisfait et engagé dans son travail. L'employé lorsqu'il perçoit que les récompenses reçues sont justes et équitables, il aurait tendance à faire plus que les rôles-prescrits et à adopter des OCB et des OCBSB en particulier. L'amélioration de la satisfaction du personnel et leur l'engagement au travail devrait conduire à l'adoption de comportements extra-rôle centrés sur la clientèle, insistent Bettencourt et al (2005).

D'autres auteurs ont étudié les effets directs des attitudes du personnel sur les outcomes clients. Vandenberghe et al (2007) affirment que la satisfaction et l'engagement du personnel sont significativement reliés à la satisfaction du client, aux comportements discrétionnaires de service et la qualité du service. C'est ainsi que ces attitudes ont des effets sur la qualité du service. Plus précisément, la satisfaction au travail des vendeurs affecte la satisfaction du client (Vandenberghe et al, 2009 ; Netemeyer et al, 2010), sa fidélisation et l'adoption des OCB axés services (Payne et Webber, 2006). Après avoir montré l'association positive entre la satisfaction du personnel et celle de la clientèle (Stock et Hoyer, 2005), Liao et Chuang (2004) rapportent que l'engagement organisationnel permet à l'employé d'être plus impliqué lors de la prise de décision et d'améliorer la qualité du service fournie.

Certains travaux ont affirmé que les relations entre l'engagement organisationnel et les outcomes client n'ont pas toujours été vérifiées. Lee et al (2006) n'ont trouvé aucun lien entre l'engagement organisationnel et les comportements extra-rôle. Payne et Webber (2005) confirment l'absence de relation entre cette attitude et les OCB. Ces recherches précisent que l'engagement affectif n'a de lien significatif ni avec la satisfaction ni avec la loyauté de la

---

<sup>7</sup> Bagger et al (2006) affirment que la définition de la justice organisationnelle dépend de ses composantes ou de ses dimensions. Sa structure, précisent-ils, a évolué au cours du temps. Pour Beugré (1998 : xxi) définit la justice organisationnelle comme « ce qui a été considéré comme équitable par les membres d'une société ou d'un groupe donné ». Plusieurs auteurs présentent la justice organisationnelle (Cropanzano et al, 2001 ; Colquitt et al, 2005 ; Nasr et al, 2009) à partir de trois dimensions : procédurale, distributive et interactionnelle.

<sup>8</sup> Pour l'échange social, les obligations ne sont pas préalablement déterminées et les attentes de chacune des parties engagées sont implicites (Blau, 1964 ; Organ, 1988). Concrètement, lorsqu'une personne A rend un service, elle oblige la personne B à s'acquitter de cette faveur. Au regard du traitement reçu, la personne bénéficiaire se sent dans l'obligation de fournir des avantages extrinsèques à la personne A.

clientèle (Payne et Webber, 2005), ni avec la qualité de service (Vandenberghe et al, 2007). « L'engagement affectif n'est pas utile pour prédire les résultats de la clientèle », soutiennent Payne et Webber (2005 : 373). Dans la même perspective, l'engagement normatif n'est pas lié à la performance extra-rôle de l'employé, écrivent Vandenberghe et al (2007). Ainsi, les effets de l'engagement organisationnel sur la relation comportement du personnel-outcomes client seraient plutôt mitigés. Il n'y a pas consensus quant à l'impact de cette attitude. Il faut prendre cette relation avec précaution et vérifier la véracité de ces liens.

Certes, l'étude de l'impact de l'engagement organisationnel sur la relation des employés de contact avec les clients est pertinente. Cependant, Morgan et Hunt (1994) et Vandenberghe et al (2007) se sont intéressés à une autre forme d'engagement, celle qui naît entre l'employé et le client. À partir des recherches sur l'échange social, Morgan et Hunt (1994 : 23) définissent l'engagement envers le client « comme une relation d'échange entre les partenaires ; une relation continue avec une autre personne pour justifier le maximum d'effort fourni pour la maintenir » et assurer sa permanence. Ce type d'engagement, ajoutent Vandenberghe et al (2007), peut prédire la nature de la réaction des clients par rapport aux comportements du personnel. Palmatier et al (2006) confirment que l'engagement entre les deux parties mises en échange est essentiel pour créer de la valeur et permettre au marketing relationnel d'améliorer la loyauté de la clientèle et par la même la performance de l'organisation. En raison de l'importance de cette forme d'engagement et de ses retombées sur la relation employé-client, les chercheurs sont appelés à l'étudier. La combinaison de ces deux formes d'engagement viserait à les comparer et à voir laquelle aurait plus d'effet sur la relation ?

#### **2.2.1.2. La motivation**

Selon Liao et al (2009), un personnel motivé est capable d'accomplir au mieux son travail et de réaliser au mieux les intérêts de l'entreprise. La motivation est « un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus » (Roussel, 2000 : 5). Un employé est motivé, précisent Tremblay et Wils (2005), lorsqu'il est engagé et fournit un effort supplémentaire pour devenir plus performant dans son travail. Selon Liao et al (2009), les chercheurs en psychologie identifient deux constructions de la motivation : l'empowerment psychologique et le soutien organisationnel perçu.

*2.2.1.2.1. L'empowerment.* Pour certains auteurs, l'empowerment est une pratique de GRH, qui permet de développer la responsabilité et l'autorité du personnel dans leur emploi lors de la prise de décision (Amara et Bietry, 2006 ; Lee et al, 2006). Grâce à ce pouvoir de décision, l'employé serait en mesure de répondre aux besoins des clients plus rapidement et



de manière plus efficiente (Lee et al, 2006 ; Payne et Webber, 2006). L'empowerment permet ainsi à l'employé de disposer d'une certaine flexibilité lors de son interaction avec les clients et de pouvoir prendre les bonnes décisions pour les satisfaire, ajoutent-ils. Alors que pour Liao et al (2009), l'empowerment est un mécanisme d'auto-motivation composé de quatre caractéristiques<sup>9</sup>: la signification, la compétence, l'autodétermination et l'impact. Ces éléments, affirment Liao et al (2009 : 375), permettent au personnel « d'apprendre davantage sur les divers besoins des clients, de gérer les incertitudes clients... et d'adapter leurs relations interpersonnelles, leur style et le service offert en fonction des besoins des clients ». Cette flexibilité développe la satisfaction du personnel. Elle a aussi un impact sur son travail et sur sa performance (Liao et al, 2009).

Au-delà de ces conceptualisations, l'empowerment est cette marge de manœuvre accordée à l'employé pour disposer d'une certaine liberté de choix et pouvoir prendre les décisions les plus opportunes, de réagir rapidement face aux réclamations du client, précisent Lee et al (2006). « Être empowered », ajoutent-ils, suppose que le personnel dispose d'une certaine flexibilité d'action lui permettant de fournir une prestation de qualité et de répondre aux attentes de la clientèle. Cette attitude, ajoutent Liao et al (2009), améliore l'engagement du personnel, l'amène à faire plus d'effort, à aller au-delà du rôle prescrit et à innover. Ainsi, l'empowerment a des effets positifs à la fois sur l'engagement organisationnel du personnel et sur l'adoption de comportements extra-rôles (Lee et al, 2006). Pour mettre en place des structures organisationnelles favorisant l'empowerment, Liao et al (2009) conseillent aux entreprises d'opter pour des pratiques de High-Performance Work Systems (HPWS) : les systèmes de travail à haute performance ; appelés également les systèmes de RH.

2.2.1.2.2. *Le soutien organisationnel perçu* (POS : Perceived organizational support). Le POS fait référence aux actions positives accomplies par l'organisation et perçues comme bénéfiques par le personnel (Liao et al, 2009)<sup>10</sup>. Ces actions, soulignent Liao et ses alliés, sont favorables à l'instauration de relations d'échange entre l'organisation et le personnel. Pour expliquer le rôle du POS, les auteurs ont recours aux théories de l'échange social et de la

---

<sup>9</sup>La *signification* est relative à la perception de l'employé de la valeur de son travail. Elle se forme au regard de ses normes, intérêts et objectifs. La *compétence* englobe sa confiance en ses propres aptitudes pour accomplir efficacement son travail. L'*autodétermination* présente son aptitude à contrôler et à échanger. L'*impact* est relatif à la perception d'action d'un individu sur les stratégies et sur sa capacité à influencer les résultats.

<sup>10</sup>Pour Liao et al (2009), les pratiques de GRH font partie des antécédents du POS. Pour le personnel, l'adoption de ces pratiques est la preuve de la reconnaissance de l'organisation de l'excellence de leur travail. Le POS joue ainsi le rôle de médiateur de la relation entre la GRH stratégique et la performance générale du personnel.

conservation des ressources<sup>11</sup>. Pour la première théorie, en réponse au traitement reçu, l'employé se sent redevable envers l'organisation et adopte en retour des comportements positifs. Plus précisément, selon la norme de réciprocité, « les employés sont tenus de répondre aux traitements favorables reçus de leurs employeurs en produisant des performances supérieures » (Vandenberghe et al : 2007 : 1778). Pour les auteurs, le POS est représenté comme catalyseur et une ressource socioaffective du personnel. L'employé à travers ses interactions avec la clientèle déploie des efforts émotionnel et physique et s'efforce de produire mieux et plus efficacement. En effet, confirment Liao et al (2009), des niveaux élevés de POS amèneraient le personnel à adopter des comportements valorisés par l'entreprise, précisent Liao et al, 2009). En ce qui concerne la théorie de la conservation des ressources, elle permet de comprendre que « les exigences interpersonnelles du travail habituellement ressenties par les employés de service contraignent et épuisent ses ressources » (Vandenberghe et al, 2007 : 1178). Le POS est ainsi préconisé par les auteurs comme un antidote contre l'épuisement des ressources. Il aiderait les employés à mieux accomplir leur travail et atteindre plus efficacement les objectifs fixés.

La relation employé-client est expliquée, selon les auteurs, de manière différente. Nombreux sont ceux qui ont analysé les effets de l'engagement et de la satisfaction du personnel sur celle de la clientèle. Quelques rares recherches, rapportent Vandenberghe et al (2007), ont étudié la relation entre le POS, l'engagement du personnel et la perception du client de la qualité du service. D'autres auteurs, tels que Lee et al (2006), ont examiné l'impact de l'empowerment sur l'engagement et la satisfaction du personnel. De ces travaux, il ressort qu'il n'y a pas, à proprement parler, de consensus quant aux attitudes qui affectent cette relation et encore moins sur les antécédents et les résultats qui leur sont associés. Certes, la combinaison de ces attitudes fournirait une meilleure appréciation de la performance de cette interaction (Palmatier et al 2006). Toutefois, nous pensons que l'attitude à elle seule ne permet ni de prévoir, ni d'expliquer l'impact du personnel sur les outcomes client. C'est pourquoi Liao et Chuang (2004) proposent d'intégrer dans l'analyse les traits de personnalité qui déterminent le comportement de service. Brown et al (2002) confirment que le degré d'orientation client des employés est déterminé par leurs traits de personnalité. « Ces différences individuelles

---

<sup>11</sup> La théorie de la conservation des ressources est « une théorie intégrative du stress » (Hobfoll, 2001 : 388). Son principe de base « est que les individus s'efforcent à obtenir, conserver, protéger et promouvoir les choses qui ont de la valeur » (Hobfoll, 2001 : 341). Face à la menace et au stress, l'individu s'investit dans l'acquisition de nouvelles ressources, et ce, en vue de se prémunir contre les pertes éventuelles de ressources.

sont d'importants déterminants de la performance du personnel », soutiennent Grizzle et al (2009 : 1227). Il serait pertinent de distinguer le rôle de chaque élément constituant la personnalité des vendeurs : traits, attitudes et comportements. *Voir quel élément a le plus d'effet sur la performance client en général et celui des comportements en particulier ?*

### **2.2.2. Les comportements**

Pour être efficace, toute organisation doit disposer d'un capital humain compétent, capable de déployer des comportements appropriés pour répondre aux besoins de la clientèle, soutiennent Julien et Dao (2006) et Polyart et al (2009). La littérature distingue cependant plusieurs types de comportement affectant la performance client. Parmi eux, les auteurs retiennent les comportements prosociaux, orientés clients et émotionnels.

#### **2.2.2.1. Les comportements prosociaux**

Récemment, l'intérêt des chercheurs en marketing a porté sur les comportements prosociaux adoptés par les employés de première ligne (Lee et al, 2006). Les agissements de ce personnel sont présentés par Organ (1988 : 28) comme des comportements « volontairement et expressément dirigés vers le compte de quelqu'un d'autre : une personne déterminée ou un groupe impersonnel défini, sans perspective apparente de récompense extrinsèque immédiate au bienfaiteur ». Ces agir, soutiennent Liao et al (2009), comprennent les rôles prescrits, l'extra-rôle et la coopération avec la clientèle. Le rôle prescrit est « le comportement attendu d'un fournisseur de services provenant de normes implicites dans le lieu de travail ou d'obligations explicites définies dans les documents organisationnels tel que la description de poste et les formulaires d'évaluation des performances » (Lee et al, 2006 : 252). Ceci suppose que l'employé est normalement courtois, connaît les produits et les services offerts, personnalise les échanges et remercie à chaque fois les clients. Pour l'extra-rôle, « il se réfère à un comportement discrétionnaire des employés de contact qui s'étend au-delà des exigences du rôle officiel » (Lee et al, 2006 : 252). Le personnel, expliquent Bitner et al (1990)<sup>12</sup>, prête une attention particulière au client et lui offre spontanément et « naturellement » une prestation exceptionnelle. Tels sont brièvement les principaux comportements prosociaux. La question est de voir à présent les différences entre ces comportements, les OCB et les OC.

*2.2.2.1.1. Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB).* La distinction entre les comportements prosociaux et les OCB n'est pas toujours facile à opérer. Certes, leurs définitions paraissent similaires, affirme Organ (1988) ; cependant, les comportements

prosociaux, ajoute-t-il, sont plus larges et englobent les OCB. Ils « représentent les comportements individuels discrétionnaires, non directement ou explicitement reconnus par le système de récompense officiel et que dans l'ensemble contribuent au fonctionnement efficace des organisations » (Organ, 1988 : 4). Par discrétionnaire, l'auteur sous-entend qu'ils ne font pas partie des rôles prescrits et ne sont pas identifiés dans le contrat de travail. Les adopter est un choix personnel, souligne-t-il. Ainsi, les OCB font référence « aux actions extra-rôle des employés » (Bove et al, 2009 : 699), à tous les comportements positifs d'aide et non compulsifs déployés pour servir l'entreprise ou ses employés, écrivaient Donovan et al (2004). Après ces nombreuses définitions, les auteurs se sont intéressés aux dimensions composant les OCB. Même si ses dimensions ne sont pas clairement identifiées et difficiles à préciser, un grand nombre de recherches, précisent Bove et al (2009), a eu recours à la taxonomie d'Organ. Celle-ci comprend cinq dimensions : l'altruisme, la conscience, l'esprit sportif, la courtoisie et la vertu civique. Au-delà de cette classification, pour comprendre ce qui conduit le personnel à adopter les OCB, certains auteurs ont eu recours à la théorie de l'échange social, affirment Bettencourt et al (2005). Cette théorie a permis à Bove et al (2009) de voir que la relation entre le supérieur et ses subordonnés joue un rôle dans leur adoption des comportements extra-rôles. Avoir de bonne relation avec son chef, les amène à adopter des OCB. À partir de la norme de réciprocité, Payne et Webber (2006) affirment que les employés satisfaits et engagés sont plus en mesure d'adopter ces comportements. Les auteurs ajoutent que la satisfaction du personnel est associée à la loyauté du service délivré et l'engagement entraîne un attachement émotionnel à l'entreprise. Les attitudes les plus utilisées pour expliquer l'adoption des OCB serait ainsi la satisfaction et l'engagement organisationnel. Même si pour Schneider et al (2005) le leadership constitue l'un des antécédents des OCB, ils n'ont pas trouvé de lien direct entre ces deux comportements.

#### ***2.2.2.2. Les comportements orientés client***

Selon Stock et Hoyer (2005), les recherches portant sur l'OC ont été conduites à deux niveaux : organisationnel et individuel. Pour le premier niveau, les auteurs se sont focalisés sur le concept d'orientation marché qui comprend « toutes les activités liées à l'acquisition d'informations relatives à des acheteurs et de les diffuser dans toute l'entreprise » (Navrer et Slater, 1990 : 21). *L'orientation marché est ainsi une culture ou une philosophie* permettant au personnel de cerner les attentes du client et de chercher à lui offrir une prestation de qualité. Pour le niveau individuel, les chercheurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une

---

<sup>12</sup>Cité par Lee et al (2006)

définition unique de l'orientation client. Ainsi, Donovan et al (2004), Grizzle et al (2009) et Brown et al (2002 : 110) la présentent comme « les traits de personnalité de l'employé de service, son degré d'orientation client, ou sa disposition à répondre aux besoins des clients ». D'autres auteurs, la perçoivent comme une variable individuelle attitudinale (Stock et Hoyer, 2005 : 536 ; Liao et Subramony, 2008). Elle « est relative à l'habilité du vendeur à aider son client » (Stock et Hoyer, 2005 : 536). Outre ces différentes conceptions de l'OC et au regard de notre question de recherche, nous retenons la définition proposée par Stock et Hoyer et Liao et Subramony. Celle-ci nous paraît pertinente, car elle présente l'OC comme l'ensemble des attitudes et des comportements orientés client. Pour les attitudes, Stock et Hoyer (2005 : 538) les définissent comme « la quantité des affects du vendeur pour ou à l'encontre du client ». Pour les comportements, ils sont relatifs à « la capacité des vendeurs à aider les clients en adoptant des comportements qui augmentent sa satisfaction » (Stock et Hoyer, 2005 : 538). Ces attitudes et ces comportements sont des dimensions distinctes et mesurent des facettes différentes de l'OC. Stock et Hoyer (2005) précisent, par ailleurs, que les attitudes OC de l'employé génèrent une certaine stabilité dans les comportements OC. Ils ont ainsi pu montrer l'association positive entre les attitudes et les comportements OC.

Bettencourt et al (2005) se sont intéressés aux comportements OC du personnel de première ligne : les COBSB (customer-oriented boundary-spanning behaviors). Pour ces auteurs, il y a trois COBSBs : 1. Représenter et défendre verbalement l'image externe de l'organisation ; 2. Prendre des initiatives à l'interne pour influencer les collègues et les amener à fournir une meilleure prestation et enfin 3. Servir les clients en toute conscience, courtoisie et de manière réactive. Les comportements de prestation de service sont ainsi perçus comme des rôles prescrits et la représentation externe et interne comme des comportements extra-rôles. Bettencourt et al (2005) font partie des rares recherches à avoir étudié les effets des trois formes de justice sur l'adoption des COBSBs. « Conformément à la théorie de l'échange social, les résultats apportent leur soutien à des relations indirectes importantes entre les formes de justice distributive et procédurale et l'adoption des comportements extra-rôles : les COBSBs » (Bettencourt et al, 2005 : 154). Les auteurs ont trouvé une relation positive directe uniquement entre les comportements extra-rôles et la justice interactionnelle. Des liens indirects entre les comportements de représentation externe, les agissements internes et la justice distributive d'une part, la justice procédurale d'autre part ont été découverts. C'est ainsi que la justice organisationnelle paraît avoir plus d'effet sur les comportements extra rôle que les comportements prescrits. Au-delà des différentes formes de justice mises en exergue,

Bettencourt et al (2005) ont constaté que les relations d'échange social sont particulièrement importantes pour motiver les employés à adopter des comportements d'extra-rôle. La mise en place d'un environnement de travail basé sur la justice sociale encouragerait l'échange social entre le personnel de contact et les clients et l'adoption de ces agissements, ajoutent-ils.

#### **2.2.2.4. Les comportements émotionnels**

Lorsque le personnel occupe un travail émotionnel<sup>13</sup>, il est tenu d'afficher un sourire, une certaine gestuelle et des émotions conformément aux règles d'affichage organisationnelles (Hochschild, 1983 ; Vandenberghe et al, 2007). À travers l'expression de ses émotions, il cherche à influencer celles de la clientèle (Zapf, 2002 ; Stock et Hoyer, 2005). Cet affichage est essentiel pour l'expérience vécue, pour l'évaluation de la qualité du service et surtout pour le succès et la fidélité du client, soulignent Groth et al (2009). Pour étudier le travail émotionnel, les auteurs ont voulu voir les effets des différents jeux adoptés par l'employé sur l'expérience vécue du client. Celui-ci évalue habituellement le service reçu à partir de son expérience et de sa perception des différents éléments identifiés tout au long de son interaction avec le personnel. Son jugement, présumant les auteurs, varie en fonction du jeu déployé par l'employé. Les résultats obtenus montrent que le jeu en profondeur a un effet positif sur l'OC perçue et la qualité du service. Afficher des émotions sincères et authentiques prouve à la clientèle que le personnel veut à tout prix la satisfaire et répondre à ses attentes. Certes, le jeu de surface aurait dû conduire la clientèle à se questionner sur l'implication et la motivation du personnel pour les servir. Toutefois, l'affichage de fausses émotions ne réduit en rien sa confiance en l'entreprise et n'affecte pas la qualité du service. Il semble que le client n'arrive pas toujours à distinguer entre le jeu en profondeur et le jeu de surface. Ce dernier « n'est pas un problème aussi longtemps que les clients ne le reconnaissent pas », soulignent Groth et al (2009 : 969). Malgré ces résultats, les auteurs restent convaincus que le jeu de surface n'est pas la meilleure solution pour assurer la performance client. Cette stratégie peut être source de stress et d'épuisement professionnel pour l'employé (Dormann et Zapf, 2004 ; Grant et Parker, 2009). Certains clients sont capables de détecter cette stratégie et d'y voir un jeu hypocrite et malsain, ajoutent Groth et al (2009). Pugh (2001), de son côté, a montré que l'affichage des émotions positives par le personnel a un impact sur l'évaluation de

---

<sup>13</sup> Elle le présente comme « le management des émotions qui crée une expression faciale et corporelle publiquement observable » (Hochschild, 1983 : 7). Lors de son interaction avec le client, le personnel adopte des émotions permettant d'influencer le client et le pousser à acheter le service (Zapf, 2002). Durant cet échange, affirment Hochschild (1983) et Dormann et Zapf (2004), l'employé peut adopter deux principaux rôles : le jeu de surface et le jeu en profondeur.

la qualité par le client. Pour comprendre comment l'employé influence les émotions du client, l'auteur a eu recours à la théorie de la contagion émotionnelle. Durant son interaction avec l'entreprise, affirme-t-il, les émotions du personnel influencent celles de la clientèle. Celle-ci aura tendance à imiter les émotions et les comportements positifs du personnel. Les résultats obtenus montrent ainsi que la gestion des émotions des employés affecte la perception du client de la qualité de service. L'affichage des émotions positives par le personnel de vente est lié à l'humeur du client et à la qualité du service perçue (Netemeyer et al, 2010).

Tout au long de cette partie, nous avons présenté les attitudes et les comportements de l'employé à même d'assurer la performance client. Il semble que les recherches antérieures se sont essentiellement focalisées sur les comportements axés sur le client, soutiennent Stock et Hoyer (2005). Rares sont les recherches à avoir distingué les attitudes ayant des effets sur l'adoption de ces comportements, confirment-ils. Identifier les attitudes permet d'assurer une certaine stabilité dans les comportements du personnel de vente et le succès de l'entreprise à long terme (Stock et Hoyer, 2005). Les attitudes sont à la fois un conducteur des comportements et un antécédent de la satisfaction du client, ajoutent-ils. Les distinguer aiderait davantage le personnel à atteindre les outcomes client.

Parmi les comportements ayant un impact sur le client, nous avons retenu les comportements prosociaux, les OCB et les OC. Ils sont composés de rôles prescrits et d'extra-rôles. La distinction entre ces rôles n'est pas toujours évidente et claire pour les emplois de service, précisent Bettencours et al (2005) Netemeyer et Maxham III (2007). En effet, chaque emploi a ses propres spécificités et exigences. La relation entre les employés d'un hôtel de luxe et leur client (hommes d'affaires, célébrités, richards...) et celle d'un hôtel familial (famille avec des enfants) et leur clientèle n'est pas la même, explique Chung (2001). Ni les exigences des clients de chacune de ces entreprises, ni les compétences et comportements à adopter par ces deux types de personnel ne sont les mêmes, ajoute-t-il. Malgré les difficultés de déterminer clairement les comportements extra rôle d'un emploi à l'autre ou d'un secteur d'activité à l'autre, les auteurs persistent à croire que ces agissements influencent le service global fourni ainsi que l'évaluation de la clientèle. Ce sont surtout ces comportements qui permettent de répondre aux attentes du client et de récupérer les clients insatisfaits, ajoutent-ils. En raison de l'importance de ces comportements et de la difficulté de différencier entre les différents rôles, Netemeyer et Maxham III (2007) proposent de recourir aux supérieurs pour les identifier. Par leur expérience et leur ancienneté, ils sont mieux outillés pour apprécier la relation

employé-client et distinguer les comportements adoptés par le personnel, soutiennent-ils. Il serait ainsi pertinent d'inclure le supérieur dans l'évaluation de la prestation fournie. Apprécier l'interaction par le personnel lui-même, par son chef et par le client permettrait de mieux distinguer les comportements extra-rôles, ainsi que ceux qui affectent le client.

### **2.2.3. La performance client**

Pour parler de la performance client, Liao (2007) et Netemeyer et Maxham III (2007) utilisent plutôt le concept de « customer outcomes ». Chaque auteur semble retenir un certain nombre d'indicateurs pour le définir et le conceptualiser. À partir de la littérature en marketing, Liao et Chuang (2004) considèrent que la performance client comprend : la qualité du service, la satisfaction client et la loyauté client. Netemeyer et Maxham III (2007), par contre, retiennent le bouche-à-oreille. Borucki et Burke (1999) mesurent, quant à eux, les outcomes client en fonction des comportements d'achats des clients. À partir de ces différentes taxinomies, la performance client serait composée de la qualité de service, la satisfaction client, la loyauté du client, le bouche à oreille et le comportement d'achat. La réalisation de ces cinq dimensions dépend de la performance du personnel<sup>14</sup>, soulignent Bettencourt et al (2005). Selon Liao et al (2009), la performance de chaque employé reste un critère de recherche important pour évaluer l'efficacité des systèmes de travail et l'atteinte de la performance client. Pour Liao et Chuang (2004 : 42), cette performance est essentiellement traduite par l'ensemble « des comportements qui visent à servir et aider le client ». La question qui se pose est de voir les effets des agir du personnel sur les dimensions de la performance client.

*1. La qualité du service* est l'avantage concurrentiel le plus recherché par l'entreprise, soutiennent Schneider et al (1998) et Groth et al (2009). Cette dimension « fait référence à l'impression d'ensemble de la supériorité d'un service par le client » (Bitner et Hubbert, 1994)<sup>15</sup>. Concrètement, elle renvoie aux choix, à l'accueil, aux prix et aux services après vente offerts par l'entreprise, explique Dutrénit (2004). L'atteinte de ces éléments dépend dans une large mesure de la nature des échanges et de la qualité de l'interaction qui naît entre employé et le client (Salanova et al, 2005). Pour amener leur personnel à fournir une

---

<sup>14</sup>Borucki et Burke (1999) et Liao et al (2009) ont eu recours à la performance au niveau du magasin, relative à l'agrégation de la performance individuelle des employés. Le choix de ce type de performance est dû au fait que l'expérience du client dépend de son interaction avec plusieurs membres de l'entreprise. La performance de chacun constitue la performance globale du groupe qui détermine les outcomes client.

<sup>15</sup> Cité par Groth et al (2009).



prestation de qualité, les gestionnaires, précisent Liao et al (2009), doivent veiller à ce que le personnel détienne les compétences, les aptitudes, les connaissances nécessaires et soit motivé pour répondre aux attentes de la clientèle. Parmi ces attitudes Vandenberghe et al (2007) précisent que le OPS a une influence sur la perception du client de la qualité du service. Selon la théorie de la conservation des ressources, il semble que le POS améliore la qualité du service. Les auteurs retiennent également l'engagement organisationnel, comme une attitude affectant la qualité de service. À partir du modèle de Meyer et Allen (1991), les auteurs ont montré que l'engagement continu, essentiellement la dimension HiSac, est positivement associé à la qualité du service. Pour Liao et Chuang (2004) et Groth et al (2009), la perception du client de la qualité de service dépend en grande partie du comportement du personnel. Plus précisément, les comportements prescrits, à savoir la courtoisie, l'attention personnelle, la réactivité et le fait de tenir ses promesses (Bettencourt et al, 2005 ; Lee et al, 2006), ont des effets positifs sur la qualité de service.

Pugh (2001) et Groth et al (2009), de leur côté, s'intéressent à l'influence des comportements émotionnels sur la qualité de service perçue par la clientèle. Rappelons que Groth et al (2009) ont déclaré que le jeu en profondeur influence positivement les perceptions du client de la qualité du service. Cependant, le jeu de surface améliore également la qualité du service, surtout quand le client n'arrive pas à distinguer entre les deux jeux mis en scène.

Au-delà de l'intérêt certain des attitudes et des comportements du personnel dans l'atteinte de cette dimension de la performance client, peu de recherches ont étudié ces relations. La majorité des écrits associe la qualité de service au climat de service (Dietz et al, 2004; Liao et Chuang, 2004; Schneider et al, 2005). C'est pourquoi il y a lieu d'identifier la personnalité de l'employé la plus en mesure d'assurer la qualité de service qui « mène en fin de compte à la rétention des clients et éventuellement à des profits supérieurs pour l'organisation » (Schneider et al, 1998 : 150). Fournir une prestation de qualité permettrait d'attirer, de retenir et de fidéliser la clientèle, corroborent Salanova et al (2005).

**2. La loyauté ou la fidélité du client** est « un objectif majeur » visé par toutes les organisations (Filser et al, 2003 : 7). Un tel objectif est basé sur la construction et le maintien de relations de qualité, de confiance et d'engagement à long terme avec le personnel de contact (Ben Amour et Prim, 2000 ; Reynolds et Beatty, 1999 ; Salanova et al, 2005). Elle est définie par Payne et Webber (2006 : 366) comme « un sentiment d'attachement et d'affection à l'organisation, à ses personnes, ses services ou produits, qui est démontré par leur intention de continuer la

relation d'affaires ». Même si les recherches en marketing maîtrisent peu le lien entre le personnel et la loyauté du client, Payne et Webber (2006) soutiennent que les attitudes et comportements de l'employé sont positivement corrélés à la loyauté du client. Conformément à la théorie de l'échange social, les auteurs affirment que la satisfaction du personnel est associée à la satisfaction et la loyauté de la clientèle. Ainsi, les attitudes des employés prédisent celles de la clientèle. Palmatier et al (2006), quant à eux, expliquent cette relation à partir de la théorie du marketing relationnel<sup>16</sup>. Ils stipulent que le renforcement des relations entre le client et le personnel permet d'améliorer la loyauté de la clientèle. Les résultats obtenus montrent que l'expertise et la communication sont les éléments les plus efficaces pour améliorer la performance du personnel et assurer la fidélisation du client. Renforcer les relations entre le client et l'employé permet d'améliorer les outcomes client, ajoutent Palmatier et al (2006). Ces quelques écrits ont présenté le lien entre les comportements du personnel et la fidélisation du client. Nombreuses recherches se sont plus focalisées sur la loyauté du personnel. Certains l'ont approché comme l'une des dimensions des OCB (Bettencourt et al, 2002), un élément de la chaîne de profit-service<sup>17</sup> (Gelade et Young, 2005) ou encore à partir de l'engagement normatif (Vandenbergh et al, 2007). Au-delà de l'intérêt certain de fidéliser le personnel pour assurer son engagement, l'adoption des OCB et l'amélioration de sa performance au travail, les gestionnaires devraient également s'intéresser à la loyauté du client. En effet, se focaliser sur la qualité de service et sa satisfaction ne suffisent plus. Toute entreprise pour survivre doit être capable d'attirer, de retenir et de fidéliser sa clientèle. Pour cette raison, il y a lieu de distinguer les attitudes et les comportements du personnel capable de la fidéliser.

---

<sup>16</sup> Cette théorie est définie par Morgan et Hunt (1994 : 22) comme « l'ensemble des activités de marketing visant à établir, développer et maintenir des relations d'échanges couronnées par le succès ». Ces relations ont lieu entre le client et le vendeur. La nature de ces interactions, précisent Sheth et Parvatiyar (1995), reflète d'un côté la motivation de l'employé à satisfaire le client et d'un autre côté le désir du client à poursuivre la relation malgré les différents choix qui s'offrent à lui. Le marketing relationnel, soutiennent Reynolds et Beatty (1999 : 11), permet « le renforcement des relations avec le client » et d'améliorer ainsi sa satisfaction, sa loyauté, son achat des produits ou services et ce par le biais du bouche à oreille.

<sup>17</sup> Heskett et al (1994, 1997) sont à l'origine du modèle conceptuel : la chaîne service-profit. Il a pour vocation de « maintenir des relations directes et fortes entre le profit, la croissance, la loyauté du client, la satisfaction du client, la valeur des biens et des services fournis aux clients et la capacité, la satisfaction, la loyauté et la productivité de l'employé » (Heskett et al, 1997 : 11). Ce modèle, soulignent-ils, schématise les relations fortes « entre la rentabilité, la loyauté et la satisfaction du client, loyauté et productivité de l'employé » (Heskett et al, 1994 : 164). Il permet ainsi de renforcer les liens entre le personnel et le client et d'assurer la croissance de l'organisation.

**3. La satisfaction du client** est relative à l'achat de produits ou services qui répondent à ses attentes, désirs et besoins (Reynolds et Beatty, 1999). Sa satisfaction repose sur l'échange qui a lieu avec un employé de contact, expliquent Liao et al (2009). C'est l'interaction avec ce personnel qui détermine son degré de satisfaction, ajoutent Reynolds et Beatty (1999). Pour atteindre cette dimension de la performance client, l'entreprise doit disposer d'un personnel satisfait. Sa satisfaction, rappellent Payne et Webber (2006), est significativement liée à la satisfaction et la fidélisation du client. Ainsi, pour assurer la satisfaction de sa clientèle, l'entreprise devrait veiller à celle de son personnel de contact (Heskett et al, 1997). D'une façon générale, les attitudes et l'affichage des émotions positives axées sur le client ont des effets sur sa satisfaction, ajoutent Stock et Hoyer (2005). « Lorsque le vendeur possède des attitudes positives orientées vers le client, ces attitudes se refléteront sur son comportement envers les clients » (Stock et Hoyer, 2005 : 540). Plus ces agissements sont centrés sur la clientèle, « plus leur niveau de satisfaction est élevé », soutiennent Groth et al (2009 : 540). L'OC, ajoutent-ils, permet à ces employés d'offrir une prestation de qualité, de répondre aux besoins du client, d'arriver à le séduire et d'assurer sa fidélité. C'est ainsi, confirment Stock et Hoyer (2005), que les comportements OC ont un effet sur la satisfaction du client. L'importance accordée à la satisfaction du client est basée sur la croyance qu'elle conduit à la fidélisation du client (Reynolds et Beatty, 1999), qui à son tour augmente les ventes (Schneider et al, 2005). Nombreux auteurs en marketing ont longtemps affirmé qu'un client satisfait a plus de chance de revenir et d'acheter plus souvent le produit ou le service offert qu'un client insatisfait. « La logique ici est que notre clientèle est satisfaite des nombreuses visites répétées et que les visites augmentent le niveau des achats », expliquent Schneider et al (2005 : 1020). Cette croyance est soutenue par la chaîne de profit-service. Toutefois, ce modèle a été beaucoup critiqué et ses résultats mis en doute. En effet, Silvestro et Cross (2000)<sup>18</sup> reprochent aux travaux de Heskett et ses collègues d'être très simplistes. Pritchard et Silvestro (2005) ajoutent que les liens linéaires entre les variables du modèle n'ont pas toujours été vérifiés. Pour ces raisons, il y a lieu de prendre avec réserve les conclusions de ce modèle. Il est de ce fait nécessaire de recourir à d'autres théories pour confirmer ces résultats et justifier l'impact du personnel sur la satisfaction de la clientèle.

**4. Assurer la satisfaction du client** est « un préalable l'intention de rachat », affirment Lichtlé et al (2001 : 8). Les auteurs la définissent comme « un état cognitif et émotionnel, transitoire

---

<sup>18</sup> Cité par Pritchard et Silvestro (2005).

résultant d'une expérience de service, de la consommation ou de l'utilisation d'un bien » (Lichtlé et al, 2001 : 9). Autrement dit, un client très satisfait aura tendance à revenir et dépenser plus d'argent pour acheter les produits ou services de l'entreprise (Reynolds et Beatty, 1999). Pour Donovan et al (2004) et Brown et al (2002), la performance de vente est influencée par les OCB. Selon la chaîne de profit de service, en adoptant des OCB, l'employé serait en mesure de satisfaire le client qui à son tour améliorerait les ventes de l'entreprise (Schneider et al, 2005). Brown et al (2002) rapportent que pour Spivey et al (1979), c'est surtout la personnalité sociable et ouverte des employés qui prédit le succès des ventes. Ce personnel devrait ainsi être courtois, connaître les produits et services offerts, personnaliser les échanges et remercier les clients. Ces comportements, soutiennent Lee et al (2006), ont des effets positifs sur la qualité de service perçue par le client, sa satisfaction, sa fidélité à l'entreprise et sont de nature à améliorer les ventes. Quant aux chercheurs en marketing, ils suggèrent de mettre en place le MR qui permettrait d'améliorer les relations avec la clientèle, d'assurer la performance des employés et d'accroître ainsi les ventes (Palmatier et al, 2006).

À partir de ces recherches, nous remarquons que pour réaliser la performance client, il faut adopter un processus d'actions appropriées, suivre certaines étapes. En effet, le comportement du personnel assure une production de qualité favorable à la satisfaction et la fidélisation du client, qui à son tour achète le produit et améliore les ventes ce qui conduit à la performance de l'entreprise, déclarent Lee et al (2006). Faut-il accomplir chacune de ces dimensions pour aboutir à l'achat du service ? Un client satisfait et fidèle va-t-il forcément revenir et acheter les services fournis ? Répondre à ces questions permettrait de mieux comprendre le processus d'achat et les stratégies à adopter pour assurer la performance client.

5. Fournir un service de qualité, satisfaire et fidéliser le client permettent d'aboutir en fin de chaîne à l'achat du service et d'assurer la propagation positive *du bouche à oreille*, soulignent Lichtlé et al (2001) et Liao et al (2009). Le bouche à oreille est le plus ancien des mécanismes de transmission et d'échange des avis et des perceptions sur les produits et les services (Reynolds et Beatty, 1999). Ce mode de communication est « une conversation informelle » permettant la propagation d'opinion sur les produits et les services d'une entreprise (Reynolds et Beatty, 1999 : 17). Pour Palmatier et al (2006) et Netemeyer et Maxham III (2007), le bouche à oreille renvoie à l'éventualité qu'un client réfère un vendeur ou une entreprise à un autre client. Pour assurer ce mécanisme de transmission, le personnel doit adopter certaines actions, expliquent Netemeyer et Maxham III (2007). Grâce aux comportements extra-rôles, les employés seront capables de renforcer le phénomène de communication de bouche à

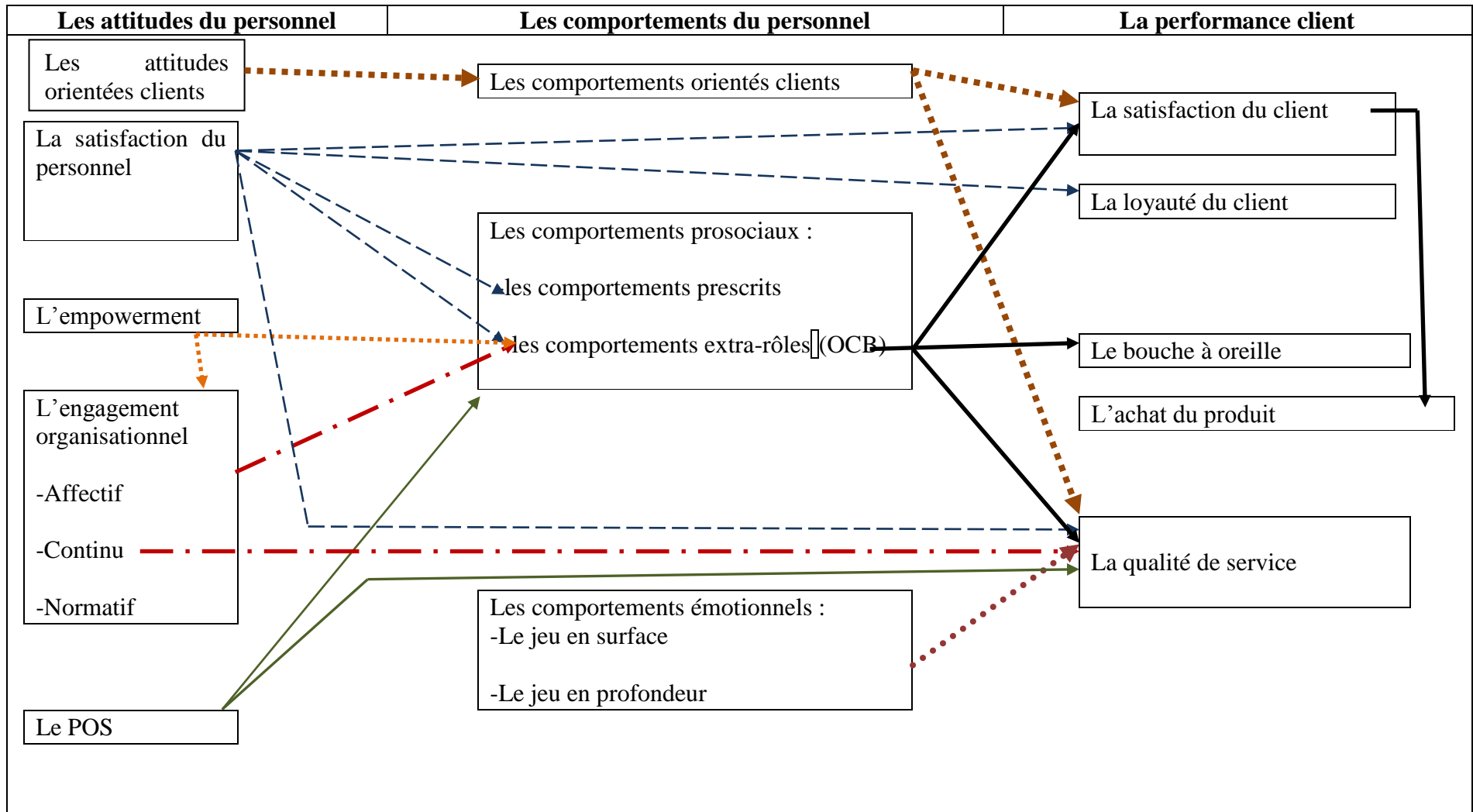
oreille avec la clientèle. Seuls les extras-rôles, insistent les auteurs, permettent de répondre au mieux aux attentes des clients et de les amener à recommander l'entreprise à leur entourage. Ces agissements, ajoutent Reynolds et Beatty (1999) et Ployhart et al (2009), améliorent la satisfaction du client et consolident la renommée de l'entreprise. Même si cette dimension est l'un des mécanismes d'échange le plus ancien connu en marketing, rappellent-ils, la démarche bouche à oreille est encore peu étudiée par les auteurs. Rares sont les recherches menées pour mesurer les effets du personnel sur ce phénomène. Pourtant, une telle dimension est essentielle pour le renforcement de l'emprise de l'organisation, attirer de nouveau client et assurer sa croissance. Pour ces raisons, il faudrait mesurer cette dimension et distinguer les attitudes et les comportements qui l'affectent.

Ainsi, la performance client apparaît comme un concept multidimensionnel où chaque dimension reflète une spécificité particulière des résultats de la clientèle. Rares sont les recherches à avoir utilisé ces cinq indicateurs. Pourtant, il serait pertinent de voir quels attitudes et comportements du personnel ont le plus d'impact sur la qualité de service, la performance client, le bouche à oreille, la loyauté du client et l'achat du service. Laquelle de ces dimensions serait la plus importante aux yeux du client ?

Outre la dimensionnalité de la performance client, nombreux écrits ont affirmé la difficulté de définir et de mesurer les outcomes client. En raison des difficultés de conceptualisation, Netemeyer et Maxham III (2007) affirment que les relations supposées entre le personnel et la clientèle sont souvent intuitives. Certes, il existe un lien entre la performance des employés et les résultats client, mais les auteurs n'arrivent pas toujours à expliquer l'influence du rendement du personnel sur ces résultats. Pour Heskett et al (1997), un client satisfait ne conduit pas forcément à un client loyal. Pour Schneider et al (2005), la satisfaction du client ne conduit pas obligatoirement à l'achat. La causalité, selon ces auteurs, est loin d'être établie. C'est pourquoi appellent-ils à investir davantage ces liens, à les tester et à les vérifier.

Quant à la mesure de la performance du personnel, elle pose également problème. Les auteurs ont recours à des mesures individuelles et agrégées (Liao et al, 2009) ou auto-déclarées (Liao et Chuang, 2004). Chacune d'elles influence les résultats des recherches. Utiliser des définitions et des mesures différentes rend la comparaison des écrits plus ardue. Il devient ainsi difficile de distinguer quelles attitudes et quels comportements sont les plus pertinents pour le client. Adopter la même définition et la même mesure reste utopique dans un environnement complexe. En effet, la diversité des secteurs et les spécificités de chaque

emploi rendent difficile la détermination des comportements idéaux pour satisfaire tous les clients. Il y a lieu d'étudier et de distinguer les caractéristiques de chaque emploi et de déterminer les agissements les plus à même de répondre à chaque segment de client.



Chaque type de trait fait référence aux liens existants entre une attitude, des comportements et des outcomes client (--- lien entre l'empowerment et les OCB)  
 — liens entre POS, OCB et qualité de service

**Tableau 1 : Les variables affectant la relation employé-client**

## **La conclusion**

La relation employé-client est complexe. Elle fait intervenir plusieurs facteurs individuels, organisationnels et environnementaux. Nous avons essentiellement analysé le niveau individuel et étudié les attitudes et les comportements du personnel permettant d'assurer la performance client. Parmi les attitudes retenues : la satisfaction, l'engagement organisationnel et la motivation ont été présentés comme des antécédents, des médiateurs de la relation employé-client ou ayant un impact direct sur le client. Pour ces comportements, nous avons retenu les comportements : prosociaux, orientés client et émotionnels. Après avoir étudié ces éléments, nous avons analysé les cinq dimensions de la performance.

L'objectif central de ce travail était d'étudier la relation entre les employés et la clientèle. À partir de notre investigation théorique, nous avons pu schématiser l'impact des principaux attitudes et comportements du personnel sur la performance client. Il serait intéressant dans des recherches futures de tester le modèle (Tableau 1) et de voir la pertinence de ces liens.

Tout au long de notre analyse, nous nous sommes également posé un certain nombre de questions. Quelle forme d'engagement aurait plus d'effet sur la relation employé-client ? Quels attitudes et/ou comportements ont le plus d'effet sur la performance client ? Laquelle des cinq dimensions de la performance client serait la plus importante aux yeux du client ? Pour apporter des éléments de réponse, il serait intéressant de procéder à une étude empirique aux prés des entreprises de service : centre d'appel, entreprises de restauration, de vente... Ces analyses nous permettront de mieux comprendre le rôle du personnel de contact et les effets de ses agissements sur la performance du client, ainsi que celle de l'organisation.

## **Les références**

- Amara, M. Z., Bietry, F. (2006). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance: application au contexte tunisien. *XVIIème congrès de l'AGRH, Reims Management School*.
- Ambrose, M. L., Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of applied psychology*, vol 94, n 2, 491-500.
- Bagger, J., Cropanzano, R., Ko, J. (2006). La justice organisationnelle : définitions, modèle et nouveaux développements, p(25-45) In Akreimi, Guerrero & Neveu : *comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrières et épuisement professionnel*. De boeck.



- Bagozzi, R. P. (1992). The Self-Regulation of Attitudes, Intentions, and Behavior. *Social Psychology Quarterly*, vol 55, n 2, 178-204.
- Barsade, S. G. (2002). The triple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative science quarterly*, n 47, 644-675.
- Ben Amour, Y., Prim, I. (2000). Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. *Actes du 16ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Montréal, vol 16, 1111-1123.
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., MacKenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, vol 81, 141-157.
- Beugré, C. D (1998). *Managing fairness in organizations*. London : Quorum Books.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York Wiley.
- Borucki, C. C., Burke, M, J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, n 20, 943-962.
- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., Shiu, E. (2009).Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, n 62, 698-705.
- Brotheridge, C.M., Grandey, A.A. (2002). Emotional Labor and Burnout:Comparing Two Perspectives Of People Work. *Journal of vocational behaviour*, n 60, 17-39.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, T. D., Licata. J. W. (2002).The customer orientation of service workers: Personality trait effects on selfand supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, vol 39, 110-119.
- Chung, B. G. (2001). A service market segmentation approach to strategic human resource management. *Journal of quality management*, 6, 117-138.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview, in *Handbook or Organizational Justice*. Greenberg & Colquitt, (eds), Lawrence Erlbaum Associates. New York, p. 3-58.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. *Research in personnel and human resource Management*, 20, p. 1-113.
- Dietz, J., Pugh, S. D., Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: an examination of boundaryconditions. *Academy of Management Journal*, 47, 1, 81-92.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., Mowen, J. C. (2004). International benefits of service-worker customer orientation : job satisfacation, commitment, and organizational citizenship behaviorsp. *Journal of marketing*, 68, 128-146.
- Dormann, C., Zapf, D. (2004). Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9, 1, 61-82.
- Dutrénit, J-M. (2004). *Recherche et développement qualité en action sociale*. L'Harmattan.
- El Akremi, A., Khalbous, R. O. (2004). Mesure de résultats de la formation : approche par les déterminants de l'efficacité. *Congrès AGRH : la GRH mesurée*, ESG-UQAM.
- Filser, M., Plichon, V., Antébliau-Lambrey, B. (2003). La valorisation de l'expérience en magasin : analyse de l'adaptabilité d'une échelle de mesure de la valeur perçue. *Cahier Cermat*, n 102, université Tours.

- Gelade, G. A., Young, S. (2005). Test of a service profit chain model in the retail banking sector *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 78, 1–22
- Grant, A. M., Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: the rise of relational and proactive perspectives. *The academy of management annals*, 3, 317-375.
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen. J. C., Lee. J. M. (2009). Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer orientation on Performance Outcomes. *Journal of applied psychology*, 94, 1227-1242.
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., H., G. Walsh. (2009). Customer reactions to emotional labor: the roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, 958–974.
- Hatch, M. J. (1997). *Théorie des organisations, de l'intérêt des perspectives multiples*. De Boeck Université.
- Hatfield, E., Hatfield, Cacioppo, J. T., Rapson. R. L. (1994). *Emotional contagion*. Cambridge University Pres.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 72, 2, 164-174.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 337–370.
- Hochschild, A.R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. University of California press.
- Julien, A., Dao, T. (2006). L'impact du comportement du personnel de contact sur la satisfaction, la fidélité et la confiance client : le rôle modérateur de la personnalité du client. *Actes du XXII du congrès AFM*, Nantes.
- Lavelle, J.J., Rupp, D.E., Brockner, J. (2007). Taking a Multifoci Approach to the Study of Justice, Social Exchange, and Citizenship Behavior: The Target Similarity Model. *Journal of Management*, 33, 6, 841-866.
- Lee, Y-K., Nam, J-H., Park, D-H., Lee, K. H. (2006). What factors influence customer-oriented prosocial behavior of customer-contact employees? *Journal of service marketing*, 20/4, 251-264.
- Liao, H., Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of management journal*, 47, 41-58.
- Liao, H. (2007). Do it right this time: the role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of applied psychology*, 92, 475-489.
- Liao, H., Subramony, M. (2008). Employee Customer Orientation in Manufacturing Organizations: Joint Influences of Customer Proximity and the Senior Leadership Team. *Journal of applied psychology*, 93, 317-328.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology*, 94, 2, 371–391.

- Lichtlé, M-C., Plichon, V., Llosa, S. (2001). La contribution des éléments d'une grande surface alimentaire à la satisfaction du client. L'influence des critères logistiques, des facteurs d'atmosphère et des services. *17<sup>ème</sup> congrès international de l'AFM*, Deauville.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt. (1994).The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Narver, J. C., Slater, S. F. (1990).The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 4, p. 20-35.
- Nasr, I. M., El Akremi, A., Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté: test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'écart social au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, 74, 105-129.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83, 1, 131–141.
- Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., Lichtenstein, D. R. (2010). Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction, and Store Customer Spending Growth. *Journal of Applied Psychology*, 95, 3, 530–545.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior the good soldier syndrome*. Toronto Lexington Books.
- Paillé, P. (2001). L'engagement normatif : essai de reconstruction, p(69-96) In Vandenberghe, C : *L'engagement*. Éditions L'Harmattan.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136–153.
- Payne, S. C., Webber, S. S. (2006).Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91, 2, 365–378.
- Ployhart, R. E., Weekly, J. A., Ramsey, J. (2009). The consequences of human resource stocks and flows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52, 5, 996–1015.
- Pritchard, M., Silvestro, R. (2005). Applying the service profit chain to analyse retail performance: The case of the managerial strait-jacket? *International Journal of Service Industry Management*, 16, 4. 337-356.
- Pugh, S. D. (2001). Service with a smile: emotional contagion in the service encounter. *Academy of Management Executive*, 16, 4, 73-84.
- Reynolds, K. E., Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75, 1, 11-32.
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail-concept et théories. Les notes du LIRHE, 326.
- Salanova, M., Agut, S., Peiro, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1217–1227.

- Schneider, B. (1994). HRM - A service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International journal of service industry management*, 5, 64-76.
- Schneider, B., White, S. S., Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of applied psychology*, 83, 150-163.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, vol 48, n 6, 1017–1032.
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-271.
- Stock, R. M., Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Academy of marketing science journal*. 33, 536-552.
- Tremblay, M., Côté, J., Balkin, D.M. (2003). Explaining Sales Pay Strategy Using Agency, Transaction Cost and Resource Dependence Theories. *Journal of Management Studies*, 40, 1650-1680.
- Valenzuela, L.M., Mulki, J. P., Jaramilo, J. F. (2009). Impact of customer orientation, inducements and ethics on loyalty of the firm: customer' perspective. *Journal of business ethics*, 277-291.
- Van Hoorebeke. D. (2005). Quand l'organisation veut imposer des émotions à ses membres : processus, pratiques managériales et effets du travail émotionne, p (223-252) In Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., Mignonac, K. *Comportement organisationnel volume 1 contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De boeck.
- Vandenbergh, C., Bentein, K., Michon, M., Chebat, J-C., Tremblay, M., Fils, J-F. (2007). An Examination of the Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee–Customer Encounters. *Journal of Applied Psychology*, 92, 4, 1177–1187.
- Zapf, D. (2002). Emotion work and psychological well-being are view of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12, 237–268.