

Nasser HARKAT

Doctorant

IAE de Lille, LEM

104, avenue du Peuple Belge 59043 LILLE

0770012439

nasserharkat@gmail.com

Dominique CRIE

Professeur des universités

IAE de Lille, LEM

104, avenue du Peuple Belge 59043 LILLE

0320123464

dominique.crie@iae.univ-lille1.fr

Marketing Trends Congress: Research Sessions

De l'engagement salarié à l'engagement client : le rôle du personnel au contact dans le choix du consommateur dans les services

Abstract :

This article shows the need for personal interaction in the seller-buyer relationship as the customer perception is linked to the service quality. The results reveal a high need of personal interaction and an opportunity for management to adapt to customer expectations. Customers need the employees support to enhance their brand commitment.

Résumé :

Ce travail met la lumière sur la place centrale du personnel au contact dans la relation client et la perception de qualité de service en s'appuyant sur des concepts issus de la psychologie et des ressources humaines. Les résultats révèlent des pistes sur l'influence de la prestation des salariés dans l'engagement des clients envers la marque.

Key Words : Organizational Commitment, Brand Commitment, Human to Human, Social Exchange

Mots-clés : Engagement organisationnel, Engagement envers la marque, Human to Human, relationnel

Introduction et Objectifs

Aujourd'hui, notre société est caractérisée par un développement accru des services proposés en contact direct malgré l'accroissement exponentiel des nouvelles technologies et la déshumanisation de nombreuses entreprises. Ce phénomène n'empêche pas que les relations interpersonnelles soient contrairement à ce que l'on pourrait penser au cœur de la relation client quel que soit le support utilisé. Dans toutes les entreprises de service, l'interaction entre le personnel au contact et les clients est le ciment de la relation entre les clients et l'entreprise. En effet, Eiglier et Langeard (1987) associent la relation de service à un système d'interactions interpersonnelles entre le prestataire, son personnel au contact et ses clients. Doyle (1994) indique que le service est au cœur de la relation commerciale et qu'il est partie intégrante du produit, ce qui implique que le service s'avère être le principal facteur déterminant de la part de marché et de la rentabilité.

Dans ce contexte, le relationnel prend toute son importance et revient au premier plan de la relation commerciale, ce qui renforce le rôle du personnel au contact. Il est plus qu'une vitrine de l'entreprise, il est le reflet de sa stratégie et de sa politique dont va dépendre le ressenti du client. Il s'agit aujourd'hui du maillon principal de la chaîne qui relie l'entreprise à ses clients.

Modèle conceptuel / Revue de littérature

Ce travail se base sur les théories de l'engagement, de l'orientation marché, de la chaîne de valeurs respectivement à partir des travaux de Morgan et Hunt (1994) ; Narver et Slater (1990), Kohli et Jaworski (1990) ; Zeithaml, Berry, Parasuraman (1996). Les concepts utilisés qui sont issus des domaines de la psychologie et des ressources humaines (RH) sont adaptables au marketing et en particulier au marketing relationnel.

Cette recherche tente de proposer un modèle théorique qui étudie l'interface « personnel au contact et clients » en intégrant l'engagement salarié et client sous l'influence des choix stratégiques de l'entreprise. Il s'agit de répondre à l'interrogation suivante : Dans quelle mesure le personnel au contact joue-t-il un rôle dans l'engagement client ?

Pour ce faire, plusieurs liens ont été mis en avant pour mieux comprendre la formation de l'engagement salarié et l'engagement client.

D'une part, il est ressorti de l'étude de la littérature au niveau de l'engagement salarié que l'essentiel des thématiques traitées relève des risques d'un manque d'engagement de la part des salariés et les coûts que cela implique pour l'organisation avec le turnover, la performance des salariés, etc...

D'autre part, la littérature qui traite de l'engagement client a connu une évolution particulière où l'attachement à la marque a été souvent mis en avant si bien que pour de nombreux auteurs l'engagement envers la marque repose exclusivement sur cette facette affective.

La mise en relation de l'engagement salarié et l'engagement client est apparue comme nécessaire avec le développement du marketing des services. L'avènement des programmes de fidélité a fortement contribué au renforcement du rôle de l'échange entre le client et la marque dans le cadre de la relation client. L'évolution des programmes de fidélisation dans la littérature illustre la place centrale de la relation humaine et notamment la considération du client. La reconnaissance est un aspect essentiel de la relation client entre le client et la marque puisque celui-ci cherche à se sentir reconnu, distingué, et traité avec la considération qu'il mérite (Mimouni, Volle, 2003).

D'autre part, la notion de satisfaction relationnelle développée par De Wulf et al. (2001) mettait en exergue son importance au sein de la relation client. De Wulf et ses collègues ont

défini la satisfaction relationnelle comme « l'état affectif du consommateur qui résulte d'une évolution globale de la relation avec l'entreprise ». La notion de satisfaction relationnelle qui comprend entre autres la prestation de service, vient compléter celle de satisfaction transactionnelle qui repose sur le prix et les caractéristiques intrinsèques du produit. Cette distinction entre ces deux notions se retrouve dans le concept de fidélité qui repose sur du transactionnel et du relationnel et en somme sur des éléments tangibles et intangibles.

Dans la relation complexe, la confiance est le « ciment » de la relation pour envisager une relation sur le long terme (Hrebiniak, 1974) qui par définition s'oppose à une relation ponctuelle ou passagère considérée comme « sans suite ». D'après la littérature, le « ciment » de la relation repose essentiellement sur deux dimensions, cependant certains auteurs tels que Guilbert (1999), Gurviez et Korchia (2002) considèrent qu'il s'agit d'un construit multidimensionnel. D'autres auteurs comme Berry et Parasuraman (1991) sont parvenus à la conclusion que la confiance est un déterminant majeur de la relation entreprise-client dans le secteur des services en raison de la nature intangible de l'utilisation du produit.

Cette relation entre l'entreprise et le client, basée sur la confiance amène une relation sur le long terme qui se rapproche de la notion d'engagement. La confiance perçue par les clients dépend de la prestation du personnel au contact. C'est ainsi que le rôle du personnel doit être pris en compte et pour cela l'entreprise doit mettre en place un système qui mette les salariés dans les meilleures dispositions pour développer cette relation avec les clients de plus en plus exigeants. Les processus marketing et RH s'organisent ensemble dans ce sens pour améliorer le partage d'information au sein de l'organisation. En effet, le système d'information a été initialement développé dans la littérature par Kohli et Jaworski (1990) ainsi que Narver et Slater (1990) sur la notion d'orientation de marché.

Le modèle conceptuel développé prend en compte l'orientation de marché de l'entreprise qui se reflète dans l'orientation client. C'est la politique choisie par l'entreprise qui se concrétise par l'orientation client et va déterminer la perception des clients et des salariés. Au moment d'interagir avec le personnel au contact, le client s'attendra à retrouver ce qui a été « promis » par l'entreprise dans sa communication. Deshpande et Webster (1989) ont défini la culture d'entreprise comme « un modèle de valeurs et de croyances qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur transmet donc les normes comportementales de l'organisation à suivre ». La culture d'entreprise illustre l'interdépendance du marketing et des RH qui a pour finalité de répondre au mieux aux attentes des clients et à leur appétence relationnelle ou « customer consciousness » (Grönroos,

1982). Ces interactions entre salariés et clients qui conduisent à l'engagement client amènent certains auteurs à considérer le consommateur comme un partenaire toujours compétent (Sobhy, Winklhofer et Hibbert, 2009). Ceci laisse penser que les relations client-entreprise peuvent être complexes et que l'échange assure la viabilité de la relation.

Cette relation entre le personnel au contact et les clients dans le cadre de la relation entreprise-client se reflète dans l'étude de l'engagement envers l'organisation et l'engagement envers la marque.

La culture d'entreprise et la confiance sont des antécédents à l'engagement salarié puisque comme il a été défini par Morgan et Hunt (1994), l'engagement et la confiance sont indissociables. Le client se base sur la confiance qu'il attribue à la marque pour développer sa relation avec elle. Dès 1980, Bagozzi avait mis en évidence le lien entre la performance des vendeurs et la satisfaction client. Allen et Meyer (1990) qui ont développé le modèle tridimensionnel de l'engagement montrent les antécédents de l'engagement organisationnel. Cela peut laisser penser que l'engagement client peut trouver des antécédents dans la perception de la qualité de service bien qu'il s'agisse d'engagement envers la marque.

Comme il a été souligné précédemment, la satisfaction des clients est liée à la relation client et va reposer sur le rôle du personnel au contact.

Méthodologie

Des entretiens ont été effectués avec des clients, des salariés et des managers pour déterminer les items de l'étude quantitative. En s'inspirant notamment du concept du 'service profit chain' (Heskett et al., 1994), l'objectif de cette recherche est de démontrer la corrélation entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients d'une même entreprise dans le secteur des services.

Objectifs de ce travail

Il s'agit d'étude qualitative en deux étapes, l'une dans le cadre de l'étude sur l'amélioration des éléments intangibles dans les programmes de fidélité et l'autre en complément de celle-ci pour comparer la notion d'engagement salariés et clients.

La première étude comprend des entretiens avec les consommateurs pour l'essentiel et des entretiens avec les responsables/managers d'entreprises partenaires. Il a été choisi de combiner des entretiens effectués avec les consommateurs d'un côté et les managers de l'autre afin de constater les perceptions de chacun des acteurs de la relation entreprise-client.

La seconde étude a été réalisée avec des consommateurs qui sont également salariés afin d'observer leur conception de la notion d'engagement en tant que salarié et en tant que consommateur. Cette étude vient compléter l'étude précédente.

Une étude sur les aspects relationnels dans le processus d'achat

Avant de procéder à cette étude qualitative, il a été réalisé une étude documentaire intersectorielle visant à répertorier des cas où il existe des rapports à la relation client au niveau de l'aspect Human-to-Human. Une analyse de la littérature a également été effectuée pour mettre en évidence les éléments et les résultats susceptibles d'apporter des éclaircissements sur la relation entreprises-client.

L'étude s'est déroulée de la façon suivante :

- 3 entretiens non-directifs pour les consommateurs (de 1h30 à 2h)
- 10 entretiens semi-directifs pour les consommateurs (de 1h20 à 1h40) ; 6 entretiens semi-directifs pour la partie manager (de 1h à 1h35) ; 6 entretiens pour la partie clients et salariés à la fois (1h20 à 1h40)

Au cours de cette étude qualitative, plusieurs thématiques ont été développées : relationnel, club et communauté, confiance, reconnaissance dans le contexte de la relation entre un client

et une marque. Les échanges lors des entretiens ont été volontairement orientés vers la relation avec les entreprises avec lesquelles une relation peut être envisageable.

Les répondants viennent de Lille et de Paris. L'objectif était de ne pas limiter l'échantillon à une même ville. Les répondants ont été sélectionnés en fonction de leur catégorie socioprofessionnelle ainsi que sur des critères relatifs à l'âge, le sexe ou encore la situation familiale. Dès les premiers entretiens, il a été jugé opportun de sélectionner des profils de répondants d'une classe socioprofessionnelle plus élevée afin d'apporter des éléments sur le relationnel qui manquaient dans les premiers entretiens où la relation était réduite au transactionnel. Il est apparu que les répondants de CSP plus élevées étaient en mesure de concevoir la relation aussi bien basée sur des éléments tangibles qu'intangibles.

Suite à ces observations quant au choix des répondants, il a été décidé de sélectionner des profils de CSP supérieures et de formation universitaire supérieure à la Licence afin d'améliorer la qualité des entretiens dans le cadre de la comparaison de la relation à l'entreprise en tant que salarié d'un côté et en tant que client d'un autre côté.

Etude qualitative pour la préparation l'étude quantitative

L'étude qualitative dans son ensemble a contribué à l'élaboration des échelles de mesure.

Ainsi, les échelles ont été le résultat de l'étude de la littérature sur les échelles existantes couplée aux entretiens avec les consommateurs et salariés.

Les échelles sont encore en phase de test puisqu'il existe encore quelques items à épurer.

Afin de valider ces échelles, les logiciels SPSS et smartPLS ont été utilisés afin de mettre en évidence la corrélation entre les différentes variables étudiées.

Résultats

Dans cette partie, il est essentiel de revenir au cœur du comportement du consommateur, du salarié et de la politique de l'entreprise.

La recherche du relationnel de la part des répondants au-delà de la motivation marchande ressort comme un élément fondamental de la relation 'entreprise-client' actuelle. L'exemple de l'épicerie avec lequel le client entretient une relation interpersonnelle forte et durable reflète les attentes des répondants quant à une relation conforme aux attentes du client. D'autres exemples souvent cités sont ceux des petits commerçants tels que le boucher, le primeur ou le coiffeur. Cela montre que le client recherche auprès du prestataire de service une connaissance, des informations, des conseils personnalisés pour l'accompagner pour effectuer le bon choix. Il résulte de ce type de situation un renforcement de la relation avec la confiance qui apparaît toujours de façon plus ou moins explicite.

Il a été observé au cours de l'étude qualitative que le rôle des salariés dans la relation avec la marque était un facteur déterminant pour les clients bien qu'il reste à mesurer l'existence et l'intensité de cette relation par le biais de l'étude quantitative.

Les entretiens ont démontré que les clients attribuent une importance toute particulière au traitement reçu au cours de l'échange avec le personnel au contact. La reconnaissance, la relation humaine et la considération sont les éléments le plus souvent mis en avant par les répondants lors de l'étude qualitative. Il est également ressorti de cette étude que l'appartenance et le partage de valeurs ou la confiance mutuelle sont recherchés par les clients.

Relationnel et échange avec l'entreprise

Les consommateurs avaient le sentiment que les relations avec les entreprises se sont dégradées en partie avec le développement des nouvelles technologies. Certains d'entre eux ressentaient le besoin d'un retour au 'relationnel' notamment suite à la multiplication des programmes de fidélité qui les transformaient en « portefeuille ». Le fait d'être « utilisé » par l'entreprise est vécu par les consommateurs comme « un manque de considération » et « une absence de reconnaissance ».

« J'ai envie d'être considérée autrement que comme un porte-monnaie géant, une CB, je suis une humaine derrière cela et il ne faut pas se fier aux apparences ».

En ce qui concerne le rôle du personnel, les clients soulignent l'importance de l'empowerment du personnel pour répondre rapidement à leurs demandes et être en mesure de solutionner leurs problèmes. L'étude a mis la lumière sur les attentes suivantes des clients vis-à-vis de l'entreprise : anticipation des besoins, compétence, disponibilité, appétence relationnelle, confiance, valeurs communes, reconnaissance et utilisation des TIC.

Cela se concrétise de la façon suivante :

- besoin de reconnaissance et appétence relationnelle (pas de vraie relation si pas connaissance ni d'histoire commune)
 - « c'est ça la reconnaissance, on s'intéresse à vous, à vos centres d'intérêts, à vos besoins, ...pour personnaliser le service »
 - « je veux que l'on me reconnaisse en tant que personne, que l'on me donne l'impression d'être importante, unique »
- besoin identitaire, différenciation, distinction, connaissance
- être apprécié, respecté, considéré
- relations interpersonnelles, partage d'intimité sans intrusivité
- valorisation (pris en compte à sa juste valeur – équité), réciprocité (relation équilibrée)
 - « on peut donner notre avis quand on veut à la marque »
- bien être, simplification, commodité, sécurité, SAV
- démarche spontanée, sincère, geste « gratuit » désintéressé
- l'entreprise doit rester dans son rôle (ne pas en faire trop)
- empowerment, contrôle, co-construction/co-création, choix (variabilité des attentes)
 - « on sent qu'on est sur un pied d'égalité avec l'entreprise »
 - « il y a un côté participatif qui peut être motivant »
 - « mon avis est pris en compte »
- empathie

Relationnel et empowerment du client

Le client est à la recherche d'un contact direct avec la marque, simple et à sa demande. Il est également en attente d'une solution proposée par le conseiller ou le vendeur, qui soit rapide et personnalisée. Cette exigence du consommateur correspond à cette tendance de vouloir imposée une relation et un échange bénéfique aux deux parties à ses yeux.

« Je veux une solution pour moi et tout de suite... pas faire la queue et ensuite attendre de voir le responsable ».

« On peut avoir des vrais conseils personnalisés sur internet et j'aime ça ».

Les consommateurs veulent avoir le choix et attendent que l'entreprise leur offre la possibilité de développer une relation multicanal selon leurs préférences du moment.

Suite à l'analyse de l'ensemble des entretiens, il ne fait aucun doute que le relationnel est au cœur de la relation client et que cela ne peut se concrétiser qu'avec le rôle du personnel au contact avec lequel les clients interagissent. Les clients démontrent par leurs attentes que la qualité du service et en définitive la prestation des salariés est essentielle pour que la relation perdure dans le temps.

Les résultats qui seront obtenus suite à l'analyse quantitative permettront de mesurer les corrélations des liens qui existent entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients au cœur de la relation entreprise-client.

Discussion

Le caractère humain de la relation client aurait pu être voué à disparaître avec le développement accru des nouvelles technologies et d'internet. Or, il a été constaté que la relation n'a jamais été aussi importante que depuis l'avènement des NTIC, l'évolution des programmes de fidélisation en sont la preuve puisque les programmes ont tendance à proposer des avantages intangibles ainsi qu'une relation privilégiée pour les clients pour leur assurer la reconnaissance et la considération escomptées.

Cette étude prend en compte la relation entre l'engagement salarié et l'engagement client dans sa globalité et il serait intéressant de se concentrer sur les évolutions apportées par l'utilisation des NTIC dans la relation client, en particulier avec l'influence du Web 2.0.

Les entreprises sont aujourd'hui présentes sur internet et sur les réseaux sociaux pour échanger avec les clients sur différents canaux. La relation revêt alors un caractère multicanal qui impose aux entreprises la maîtrise des différents canaux, d'être en mesure de reconnaître le client et de s'adapter à ses besoins. C'est une évolution qui est déjà en cours puisque les entreprises se sont « installées » à l'endroit où se trouvent les clients que cela soit sur les canaux offline ou online.

Limites

L'étude se focalise sur les entreprises de service, ce qui pose la question de savoir si ces relations interviennent de la même manière dans d'autres secteurs activités où les relations entre salariés et clients sont peu développées voire parfois inexistantes.

Les relations étudiées entrent dans le cadre de la relation en BtoC ce qui amène à se demander si ce modèle peut être transposé au BtoB où les relations sont différentes.

Ce travail se base sur une analyse de la littérature et une étude qualitative qui permettent de constater ce phénomène d'interrelations entre l'engagement salarié et l'engagement client.

Le choix de l'échantillon n'est pas représentatif de l'ensemble de la population puisque les CSP supérieures ont constitué l'essentiel des répondants. De plus, seules deux villes ont été étudiées alors qu'il aurait fallu un échantillon composé de personnes de différentes villes pour mieux représenter la réalité du pays.

L'absence de mesures précises ne permet pas de justifier de façon chiffrée ce phénomène.

Futures recherches

La première chose qu'il faudrait effectuer pour faire avancer l'étude de cette thématique est de pouvoir mesurer de façon précise les relations entre l'engagement salarié et l'engagement client. Il est nécessaire de pouvoir réaliser cette étude dans le cadre d'une même entreprise pour être plus à même d'établir clairement les liens éventuels avec des conditions similaires ou très proches.

L'idée de poursuivre ces recherches dans le cadre des relations online afin de voir si l'échange social sur les réseaux sociaux est similaire aux relations plus « traditionnelles » en face à face. Le contexte actuel où le multicanal est devenu la norme pour de nombreuses entreprises impose de réfléchir aux influences des changements du comportement du consommateur et des salariés. Il est alors légitime de se demander dans quelle mesure la relation client-marque sera affectée. Aussi, le personnel au contact qui occupe une place centrale se retrouve de fait présent là où se trouvent les clients, ce qui impose à l'organisation de s'adapter à ces changements rapides.

Enfin, il est certain que les aspects culturels et les normes de la société influencent l'étude, c'est pourquoi il sera pertinent et surtout intéressant de réaliser une étude dans d'autres pays afin de constater si la tendance est similaire.

Implications managériales

La prise en conscience de l'importance du rôle du personnel au contact pour l'engagement des clients peut constituer un avantage concurrentiel de poids afin d'améliorer la qualité de la relation et la performance des salariés.

Comme l'ont indiqué certains auteurs et notamment Nayar (2010), il faut commencer par s'occuper de la relation avec les salariés avant de s'occuper des clients dans le domaine des services, puisque ce sont les salariés qui s'occupent de la relation avec les clients sur le terrain. La prise de pouvoir du consommateur et son besoin d'être un acteur actif de la relation entreprise-client a modifié la relation client et le front office doit être l'intermédiaire entre eux, toujours avec l'objectif d'accompagner au mieux le client dans ses choix.

Les entreprises ont pris conscience du fait que les attentes des clients relatives à la relation à la marque dépendent des prestations des salariés et cela se vérifie dans l'évolution des programmes de fidélité qui proposent de plus en plus de conseils, d'accompagnement. De surcroît, elles ont intégré l'importance d'offrir un service personnalisé et de travailler sur la reconnaissance du client. Or, il convient de rappeler que ce sont les salariés et leurs performances qui déterminent la perception du client et sa relation avec la marque en définitive.

Références bibliographiques :

Deshpande R. et Webster F.E. (1989), Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda, *Journal of Marketing*, 53 (January), p. 3-15

De Wulf K., Oderkerken-Schröder G. et Iacobucci D. (2001), Investment in consumer relationships: Across-country and cross-industry exploration, *Journal of Marketing*, 65, p. 33–50.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction : Le Marketing des services*, McGraw Hill.

Fullerton, G. (2005), The Impact of Brand Commitment on Loyalty to Retail Service Brands, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (2), 97-110

Grönroos C. (1982), An Applied Service Marketing Theory, *European Journal of Marketing*, N°16, Vol.7, p.30-41.

Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, vol 17, n°3, p. 41-61.

Heskett J.L., Sasser W.E. Jr et Schlesinger L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, Free Press, New York, NY.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54(April), pp. 1-18.

Meyer J.P et Allen N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.

Mimouni A. et Volle P. (2003), Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle : une application exploratoire au secteur du transport aérien, 19ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Gammarth, Tunisie.

Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35

Netemeyer, G. Richard, J. Maxham et D. Lichtenstein (2010), Store Manager Attitudes and Behaviors: Effects on Store Employees, Customers, and Store Performance Variables, *Journal of Applied Psychology*, (95 (3), 530-545.)

Zeithaml V., Berry L. et Parasuraman A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, Vol. 60 No. 2, pp. 31-46.