

Moutte Julie  
Doctorante, allocataire de recherche au CEROG et au GREFI  
Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III  
E-mail : [julie.moutte@iae-aix.com](mailto:julie.moutte@iae-aix.com)

## **L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : Proposition d'un modèle conceptuel**

**Résumé :** L'objectif de cet article est de déterminer les facteurs qui permettent au personnel de satisfaire le client et d'explorer la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client. Pour cela, les travaux sur l'interface personnel en contact/client sont présentés. Une étude de la littérature a permis de mettre en évidence les facteurs explicatifs de la performance du personnel et de mettre en avant le possible rôle médiateur de l'orientation client entre la satisfaction du personnel en contact, son engagement organisationnel et la satisfaction du client.

**Mots-clés :** Marketing interne – Satisfaction des clients – Satisfaction au travail – Engagement organisationnel – Orientation client

**Abstract:** The objective of this article is to determine the influence of the behaviour and the attitude of contact employees on customer satisfaction and to investigate the relation between job satisfaction of employee and customer satisfaction. For that purpose, the works on the interface customer contact employee / customer are presented. A study of the literature allowed to put in evidence the factors explanatory of the performance of employee and to advance the possible mediatory role of the customer orientation between job satisfaction, organizational commitment and customer satisfaction.

**Keywords:** Internal marketing – Customer satisfaction – Job satisfaction – Organizational commitment – Customer orientation

## **L'impact du personnel en contact avec la clientèle sur la satisfaction du client : Proposition d'un modèle conceptuel**

### **Introduction**

Bien que la production de service supportée par les nouvelles technologies se développe de façon exponentielle, les services proposés en face à face restent toujours d'actualité. Eiglier et Langeard (1987) associent la relation de service à un système d'interactions interpersonnelles entre le prestataire, son personnel en contact et ses clients. Dans la plupart des services, il y a une interaction entre le client et le personnel en contact. La relation humaine n'est pas morte et le rôle du personnel en contact avec le client est devenu un facteur différenciant. Dans beaucoup de cas, le personnel en contact est considéré comme étant le service du point de vue du consommateur (Berry et al. 91). Il délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service. Par son comportement, le personnel en contact va avoir une influence directe sur le service, sa qualité objective, et la façon dont elle sera perçue par le client. Traditionnellement, la réussite de l'interaction entre les clients et l'entreprise repose sur le rôle du personnel en contact (Parasuraman et al. 1985 ; Bitner et al. 1990 ; Hartline et Ferrell, 1996). Il y a quelques années, la rencontre client-vendeur prenait appui sur des scénarios et des scripts comportementaux, mais cette voie a été abandonnée compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients, et donc de la difficulté de proposer des scénarios réalistes. Il faut alors surmonter la répétitivité et s'adapter à l'imprévu en imposant l'adoption d'une flexibilité dans la gestion quotidienne de cette catégorie de personnel. La littérature marketing interne fournit une base pour comprendre le rôle de l'entreprise et son impact sur le comportement et l'attitude du personnel. Le marketing interne doit initier, maintenir et développer les relations entre employés, leurs managers et l'entreprise, et donc suppose créer plus de valeur pour le client. Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voire une condition de pérennité de l'organisation. L'encadrement de l'entreprise est alors amené à motiver et développer l'engagement et l'implication des salariés afin d'intégrer, convaincre et responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1999).

Cet article tente de proposer un modèle théorique qui étudie cette interface personnel en contact / client en intégrant le point de vue des deux parties. Il s'agira de répondre à l'interrogation suivante : Quels sont les facteurs qui permettent au personnel d'agir de manière adéquate face aux clients et de les satisfaire ?

Afin d'apporter des réponses à ces questions, cette recherche a pour objectif de déterminer :

(1) si la satisfaction du personnel et l'engagement organisationnel du personnel permettent de mieux satisfaire le client, (2) si l'adoption d'un comportement orienté client chez le personnel en contact favorise la satisfaction du client et (3) si le comportement orienté client peut avoir un rôle médiateur entre la satisfaction du personnel, l'engagement organisationnel, les traits de personnalité du personnel et la satisfaction des clients.

La réponse à ces questions apportera des contributions managériales et théoriques majeures. D'un point de vue managérial, il est important pour le directeur d'une unité de service d'identifier les manières de gérer son personnel pour s'assurer que leur comportement et leur attitude conduiront à la satisfaction du client. D'après un classement effectué en 1997 l'étude du « lien entre la satisfaction du consommateur et l'attitude/la satisfaction du personnel et la manière de gérer ce lien pour maintenir un avantage compétitif », fait partie des priorités de recherches les plus importantes pour les entreprises françaises (Pras, 1999).

Cependant, malgré l'importance et les enjeux du management du personnel en contact, les recherches empiriques abordant les effets de ces stratégies sur la satisfaction du client sont rares et relativement récentes. Cette recherche, à la frontière du marketing et des ressources humaines, s'inscrit dans un cadre plus large de l'analyse des relations de service en se focalisant sur l'attitude du personnel en contact et de la clientèle. La double perspective adoptée est particulièrement intéressante dans le cadre des activités de service. Nous prenons en compte le point de vue du personnel en contact et celui du client. Les recherches utilisant des données internes et externes sont encore trop rares. C'est peut être à cause de l'interdisciplinarité de ces recherches ou au challenge méthodologique d'avoir un échantillon de clients et de personnel (Zeithaml, 2000).

Cette communication est structurée en deux parties. D'abord, nous définirons le cadre théorique de notre variable à expliquer, la satisfaction des clients. Ensuite l'interface personnel en contact/client est présentée. Les variables explicatives relatives au personnel en contact sont définies, et leur impact sur le client est analysé afin de justifier nos hypothèses de recherche. Enfin, en conclusion, les limites et les voies de recherche viendront clôturer cette communication.

# 1. La satisfaction du client dans les services

## 1.1. Définition

Le concept de satisfaction a fait l'objet de nombreuses recherches en sciences de gestion et a été particulièrement développé dans le cadre des activités de services. La satisfaction est « un terme complexe et un concept difficile » (Czepiel et Rosenberg, 1977). De multiples définitions existent. Plusieurs approches peuvent être identifiées, selon le point de vue du chercheur et le type de satisfaction envisagé. L'analyse de la satisfaction individuelle (transactionnelle ou relationnelle) du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. La perspective temporelle, transactionnelle (instantanée) et relationnelle (cumulée) permet de distinguer les définitions de la satisfaction. Dans une perspective relationnelle, la satisfaction est définie comme le niveau des satisfactions cumulées consécutives à plusieurs expériences de consommation d'un objet (produit ou service). Il s'agit « d'une évaluation globale continue de l'aptitude de l'entreprise ou de la marque à fournir les bénéfices recherchés par le client » (Ngobo, 1997). On parle alors de satisfaction cumulée ou de satisfaction globale, définie comme « un construit cumulatif, sommant les satisfactions avec des produits ou services spécifiques de l'organisation » (Garbarino et Johnson, 1999). Dans une perspective transactionnelle, la satisfaction est un état postérieur et inhérent à une transaction spécifique et bornée dans le temps qui peut être définie comme étant « un jugement évaluatif post achat immédiat ou une réaction affective à la transaction avec la firme la plus récente » (Garbarino et Johnson, 1999).

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

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

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

## **1.2. Rôle pivot du personnel en contact dans la satisfaction du client**

Le construit de satisfaction est traditionnellement conceptualisé et mesuré sous la forme d'un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). Toutefois cette conception évolue vers une conceptualisation multidimensionnelle, c'est-à-dire que l'évaluation du service se réalise à partir d'une série d'attributs. Certaines dimensions sont perçues comme étant plus importantes que d'autres dans la détermination de la satisfaction globale. Les modèles multi attributs occupent une place essentielle dans les recherches sur le comportement du consommateur. Pour Filser (1994), ils contribuent, sur le plan théorique, à une meilleure compréhension des processus psychologiques auxquels recourt le consommateur pour préparer une décision d'achat ou de réachat. Sur le plan opérationnel, ils permettent d'identifier quels attributs contribuent à l'attitude globale positive ou négative d'un consommateur à l'égard du service, et donc d'agir pour renforcer son avantage concurrentiel ou corriger ses faiblesses.

Les recherches en marketing sur la qualité de service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985, 1988, 1994) font apparaître cinq dimensions de la qualité de service :

- les éléments tangibles : installations physiques, équipement et apparence du personnel,

- la fiabilité : capacité à réaliser le service promis en toute confiance et de manière précise,
- la serviabilité : bonne volonté pour répondre aux consommateurs et offrir un service rapide,
- l'assurance : compétence et courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance,
- l'empathie : prise en considération, attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs.

Trois de ces cinq dimensions, la serviabilité, l'assurance et l'empathie sont directement liées aux attitudes et aux comportements du personnel. La présence du client est absolument nécessaire à la réalisation du service. Cette participation du client implique, à un moment ou à un autre, que l'acheteur soit en présence et ait une relation avec le personnel en contact. Ainsi, la notion de relation de service se définit tout d'abord comme le contenu des interactions personnel en contact-client (Langeard et Eiglier, 1994). Selon Ganesh, Arnold et Reynolds (2000), la notion d'interaction des consommateurs avec les représentants de l'organisation doit être pris en considération comme un élément prépondérant dans l'évaluation de service. En effet, dans la plupart des cas, le personnel en contact est considéré comme étant le service du point de vue du consommateur (Berry et al. 1991). Il délivre le message de l'entreprise, crée son image et vend le service. Le personnel en contact avec la clientèle matérialise le service aux yeux du client et personnalise l'entreprise. Il devient l'articulation stratégique du succès des relations commerciales (Mayau et Flipo, 1995). Le personnel en contact sert de frontière entre le client et l'organisation. Par conséquent, la perception de l'interaction avec le personnel ou les responsables de l'entreprise affectera indubitablement les perceptions des consommateurs de l'organisation, et de ce fait leur satisfaction (Bitner, Booms et Mohr, 1994 ; Goff, Boles, Bellenger et Stojack, 1997 ; Iacobucci et Ostrom, 1996). Traditionnellement, la réussite de l'interaction entre les clients et l'entreprise repose sur le rôle du personnel en contact (Parasuraman et al. 1985 ; Bitner et al. 1990 ; Hartline et Ferrell, 1996). Par son comportement, le personnel en contact va avoir une influence directe sur le service, la qualité perçue par le client et sa satisfaction. C'est pourquoi il nous semble important d'étudier plus en détail l'interface entre le personnel et le client.

## 2. L'interface personnel en contact/client

### 2.1. Les effets directs

#### 2.1.1. La satisfaction du personnel

La satisfaction au travail est définie par Locke (1969) comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Pour Thévenet (2000) la satisfaction est également un état en aval d'une expérience de travail : « la satisfaction au travail est un état. L'expérience de travail de la personne lui procure de la satisfaction ou de l'insatisfaction ». Il s'agit d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Les recherches menées sur la satisfaction au travail en ressources humaines tentent de cerner l'ensemble des aspects de l'emploi par rapport auxquels l'individu éprouve des sentiments affectifs distincts. Le nombre de facettes de l'emploi prises en compte dans les recherches varie selon les échelles de mesure utilisées. Il existe de nombreuses échelles de mesure de la satisfaction au travail. Nous présentons ici, l'échelle de mesure la plus connue et utilisée dans la littérature : l'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), traduite par Roussel en 1994 :

1. Utilisation des habiletés : emploi des habiletés des individus dans le travail
2. Réalisation personnelle : sentiment d'accomplissement retiré du travail
3. Activité : pleine occupation des journées de travail
4. Avancement : possibilités d'avancement dans l'entreprise
5. Autorité : rapports avec les subordonnés
6. Politiques et pratiques de l'organisation : différentes pratiques et usages dans l'entreprise
7. Salaire : salaire reçu en contrepartie du travail fourni
8. Collègues de travail : rapports et ambiance entre les collègues
9. Créativité : possibilité d'innover et d'essayer d'autres méthodes de travailler
10. Indépendance : possibilité de travailler individuellement
11. Valeur morale : accomplissement de tâches qui ne vont pas à l'encontre des valeurs de l'individu
12. Reconnaissance : gratitude pour le travail effectué
13. Responsabilité : possibilité d'assumer ses responsabilités et de pouvoir prendre des décisions
14. Sécurité : sécurité et la stabilité de l'emploi
15. Service social : accomplir des tâches dans le but d'aider d'autres personnes
16. Statut social : statut de l'employé dans l'entreprise
17. Supervision humaine : relations avec les supérieurs hiérarchiques
18. Supervision technique : compétences techniques des supérieurs hiérarchiques
19. Variété : variété des tâches à accomplir
20. Conditions de travail : qualité de l'environnement de travail

Roussel (1994) a établi que cette échelle comporte cinq dimensions principales. Pour cet auteur, la première dimension représente la satisfaction intrinsèque. La seconde est révélatrice du climat et de l'ambiance de travail. La troisième évalue les besoins de rapports sociaux, la quatrième correspond à l'avancement et à la rémunération et enfin, le dernier facteur réunit les items qui portent sur le respect des valeurs morales de l'employé.

En ressources humaines, la satisfaction au travail est un concept central dans la compréhension des attitudes au travail. La satisfaction au travail est souvent étudiée comme étant une variable explicative de l'efficacité organisationnelle, la performance, le turnover, les grèves, la résistance au changement.

En parallèle, certaines recherches récentes en marketing trouvent que la satisfaction au travail du personnel en contact avait un impact positif sur la qualité de service perçue par le client (Hartline et Ferrell, 1996 ; Malhotra et Mukherjee, 2004, Yoon, Seo et Yoon, 2004) et sur la satisfaction du client (Bernhardt et al. 2000 ; Homburg et Stock, 2005 ; Kantsperger et Hunz, 2005). Toutes ces recherches mesurent la satisfaction au travail de façon globale et la force de la relation entre la satisfaction au travail du personnel en contact et la satisfaction du client varie avec une corrélation qui va de 0.09 (Hartline et Ferrell, 1996) à 0.29 (Malhotra et Mukherjee, 2004).

Il faut noter que la satisfaction au travail peut être mesurée de deux manières différentes. La première alternative, retenue par les recherches en marketing, opte pour la mesure de la satisfaction au travail d'une façon globale sans s'attarder sur les aspects particuliers d'un emploi. La deuxième consiste à mesurer la satisfaction propre aux différentes facettes d'un travail pour en tirer un indice global par le biais d'une sommation. Nous pensons que l'utilisation d'une mesure globale de la satisfaction au travail n'est pas forcément la meilleure alternative possible même si c'est celle qui est la plus utilisée dans la littérature marketing. Par exemple, le personnel peut être satisfait globalement de son travail parce qu'il a la sécurité de l'emploi et que sa paye lui convient et ne pas aimer le travail en lui-même et avoir un comportement négatif envers son travail (par exemple, en bâclant les tâches qu'il doit accomplir et en ayant une attitude désagréable envers le client). C'est pourquoi, l'utilisation d'une mesure multidimensionnelle de la satisfaction nous semble plus pertinente. En effet, selon Spector (1997), l'approche de la satisfaction par les dimensions donne une idée plus précise qu'une approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. Par conséquent, Il est important de connaître quelles facettes de la satisfaction au travail vont avoir un impact significatif sur la satisfaction du client.

D'où l'hypothèse suivante :

**H1 : La satisfaction au travail a une influence positive sur la satisfaction du client**

H1a : la satisfaction intrinsèque influence positivement la satisfaction du client

H1b : le climat et l'ambiance de travail influencent positivement la satisfaction du client

H1c : les rapports sociaux influencent positivement la satisfaction du client

H1d : l'avancement et la rémunération influencent positivement la satisfaction du client

H1e : le respect des valeurs morales de l'employé influence positivement la satisfaction du client

**2.1.2. L'engagement organisationnel du personnel**

Au-delà de la satisfaction du personnel, l'engagement du personnel est un concept clé dans l'étude des relations salarié/entreprise. L'engagement organisationnel est défini comme « un état psychologique qui a une influence sur la décision de rester membre de l'organisation » (Meyer et Allen, 1991). Beaucoup d'auteurs admettent aujourd'hui que l'engagement organisationnel peut être de différentes natures. L'engagement affectif repose sur un attachement émotionnel, une identification et un engagement de l'individu envers l'organisation. L'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation morale de rester salarié de l'organisation. L'engagement calculé ou continu découle d'une reconnaissance des coûts liés au départ de l'organisation.

Selon Boshoff et Allen (2000), une relation de long terme avec le client ne peut être construite qu'avec un personnel engagé pour du long terme. Pourtant l'influence de l'engagement du personnel sur la satisfaction du client reste peu explorée dans la littérature marketing.

La dimension affective de l'engagement a été beaucoup plus développée en marketing comparativement aux deux autres composantes de l'engagement. Les recherches étudiant l'impact de l'engagement affectif sur la qualité de service ou la satisfaction du client avec des données internes et externes sont très rares. Vandenberghe et al. (2006) montrent empiriquement, avec des données internes et externes, que la relation entre l'engagement organisationnel affectif et la satisfaction du client est négative alors que l'ensemble de la littérature suggère l'inverse. En effet, la majorité des chercheurs montrent, avec des données internes uniquement, qu'il existe une relation positive entre l'engagement organisationnel affectif et la qualité de service (Malhorta et Mukherjee, 2004 ; Boshoff et Mels, 1995 ;

Bosshoff et al., 1996). Nous pensons que l'engagement affectif du personnel envers son entreprise permet au personnel d'être plus ou moins performant car il accepte les buts et les objectifs de son entreprise et il est d'accord avec eux. La performance du salarié dépend ainsi des objectifs fixés par l'entreprise. Par conséquent, lorsque la politique de l'entreprise est orientée vers la qualité de service, l'engagement du personnel envers son entreprise a un impact positif sur la satisfaction du client puisque le personnel est lui-même engagé pour la qualité de service en acceptant les buts et objectifs de son entreprise.

En ce qui concerne les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel, les résultats sont contradictoires. Les recherches trouvent que l'engagement normatif est positivement lié à la performance (Meyer et al. 1993), qu'il n'y a pas de relation significative entre ces deux concepts (Caruana et al. 1997) tandis que Malhotra et Mukherjee (2004) montrent l'existence d'une relation faiblement significative entre l'engagement normatif et la qualité de service. Meyer et al. (1989) trouvent que l'engagement calculé est plutôt associé à une performance négative alors que d'autres recherches montrent qu'il n'existe pas de relation significative entre l'engagement calculé et la performance ou la qualité de service (Meyer et al. 1993, Malhotra et Mukherjee, 2004). Par conséquent, à ce stade de la recherche, nous ne sommes pas en mesure de spécifier le sens des relations entre ces deux dimensions de l'engagement et la satisfaction des clients. Une phase qualitative exploratoire nous permettra par la suite de mieux spécifier la nature de ces relations. Suite à ces différents constats, nous avançons l'hypothèse suivante:

**H2 : l'engagement organisationnel du personnel envers son entreprise influence positivement la satisfaction du client**

H2a : l'engagement affectif du personnel envers son entreprise influence positivement la satisfaction du client

H2b : l'engagement normatif du personnel envers son entreprise influence la satisfaction du client

H2c : l'engagement calculé du personnel envers son entreprise influence la satisfaction du client

H2d : l'engagement affectif du personnel envers son entreprise influence plus significativement la satisfaction du client que les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel (engagement normatif et l'engagement calculé)

### **2.1.3. L'orientation client du personnel**

L'orientation client du personnel est définie par Saxe et Weitz (1982) comme étant « le degré selon lequel le vendeur pratique le concept de marketing en essayant d'aider le client dans ses décisions d'achats de manière à satisfaire au mieux ses besoins ». Ces auteurs étudient ce concept au niveau de la dyade client-vendeur. Le vendeur qui est orienté client prend des décisions qui conduisent à augmenter la satisfaction des clients sur le long terme et évite les comportements qui pourraient entraîner une insatisfaction du consommateur. En se basant sur une revue de la littérature et sur des entretiens (25 vendeurs et managers de force de vente), les auteurs caractérisent la vente orientée client comme :

1. désirer aider le client à être satisfait par sa décision d'achat
2. aider le client à évaluer ses besoins
3. offrir des produits qui satisferont ses besoins
4. décrire les produits avec exactitude
5. éviter les tactiques de manipulation, d'influences trompeuses
6. éviter l'utilisation de fortes pressions

Saxe et Weitz avancent qu'un niveau élevé d'orientation client d'un vendeur impose qu'il soit capable d'aider ses clients en s'engageant dans des comportements qui augmentent la satisfaction du client. Ces auteurs ont développé une échelle d'orientation client, SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation). Cette échelle est la plus utilisée dans la littérature. De nombreuses recherches testent et appliquent cette échelle et montrent qu'il s'agit d'un instrument valide et fiable. Beaucoup d'études utilisent l'échelle de SOCO ou une version modifiée pour mesurer l'orientation client.

Très récemment, une nouvelle approche de l'orientation client des employés a été proposée par Brown et al. (2002). Ces chercheurs sont à l'origine des principaux travaux sur l'orientation client chez le personnel en contact avec la clientèle dans les activités de services. Leur perspective émane des propos de Saxe et Weitz (1982) mais est appréhendée en fonction des caractéristiques des services et prend en compte la particularité que revêt le personnel en contact pour une entreprise de service. Ils définissent l'orientation client comme « la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail ».

L'orientation client du personnel comprend deux dimensions qui sont nécessaires pour comprendre la motivation et la capacité de l'employé à satisfaire les clients. La première dimension ('besoin') reflète la croyance de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients. Cette dimension est dérivée de la conceptualisation de Saxe et Weitz et les auteurs utilisent une version modifiée de l'échelle de SOCO pour mesurer cette dimension.

La seconde dimension ('plaisir') fait référence au degré de plaisir (enjoyment) qu'éprouve l'employé pendant son interaction avec le client. Les auteurs mettent l'accent avec cette deuxième dimension sur le désir de l'employé d'interagir et de servir le client. Ils soutiennent l'idée que les capacités individuelles et le désir d'interagir prédisposent l'employé à être orienté client. Des entretiens ont permis de développer 6 items de mesure pour cette dimension comme par exemple : je trouve que c'est simple de sourire à chacun de mes clients ou j'éprouve de la satisfaction en rendant mes clients heureux.

Inscrite étroitement dans une logique de services et principalement conçue pour expliquer l'orientation client du personnel en contact, l'approche de Brown et al. (2002) semble adaptée à notre recherche. Elle s'impose comme étant plus complète que celle de Saxe et Weitz.

Certains chercheurs montrent que l'orientation de marché, l'orientation client de l'organisation et l'orientation client des managers conduisent à la satisfaction des clients et au succès financier (Slater et Narver, 2000 ; Narver et Slater, 90 ; Anderson et Sullivan, 93). En ce qui concerne l'orientation client des employés, les recherches montrent que l'orientation client du personnel a un impact positif sur la satisfaction du client et les intentions d'achat (Goff et al. 1997 ; Homburg et Stock, 2005). Par conséquent, nous posons l'hypothèse suivante :

**H3 : l'orientation client du personnel en contact a une influence positive sur la satisfaction des clients**

H3a : la dimension 'besoin' de l'orientation client a une influence positive sur la satisfaction du client

H3b : la dimension 'plaisir' de l'orientation client a une influence positive sur la satisfaction du client

## **2.2. Les effets indirects : rôle médiateur de l'orientation client**

En plus d'un effet direct sur la satisfaction du client, la satisfaction au travail du personnel et l'engagement organisationnel peuvent avoir un effet indirect sur la satisfaction du client à travers le rôle médiateur de l'orientation client du personnel. Dans cette partie, nous étudierons l'impact de la satisfaction au travail et de l'engagement organisationnel sur l'orientation client du personnel en contact. Nous étudierons également l'impact des traits de personnalité du personnel sur l'orientation client du personnel car l'analyse des traits de personnalité du personnel nous paraît prometteuse pour mieux comprendre cette interface personnel en contact/client.

### **2.2.1. La satisfaction au travail**

Selon Schwepker Jr. C.H. (2003), la relation entre la satisfaction au travail et l'orientation client des forces de vente n'est pas très claire. Ces deux notions sont positivement liées mais il est plus délicat de définir le sens de la relation. Certains auteurs pensent que la satisfaction au travail est une conséquence de l'orientation client (Donavan et al. 2004 ; Harris et al. 2005) et d'autres pensent que l'orientation client du personnel est influencée par la satisfaction au travail (Hoffman et Ingram, 1992 ; Pettijohn et al. 2002 ; Smith et Allscheid, 1995 ; Homburg et Stock, 2005).

Hoffman et Ingram (1992) ont étudié spécifiquement la relation entre la satisfaction au travail et l'orientation client. Sur la base d'une théorie de l'échange social, ces auteurs proposent et valident empiriquement que la satisfaction au travail entraîne une orientation client des employés. Ces auteurs concluent que la satisfaction globale, la satisfaction à l'égard du travail lui-même, la satisfaction envers les collègues et les superviseurs, la satisfaction à l'égard des opportunités de promotion sont positivement corrélées à l'orientation client. Seule la satisfaction à l'égard de la rémunération n'a pas d'impact significatif sur l'orientation client.

Plus récemment, Homburg et Stock, 2005 et Pettijohn et al. (2002) trouvent également que la satisfaction au travail a un impact positif significatif sur l'orientation client.

Au regard de ces travaux, la relation entre l'orientation client et la satisfaction au travail reste encore confuse et notre recherche examinera le lien entre ces deux variables. Nous émettons

l'hypothèse suivante en pensant que les construits attitudinaux comme la satisfaction au travail ont un impact sur le comportement des employés tel que l'orientation client :

**H4 : la satisfaction au travail du personnel en contact a une influence positive sur l'orientation client**

H4a : la satisfaction intrinsèque influence positivement l'orientation client du personnel

H4b : le climat et l'ambiance de travail influencent positivement l'orientation client du personnel

H4c : les rapports sociaux influencent positivement l'orientation client du personnel

H4d : l'avancement et la rémunération influencent positivement l'orientation client du personnel

H4e : le respect des valeurs morales de l'employé influence positivement l'orientation client du personnel

**2.2.2. L'engagement organisationnel**

Jusqu'à présent, la littérature suggère que plus les vendeurs sont engagés envers leur organisation, plus ils auront un comportement orienté client (Joshi et Randall 2001; Kelley 1992; O'Hara et al.1991). O'Hara et *al.* (1991) suggèrent, auprès de deux types de forces de vente, industrielle et de services, que le facteur d'engagement organisationnel soit constamment associé à l'orientation client. Les auteurs montrent que les vendeurs engagés dans l'organisation sont plus disposés à embrasser une orientation client dans leurs affaires quotidiennes avec les clients. A travers une étude auprès des agents de contact de quatre institutions bancaires, Kelley (1992) révèle une relation positive entre l'engagement organisationnel du personnel et leur orientation client. Joshi et Randall (2001) trouvent quant à eux une relation positive entre l'engagement affectif du personnel et leur orientation client. A la vue de ces résultats, nous reformulons l'idée que plus le personnel est engagé envers son organisation, plus leur orientation client sera forte.

**H5 : l'engagement organisationnel du personnel envers son entreprise a une influence positive sur l'orientation client**

H5a : l'engagement affectif du personnel envers son entreprise influence l'orientation client

H5b : l'engagement normatif du personnel envers son entreprise influence l'orientation client

H5c : l'engagement calculé du personnel envers son entreprise influence l'orientation client

### 2.2.3. Les traits de personnalité du personnel

Malgré une longue tradition de recherche en sciences humaines, puisque les traits de personnalité étaient déjà étudiés dans la Grèce Antique, il n'existe pas de définition universellement acceptée par la communauté scientifique. Phénomènes psychologiques donnant sens à l'action et à l'expérience humaine, les traits de personnalité sont définis comme des « tendances à montrer des modes cohérents de cognition, d'affect et de comportement des individus » (Costa et McCrae, 1998). La plupart des psychologues sont convaincus que la meilleure représentation de la structure des traits de personnalité est fournie par le modèle des 5 grands facteurs, communément appelés les « Big Five » dans la littérature anglo-saxonne (Funder, 2001). Sur un plan opérationnel, ces facteurs ont été appréhendés par des approches lexicale et hiérarchique. Leur objectif est de tenter de mieux comprendre la structure factorielle sous-jacente aux traits de personnalité.

Les traits de personnalité sont décrits par 5 dimensions fondamentales, souvent labellisées OCEAN, résumant un grand nombre de caractéristiques distinctes et spécifiques de la personnalité :

- Facteur O : Ouverture aux expériences nouvelles, à la curiosité intellectuelle, à la culture, à l'imagination. Ce facteur décrit l'étendue, l'intensité et la complexité des expériences de la vie et de la psychologie de l'individu.
- Facteur C : le caractère Conscientieux décrit les modes de contrôle de l'impulsion prescrits socialement et se manifeste par le fait d'être scrupuleux, préservant, ordonné, digne de confiance.
- Facteur E : Extraversion ou tendance à être sociable, à aimer discuter, à être impulsif, expansif, à avoir des émotions positives.
- Facteur A : Agréabilité, ce facteur contraste une orientation pro sociale envers les autres avec l'hostilité et comprend des traits comme l'altruisme, l'amabilité, la confiance, la modestie, la douceur.
- Facteur N : le Neurotisme, qui s'oppose à la stabilité émotionnelle, se caractérise par un comportement anxieux, instable, mélancolique, nerveux.

De nombreuses études dans diverses disciplines ont été réalisées sur la personnalité. En premier lieu par la psychologie, puis entre autres, par le marketing. Les variables étudiées en comportement du consommateur sont nombreuses et les auteurs s'accordent sur le fait que la personnalité joue un rôle et peut influencer le comportement du consommateur. Par exemple,

certaines chercheurs montrent que la personnalité du client influence son attitude et son comportement par rapport à ses fournisseurs, d'autres que la personnalité du manager influence les pratiques managériales et la confiance des employés. Il est alors probable que la personnalité du personnel ait un impact sur la satisfaction du client durant la rencontre de service. Malgré un pouvoir explicatif évident, les traits de personnalité ont été peu étudiés en relation avec l'orientation client des employés.

#### ✓ Ouverture aux expériences

Ce trait de personnalité fait référence à la curiosité, à l'originalité, à l'ouverture d'esprit. Brown et al. (2002) ne trouvent pas de relation significative entre l'ouverture aux expériences des employés et leur orientation client. Cependant, ces auteurs mesurent le besoin d'activité qui fait référence à la variation des activités. Les personnes qui ont un fort besoin d'activités vont essayer d'accomplir plus de tâches et de faire plus de choses chaque jour. Les auteurs supposent que les forces de vente ayant un besoin d'activité important sont des personnes motivées. Les résultats de leur recherche indiquent que les personnes ayant ce trait de caractère auront plus tendance à être motivées par le fait de travailler avec les clients, de connaître leurs besoins. Nous pensons qu'un employé ouvert et curieux aura plus tendance à écouter le client et cherchera à comprendre le client afin de lui proposer quelque chose qui le comblera et le satisfera.

#### **H6a : l'ouverture aux expériences du personnel en contact a une influence positive sur l'orientation client du personnel**

#### ✓ Conscience

Le caractère consciencieux représente la tendance de l'individu à être précis et organisé. Ce trait de personnalité reflète le côté travailleur de l'employé et son besoin d'être méticuleux pour accomplir correctement son travail. Le caractère consciencieux des employés influence positivement leur performance (Mount et al, 1998 ; Frei et McDaniel, 1998 ; Brown et al. 2002). Nous pensons qu'un employé consciencieux est un employé responsable et soucieux des priorités de son entreprise et il cherchera à atteindre les objectifs de son entreprise. Lorsque l'objectif de l'entreprise est de satisfaire le client, alors nous proposons l'hypothèse suivante :

#### **H6b : la conscience du personnel en contact a une influence positive sur l'orientation client du personnel**

✓ **Extraversion**

L'extraversion est le degré de sociabilité d'un individu. Hurley (1998) suggère que, dans le domaine des services, les employés introvertis sont moins prédisposés à répondre aux besoins des clients que les employés extravertis. Des employés introvertis ont moins tendance à apprécier les clients et ils ont moins envie d'être longtemps en contact avec les clients, ce qui peut constituer un frein à l'identification et à la satisfaction de leurs besoins. Même si l'étude de Brown et al. (2002) ne trouve pas de relation significative entre l'introversion de l'employé et son orientation client, nous pensons que ce trait de caractère peut influencer la satisfaction du client.

**H6c : l'introversion du personnel en contact a une influence négative sur l'orientation client du personnel**

✓ **Agréabilité**

Plusieurs recherches identifient ce trait comme facteur personnel ayant un impact positif sur la performance de l'individu (Frei et McDaniel, 1998, Hogan et al. 1984 et Hurley, 1998). Les employés possédant ce trait de personnalité ressentent naturellement de l'empathie pour leurs clients et désirent résoudre leurs problèmes. De tels employés sont satisfaits d'avoir été capables d'aider le client à satisfaire ses besoins. En accord avec ses résultats, Brown et al. (2002) trouvent que l'agréabilité a un impact positif sur l'orientation client du personnel mais montrent que ce trait de personnalité a un impact négatif sur la performance du personnel évaluée par les superviseurs. En effet, un personnel de nature agréable va utiliser beaucoup de temps pour interagir avec les autres employés et les clients, et peut avoir certaines discussions qui dépassent le cadre de son travail. L'employé aura un comportement orienté client mais peut être jugé comme non performant par son supérieur parce que, par exemple, il va être trop lent. De notre point de vue, un agent agréable est amené à avoir un comportement orienté client et à satisfaire le client.

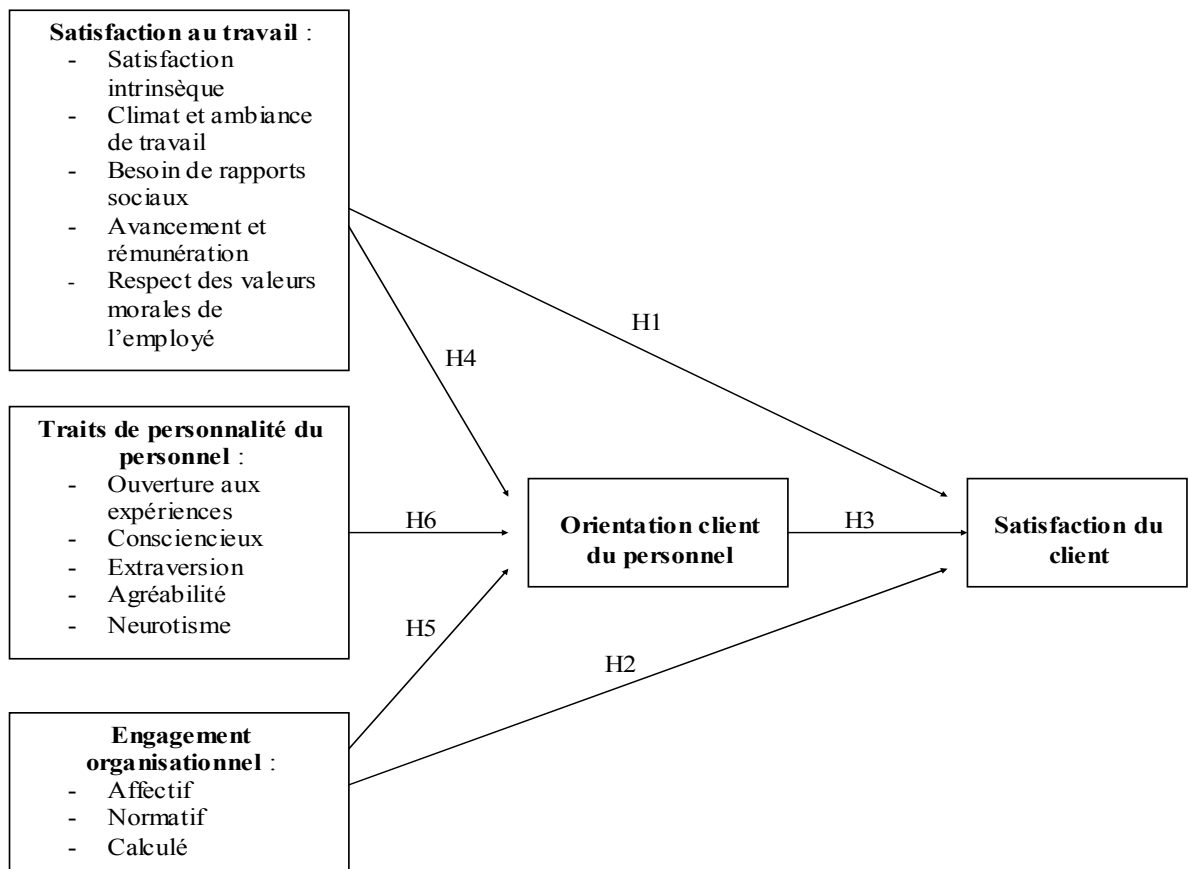
**H6d : l'agréabilité du personnel en contact a une influence positive sur l'orientation client du personnel**

### ✓ Neurotisme

Si le comportement des vendeurs est fluctuant, leur désir de servir et satisfaire les clients l'est également. Par conséquent, les forces de vente ne peuvent pas satisfaire correctement les clients tout le temps. Les employés de service émotionnellement stables sont prédisposés à être plus détendus et moins stressés que les autres. Ces caractéristiques sont fondamentales pour instaurer des relations de confiance avec les clients et obtenir un service de qualité (Parasuraman et al. 1988). Brown et al. (2002) trouvent que l'instabilité émotionnelle réduit l'orientation client du personnel.

### **H6e : le neurotisme du personnel en contact a une influence négative sur l'orientation client du personnel**

L'ensemble de ces relations nous permet de proposer le modèle théorique suivant :



## **Conclusion : limites et voies de recherche**

L'analyse approfondie de l'interface personnel en contact/client nous a permis d'identifier les variables relatives au personnel en contact ayant un pouvoir explicatif de la satisfaction du client dans les services.

Nous avons ainsi proposé un modèle conceptuel prenant en compte d'une part le point de vue du client avec sa satisfaction et, d'autre part, le point de vue du personnel.

Néanmoins, notre travail présente certaines limites qui ouvrent sur des voies de recherche importantes. Sur le plan méthodologique, notre proposition de modèle nécessite d'être complétée par une phase qualitative exploratoire et testée quantitativement.

La phase qualitative exploratoire nous permettra de mieux cerner le marché étudié et de compléter le modèle issu de la revue de littérature. Des entretiens semi directifs avec des consommateurs et du personnel en contact seront réalisés. Par la suite, Deux questionnaires seront construits : un questionnaire sera distribué aux clients et un autre au personnel en contact avec le client. Les résultats seront sûrement analysés à un niveau agrégé et pour tester le modèle proposé, nous utiliserons la méthode des équations structurelles.

De plus certaines variables n'ont pas été prises en compte. Il est évident que les facteurs pouvant avoir une influence sur le comportement du personnel face aux clients ne se limitent pas à ceux pris en compte. Toutefois, il nous était impossible d'intégrer toutes les variables susceptibles d'influencer l'attitude et le comportement du personnel envers le client. D'abord, nos choix ont été guidés par le souci de parcimonie du modèle. Aussi, il nous était primordial de sélectionner les variables pouvant jouer des rôles significatifs.

## Bibliographie

- Anderson E., Sullivan M., (1993), "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms", *Marketing Science*, Vol. 12, n°2, pp 125-143.
- Audrain A.F., Evrard Y. (2001), « Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles », 17ème Congrès International de l'Association Française de Marketing, Deauville, 22-23 Mai.
- Aurier P. et Evrard Y. (1998), Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, Actes du 14ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, 51- 71.
- Bernhardt K.L., Donthu N., Kennett P.A. (2000), "A longitudinal analysis of satisfaction and profitability", *Journal of Business Research*, Vol. 47, n°2, pp 161-171
- Berry L.L., Conant J.S., Parasuraman A. (1991), "A framework for conducting a services marketing audit", *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 19, n°3, pp 255-268
- Bitner M.J., Booms B.H., Tetreault M.S. (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable Incidents", *Journal of Marketing*, Vol. 54, n°1, pp 71-84
- Bitner M.J., Booms B.M. et Mohr L.R. (1994), Critical service encounters: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, 58(October), 95-106.
- Boles, J.M., Babin B.J., Brashear T.G et Brooks C. (2001), « An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (Summer), pp. 1-13.
- Boshoff C., Allen J. (2000), "The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, n°1, pp 63-90
- Boshoff C., Mels G. (1995), "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality", *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n°2, pp 23-42
- Boshoff C.; Tait M. (1996), "Quality perceptions in the financial services sector", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, n°5, pp 5-31
- Bowen D.E., Schneider B. (1985), "Boundary-Spanning-Role Employees and The Service Encounter: Some Guidelines for Mnagement and Research", *The Service Encounter: Mnanging Employee/customer Interaction in Service Business*, Czepiel J.A., Solomon M.R., Surprenant C.F., eds Lexington, MA: D.C. Heath and Company, pp 127-147
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., et Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Brown S.P.; Peterson R.A. (1993), "Antecedents and consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta analysis and assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n°1, pp 63-77
- Caruana A., Ramaseshan B., Awing M.T. (1997), "Does a market orientation affect organizational commitment?", in Harrison J., Nicholls M.D. (eds), *Innovation – New Products, Processes and techniques, Part II, th International Meeting*, Decision Science Institute, pp 20-23
- Chandon J.L., Leo P.Y., Philippe J. (1997), "Service encounter dimensions-a dyadic perspective : Measuring the dimensions of service encounters as perceived by

- customers and personnel”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, n°1, pp 65-86
- Costa Jr. P.T., McCrae R.R. (1998), “Trait theories of personality”, *Advances personality*, Edited by Barone, Hersen et Van Hasselt, Plenum Press, New-York, pp 103-121.
- Czepiel J.A., Rosenberg L.J (1977), “consumer satisfaction : concept and measurement”, *Academy of Marketing Science*, Vol. 5 n° 4
- Donavan, D. T, Brown, T.J., Mowen, J.C., (2004), « Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Eiglier P., Langeard E. (1987), “Servuction : le marketing des services”, Paris, Ediscience International
- Evrard Y. (1993) “La satisfaction des consommateurs : état des recherches”, *Revue Française du marketing*, n° 144-145, 4-5
- Evrard Y., Pras B., Roux E. (2003) « Market : Etudes et recherches en marketing », Ed. Dunod, 3<sup>ème</sup> édition
- Filser M. (1994), « Le comportement du consommateur », *Collection Précis de gestion*
- Frei R.L. et McDaniel M.A. (1998), « Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence », *Human Performance*, 11 (1), pp: 1-27.
- Funder D.C. (2001), “Personality”, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp 197-221.
- Ganesh J., Arnold M.J. et Reynolds K.E. (2000), Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers, *Journal of Marketing*, 64(July), 65-87.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Goff B.G., Boles J.S, Bellenger D.N. et Stojack C. (1997), The influence of salesperson selling behaviours on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, 73(Summer), 171- 184.
- Grönroos C. (1983), “Strategic management and marketing in the service sector”, *Marketing Science Institute Working Paper Series*, Report n°83-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute
- Hartline M. D., Ferrell O. C. (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees: An empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp 52-70
- Helme-Guizon A., Gavard-Perret M-L. (2004), « L’analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, 36, Octobre-Décembre, 75-90
- 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*, Vol. 72, n°2, pp 164-174
- Hariss, E.G., Mowen, J.C., et Brown, T.J., (2005), « Re-examining Salesperson Goal Orientations: personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, 1, 19-36.
- Hoffman, K. D. et Ingram T.N. (1992), « Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance », *Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68-78.
- Hoffman, K. D et Ingram T.N. (1991), « Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care », *Journal of Health Care Marketing*, 11 (2), 24-32.
- Hogan J., Hogan R., et Busch C.M. (1984), « How to Measure Service Orientation », *Journal of Applied Psychology*, (Feb), Vol. 69, issue 1, pp. 167-174.
- Homburg C., Stock R. M. (2005), “Exploring the Conditions under Which Salesperson Work Satisfaction can lead to Customer Satisfaction”, *Psychology & Marketing*, Vol. 22, n°5, pp 393-420

- Hurley R.F. (1998), « A Customer Service Behavior in retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), pp. 115-127.
- Iacobucci D. , Ostrom A. (1996), Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce, *International Journal of Research in Marketing*, 13(February), 53-72.
- Joshi A.W., Randall S. (2001), « The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation », *Journal of Business Research*, Vol. 54, pp 1-9
- Julien A., Dao T. (2006), « L'impact du comportement du personnel de contact sur la satisfaction, la fidélité et la confiance client : rôle modérateur de la personnalité du client », Actes du 22<sup>ème</sup> Congrès AFM – 11 et 12 mai, Nantes
- Kantsperger R.; Kunz W. H. (2005), « Managing overall service quality in customer care centers », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, n°2, pp 135-151
- Kelley S.W. (1992), « Developing customer orientation among service employees », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, pp 27-36
- Langeard E. et Eiglier P. (1994), Relations de service et marketing, *Décisions Marketing*, 2, mai-août, 13-21.
- Locke E.A. (1969), « What Is Job Satisfaction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, n°4, pp 309-336
- Loveman G.W., (1998), « Employee satisfaction, customer loyalty and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking », *Journal of Service Research*, Vol. 1 numéro 1
- Malhotra N., Mukherjee A. (2004), « The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres », *Journal of Services Marketing*, Vol. 18, n°3, pp 162-174
- Mayaux et Flipo (1995), « Marketing de services : rien faire sans le faire », dans *Confiance, entreprise et société*, sous la direction de Bidault, Marion, Collection Essais
- Meyer J.P.; Allen N.J. (1991), « A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, Vol. 1, n°1, pp 61-89
- Meyer J.P., Allen N.J., Smith C.A. (1993), « Commitment to organisations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, n°4, pp 538-51.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. et Jackson D.N. (1989), « Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts », *Journal of Applied Psychology*, (Feb), Vol. 74, Issue 1, pp. 152-156.
- Mount M.K, Barrik M.R. et Stewart G.L. (1998), « Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions », *Human Performance*, 11 (2/3), pp. 145-165.
- Narver, J C et Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 20-34.
- Ngobo P.V. (1997), Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches, *Revue Française de Marketing*, 163(3), 67-79.
- O'Hara, B.S, Boles, J.S. et Johnson, M.W. (1991), « The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 1, 61-68.

- Oliver R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17
- Oliver R.L. (1997), *Satisfaction: a behavioural perspective on the consumer*, Boston, R.D. Irwin/McGraw-Hill.
- Olsen L.L., Johnson M.D. (2003), Service equity, satisfaction and loyalty: from transactionspecific to cumulative evaluations, *Journal of Service Research*, 5(3), 184-195.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, n°4, pp 41-50
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1988), "SERVQUAL: A Multi-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, n°1, pp 12-40
- Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. (1994), "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, n°1, pp 111-124
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. et Taylor A.J. (2002), « The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling », *Psychology et Marketing*, 19, 743-57.
- Plichon V. (1998), "La nécessité d'intégrer les états affectifs à l'explication du processus de satisfaction du consommateur", *Actes de la conférence de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux
- Pras B. (1999), "Faire de la recherche en marketing ?", *Collection Fnege*
- Reardon K.K., Enis B. (1990), "Establishing a Company-Wide Customer Orientation Through Persuasive Internal Marketing", *Management Communication Quarterly*, Vol.3, n°n°3, pp 376-387
- Pritchard M., Silvestro R. (2005), "Applying the service profit chain to analyse retail performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, n°4, pp 337-356
- Roussel P. (1994), "Mesure de l'efficacité des remunerations sur la motivation et la satisfaction au travail", *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Toulouse I
- Rozell E.J., Pettijohn C.E. et Parker R.S. (2004), « Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment », *Psychology et Marketing*, Vol. 21 (6), (June), pp. 405-424.
- Saxe, R., Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schwepker Jr C.H. (2003), "Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23, n°2, pp 151-171
- Schlesinger L.A., Heskett J.L. (1991), "Breaking the Cycle of Failure in Services", *Sloan Management Review*, Vol. 32, n°3, pp 17-28
- Schlesinger L. A.; Zornitsky J. (1991), "Job satisfaction, Service capability, and Customer Satisfaction : An examination of linkages and management implications", *Human Resource Planning*, Vol. 14, n°2, pp 141- 149
- Schlesinger L. A.; Zornitsky J. (1996), "Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction : Linkages and implications for management ", *Human Resource Planning*, Vol. 19, n°2, pp 20-31

- Schmit M.J.; Allscheid S.P. (1995), Employee attitudes and customer satisfaction : Making theoretical and empirical connections”, Personnel Psychology, Vol. 48, n°3, pp 521-536
- Seignour A. et Dubois P.-L. (1999), « Les enjeux du marketing interne », Revue Française de Gestion, mars-avril-mai, pp.19-29
- Sergeant A., Frenkel S. (2000), “When do customer contact employees satisfy customers?” Journal of Service Research, Vol. 3, n°1, pp18-34
- Silvestro R.; Cross S. (2000), “Applying the service profit chain in a retail environment : Challenging the ‘satisfaction mirror’”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 11, n°3, pp 244-268
- Slater S.F., Narver J.C. (2000), “The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication”, Journal of Business Research, Vol. 48, n°1, pp 69-73
- Spector P.E. (1997), « Job satisfaction », Thousand Oaks, CA : Sage.
- Thévenet M. (2000), « Le plaisir de travailler », éditions Organisation.
- Vandenbergh C.; Bentein K.; Chebat J.C.; Tremblay M.; Fils J.F. (2006), “Support, Commitment, and Customer Satisfaction”, Journal of Applied Psychology, en press
- Westbrook R.A. (1987), “Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes”, Journal of Marketing Research, Vol. 24
- Woodruff R.B., Cadotte E.R., Jenkins R.L. (1983) “Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms” Journal of Marketing Research, vol. 20, n°3, pp 296-304.
- Yoon M. H., Seo J. H., Yoon T. S. (2004), “Effects of contact employee supports on critical employee customer service evaluation”, Journal of Services Marketing, Vol. 18, n°5, pp 395-412
- Zeithaml V.A. (2000), “Service Quality, Profitability, and the Economic worth of Customers: What We Need to Learn”, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 28, n°1, pp67-85