

**LA RELATION PERSONNEL EN CONTACT-CLIENT : UNE RELATION
DONNANT –DONNANT ?
UNE APPROCHE EXPORATOIRE**

Comité de lecture visé : Académique

Moutte Julie

Doctorante – Allocataire de recherche au GREFI – Université Aix-Marseille III

Adresse personnelle : 1833 Corniche Escartefigue

83 200 Toulon

06 15 93 98 70

**LA RELATION PERSONNEL EN CONTACT-CLIENT : UNE RELATION
DONNANT –DONNANT ?
UNE APPROCHE EXPLORATOIRE**

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 la relation satisfaction du personnel - satisfaction du client sont présentés. Une étude empirique exploratoire, menée auprès de seize clients, a permis de mettre en évidence les facteurs importants pour le personnel et de comprendre la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client.

Mots-clés : marketing des services – satisfaction du personnel – satisfaction du client

Abstract : The aims of this article are to determine what dimensions of job satisfaction have an influence on customer satisfaction and to explore the relationship between job satisfaction of customer-contact employee and customer satisfaction. Therefore, the concept of job satisfaction and customer satisfaction are presented. The relationship between these concepts is also examined. The exploratory and qualitative study shows that some dimensions of job satisfaction have a significative impact on customer satisfaction and the relationship between job satisfaction of customer-contact employee and customer satisfaction are cyclical.

Keywords : service marketing – job satisfaction – customer satisfaction

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. Langedard et Eiglier (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). Mais comment ce rôle est-il perçu par le client ? Est-ce que le client s'attribue une part de responsabilité dans la réussite ou l'échec du service ? Quels sont les facteurs qui permettent au personnel d'agir de manière adéquate face aux clients ? Est-ce que la satisfaction du personnel permet de mieux satisfaire le client ? Est-ce que la satisfaction du client influence le personnel ? Afin d'apporter des réponses à ces questions, cette recherche a pour objectif : (1) de déterminer les facteurs qui permettent au personnel de satisfaire le client dans l'esprit du consommateur et (2) explorer la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client. Nous vérifierons ainsi si cette relation est mutuelle, cyclique ou unilatérale.

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 la relation satisfaction du personnel- satisfaction du client.

1- CADRE CONCEPTUEL

1. 1. Définition des concepts

1.1.1. La satisfaction au travail 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 ». Il s'agit d'une réponse affective, émotionnelle de la personne face à son emploi. Par conséquent, l'individu peut éprouver des sentiments différents en fonction de multiples aspects de l'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. De nombreuses mesures de la satisfaction existent. Nous présentons ici les 20 thèmes de l'échelle MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) :

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

Source : Roussel (1994)

Certaines recherches récentes en marketing ont trouvé 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 comme étant un construit unidimensionnel. De plus, la force de la relation entre la satisfaction au travail du personnel en contact et la qualité de service varie et les recherches ont une corrélation qui va de 0.09 (Hartline et Ferrell, 1996) à 0.29 (Malhotra et Mukherjee, 2004). Nous pensons que l'utilisation d'une mesure globale de la satisfaction au travail n'est pas forcément un bon indicateur même si c'est celui qui est le plus utilisé dans la littérature. Le personnel peut être satisfait globalement de son travail parce qu'il a la sécurité de l'emploi et que son salaire lui convient, et ne pas aimer le travail en lui-même et avoir un comportement négatif envers son travail ; par exemple, il peut bâcler les tâches qu'il doit accomplir en ayant une attitude désagréable envers le client. C'est pourquoi l'utilisation d'une mesure multidimensionnelle de la satisfaction nous semble plus pertinente. Il est important de connaître quels éléments de la satisfaction au travail vont avoir un impact sur le comportement du personnel en contact.

1.1.2. La satisfaction du client

Les travaux de recherche sur la satisfaction des consommateurs sont nombreux en marketing, et s'étalent sur près de quarante ans (Evrard, 1993). L'analyse de la satisfaction du consommateur est devenue un pôle de recherche essentiel dans l'étude du comportement du consommateur. La satisfaction est un concept central en marketing : la connaissance du processus par lequel le vécu d'une expérience de service se traduit en niveau de satisfaction intéresse vivement chercheurs et praticiens. La satisfaction est « *un terme complexe et un concept difficile* » (Czepiel et Rosenberg, 1973). De multiples définitions existent. De nos jours, la majorité des chercheurs considère la satisfaction comme étant un construit à la fois cognitif et affectif. 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).

Les chercheurs se sont focalisés sur l'étude du processus de la satisfaction. Cependant, l'étude du concept de satisfaction peut s'effectuer sous un autre angle. Les recherches peuvent s'intéresser aux modes de contribution des attributs à la satisfaction globale. Pour la majorité des chercheurs (Oliver, 1980 ; Woodruff et al., 1983 ; Westbrook, 1987), la satisfaction est conceptualisée comme un continuum unidimensionnel opposant deux pôles extrêmes : positif (très satisfait) et négatif (très insatisfait). La satisfaction/insatisfaction du consommateur est une émotion en réponse au processus de confirmation/non confirmation (Woodruff, Cadotte et Jenkins, 1983). La dimension cognitive de la satisfaction a été démontrée depuis longtemps, notamment par le biais du paradigme de non-confirmation des attentes. Lorsque les attentes sont identiques à la performance perçue, nous constatons une confirmation des attentes et une satisfaction modérée. Si les attentes sont supérieures au service reçu, alors le client sera insatisfait (non-confirmation des attentes négatives) et, inversement, lorsque les attentes sont inférieures au service reçu, le client sera satisfait (non-confirmation positive). De plus, la satisfaction est influencée directement par les attentes et la performance perçue. Il faut noter que les types d'éléments pris en compte lors de la comparaison par rapport à la performance perçue sont très variables. La comparaison entre les standards et la performance perçue peut s'effectuer à partir d'une évaluation globale du produit ou du service, c'est la conception unidimensionnelle (Filser, 1994). 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 du service. Certaines dimensions sont perçues comme étant plus importantes que d'autres dans la détermination de la satisfaction globale, et dans les intentions de ré achat. Dans un souci de fidélisation du consommateur, les managers doivent être capables de focaliser leurs efforts sur les attributs ou les dimensions du service qui représentent le poids le plus important dans la perception des consommateurs.

1.2. La relation satisfaction du personnel en contact – satisfaction du client

Aujourd'hui, deux ensembles de travaux conceptualisent la relation satisfaction du personnel en contact -satisfaction du client de manière cyclique.

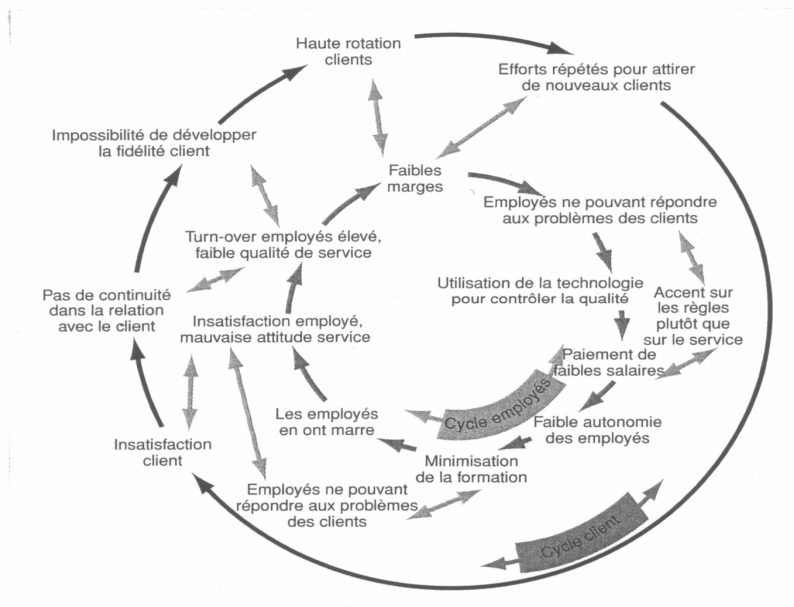
1.2.1. Le cycle de succès de Schlesinger et Heskett (1991)

La notion de cycle de succès a été présentée par deux chercheurs américains Schlesinger et Heskett (1991) dans leur analyse des services aux particuliers (distribution, hôtellerie -

restauration, secteur sanitaire et social, etc.). Dans de nombreux services aux particuliers, la recherche de productivité est primordiale. Une solution consiste à simplifier les séquences de travail et à embaucher de la main d'œuvre peu coûteuse capable d'effectuer des tâches répétitives qui demandent peu, voire pas de formation. Parmi les services au consommateur, les grandes surfaces, la restauration rapide et les centres d'appels sont souvent cités comme étant des endroits où ces problèmes surviennent (même s'il existe de nombreuses exceptions). Selon Sclesingher et Heskett, cette progression de 'petits boulots' sans perspective (« dead-end jobs ») dans le secteur des services aux particuliers présente des inconvénients graves, non seulement au niveau de la cohésion sociale de la société américaine, mais aussi au niveau de la compétitivité des entreprises.

Cette progression des emplois précaires et peu qualifiés génère en effet, selon ces deux auteurs, un cycle d'échec où l'insatisfaction du personnel va de pair avec l'insatisfaction de la clientèle. Le personnel en contact est la catégorie de personnel la moins valorisée dans ces entreprises de services privilégiant les emplois précaires. L'insatisfaction au travail et la faible motivation sont bien évidemment ressentis par la clientèle. Il se crée ainsi un cycle d'échec : le service est de qualité médiocre et l'entreprise ne fidélise ni ses clients ni son personnel.

Figure 1 : Cycle d'échec



Le cycle d'échec présenté dans la figure 1 comprend deux cycles concentriques mais interactifs : un qui mentionne les problèmes avec les employés et le second avec les clients. *Le cycle d'échec de l'employé* se traduit par un emploi nécessitant peu de connaissances ou un faible niveau d'études, où le règlement domine le service et où la technologie contrôle la qualité. Une stratégie de bas salaires est en général accompagnée d'un effort minimal dans la sélection et la formation. L'ennui des employés est une des conséquences de cette politique managériale. Le résultat pour l'entreprise est l'apparition d'un service de faible qualité et un turnover du personnel très important. *Le cycle d'échec du client* s'explique par la volonté de l'entreprise d'attirer de nouveaux clients sans tenir compte des employés. Les clients sont alors déçus par la performance de ces derniers et le manque de suivi induit par les changements de personnel. En conséquence, ils ne sont pas fidèles à l'entreprise et changent d'entreprise aussi rapidement que le personnel.

Cependant, certaines entreprises rejettent les règles qui caractérisent le cycle d'échec. Au contraire, elles adoptent une vision à long terme de leur performance financière, en investissant dans leurs employés pour créer un cycle de succès.

Le cycle de succès est l'opposé du cycle présenté précédemment. Avec un recrutement plus ciblé, davantage de formation et de meilleurs salaires, les employés sont satisfaits de leur travail et fournissent une meilleure qualité de service. Les clients apprécient aussi la continuité des relations de service due à un faible turnover et ont tendance à être fidèles. Les marges sont souvent plus élevées. Dans ce modèle, les coûts de recrutement et de formation sont plus élevés, mais les gains procurés en terme de qualité et de service et de fidélisation de la clientèle excèdent largement les coûts.

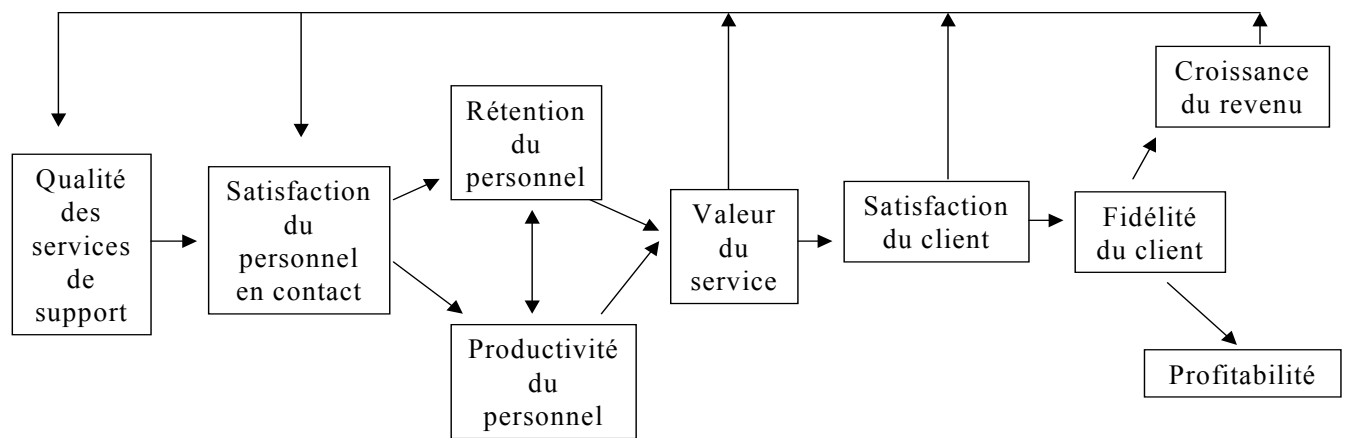
Différents auteurs tentent de prouver la relation causale entre satisfaction des employés et satisfaction des clients mais les recherches empiriques s'inspirant de ce modèle de cycle de succès sont rares. La conceptualisation faite quelques années plus tard par Heskett, Sasser et Schlesinger est beaucoup plus utilisée.

1.2.2. Le « Service Profit Chain » de Heskett et al. (1994)

Dans le prolongement des travaux de Schlesinger et Heskett (1991), Heskett et al. (1994) considèrent que la satisfaction du personnel est un des éléments importants de l'enchaînement causal d'éléments qui aboutissent à développer le profit de l'entreprise de services, ainsi que l'illustre le schéma 3. On y voit que la satisfaction du personnel aboutit à deux conséquences :

la loyauté de ce personnel, c'est-à-dire sa stabilité et son ancienneté, et sa productivité. Les auteurs insistent surtout sur la relation entre la satisfaction du personnel et sa stabilité, son expérience et sa productivité, qui aboutissent à un service de valeur ; ce dernier amène la satisfaction du client. Il faut souligner ici que l'impact de la satisfaction du personnel sur celle du client passe par trois variables médiatrices : la stabilité du personnel et son expérience qui le rendent plus productif et la valeur du service.

Figure 2 : Chaîne de profit dans les services



Des mesures et des exemples d'entreprises de services bien connues et à succès sont mis en avant qui tentent de prouver l'existence de ces relations. Comme par exemple celui de Southwest Airlines, compagnie aérienne américaine, spécialisée dans les liaisons courtes, à fréquences élevées et à très bas prix. La valeur du service est fondée sur des fréquences élevées, une grande ponctualité, un personnel en contact en vol et au sol agréable et des prix défiant toute concurrence.

On voit dans ce modèle, le rôle central joué par la satisfaction du personnel sur la satisfaction du client ; il reste encore très intuitif, seulement « prouvé » par des cas de réussite exemplaire. Les recherches empiriques testant l'intégralité du modèle dans une seule organisation sont peu nombreuses et ont des résultats controversés. Par exemple, certains auteurs (Loveman, 1998 ; Silvestro et Cross, 2000 ; Pritchard et Silvestro, 2005) ne trouvent pas de relation significative entre la satisfaction du personnel et la satisfaction du client.

La majorité des recherches empiriques sur la « chaîne de profit » sont fragmentées et testent seulement une petite partie du modèle. Les relations sont le plus souvent testées de manière linéaire et les effets de retour ne sont pas pris en compte.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'étude de l'interaction entre le personnel en contact et le client et plus particulièrement de la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client dans les entreprises de services ne fait pas l'objet d'un grand nombre de recherches. Cela justifie alors une étude qualitative permettant de cerner ce phénomène en profondeur. Plus précisément, elle vise à :

- Déterminer quels sont les facteurs qui permettent au personnel de satisfaire le client dans l'esprit du consommateur. Est-ce que le consommateur se sent responsable de la performance du personnel ?
- Explorer la relation entre la satisfaction du personnel en contact et la satisfaction du client. Fait-elle sens du point de vue du consommateur ? Nous étudierons ainsi si cette relation est mutuelle, cyclique ou unilatérale.

2.1. Echantillon de consommateurs

Afin d'explorer en profondeur cette relation, nous avons recherché la richesse du contenu, sa profondeur, sa diversité et sa qualité (Evrard et al., 2003). Ainsi, nous avons travaillé sur un échantillon de taille réduite mais répondant à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée par rapport au sujet. Par conséquent, nous avons réalisé des entretiens auprès d'un échantillon de convenance de 16 personnes (les répondants travaillent eux-mêmes en contact avec la clientèle). Les individus ont été choisis en fonction de critères traduisant la diversité des cas possibles. C'est pourquoi nous avons interrogé des personnes ayant des profils différenciés en termes d'âge, de genre et de CSP. L'échantillon se compose de 8 femmes et 8 hommes et l'âge des interviewés varie entre 23 et 86 ans.

2.2. Procédure de recueil et d'analyse de données

La technique des entretiens semi-directifs a été retenue. Les 16 entretiens individuels ont été menés au domicile des personnes ou sur leur lieu de travail à l'aide d'un magnétophone et du guide d'entretien entre le 22 janvier et le 6 février 2006. Leur durée a varié entre 20 minutes et 1 heure, avec une moyenne de 30 minutes (Notons que lors de la prise de contact avec les personnes à interviewer, nous n'avons pas donné le sujet précis de l'étude afin d'éviter toute préparation.). Nous avons choisi une consigne de départ assez large : « pour vous, quels facteurs peuvent inciter le personnel à délivrer un service de qualité ? ». Nous pouvons alors voir quels éléments sont mentionnés par les consommateurs et ensuite dans une seconde et troisième questions aborder plus spécifiquement la relation satisfaction du personnel en contact - satisfaction du client. Notre objectif étant d'étudier le vocabulaire employé par les individus, nous avons choisi d'effectuer une analyse lexicale à l'aide du logiciel Sphinx Lexica.

3. RESULTATS

3.1. Les éléments susceptibles d'affecter la satisfaction du client

On remarque que le premier critère cité par les interviewés (16 interviewés sur 16) est **l'amour que l'individu porte à son travail, s'il est passionné ou non par son travail**. Un individu qui a choisi son métier parce qu'il aime ce métier, qu'il est passionné par son travail ne pourra que satisfaire le client : « on aime ou on aime pas ce que l'on fait, ça c'est le plus important et ça se ressent forcément au niveau du client » (individu 2) ; « tu ne peux pas avancer si tu n'aimes pas ton travail » (individu 1) ; « sur le long terme, il faut aimer ce que l'on fait » (individu 10) ; « dans un premier temps, pour que le client soit satisfait, il faut que le personnel aime son boulot. Parce que si le salarié n'aime pas son boulot, il ne peut pas satisfaire un client. Ça pour moi c'est mathématique » (individu 9) ; « il faut faire son travail avec passion, aimer son boulot, aimer faire ce que l'on a appris. Pour que le personnel soit satisfait, il faut qu'il soit passionné par son travail. Le client voit la différence entre quelqu'un qui est passionné et quelqu'un qui fait ça pour vivre, pour le chèque à la fin du mois » (individu 4) ; « l'amour du métier pour moi c'est le principal » (individu 7). Le personnel en contact avec le client doit également **aimer le contact avec les gens** pour réussir son travail : « il faut aimer le contact, aimer voir plein de personnes différentes et pour moi c'est

enrichissant » (individu 7) ; « il faut que l'employé aime le contact avec les gens et qu'il aime parler » (individu 6).

L'ambition est un facteur de réussite professionnelle. Un employé ambitieux aura envie de bien faire son travail et donc de satisfaire ses clients afin de **progresser dans son entreprise** : « si l'individu veut percer dans le métier, il va tout donner pour satisfaire le client et par conséquent son patron » (individu 7) ; « si la personne est ambitieuse, ça sera un bon élément et elle se comportera bien » (individu 5). **La notoriété de l'entreprise** pour laquelle l'employé travaille peut être un facteur favorisant l'accomplissement de soi : « la réputation de la société pour laquelle on travaille, il faut mettre en avant ce côté là. Il y a des gens qui mettent en référence 'j'ai travaillé chez Bocuse' par exemple, c'est important car le personnel est responsable de cette réputation auprès des clients » (individu 1) ; « tu satisfait le client parce que tu es sérieux, pour l'image de marque de la société » (individu 10).

La reconnaissance est un facteur essentiel d'après les 16 individus interrogés. La reconnaissance comprend les récompenses verbales et les récompenses financières. Les interviewés accordent beaucoup d'importance aux primes ou avantages en nature obtenus en fonction du travail accompli et des performances de l'individu : « je me suis rendu compte que le salaire était important mais que la reconnaissance du travail l'était encore plus (..) il faut dire que le travail est bien fait et féliciter les gens, et le patron peut donner un petit cadeau ou une petite prime par exemple » (individu 1) ; « il faut récompenser les bons éléments, soit par une bonne parole, soit par une récompense financière » (individu 11) ; « ça fait plaisir quand on reçoit des compliments ou une petite phrase gentille lorsque le patron te félicite car tu as bien travaillé » (individu 9).

Le salaire est un élément souvent cité et il est très souvent associé à la contrepartie reçue en échange du travail effectué : « il faut être rémunéré à sa juste valeur » (individu 3) ; « il faut augmenter les gens quand ils le méritent, soit en les intéressant au résultat, soit avec des primes » (individu 3), « il faut récompenser les gens en fonction de leurs compétences » (individu 7) ; « le salaire, je pense que c'est important, quand tu es bien payé, ça veut dire que tu es bon. Et si tu es un bon élément et que tu n'as pas plus que les autres, c'est décourageant » (individu 5).

Les relations entre les individus dans l'entreprise sont également importantes. L'analyse du discours révèle que la relation entre l'employé et le **patron** peut affecter positivement ou négativement le comportement du salarié à l'égard du client : « si le patron est un con, le travail s'en ressentira, l'employé n'aura pas envie de faire plaisir à l'employeur et donc le

client en pâtira » (individu 9) ; « la gentillesse du patron, ça compte, car sinon tu as pas envie de bien faire ton travail » (individu 5) ; « quand tu es en contact avec le client, les relations employeur-employé rejaillissent sur le client et il y a des patrons qui ne s'en rendent pas compte » (individu 6). Cependant, certains interviewés considèrent que **le relationnel ne devrait pas affecter le travail de l'employé** et que de mauvaises relations n'affectent pas le client : « il y a des gens qui savent mettre de côté les griefs qu'ils ont avec leur patron ou leurs collègues et qui ne vont rien faire ressentir au client en considérant que le client ne doit pas pâtir de ces problèmes là, ça dépend des gens » (individu 1).

De même, **les relations entre collègues** de travail sont importantes et peuvent affecter la satisfaction du client. En effet, ces relations contribuent à la formation d'une **ambiance de travail** (cohésion, esprit de groupe, camaraderie) : « lorsque tu as une mauvaise ambiance de travail, le travail devient une corvée et c'est mauvais pour tout le monde, aussi bien pour le salarié que pour le client » (individu 12) ; « une bonne ambiance, des fois ça peut être aussi important que le salaire, il faut bien s'entendre avec ses collègues » (individu 16) ; « il ne faut pas de tensions sinon le boulot s'en ressentira » (individu 9) ; « il faut être bien intégré dans son équipe et qu'il y ait une harmonie d'équipe pour avoir envie de satisfaire le client » (individu 15).

Les conditions de travail sont également citées par les interviewés : « si tu n'es pas satisfait de tes conditions de travail, par exemple tes horaires de travail, ça va affecter ta manière de faire ton travail » (individu 15), « il faut travailler dans de bonnes conditions, si tu as par exemple du mauvais matériels, tu peux pas bosser correctement car ça va te dégoûter de ton travail » (individu 16) ; « les gens ne parlent que de qualité de vie, de qualité de travail donc je pense que pour les satisfaire en tant que patron, on doit adapter les horaires de travail et créer un cadre de travail agréable » (individu 13).

Pour conclure, nous constatons que les éléments spontanément cités par les interviewés reprennent certaines dimensions de la satisfaction au travail (7 sur 20): réalisation personnelle, avancement, salaire, collègues de travail, reconnaissance, supervision humaine, conditions de travail.

3.2.L'influence du client sur le personnel en contact

Nous venons de voir que certaines dimensions de la satisfaction au travail du personnel favorisent la performance du personnel et par conséquent la satisfaction du client. Durant la rencontre de service, le client peut-il avoir une influence sur la performance du personnel en contact ? **Est-ce que le client est responsable de la prestation de service reçue ?**

L'analyse des entretiens révèle que les individus ne sont pas tous du même avis sur ce sujet. Pour certains individus, le client exerce lui aussi, pendant l'expérience de service, une influence sur le personnel en contact. Par conséquent, **la performance du personnel** ne dépendrait pas uniquement de sa satisfaction mais **serait également influencée par le client** : « le type de client peut influencer le comportement du personnel. La tête du client peut être importante parfois. Par exemple, si un serveur trouve un couple sympathique, il va lui faire un peu plus plaisir et être plus avenant alors que s'il a une femme qui hausse la voix, il va être un peu plus méchant » (individu 2) ; « je pense que c'est un échange, si tu es poli et correct avec les gens alors tu constates que les gens te le rendent bien et que l'on te sert bien » (individu 5) ; « la politesse et la gentillesse des gens incitent le personnel à être agréable. Moi je vois, au garage, quand j'ai des clients un peu cons, je ne leur fais pas plaisir car j'en ai pas envie alors que quand je vois des gens bonard, ça me fait plaisir de leur faire plaisir. Je pense que c'est donnant-donnant » (individu 9). Cependant, certains individus pensent que le client ne doit pas influencer la performance du personnel. **L'employé en tant que véritable professionnel ne devrait pas laisser un client affecter négativement son travail** et devrait effectuer la même performance pour chaque client : « je dirais que le client n'a pas d'importance dans la mesure où le salarié en tant que véritable professionnel ne doit pas se faire influencer et doit satisfaire le client quoi qu'il arrive » (individu 3).

Nous pensons que la personnalité ou l'humeur du client peut avoir un impact positif ou négatif sur la qualité du service délivrée par le personnel en contact. Cette relation entre le client et la performance du personnel en contact est modérée par le professionnalisme du personnel.

3.3.La relation satisfaction du personnel - satisfaction du client

La satisfaction du personnel en contact a un impact sur la satisfaction du client. Tous les interviewés sont d'accord avec cette phrase : « Pour que le client soit satisfait, il faut que le personnel soit satisfait ». Le premier réflexe des individus est d'acquiescer cette idée : « oui je pense que c'est oui » (individu 1) ; « c'est évident » (individu 12) ; « évidemment, évidemment, ça coule de source » (individu 11) ; « oui je suis d'accord avec cette idée » (individu 7) ; « je pense que ça va de pair » (individu 9) ; « absolument, c'est à 100% vrai » (individu 13) ; « ha oui, moi je pense que oui » (individu 14).

Pour les individus interrogés, l'état dans lequel se trouve le personnel en contact influence le client. Par conséquent le personnel en contact a une influence sur le client et un personnel satisfait de son travail devrait par conséquent satisfaire le client et inversement : « je ne vois pas comment quelqu'un qui est insatisfait pourrait se montrer très efficace et très agréable avec son client. Donc pour que le personnel dégage une certaine chaleur et amabilité, efficacité envers son client, il faut que lui-même soit satisfait je pense » (individu 8).

Cette relation entre satisfaction du client et satisfaction du personnel en contact est cyclique pour la plupart des interviewés : « je pense que si le client est content, ça peut donner envie au personnel de poursuivre dans le bon sens et de continuer à bien faire son travail la prochaine fois » (individu 3) ; « si tu es satisfait de ton travail, de ton métier, tu vas satisfaire le client et si le client est content de toi alors tu es fier et ça te met en valeur et donc tu es encore plus content et satisfait de toi » (individu 7) ; « quand le client est content, alors le personnel est content à son tour, c'est une relation mutuelle, ça va de pair » (individu 11) ; « en théorie, c'est un cycle car si le client est content, c'est que l'employé a bien fait son travail donc s'il a bien fait son travail, c'est qu'il est satisfait de son travail. Le client content, ça valorise car tu as bien fait ton boulot donc tu es content, c'est lié » (individu 16).

CONCLUSION

Dans un premier temps, cette recherche nous a permis de déterminer les dimensions de la satisfaction au travail susceptibles d'affecter la satisfaction du client : réalisation personnelle, avancement, salaire, collègues de travail, reconnaissance, supervision humaine, conditions de travail.

Dans un second temps, la responsabilité du client dans la réussite du service a été clarifié. Nous remarquons que le discours des interviewés diffère à ce sujet. Certains individus considèrent que le client est responsable de la qualité du service fourni par le personnel car son humeur ou son caractère peuvent avoir un impact sur le comportement du personnel en contact. D'autres pensent que le client n'affecte pas le comportement du personnel car l'employé doit effectuer son travail en tant que véritable professionnel sans être influencé par le client. Nous pensons que le client peut avoir un impact sur le personnel en contact et que cette relation est modérée par le degré de professionnalisme du personnel.

Nous avons, dans un troisième temps, analysé le sens de la relation entre la satisfaction du personnel et la satisfaction du client. L'analyse des entretiens indique que, pour tous les interviewés, la satisfaction du personnel a un impact sur la satisfaction du client. Il semblerait également que la satisfaction du client permettrait à certains individus d'être satisfait de leur travail et que la relation entre ces deux construits soit cyclique.

Cependant notre recherche est limitée puisqu'elle a été menée auprès d'un échantillon de taille réduite de 16 personnes. Cette étude qualitative exploratoire est un premier travail. Une étude quantitative permettra par la suite de vérifier ces différentes relations : l'impact des différentes dimensions de la satisfaction au travail sur la satisfaction du client, l'impact de la personnalité du client sur le personnel en contact et le rôle modérateur du professionnalisme du personnel.

BIBLIOGRAPHIE

- Audrain A.F., Evrard Y. (2001), « Satisfaction des consommateurs : précisions conceptuelles », 17^{ème} Congrès International de l'Association Française de Marketing, Deauville, 22-23 Mai.
- 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
- 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 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
- Czepiel J.A., Rosenberg L.J (1977), "consumer satisfaction : concept and measurement", *Academy of Marketing Science*, Vol. 5 n° 4
- 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^{ème} édition
- Filser M. (1994), « Le comportement du consommateur », Collection Précis de gestion
- 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
- 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
- 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
- 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
- Oliver R.L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, Vol. 17
- 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
- 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°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 rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I
- 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
- 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
- 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