

Moutte Julie
Doctorante
Université Paul Cézanne, Aix-Marseille III
E-mail : julie.moutte@iae-aix.com

La perception par le client du comportement du personnel en contact

Résumé : Dans le cadre spécifique des services, le comportement du personnel en contact va avoir une influence directe sur l'évaluation du service par le client. Nous pouvons noter qu'il n'existe pas dans la littérature de consensus sur la conceptualisation et la mesure du comportement du personnel. C'est pourquoi l'objectif de cet article est d'étudier le comportement du personnel en contact avec la clientèle dans les services du point de vue du client. Pour cela, une étude qualitative, utilisant la méthode des incidents critiques en combinaison avec un questionnaire, a été réalisée. Cette recherche nous a permis de (1) vérifier l'importance du personnel dans l'évaluation du service, (2) déterminer comment le client perçoit le comportement du personnel et de (3) proposer une liste d'items permettant de créer une échelle de mesure de ces comportements.

Mots clés : Qualité de service- Satisfaction du client – Comportement – Marketing interne.

Abstract: In services, employee's behaviours will have a direct influence on evaluation of service encounter by customer. We can note that there isn't consensus in literature looking at conceptualization and measure of frontline employee behaviours. So, the objective of this paper is to study frontline employee behaviours from customer point of view. For that, a qualitative study was realised with the Critical Incident Method. This research permits us to (1) check the importance of employee in evaluation of service encounter, (2), determine how the customer perceived the employee behaviour and (3) propose a list of items to create a scale.

Keywords: Service quality, Customer Satisfaction, Behaviour, Internal Marketing

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.

L'étude du comportement du personnel n'est pas un sujet nouveau et cette thématique a retenu l'attention des chercheurs en marketing des services depuis les années 80. L'idée dominante est que le management efficace de l'interaction entre le personnel et le client est la tâche principale d'une entreprise pour assurer la satisfaction de ses clients. Ce management efficace se base avant tout sur la compréhension des déterminants du comportement du personnel envers le client (Bitner, Booms et Tetreault, 1990). Cependant, les recherches en marketing se sont focalisées ces dernières années sur les déterminants du comportement du personnel sans déterminer clairement quels comportements sont importants pour le client dans l'évaluation du service. Il n'existe pas de consensus dans la littérature sur la nature et le nombre de dimensions prises en considération par le client pour évaluer le personnel en contact.

Face aux enjeux du management du personnel en contact, cette recherche a pour objectif d'identifier les comportements du personnel en contact que le client utilise pour évaluer la rencontre de service, afin de développer une échelle de mesure de ces comportements.

Cet article est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous réaliserons une synthèse de la littérature sur l'évaluation du service. Nous expliquerons dans une seconde partie la méthodologie de la recherche qualitative, puis, dans une troisième partie, nous exposerons les résultats de la recherche, leurs apports et leurs limites.

I. Revue de littérature

Les recherches sur le concept de qualité de service sont nombreuses et la plupart des recherches se sont focalisées sur la mesure du construit et sur ses conséquences (satisfaction, fidélité, bouche à oreille). Les travaux de Parasuraman, Zeithaml et Berry sont incontournables. Ils ont mené un ambitieux programme de recherche sur la qualité de service à partir du début des années 80. Selon Parasuraman et al. (1985), la qualité du service est une forme d'attitude, voisine mais non équivalente à la satisfaction, résultant de la comparaison entre les attentes du consommateur (influencées par les expériences antérieures, le bouche à oreille et la communication externe de l'entreprise) et ses perceptions de la performance du service. Ces trois auteurs ont identifié différentes sources d'écart qui peuvent exister entre les perceptions et les attentes du client.

Les auteurs du 'gaps model' ont aussi développé de façon empirique, à partir d'une analyse qualitative et quantitative dans cinq industries, une échelle à 22 énoncés représentatifs de 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.

Les recherches répliquant cette échelle sont nombreuses et le nombre de dimensions obtenu varie entre trois et neuf (Llosa et al. 1998). L'étude de McDougall et Levesque (1992) est intéressante car les auteurs trouvent les trois dimensions suivantes : éléments tangibles, performance contractuelle et relation client-entreprise. En complétant l'analyse par la mesure de l'importance respective de ces trois dimensions, ils remarquent que les éléments tangibles ne recueillent que 10 points sur 100 à répartir. Ils en déduisent que la qualité perçue dans les banques a deux facettes principales, l'une représentant la qualité du résultat et l'autre celle du processus de service. On retrouve ici les dimensions de Grönroos (1983). Selon Grönroos (1983) la qualité perçue du service est le résultat d'une comparaison entre le service attendu par le client et le service qu'il perçoit recevoir. Le résultat de ce processus est la qualité

perçue du service. La qualité perçue du service dépend donc de deux variables : (1) le service attendu et (2) le service perçu. L'auteur développe un modèle qui distingue deux types de qualité dans les services :

- **la qualité technique** : Il s'agit du résultat du processus de fabrication, l'objet du service, c'est à dire la réponse à la question « quoi ». Par exemple, pour un restaurant : le repas.
- **la qualité fonctionnelle** : Il s'agit de la manière dont le processus de fabrication est effectué, c'est à dire la réponse à la question « comment ». Par exemple, c'est le service au restaurant.

Le consommateur n'est pas intéressé uniquement par l'objet de la transaction mais aussi par la manière dont il le reçoit. Les résultats de cette recherche montrent que la qualité fonctionnelle est une dimension très importante de la qualité, parfois plus importante que la dimension technique. Ces deux types de qualité ne sont pas indépendantes. La qualité perçue de l'une des dimensions est liée à celle de l'autre. Une bonne qualité fonctionnelle peut faire oublier dans certains cas les problèmes temporaires de qualité technique. C'est pourquoi, le comportement du personnel en contact, la façon qu'il a de mettre en œuvre ses capacités d'adaptation et d'argumentation conditionnent la qualité de service 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 Ferrel, 1996).

Par exemple, il a été montré que le client évalue la qualité de service sur des dimensions telles que la préoccupation et la civilité (Winsted, 2000), l'écoute et la compréhension (Chandon et al. 1997), l'attention et la perspicacité (Ruyter et Wetzels, 2000). En conséquence, un chevauchement existe entre le concept de qualité de service en soi et les comportements du personnel en contact.

En fait, une étude minutieuse des échelles de qualité de service montre qu'une majorité des items sont reliés à l'interaction humaine (Bitner et al. 1990). Par exemple, issus d'échelles sur la qualité de service, des items tels que « je n'ai pas reçu un service prompt de la part de cet employé, l'employé est poli, l'employé ne me donne pas une attention personnelle » (Parasuraman et al. 1988) montrent clairement qu'il y a une large proportion d'éléments spécifiques à l'interaction humaine.

Par conséquent, une conceptualisation des comportements du personnel en contact nécessite d'étudier la littérature sur la qualité de service et la littérature sur le comportement des employés. Nous avons pu ainsi identifier 7 dimensions.

✓ **La dimension personnalisation** inclut des facteurs tels que l'adaptabilité (Bettencourt et Gwinner 1996), la reconnaissance du caractère unique du client (Surprenant et Solomon, 1987), l'utilisation du nom du client (Goodwin et Smith, 1990), l'attention individualisée accordée au client et la réponse aux besoins du client. Nous tenons à souligner que certains chercheurs discutent d'un construit similaire à la personnalisation qu'ils appellent la customisation¹.

Le facteur d'attention individualisée accordée au client reprend une partie de la dimension Empathy de l'échelle SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988). Le fait de répondre aux besoins du client et de reconnaître le caractère unique du besoin montre que le personnel s'adapte. En effet, l'adaptabilité du personnel peut être décrite comme un continuum qui va de la conformité totale à un script établi à la personnalisation du service (Hartline et Ferrell, 1996). Bitner et al. (1990) et Bitner et al. (1994) montrent que le client évalue plus favorablement la rencontre de service lorsque les employés sont capables de s'adapter pour répondre à leurs besoins spécifiques et leurs requêtes. Cette notion d'adaptabilité est également reprise par Chandon et al. (1997).

✓ L'étude de la littérature nous permet d'identifier une **dimension récupération de service (service recovery)**. Il s'agit de la réponse des employés à un échec de service. L'habileté et l'empressement du personnel en contact de répondre et de traiter des échecs peuvent transformer l'incident en souvenir très satisfaisant ou très insatisfaisant (Bitner et al. 1990). Les clés du succès sont de reconnaître le problème, faire des excuses quand c'est nécessaire, expliquer ce qui se passe et offrir une compensation.

✓ **La dimension promptitude** du service est un élément important de l'évaluation du service pour beaucoup d'auteurs (Bateson et Langeard, 1982 ; Johnston, 1995 ; Taylor, 1994). Cette dimension concerne l'efficacité de la transaction (le fait de fournir un service exact, sans fautes) et la rapidité d'exécution du service. La promptitude est un élément clé de la dimension 'responsiveness' de l'échelle SERVQUAL de Parasuraman et al. (1988).

✓ **La dimension assurance** regroupe plusieurs facteurs : la compétence, la crédibilité, la communication, la sécurité, la confiance, l'intégrité et la sincérité et honnêteté (Farrell et al. 2001). Beaucoup de recherches prennent en compte cette dimension dans l'étude de l'évaluation du service mais le nombre de facteurs pris en compte dans cette dimension varie selon les recherches.

¹ Le mot *custom*, d'origine anglo-américaine, désigne « une automobile ou une moto dont l'aspect et l'aménagement ont été modifiés et personnalisés par son propriétaire de façon originale, souvent excentrique » (Le petit Larousse, 2006)

✓ **La dimension empathie.** Cette dimension a été étudiée par de très nombreux auteurs (Parasuraman et al. 1988 ; Bitran et Hoech, 1990, Bowers et al. 1994, Brown et Swartz, 1989, Goodwin et Frame, 1989 ; Surprenant et Solomon, 1987 ; Johnston, 1995, Chandon et al. 1997, Wels-Lips et al. 1998). Cette dimension regroupe l'attention, l'intérêt porté au client et la compréhension mutuelle.

✓ **La dimension civilité.** Cette dimension est définie par Winsted (2000) et Farrell et al. (2001). Elle regroupe plusieurs facteurs : la courtoisie, la gentillesse, le fait d'être attentif, l'écoute et l'attitude globale du personnel. Par exemple, la courtoisie est un facteur qui se retrouve dans beaucoup de recherches, que ce soit comme concept lui-même ou contribuant à un autre construit (Bateson et Langeard, 1982, Bitner et al., 1990, Bolton et Drew, 1991 ; Goodwin et Smith, 1990, Chandon et al. 1997, Wels-Lips et al. 1998). Dans leur étude de 1989, Brow et Swartz trouvent que la courtoisie du personnel est la dimension la plus souvent mentionnée comme étant un critère important d'évaluation du personnel en contact dans les services. La courtoisie est une partie de la dimension Assurance de SERVQUAL (Parasuraman et al. 1988). Seulement plusieurs recherches ont montré par la suite que la courtoisie était en fait une dimension distincte de la qualité de service (Carman, 1990, Winsted, 2000 ; Farrell et al. 2001).

✓ **La dimension orientation client.** 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 ». 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. Ces auteurs ont développé une échelle d'orientation client, SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation). Cette échelle est la plus utilisée dans la littérature en force de vente. Cette échelle regroupe plusieurs facteurs des dimensions précédemment identifiées.

L'analyse de la littérature sur la qualité de service et sur le comportement des employés nous a permis d'identifier 7 dimensions importantes dans l'évaluation du personnel en contact. Il s'agit alors de vérifier si toutes ces dimensions se retrouvent dans le discours des clients et s'il n'existe pas d'autres aspects non identifiés dans la revue de littérature.

II. Méthodologie

2.1. Procédure de recueil

La méthode de l'incident critique cherche à déterminer les comportements associés à la compétence (Flanagan, 1954). Selon Flanagan, un incident critique décrit le comportement, le contexte dans lequel le comportement s'est produit et les conséquences du comportement. Pour obtenir des incidents critiques, il s'agit de demander aux personnes interrogées de fournir des exemples de comportements efficaces et inefficaces. Plus précisément, on demande à la population étudiée de décrire plusieurs incidents qu'ils ont personnellement bien et mal gérés, ou que d'autres ont bien et mal gérés (Flanagan, 1954). Cette méthode a été utilisée fréquemment lors de ces dernières années dans la littérature sur les services. Bien que cette technique apparaisse tôt dans la littérature marketing avec Swan et Rao (1975), le catalyseur majeur de cette technique est Bitner et al. (1990) lorsqu'ils utilisent cette technique pour chercher les sources de satisfaction et d'insatisfaction durant la rencontre de service. Depuis cette recherche, plus de 140 études ont utilisé cette technique en marketing. Cette méthode permet d'obtenir des données qui reflètent la perception du client avec ses propres mots (Edvardsson, 1992).

Gremler (2004) effectue une synthèse des forces et faiblesses de cette technique et constate qu'elle est déconseillée lorsque le consommateur n'a pas en mémoire une série d'expériences variées avec le service. Par conséquent, nous n'avons pas imposé de domaine en particulier.

Les événements critiques sont définis à l'instar de Bitner et al. (1990) comme les interactions spécifiques entre le client et le personnel qui mènent à la satisfaction ou à l'insatisfaction.

Chaque événement doit :

- présenter une interaction précise entre le client et le personnel,
- être du point de vue du client très satisfaisant ou très insatisfaisant,
- concerner une seule interaction,
- contenir suffisamment de détails,
- ne pas dater de plus de six mois,
- et doit être univoque.

Le développement du questionnaire sur la perception des incidents critiques se base sur les recherches existantes (Bitner et al. 1990 ; Bitner et al. 1994 ; Kassarian, 1977 ; Meuter et al. 2000). Le guide des incidents critiques contient un court texte d'ouverture qui reprend les six

critères décrits plus haut. Aucune restriction n'est faite par rapport au volume d'écriture, au type de service décrit et à la nature de l'évaluation (satisfaction ou insatisfaction). Une question de contrôle pour le délai de six mois, une question concernant le type de service décrit et quelques questions sociodémographiques (âge, sexe, profession) clôturaient le questionnaire.

2.2.L'échantillon

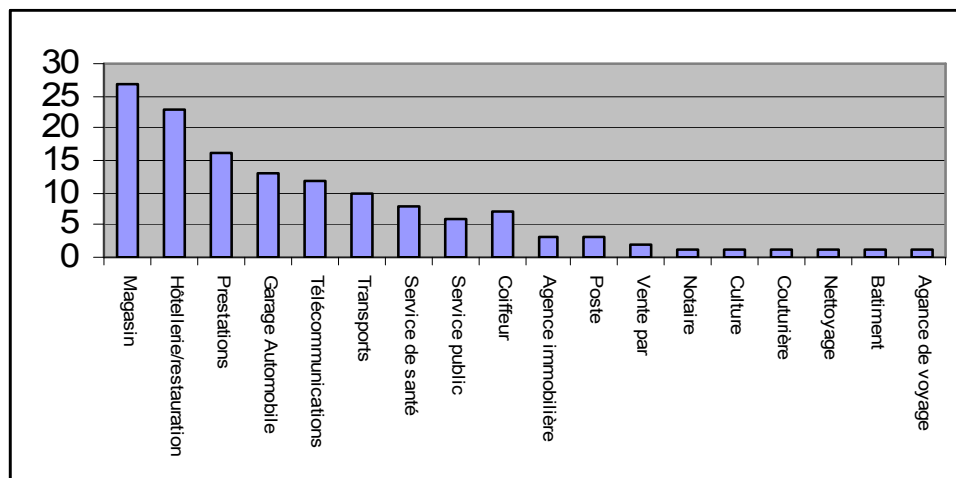
L'objectif de cette phase qualitative est de comprendre en profondeur l'évaluation du personnel en contact par le client. Par conséquent, nous avons privilégié la richesse du contenu, et la diversité des répondants (Evrard, Pras et Roux 2003). Nous avons travaillé sur un échantillon de convenance et nous avons interrogé des personnes ayant des profils différenciés en termes d'âge, de genre et de CSP.

L'échantillon se compose de 136 individus (98 femmes et 38 hommes), l'âge des interviewés varie entre 19 et 72 ans (âge moyen de 38 ans) et la totalité des interviewés possède un baccalauréat. Bien que cet échantillon ne soit pas représentatif de tous les services, il est suffisamment varié pour une recherche exploratoire. Sur les 280 questionnaires distribués, 151 questionnaires ont été retournés (taux de retour de 54%). Les récits jugés trop courts, incomplets ou trop anciens ont été éliminés du corpus, ce qui nous donne **un total de 136 incidents critiques exploitables avec un taux de réponse de 48.5%**. Sur les 136 incidents conservés pour l'analyse, 66.9% concernent une expérience de service datant de moins de 3 mois et 33.1% se réfèrent à une expérience qui a eu lieu dans les 3 à 6 mois.

Ce faible taux de réponse n'est pas surprenant compte tenu de la particularité de cette technique de recueil. Johnston (1995) constate que les taux de réponses sont souvent faibles compte tenu de l'effort et du temps demandé au répondant pour écrire avec suffisamment de détails une situation. En ce qui concerne le type de service choisi par les répondants, les 136 individus citent 18 services différents et selon une fréquence décroissante, nous trouvons les expériences dans les magasins (19.9%), l'hôtellerie/restauration (16.9%), les prestations financières (banques et assurances) (11.8%), les garages automobiles (9.6%), les télécommunications (8.8%) et les transports en commun (7.4%). Nous remarquons que, sur les 92 incidents critiques analysés par Aurier et al. (2005), les domaines d'activités spontanément décrits lors de cette recherche sont identiques à ceux décrits dans notre recherche avec principalement les hôtels-restaurants, les grands magasins, les garages automobiles et les banques-assurances. Le schéma suivant représente les fréquences de

citations des différents services et l'annexe 1 présente le détail du profil des personnes interrogées.

Figure 1 : Fréquences de citation des différents services



2.3. Analyse de données

Afin de déterminer les dimensions de l'évaluation du personnel, nous avons effectué une analyse de contenu sur les 136 incidents critiques.

L'analyse de contenu réalisée s'est opérée en deux temps. Dans un premier temps, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique (analyse des « signifiés ») et, dans un second temps, nous avons effectué une analyse de contenu lexicale (analyse des « signifiants »).

L'analyse de contenu thématique a été réalisée sous Nvivo 7.0, considéré comme étant le logiciel d'ADQAO (Analyse de Données Qualitatives Assistée par Ordinateur) le plus performant quel que soit le volume de données et de concepts (Bournois et al., 2002). Ce logiciel permet de développer et de redéfinir au fur et à mesure de l'analyse des index sans limitation du nombre de catégories. L'analyse lexicale s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours. Le mot est alors l'unité d'analyse et on va chercher à analyser la fréquence d'apparition des mots. Cette analyse va nous permettre de préciser la définition et la description de chaque catégorie et d'extraire le lexique significatif en vue de la construction ultérieure d'échelles de mesure des différentes dimensions. Cette analyse lexicale a été réalisée sous Sphinx Lexica.

III. Résultats

3.1. Instants de vérité

Le moment où le personnel en contact et le client se trouvent face à face peut être défini de *moment of truth*. « *A moment of truth is a situation in which a customer comes into contact with any aspect of the company or organization, however remote or brief, and thereby has an opportunity to form an impression* ». (Carlzon, 1987).

Les histoires racontées par le client sur leurs expériences avec un service sont des instants de vérité. Le client décrit de manière détaillée et avec émotion ce qu'il a éprouvé pendant le service. Ces instants restent gravés dans la mémoire du client, c'est pourquoi une grande attention est portée à ces instants. Nous présentons ici deux histoires de notre recherche : une satisfaisante et une autre insatisfaisante.

Instant de vérité 1 : « Pour un voyage avec mon ami, j'ai commandé un mois avant le départ deux billets de train sur le site internet de la SNCF. Je reçois quelques jours après par courrier un seul billet. Ne recevant toujours pas le deuxième billet, je décide de téléphoner à la hotline prévue par la SNCF en cas de problème avec internet. Une personne prend note et m'informe qu'elle a fait les démarches nécessaires, et que je devrais recevoir d'ici 10 jours un nouveau billet. Une quinzaine de jours plus tard, je n'ai toujours pas de billet. Je rappelle donc la hotline (service payant évidemment), j'explique de nouveau mon cas avec les nouveaux éléments (mon premier appel et le nouveau billet de train non reçu). Ce dernier paraît surpris puisqu'il souligne que mon dossier n'a jamais été modifié et que le premier appel n'apparaît nul part. J'essaie d'expliquer mon dernier appel et ce que le premier interlocuteur m'a dit mais il insiste c'est impossible que l'on m'ait dit cela. Je passais presque pour un menteur. Il m'indique que pour résoudre mon problème, je dois me rendre au guichet d'une gare. Je suis vraiment énervée d'avoir passé 20 minutes au téléphone pour m'entendre dire que je dois aller à la gare. 3 jours avant le départ, je me rends donc à la gare. Je suis reçue à ma grande surprise par une jeune fille charmante, aimable, qui connaît la marche à suivre dans mon cas. Je dois effectivement racheter un billet et faire une demande de remboursement. Elle m'indique que je dois revenir la veille du départ pour effectuer cette démarche. Je lui précise alors qu'il va m'être difficile de revenir la veille du départ. Elle va donc se renseigner auprès de son directeur pour savoir si elle peut le faire maintenant. Elle revient et nous effectuons de suite la procédure. Je suis repartie ravie d'être tombée sur une personne compétente, compréhensive et qui a fait son maximum pour me satisfaire. J'ai donc pu prendre mon train en toute tranquillité et le virement de la SNCF a bien été effectué ». (Incident critique n°14)

Instant de vérité 2 : « Cela faisait longtemps que je voulais me couper les cheveux car ils étaient très le long mais je n'arrivais pas à me décider au niveau de la coupe et de la longueur. Un jeudi, j'étais à la faculté pour passer un examen. Une de mes copines m'a dit qu'elle partait à Grand Var (grande surface proche de la faculté) pour se faire couper les cheveux. J'ai décidé de la suivre bien que je ne connaissais pas le coiffeur. Nous nous y sommes rendues. Le premier aspect avec le personnel ne m'a pas paru satisfaisant. Ni bonjour, ni sourire, rien. La

coiffeuse qui m'a lavé les cheveux n'a pas arrêté de les critiquer en disant qu'ils étaient ternes, secs et abîmés alors que j'en prends le plus grand soin. Je veux bien qu'elle est peut être eu raison mais il y a une manière de s'adresser aux clients. Ensuite, elle m'a demandé ce que je désirais comme coupe. Je lui ai dit que je n'étais pas décidée et que j'étais venue sur un coup de tête. Elle m'a regardée et s'est mise à souffler. J'avais vraiment l'air de la déranger et de la gonfler. Elle m'a laissée seule pendant 15 minutes avec un catalogue de coiffure. Elle est revenue en disant : « ça y est, vous êtes décidée ??? ». Finalement, j'ai obtenu la coupe que je voulais. Mais je ne retournerai jamais chez eux. L'accueil est décevant et le client n'est pas roi. Si elles sont si désagréables, il faut qu'elles changent de travail ! ». (Incident critique n°126)

Ces deux histoires ont un point commun : le client pousse le personnel au centre des événements en interagissant avec lui et le rend responsable de sa satisfaction ou de son insatisfaction. Dans la première histoire, le comportement du personnel à la gare est déclencheur de la satisfaction du client malgré un service insatisfaisant. Dans la seconde histoire, le client, malgré un service positif, souligne son mécontentement en raison d'une interaction négative avec le personnel. Le client est par conséquent insatisfait de toute l'entreprise. La pertinence d'étudier le personnel en contact et son comportement pendant l'interaction de service devient évidente grâce à ces histoires.

Nous venons de constater que pour décrire son expérience vécue avec un service, le client fait longuement référence au personnel en contact. Voyons maintenant sur quels critères le client insiste particulièrement pour décrire sa satisfaction ou son insatisfaction.

3.2. Les critères d'évaluation du personnel en contact retenus par le client

L'analyse des incidents critiques nous permet d'identifier plusieurs thèmes qui sont présents à la fois dans les histoires satisfaisantes et les histoires insatisfaisantes. Afin d'établir une liste d'items pour mesurer ces comportements, nous avons sélectionné chaque comportement qui est mentionné par deux ou plus incidents. Lorsqu'un comportement est directement opposé en positif et négatif, nous avons choisi de ne retenir qu'un seul item : le positif. Par exemple, pour disponible et indisponible, nous ne retenons que l'item disponible. Nous obtenons ainsi une liste de 141 items pour 6 dimensions. Certains des comportements se retrouvent dans les histoires positives et négatives dans notre corpus, d'autres uniquement dans les histoires positives ou uniquement dans les négatives. Cet ensemble d'items nous permettra de créer une échelle de mesure du comportement du personnel en contact du point de vue du client.

La personnalisation du service se retrouve aussi bien dans des incidents positifs que négatifs (15 incidents dont 8 positifs et 7 négatifs). La personnalisation inclut la reconnaissance du client, l'utilisation de son nom ainsi que le fait de répondre aux besoins spécifiques du client (adaptabilité du personnel). Le lexique relatif à cette dimension est très varié : « le personnel me reconnaît », « le personnel se souvient de mon nom », « le personnel personnalise le service », « le personnel s'adapte à moi », « le personnel me conseille en fonction de ma situation », « le personnel (ne) respecte (pas) mes consignes », « le personnel prend en compte ma personnalité », « le personnel me propose un service sur mesure ». Humphrey et Asfort (1994) montrent que l'employé qui suit de manière « stupide » le script de service est moins capable de répondre aux besoins individuels du consommateur. Nous retrouvons ce résultat dans notre corpus et certains incidents négatifs évoquent cette rigidité du personnel : « le personnel se comporte en robot », « le personnel récite un manuel », « le personnel utilise des phrases types ».

La réponse du personnel face à un problème (récupération de service) dans la réalisation du service est cruciale pour le consommateur. Le personnel reconnaît le problème ou son erreur, il s'excuse et il dédommage le client sont des thèmes qui sont cités aussi bien dans les expériences satisfaisantes que dans les expériences insatisfaisantes. Tout d'abord, le personnel doit reconnaître le problème ou l'erreur sans le minimiser (17 fois) : « le personnel ignore le problème », « le personnel reconnaît le problème », « le personnel minimise l'incident ». Il doit ensuite s'excuser auprès du client (15 fois) : « le personnel (ne) s'excuse (pas) ». Le personnel peut également décider d'effectuer un geste commercial envers le client afin de le dédommager (27 fois) : « le personnel (n') a (pas) eu de geste commercial », « le personnel (n)'est (pas) commerçant », « le personnel (n)'a (pas) fait d'offre commerciale ». Ce geste commercial envers le client se retrouve dans 13 incidents positifs et 14 incidents négatifs. La réaction du personnel face à un échec de service peut changer les sentiments négatifs qu'éprouve le client en sentiments positifs comme nous l'avons vu précédemment (1^{ière} partie des résultats).

Comme le souligne la revue de littérature, **la promptitude avec laquelle le service est réalisée** est un critère important dans l'évaluation du service (rapidité et efficacité de la transaction) et ce n'est pas surprenant de voir que ce critère est présent dans notre recherche. *La rapidité* ou la lenteur du personnel en contact et le respect du délai prévu initialement par l'entreprise sont cités 16 fois : « le personnel est trop rapide », « le personnel est trop lent »,

« le personnel ne respecte pas le délai prévu ». L'un des critères également identifiés est *la disponibilité du personnel* et la rapidité avec laquelle le personnel va s'occuper du client. Ce thème est cité dans 37 incidents. Sur ces 37 incidents, nous avons 16 incidents positifs et 21 incidents négatifs. Le personnel doit être disponible c'est-à-dire ne pas être débordé dans son travail afin de recevoir le client de suite (ne pas le faire attendre ou être en retard) : « le personnel est disponible », « le personnel s'occupe de nous de suite », « le personnel est débordé », « le personnel est en nombre suffisant », « le personnel est en retard ».

Le terme efficace apparaît 5 fois dans le corpus avec 2 incidents positifs « le personnel est efficace » et 3 incidents négatifs « le personnel est inefficace ». Et, de très nombreux exemples illustrent *l'évaluation du personnel dans la réalisation de son travail* : « le personnel s'est trompé », « le personnel a fait une erreur », « le personnel ne fait pas son travail », « le personnel connaît mal son travail », « le personnel résout le problème », « le personnel sait vers qui m'orienter », « le personnel répond aux attentes du client », « le personnel respecte ses engagements », « le personnel ne réalise pas le service », « le personnel ne fait pas son travail », « le personnel est incapable », « le personnel rend un service non-conforme à ce qui est prévue ».

Les histoires des clients mettent en évidence l'importance de différents facteurs associés à la **dimension assurance** : compétences, professionnalisme. *La compétence du personnel* se retrouve dans 20 incidents : « le personnel est compétent » apparaît 6 fois et « le personnel est incompetent » est cité 13 fois. Le client juge souvent *le professionnalisme du personnel* en contact (17 incidents) : « le personnel a été professionnel », « le personnel est consciencieux ». Il est intéressant de voir que le client cherche naturellement des explications pour expliquer le (non) professionnalisme du personnel. Ces causes peuvent être internes ou externes : « le personnel est qualifié », « le personnel est formé », « le personnel semble nouveau dans l'entreprise ».

L'analyse du corpus nous indique que le client fait attention à *l'honnêteté et la sincérité du personnel en contact* (22 fois) : « le personnel est honnête », « le personnel est sincère », « le personnel me donne confiance en lui », « le personnel ment », « le personnel me prend pour un imbécile », « le personnel est franc », « le personnel respecte mes intérêts et pas seulement ceux de l'entreprise », « le personnel est de mauvaise foi », « le personnel ne me force pas à acheter », « le personnel veut m'escroquer ». Ici, on constate que l'un des items de l'échelle de SOCO se retrouve dans notre recherche. Le client apprécie l'idée que le personnel fasse passer les intérêts de ses clients avant ceux de l'entreprise.

Lors de l'interaction, nous venons de souligner que le client va juger l'honnêteté et la sincérité du personnel et nous constatons que parfois *le client se sent, à son tour, jugé par le personnel* : « le personnel a confiance en moi », « le personnel ne préjuge pas de mes capacités financières », « le personnel me dévisage », « le personnel me regarde des pieds à la tête », « le personnel me fait des remarques désobligeantes », « le personnel me prend pour un voleur ».

Comme nous l'avons remarqué dans la littérature, **la dimension civilité** se retrouve dans notre recherche. Le client évalue *la politesse, la courtoisie, la gentillesse du personnel en contact*. Les histoires des clients reprennent ces thèmes et les principaux lexiques relatifs sont présentés dans le tableau suivant :

	Exemples de qualitatif	Fréquence par dimension
Agréable (15)	Le personnel est agréable Le personnel a un ton désagréable	13.04 %
Amabilité (9)	Le personnel est aimable	7.83 %
Sympathie (9)	Le personnel est sympathique	7.83 %
Gentillesse (9)	Le personnel est gentil Le personnel est d'une extrême gentillesse	7.83 %
Sourire (7)	Le personnel est souriant	6.09
Courtoisie (5)	Le personnel est courtois	4.35
Politesse (16)	Le personnel est poli Le personnel dit bonjour Le personnel est correct Le personnel se présente	13.91 %
Hautain (5)	Le personnel est hautain Le personnel me prend de haut	4.35 %
Agressif (4)	Le personnel est agressif Le personnel a un comportement agressif Le personnel a un ton agressif Le personnel répond avec arrogance	3.48 %
Charmant, Chaleureux (8)	Le personnel est charmant Le personnel répond sèchement Le personnel nous accueille chaleureusement Le personnel est froid	6.96 %
Accueillant (5)	Le personnel m'accueille favorablement Le personnel est très accueillant	4.35 %
Ouverture (10)	Le personnel est ouvert Le personnel discute avec moi Le personnel met à l'aise Le personnel met en confiance le client Le personnel se comporte avec distance Le personnel rend la relation déshumanisée	8.70 %

Tranquillité (13)	Le personnel est calme Le personnel garde son sang-froid Le personnel est stressé Le personnel s'emporte, s'énerve Le personnel est excédé Le personnel crie	11.30 %
Total		100 %

La compréhension du personnel en contact est un des critères d'évaluation que le client utilise (20 fois). Le terme compréhensif apparaît 9 fois dans le corpus et les différents verbatim sont les suivants : « le personnel n'est pas compréhensif », « le personnel fait preuve d'empathie », « le personnel est indifférent », « le personnel est non psychologue », « le personnel me rassure », « le personnel me comprend », « le personnel compatit », « le personnel est gêné pour moi ».

L'attention que le personnel accorde au client est également déterminante. Le personnel en contact doit écouter, conseiller, informer, renseigner, répondre aux questions du client, fournir des explications si nécessaire. Nous présentons ici seulement quelques verbatim positives : « le personnel m'écoute », « le personnel me conseille », « le personnel est attentif », « le personnel m'a consacré beaucoup de temps », « le personnel est très attentionné », « le personnel répond précisément à mes question », « le personnel me donne des explications », « le personnel me donne des informations », « le personnel me renseigne correctement », « le personnel m'indique la marche à suivre », « le personnel m'informe de son travail ». En effet, le client aime sentir que *le personnel en contact se préoccupe de lui et de ses besoins* : « le personnel s'occupe de moi », « le personnel désire bien comprendre mes besoins », « le personnel me pose des questions », « le personnel cherche à régler mon problème », « le personnel se renseigne auprès de son directeur », « le personnel me traite avec tous les égards », « le personnel se préoccupe de moi », « le personnel me demande si je suis satisfait », « le personnel suit mon dossier », « le personnel me demande mon avis et mon accord avant d'agir ».

Certains comportements peuvent ainsi conduire le client à penser que le personnel n'a pas envie de travailler et amener ainsi le client à juger **l'attitude générale du personnel et sa motivation au travail**. Ces aspects de l'évaluation ressortent avec l'analyse du corpus et ils n'avaient pas été repérés lors de notre analyse de la littérature : « le personnel souffle », « le personnel râle », « le personnel soupire », « le personnel est actif », « le personnel me fait

comprendre que je le dérange », « le personnel semble content de travailler », « le personnel est pressé de partir et de terminer son travail », « le personnel semble souhaiter nous aider », « le personnel a fait le maximum pour moi », « le personnel me traite avec légèreté », « le personnel a envie de bien faire », « le personnel agit avec lassitude », « le personnel est passif », « le personnel se fiche du client », « le personnel met de la mauvaise volonté pour me satisfaire ». On remarque ainsi que le client cherche ici à attribuer à la motivation du personnel le résultat positif ou négatif de l'interaction qu'il vient de vivre avec celui-ci.

Conclusion

Dans un premier temps, cette recherche nous a permis de vérifier la pertinence du sujet étudié. A la lecture des incidents critiques récoltés, nous constatons que le client fait systématiquement référence au comportement du personnel en contact pour décrire son expérience. Que ce soit pour des expériences en face à face ou à distance (téléphone, courrier), le client attribue une grande responsabilité du succès ou de l'échec du service aux employés de l'entreprise. Le comportement du personnel est crucial et il peut faire basculer positivement ou négativement une expérience de service.

Dans un second temps, nous avons pu dégager les principaux critères utilisés par le client pour évaluer son expérience de service. Certains critères avaient déjà été identifiés dans la littérature et d'autres ont émergés des résultats. Les dimensions identifiées dans cette recherche sont les suivantes : personnalisation, récupération de service, promptitude, assurance, civilité, empathie et attitude générale.

Cette étude qualitative représente également une étape du processus de construction et de validation d'instrument de mesure (Churchill, 1979). Nous avons également généré un échantillon d'items relatifs au comportement du personnel perçu par le client. Nous avons au total une liste de 141 items. Nous constatons que notre recherche met en évidence certains aspects du comportement qui ne sont pas pris en compte dans les échelles récentes qui mesurent le comportement du personnel en contact (Chandon et al. 1997 ; Winsted, 2000). Par exemple, le professionnalisme, la récupération de service et la motivation au travail sont des aspects de l'évaluation de service que ces échelles ne mesurent pas.

Cette étude qualitative est un premier travail. La démarche de construction d'échelles n'est pas terminée et il conviendrait maintenant de valider ces items auprès d'experts. Une autre étude qualitative pourrait être menée auprès de personnel en contact dans les entreprises de

service afin de comparer les résultats obtenus ici. Nous aurions ainsi le point de vue des clients et des employés sur le comportement du personnel en contact. De plus, les résultats mettent en évidence deux niveaux distincts d'analyse dans le discours des clients. Certains éléments font réellement référence au comportement du personnel et d'autres à la perception de ces comportements. Par exemple, le client perçoit le personnel comme étant un employé poli parce que l'employé a dit bonjour et/ou qu'il s'est présenté à lui. Ou encore, le client perçoit le personnel comme étant souriant car l'employé a sourit plusieurs fois.

Ces résultats montrent que le client, dans son discours, mélange le comportement et sa perception. Il convient alors d'explorer plus en profondeur, avec par exemple une étude qualitative par observation, cet aspect et d'essayer de distinguer ces deux niveaux. Nous pourrions ainsi lier certains éléments de la communication verbale (ex : il dit bonjour) et de la communication non verbale (ex : il sourit) à la perception du personnel (ex : il est poli et souriant).

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.
- Aurier P., Siadou-Martin B. (2005), « Pour une intégration de la justice perçue dans l'évaluation des services : une étude exploratoire », Actes des 10èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon
- Bateson, J. E. G. and E. Langeard (1982), "Consumer uses of common dimensions in the appraisal of services", *Advances in Consumer Research*, Vol. 9, n°1, pp 173-176.
- 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
- Bettencourt, L., A. and K. Gwinner (1996), "Customization of the service experience: the role of the frontline employee", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, n° 2.
- 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.
- Bitran, G. R. and J. Hoeh (1990). "The Humanization of Service: Respect at the Moment of Truth", *Sloan Management Review*, Vol. 31, n°2, pp 89-96.
- Bournois F., Point S. et Voynnet-Fourboul C. (2002), L'analyse des données qualitatives assistée par ordinateur : une évaluation, *Revue Française de Gestion*, 28, 137, Janvier - Février, 71-84.
- 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.
- Bolton, R. N. and J. H. Drew (1991), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n° 4.
- 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

- Bowers, M. R. and J. E. Swan (1994). "What attributes determine quality and satisfaction with health care delivery ?", *Health Care Management Review*, Vol. 19, n°4.
- 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
- Brown, S. W. and T. A. Swartz (1989), "A Gap Analysis of Professional Service Quality", *Journal of Marketing*, Vol. 53, n° 2, pp 92-98.
- Carlzon, J. (1987). "Moments of truth". Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Carman, J. M. (1990). "Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions", *Journal of Retailing*, Vol. 66, n°1.
- 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
- Churchill G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, Vol.16, n° 1, pp. 64-73.
- Czepiel J.A., Rosenberg L.J (1977), "consumer satisfaction : concept and measurement", *Academy of Marketing Science*, Vol. 5 n° 4
- de Ruyter, K., Wetzels, M. G. M..(2000), "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters" *Journal of Service Research*, Vol. 2, n°3.
- 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.
- Edvardsson B. (1992), "Service Breakdown: A study of Critical Incidents in an Airline", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, n°4, pp 17-29.
- 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
- Farrell, A. M., A. L. Souchon, et al. (2001), "Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, n° 5/6.
- Filser M. (1994), « Le comportement du consommateur », Collection Précis de gestion
- Flanagan J.C. (1954), "The Critical Incident Technique", *Psychological Bulletin*, Vol. 51 (July), pp 327-58.
- 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.
- 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.
- Goodwin, C., Frame C. D. (1989). "Social Distance Within the Service Encounter: Does the Consumer Want to be Your Friend?", *Advances in Consumer Research*, Vol. 16, n°1, pp 64-71.
- Goodwin, C. and K. L. Smith (1990), "Courtesy and friendliness: Conflicting goals for the service provider?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 4, n° 1.
- Gremler, D. D. (2004). "The Critical Incident Technique in Service Research.", *Journal of Service Research*, Vol. 7, n°1, pp 65-89.
- 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
- Humphrey R.H., Ashforth B.E. (1994), "Cognitive Scripts and Prototypes in Service Encounters", in *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3, 175-99.
- 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, individualto-firm, and firm-to-firm relationships in commerce, *International Journal of Research in Marketing*, 13(February), 53-72.
- 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^{ème} Congrès AFM – 11 et 12 mai, Nantes*
- Johnston, R. (1995), "The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 5.
- 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
- Kassarjian, H. H. (1977). "Content Analysis in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 4, n°1, pp 8-18.
- Langeard E. et Eiglier P. (1994), *Relations de service et marketing*, *Décisions Marketing*, 2, mai-août, 13-21.
- Llosa, S., J.-L. Chandon, et al. (1998), "An Empirical Study of SERVQUAL's Dimensionality", *Service Industries Journal*, Vol. 18, n°2, pp 16-44.
- 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
- McDougall G., Levesque T. (1992), "The measurement of service quality : Some methodology issues" 2ème Séminaire International de Recherche en management des activités de service, pp 411-430.
- Meuter, M. L., A. L. Ostrom, et al. (2000). "Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters.", *Journal of Marketing*, Vol. 64, n°3, pp 50-64.
- Ngobo P.V. (1997), *Qualité perçue et satisfaction des consommateurs: un état des recherches*, *Revue Française de Marketing*, 163(3), 67-79.
- 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.
- 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
- 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
- Surprenant, C. F. and M. R. Solomon (1987), “Predictability and Personalization in the Service Encounter”, Journal of Marketing, Vol. 51, n° 2, pp 86-96.
- Swan, J. E. and C. P. Rao (1975). “The Critical Incident Technique: A Flexible Method for the Identification of Salient Product Attributes”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 3, n°3.
- Taylor, S. (1994), “Waiting for service: The relationship between delays and evaluations of service”, Journal of Marketing, Vol. 58, n° 2.
- Wels-Lips, I., M. v. d. Ven, et al. (1998), “Critical services dimensions: an empirical investigation across six industries”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 9, n° 3.
- Westbrook R.A. (1987), “Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes”, Journal of Marketing Research, Vol. 24
- Winsted, K. F. (2000), “Service behaviours that lead to satisfied customers”, European Journal of Marketing, Vol. 34, n° 3/4.
- 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