UNIVERSITÉ DE LILLE 1 - SCIENCES ET TECHNOLOGIES
IAE DE LILLE – ÉCOLE UNIVERSITAIRE DE MANAGEMENT
ECOLE DOCTORALE SESAM
LABORATOIRE LILLE ECONOMIE & MANAGEMENT

De l'engagement du salarié à l'engagement du client : le rôle du personnel au contact dans le choix du consommateur dans les services, est-ce vraiment le choix ou plutôt la fidélité ?

Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
Présentée et soutenue publiquement le mardi 16 décembre 2014

Nasser HARKAT

JURY

Directeur de thèse : Monsieur Dominique CRIE
Professeur à l'IAE de Lille

Rapporteurs : Madame Karine GALLOPEL-MORVAN
Professeur à l'EHESP de Rennes

Monsieur Slimane HADDADJ
Professeur à l'Université de Bourgogne

Suffragants : Monsieur Gérard CLIQUET
Professeur à l'IGR-IAE de Rennes

Madame Isabelle COLLIN-LACHAUD
Professeur à l'IMMD – Lille 2

Monsieur Joël MULLER
Professeur à l'Université d'Artois

© 2014 Tous droits réservés.

© 2014 Tous droits réservés.

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

© 2014 Tous droits réservés.

Remerciements

Mes premiers remerciements s'adressent naturellement à mon directeur de thèse, monsieur le Professeur Dominique CRIÉ, pour ses judicieux conseils, son suivi, sa disponibilité, son soutien et sa confiance en moi. Je lui exprime ma reconnaissance pour m'avoir accompagné depuis mon Master recherche et m'avoir donné envie de poursuivre en thèse. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour avoir partagé ses nombreuses connaissances et son savoir-faire au cours de notre collaboration sur le Projet VIP avec le PICOM. Son rôle dans ma formation et mon apprentissage ne peut être résumé en quelques mots et je lui en serai toujours reconnaissant.

Je tiens à exprimer ma gratitude à madame le Professeur Karine GALLOPEL-MORVAN et à monsieur le Professeur Slimane HADDADJ pour me faire l'honneur d'accepter de juger mon travail en tant que rapporteurs.

Je tiens à remercier messieur les Professeurs Gérard CLIQUET et Joël MULLER pour m'honorer de leur participation au jury de thèse. Je tiens également à remercier madame le Professeur Isabelle COLLIN-LACHAUD pour sa participation au jury de thèse ainsi que pour avoir partagé son expérience et son savoir-faire au cours de notre collaboration sur le Projet VIP avec le PICOM.

Je tiens également à remercier monsieur le Professeur Francis SALERNO pour ses apports constructifs. Je lui suis reconnaissant pour m'avoir permis d'intégrer l'IAE de Lille dès la licence 3 en Magistère Marketing Direct et pour avoir contribué grandement à ma formation universitaire pendant toutes ces années.

J'aimerais remercier tout particulièrement Mbaye Fall DIALLO, Maître de Conférence à l'IMMD pour son temps et ses judicieux conseils. Je souhaiterais également remercier mes amis et collègues de l'IAE, doctorants et docteurs pour leur soutien, leurs conseils ainsi que pour les autres nombreux échanges informels qui m'ont permis d'aller toujours de l'avant. Je pense tout d'abord à mes amies de l'équipe marketing, Lise MAGNIER et Marie BECK ainsi qu'à tous les autres amis des bureaux du 6ème étage que je ne citerai pas.

Je tiens à remercier les collègues et le personnel de l'IAE avec un remerciement particulier à Valérie BODART, Catherine CARLIER, Dominique HOUDART et à l'équipe informatique pour leur soutien et leur disponibilité.

Je suis très reconnaissant à mon « parrain » qui m'a ouvert les portes de l'entreprise partenaire et m'a ainsi permis d'avoir accès à mon terrain de recherche.

Je dédie ce travail à mes parents, ma sœur et mon frère pour leur soutien inconditionnel. Merci également à mes amis et à mes proches pour leur présence et leurs encouragements en toutes circonstances.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

© 2014 Tous droits réservés.

Résumé

Résumé :
Cette recherche, appliquée au contexte du service, a pour objet de mettre la lumière sur les relations entre les différents acteurs de la relation commerciale à travers le construit de l'engagement. Notre revue de littérature s'intéresse aux concepts d'engagement organisationnel (EO) et d'engagement à la marque (EM) ainsi qu'aux concepts et mécanismes relatifs à la relation salariés-clients. Empiriquement, nous avons choisi d'étudier les relations entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients dans le secteur bancaire. Pour ce faire, nous utilisons une modélisation structurelle pour étudier la possible influence de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients. Les résultats montrent, qu'au sein des agences de la banque étudiée, l'influence de l'engagement global des salariés sur l'engagement global des clients est toujours vérifiée. En revanche, l'influence des composantes de l'EO sur les composantes de l'EM n'est pas toujours vérifiée. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur la relation client-entreprise dans le cas du marché français. Ce travail présente néanmoins certaines limites inhérentes à la méthodologie choisie et au contexte de l'étude. Enfin, cette étude propose des perspectives d'amélioration pour des recherches futures.

Title:
From Employee Commitment to Customer Commitment: contact employee's role in consumer choice in the service industry, is it really choice or rather loyalty?

Abstract:
This research, which is applied to the service industry context, aim to highlight the relationships between the business relationship protagonists, though the commitment construct. Thus, our literature review is dedicated to organisational commitment (OC) and brand commitment (BC) concepts as well as other concepts related to employees-customers relationship. Empirically, we chose to study relationships between employees' commitment and customers' commitment in banking sector. To do so, we used a structural model to study the possible influence of employees' commitment on customers' commitment. The results of this research emphasize an influence of employees' commitment on customers' commitment in the context of the bank agencies we studied. Nevertheless, the influence of the OC components on the BC components is not always validated. These results contribute to the current body of knowledge on the customer-company relationship though a case in the French market. This research presents few limitations inherent to the adopted methodology and to the study context. Based upon these results, it is possible to identify several contributions. Therefore, some improvements are suggested for further research.

Mots-clés / keywords:
Engagement organisationnel, engagement à la marque, qualité de service, Human-to-Human, échange social, orientation marché.
Brand Commitment, Organizational Commitment, Service Quality, Human-to-Human, Social Exchange, Market Orientation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

© 2014 Tous droits réservés.

Table des matières

Résumé *7*

Liste des tableaux *13*

Liste des figures *18*

Liste des annexes *19*

Chapitre introductif : fondements et objectifs de la recherche 20

Section 1 : Fondement et contexte de la recherche 20

I. Contexte de la recherche *20*

II. Travaux relatifs à l'engagement *23*

Section 2 : Objectifs, contributions et plan de recherche 25

I. Problématique et objectifs de la recherche *25*

II. Contributions attendues de la recherche *27*

III. Présentation de l'étude *29*

PREMIERE PARTIE : Revue de littérature et cadre conceptuel de la recherche 30

Chapitre 2 : Revue de littérature de la relation commerciale 30

Section 1 : Le rôle de l'organisation dans la relation commerciale 34

I. L'influence de l'orientation marché interne sur les salariés *36*

I.1. L'orientation marché interne 36

I. 2. L'influence des managers sur les salariés 43

I. 3. Les composantes de la politique RH 44

II. L'influence de l'orientation marché externe sur les clients *46*

II. 1. Les différentes approches de l'Orientation Marché 48

II.2. Les limites et les critiques des textes fondateurs de l'orientation marché 56

II.3. Préoccupations conceptuelles et empiriques de l'orientation marché 58

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 2 : Le rôle de l'engagement organisationnel des salariés dans la relation commerciale ..65

I. Les travaux fondateurs de l'engagement organisationnel salarié 65

I.1. L'engagement et la confiance 65

I.2. La théorie tridimensionnelle de l'engagement organisationnel 73

I.3. Limites de l'étude de l'engagement organisationnel 82

II. Le salarié comme « vitrine » de l'entreprise 85

II.1. Prosocial Service Behaviors (ou appétence relationnelle) 85

II.2. Perception de justice des salariés 89

II.3. Perception d'équité de la rémunération ou Perceived Pay equity 91

III. L'identification à l'organisation des salariés vers l'identification des clients à la marque ..93

III.1. Lien entre les managers, les salariés et les clients dans l'identification dans l'entreprise/la marque 93

III.2. Branding interne et identification à l'organisation 98

Section 3 : Le rôle de l'engagement client dans la relation commerciale 108

I. Les travaux fondateurs de l'engagement client 111

I.1. Travaux à l'origine de l'engagement à la marque 111

I.2. Modèle tridimensionnel de l'engagement des clients 132

II. Le client comme dernier maillon de la chaîne 138

Section 4 : De la qualité de service à la chaîne de valeur dans la relation commerciale 143

I. La qualité de service ciment de la relation commerciale 144

II. La chaîne de profit de service (Service Profit Chain) 146

III. La chaîne de valeur (Value Profit Chain) 150

Chapitre 3 : Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche 152

I. Le modèle initial 152

II. L'évolution du modèle 153

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche et collecte de données 168

Section 1 : Présentation de la méthodologie et des variables à mesurer 168

1. Le choix du secteur étudié 169

2. Définition des variables 170

3. Le choix des échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables 170

Analyse qualitative exploratoire 171

4. Le développement du questionnaire 181

4.1. Le processus de traduction 181

4.2. Validation des questionnaires par les experts 182

4.3. Questionnaires finalisés 183

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

5. Le pré-test et la qualité des instruments de mesure 184

5.1. L'échantillon test et l'administration du questionnaire 187

5.2. Le recueil (ou la collecte) des données 191

5.3. La qualité des données 191

5.4. Les qualités psychométriques des instruments de mesure 194

6. Conclusion 200

Section 2 : Collecte des données et tests des hypothèses 201

I. Le développement des instruments de recherche : Le pré-test avec la fusion des variables « clients » et « salariés » 202

II. Tableaux de la synthèse de la fiabilité des instruments de mesure 207

DEUXIEME PARTIE : Présentation des résultats, analyse et discussion 212

Chapitre 5 : Présentation des résultats de la recherche 212

1. Les conditions expérimentales de la recherche 212

1.1. Définition de l'échantillon 212

1.2. Sélection, caractéristiques sociologiques et taille de l'échantillon, profil des conseillers et des clients 215

2. La qualité des données collectées 218

3. Les tests des hypothèses 219

3.1. L'approche PLS 219

3.2. Ajustement et description du modèle global 221

3.2.1. Poids factoriels des items des variables de mesure 222

3.2.2. Qualité d'ajustement du modèle global 222

3.2.3. Fiabilité de l'instrument de mesure : validité de contenu et validité de trait (validité convergente et validité discriminante) 226

3.3. Test des hypothèses de la recherche et validation du modèle conceptuel 228

3.4. Résultats des analyses des variables pour la validité interne 253

3.4.1. Résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté, AVE, Alpha de Cronbach, Rhô de Joreskog et items sélectionnés 253

3.4.1.1. Résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté, AVE, Alpha de Cronbach et Rhô de Joreskog 253

3.4.1.2. Récapitulatif des tests de validité interne – Qualités psychologiques des échelles de mesure 269

3.4.2. Résultats relatifs aux contributions croisées ('cross loadings') 278

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre 6 : Analyse des résultats 289

1. Introduction : quelques particularités 290
2. Les résultats par groupe d'agences 293
2.1. Les agences « traditionnelles » 293
2.2. Les agences « bureaucratiques » 302
2.3. Les agences « récentes » 306
2.4. Conclusion sur les résultats dans leur globalité 309
3. Les deux groupes d'hypothèses 312
3.1. Les hypothèses présentant un lien négatif 312
3.2. Les hypothèses présentant un lien uniquement positif 316

Chapitre 7 : Discussion des résultats : apports et limites 320

Les apports de la recherche 320

I. Les apports théoriques 321

II. Les apports méthodologiques 327

III. Les apports managériaux 331

Limites et voies de recherche 337

I. Limites de la recherche 337

II. Les voies de la recherche 339

Bibliographie 343

Annexes 368

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Liste des tableaux

Tableau 1 : Procédure proposée pour développer de meilleures mesures 185
Tableau 2 : ACP pour l'échelle de mesure de l'engagement des clients 192
Tableau 3 : ACP de l'échelle de mesure de l'engagement des salariés 193
Tableau 4 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure pour les agences "classiques" 207
Tableau 5 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure des agences "bureaucratiques" (absence d'engagement calculé salarié) 209
Tableau 6 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure des agences "récentes" (absence d'engagement affectif des clients et des salariés) 211
Tableau 7 : Comparaison entre l'approche PLS (Partial Least Square) et l'approche ASC (Analyse de la Structure de la Covariance) 220
Tableau 8 : Critères de validité retenus pour les échelles de mesure 226
Tableau 9 : Test d'hypothèses de l'agence n°2 229
Tableau 10 : Test d'hypothèses de l'agence n°5 231
Tableau 11 : Test d'hypothèses de l'agence n°9 233
Tableau 12 : Test d'hypothèses de l'agence n°28 235
Tableau 13 : GoF pour les agences "Traditionnelles" 239
Tableau 14 : Test d'hypothèses de l'agence n°8 240
Tableau 15 : Test d'hypothèses de l'agence n°19 242
Tableau 16 : Test d'hypothèses de l'agence n°22 243
Tableau 17 : Test d'hypothèses de l'agence n°29 244
Tableau 18: GoF pour les agences "Bureaucratiques" 247
Tableau 19 : Test d'hypothèses de l'agence n°14 248
Tableau 20 : Test d'hypothèses de l'agence n°24 250
Tableau 21 : GoF pour les agences "Récentes" 252
Tableau 22 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°2 254
Tableau 23 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°5 256

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 24 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°9 258
Tableau 25 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°28 259
Tableau 26 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°8 260
Tableau 27 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°19 262
Tableau 28 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°22 264
Tableau 29 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°29 265
Tableau 30 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°14 267
Tableau 31 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°24 268
Tableau 32 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°2 269
Tableau 33 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°5 270
Tableau 34 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°9 270
Tableau 35 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°28 271
Tableau 36 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°8 272
Tableau 37 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°19 273
Tableau 38 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°22 274
Tableau 39 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°29 275

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 40 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°14 276
Tableau 41 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°24 277
Tableau 42 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°2 278
Tableau 43 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°5 279
Tableau 44 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°9 280
Tableau 45 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°28 281
Tableau 46 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°8 282
Tableau 47 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°19 283
Tableau 48 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°22 284
Tableau 49 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°29 285
Tableau 50: Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°14 286
Tableau 51 : Résultats relatifs aux contributions croisées pour l'agence n°24 287
Tableau 52 : Modèle tridimensionnel : engagement organisationnel du salarié vs fidélité du client 323
Tableau 53 : Echantillon des répondants « consommateurs » des 24 ESD du projet VIP 369
Tableau 54 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « traditionnelles » 380
Tableau 55 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « bureaucratiques » 380
Tableau 56 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « récentes » 380
Tableau 57 : Corrélations des variables latentes – Agence n°2 381
Tableau 58 : Corrélations des variables latentes – Agence n°5 381
Tableau 59 : Corrélations des variables latentes – Agence n°9 382
Tableau 60 : Corrélations des variables latentes – Agence n°28 382
Tableau 61 : Corrélations des variables latentes – Agence n°8 383
Tableau 62 : Corrélations des variables latentes – Agence n°19 383
Tableau 63 : Corrélations des variables latentes – Agence n°22 384
Tableau 64 : Corrélations des variables latentes – Agence n°29 384
Tableau 65 : Corrélations des variables latentes – Agence n°14 385

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 66 : Corrélations des variables latentes – Agence n°24 385
Tableau 67 : Outer Loadings pour l'agence n°2 387
Tableau 68 : Outer Weights pour l'agence n°2 388
Tableau 69 : Corrélations pour l'agence n°2 389
Tableau 70 : Total effects pour l'agence n°2 389
Tableau 71 : Outer Loadings pour l'agence n°5 390
Tableau 72 : Outer Weights pour l'agence n°5 391
Tableau 73 : Corrélations pour l'agence n°5 392
Tableau 74 : Total effects pour l'agence n°5 392
Tableau 75 : Outer Loadings pour l'agence n°9 393
Tableau 76 : Outer Weights pour l'agence n°9 394
Tableau 77 : Corrélations pour l'agence n°9 395
Tableau 78 : Total effects pour l'agence n°9 395
Tableau 79 : Outer Loadings pour l'agence n°28 396
Tableau 80 : Outer Weights pour l'agence n°28 397
Tableau 81 : Corrélations pour l'agence n°28 398
Tableau 82 : Total effects pour l'agence n°28 398
Tableau 83 : Outer Loadings pour l'agence n°8 399
Tableau 84 : Outer Weights pour l'agence n°8 400
Tableau 85 : Corrélations pour l'agence n°8 401
Tableau 86 : Total effects pour l'agence n°8 401
Tableau 87 : Outer Loadings pour l'agence n°19 402
Tableau 88 : Outer Weights pour l'agence n°19 403
Tableau 89 : Corrélations pour l'agence n°19 404
Tableau 90 : Total effects pour l'agence n°19 404
Tableau 91 : Outer Loadings pour l'agence n°22 405
Tableau 92 : Outer Weights pour l'agence n°22 406
Tableau 93 : Corrélations pour l'agence n°22 407
Tableau 94 : Total effects pour l'agence n°22 407
Tableau 95 : Outer Loadings pour l'agence n°29 408
Tableau 96 : Outer Weights pour l'agence n°29 409
Tableau 97 : Corrélations pour l'agence n°29 410
Tableau 98 : Total effects pour l'agence n°29 410

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 99 : Outer Loadings pour l'agence n°14 411
Tableau 100 : Outer Weights pour l'agence n°14 412
Tableau 101 : Corrélations pour l'agence n°14 413
Tableau 102 : Total effects pour l'agence n°14 413
Tableau 103 : Outer Loadings pour l'agence n°24 414
Tableau 104 : Outer Weights pour l'agence n°24 415
Tableau 105 : Corrélations pour l'agence n°24 416
Tableau 106 : Total effects pour l'agence n°24 416
Tableau 107 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°2 417
Tableau 108 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°5 417
Tableau 109 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°9 418
Tableau 110 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°28 418
Tableau 111 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°8 419
Tableau 112 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°2 419
Tableau 113 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°22 420
Tableau 114 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°29 420
Tableau 115 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°14 421
Tableau 116 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°24 421
Tableau 117 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°2 422
Tableau 118 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°5 423
Tableau 119 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°9 423
Tableau 120 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°28 424
Tableau 121 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°8 425
Tableau 122 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°19 425
Tableau 123 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°22 426
Tableau 124 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°29 426
Tableau 125 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°14 427
Tableau 126 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°24 427

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Liste des figures

Figure 1: Modèle global avec l'hypothèse centrale de lien entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients 152
Figure 2: Le modèle détaillé avec les relations entre les composantes de l'engagement ou relations « secondaires » 153
Figure 3 : L'engagement affectif du salarié antécédent de l'engagement du client 156
Figure 4 : L'engagement calculé du salarié antécédent de l'engagement du client 159
Figure 5 : L'engagement normatif du salarié antécédent de l'engagement du client..... 161
Figure 6 : Modèle conceptuel à tester 222
Figure 7 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°2 428
Figure 8 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°5 429
Figure 9 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°9 430
Figure 10 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°28 431
Figure 11 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°8 432
Figure 12 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°19 433
Figure 13 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°22 434
Figure 14 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°29 435
Figure 15 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°14 436
Figure 16 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°24 437
Figure 17: Modèle de bootstrapping pour l'agence n°2 438
Figure 18 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°5 439
Figure 19 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°9 440
Figure 20 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°28 441
Figure 21 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°8 442
Figure 22 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°19 443
Figure 23 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°22 444
Figure 24 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°29 445
Figure 25 : Modèle de boostrapping pour l'agence n°14 446
Figure 26 : Modèle de boostrapping pour l'agence n°24 447

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Liste des annexes

1. Tableau des répondants consommateurs du Projet VIP
2. Guides d'entretien
3. Epuration des items des échelles de mesure pour l'échantillon test
4. Tableaux des répondants salariés et clients des agences de la banque partenaire de l'étude
5. Corrélations des variables latentes ou 'Latent Variable Correlations' de SmartPLS
6. Résultats du boostrapping sur SmartPLS à partir du test t de Student
7. Corrélations des variables latentes ou 'latent variable correlations'
8. Outer Loading
9. Modèle PLS pour chaque agence sur le logiciel
10. SmartPLS Modèle de bootstrapping / test *t* de Student sur le logiciel SmartPLS
11. Référence du logiciel SmartPLS

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre introductif : fondements et objectifs de la recherche

Section 1 : Fondement et contexte de la recherche

I. Contexte de la recherche

Aujourd'hui, la société est caractérisée par un développement accru des services proposés en contact direct malgré l'accroissement exponentiel des nouvelles technologies et la désincarnation de la relation dans de nombreuses entreprises. Ce phénomène n'empêche pas que les relations interpersonnelles soient, contrairement à ce que l'on pourrait penser, au cœur de la relation client tout support utilisé. Il existe un grand nombre d'entreprises présentes seulement sur la toile (pures players) qui entretiennent des relations avec leurs clients via leur site web, par mail, par téléphone ou encore sur les réseaux sociaux. Dans toutes les entreprises de service, l'interaction entre le personnel au contact et les clients est le ciment de la relation entre les clients et l'entreprise. En effet, EIGLIER ET LANGEARD (1987) associent la relation de service à un système d'interactions interpersonnelles entre le prestataire, son personnel au contact et ses clients.
Dans ce contexte, le relationnel prend toute son importance et revient au premier plan de la relation commerciale, ce qui ne peut que ravir des clients à la recherche de plus de contact humain.

Le personnel au contact est plus qu'une vitrine de l'entreprise, il est le reflet de sa stratégie et de sa politique dont va dépendre le ressenti du client. Il s'agit aujourd'hui du maillon principal de la chaîne qui relie l'entreprise à ses clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En effet, l'entreprise a deux points de contact avec ses clients d'une part par sa stratégie externe, au travers de son image, de son positionnement, son histoire tout ce qui caractérise en quelque sorte « la personnalité de l'entreprise ». D'autre part, par sa stratégie interne qui par le biais de ses salariés (personnel au contact) va avoir un effet direct sur les clients lors des interactions interpersonnelles.

Le client se fait sa propre opinion sur l'entreprise à partir de la combinaison de l'image véhiculée par l'entreprise et des expériences avec le personnel au contact qui peut être considéré comme « l'humanisation de l'entreprise » (étant donné que l'entreprise reste une personne morale).

Les salariés et le traitement reçu par le client déterminent sa perception de la qualité de la prestation du salarié/personnel au contact.

Ainsi, la relation humaine est loin de disparaître et le rôle du personnel au contact avec le client semble être redevenu un pilier de la relation client et donc une force par rapport aux entreprises qui ont délaissé la relation humaine. La littérature s'intéresse plutôt à la satisfaction client (PRAS, 1999) et à la performance de l'organisation (OLIVIER, 1997) et des salariés sans jamais mettre sur le même plan l'entreprise, ses salariés et ses clients.

Pour veiller à ce que le personnel au contact fournisse une prestation de qualité les stratégies de marketing interne (RH, Internal Marketing) et celle du marketing externe (Orientation Marché, Market Orientation) doivent être en adéquation. L'interaction entre la stratégie RH et l'orientation marché doit se faire le plus naturellement possible afin que le client ne perçoive pas d'incohérence entre le service promis par l'entreprise et sa perception de cette prestation. La littérature confirme l'importance de ce rouage puisque PARASURANAM ET AL. (1985) ; BITNER ET AL. (1990) ; HARTLINE ET FERELL (1996) considèrent que la réussite de l'interaction entre les clients et l'entreprise repose sur le rôle du personnel au contact.

Compte tenu de l'importance du relationnel dans cette recherche, il a été nécessaire de prendre en considération la psychologie pour expliquer les attitudes et les comportements des individus dans le cadre des échanges sociaux/interactions au sein de l'entreprise.

L'évolution des pratiques commerciales amènent les entreprises à intégrer davantage les salariés au système de l'entreprise et de ne pas sous-estimer leur importance. Les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

salariés détiennent en plus du rôle d'intermédiaire (une sorte de 'joker de luxe') celui d'ambassadeur de la marque/de l'entreprise, ce qui implique un partage de valeurs propres à l'entreprise.

Les salariés sont au premier plan et l'image de l'entreprise dépend encore plus de leur prestation. En effet, une bonne communication de la marque/enseigne peut être remise en question par une prestation qui ne correspond pas à ce qui a été promis par l'entreprise.

C'est pourquoi, il paraît essentiel de concevoir le système de relations entreprise-client comme un système combinant l'entreprise/organisation, les salariés et les clients comme un seul et unique ensemble interdépendant. L'organisation est à la tête de ce système qui influence le client de façon directe/personnelle (marketing interne) et indirecte/impersonnelle (marketing externe). Tous ces acteurs ont un rôle à jouer dans ce système. Ainsi, il existe des interactions entre eux qui auront des conséquences sur la perception du client. La perception du client est au cœur de la relation car l'objectif final est de fidéliser le client et de l'amener à entretenir une relation sur le long terme avec l'entreprise. En d'autres termes, le but est d'en faire un client régulier et voire même un ambassadeur de la marque.
En outre, dans la littérature du marketing relationnel, Reichheld et Sasser (1990) se sont focalisés sur le facteur temporel de la relation client-entreprise et ils ont trouvé que les entreprises peuvent accroître leurs profits de presque 100% lorsqu'elles conservent 5% de plus de leurs clients. Reichheld et Sasser (1990) avaient souligné l'importance de la rétention client sur le long terme. Plus le client reste longtemps plus le potentiel de rentabilité qu'il représente par ses achats s'accroît sur le temps et le coût variable associé à l'acquisition de nouveaux clients est réduit ; ceci quelque soit la structure de l'entreprise ou « business pattern » envers laquelle les clients peuvent être impliqués (Reichheld, 1996 ; Pine, Peppers et Rogers, 1995).

Traditionnellement le personnel au contact inclus vendeur, hôtesse de caisse, conseiller, personne à l'accueil, mais il s'agit aussi bien du salarié qui répond au mail, que de celui qui traite une demande au téléphone. Les supports de contact sont dorénavant plus nombreux et permettent des interactions qui peuvent se dérouler sur plusieurs supports

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

à la fois. Un même client peut faire un achat en magasin, prévenir l'entreprise d'un problème sur son site web puis appeler pour une assistance technique. Cette communication multicanal/crosscanal implique une cohérence entre tous les services pour répondre de façon efficace et interactive aux attentes du client.
Chaque entreprise possède sa propre organisation en interne qui au final déterminera en partie l'image de la marque/entreprise que se forgera le client.

Ainsi, après avoir délimité le champ de l'étude et précisé les particularités de son contexte, nous allons aborder les concepts théoriques sur lesquels repose ce travail.

II. Travaux relatifs à l'engagement

Le concept de l'engagement est fondamental dans notre étude, c'est pourquoi nous avons voulu investiguer la manière avec laquelle il est traité dans les différentes littératures académiques. Comme il a été mentionné précédemment, le contexte de l'étude prend en considération le personnel au contact ainsi que les clients.
Les nombreux travaux sur l'engagement et le développement du marketing des services ont été une indication de l'intérêt de traiter cette notion d'engagement.
Il convient de rappeler que les premiers travaux développés sur la notion d'engagement sont issus de la littérature en psychologie et en sociologie.

De nombreux travaux sur l'engagement ont été réalisés notamment dans la littérature relative au comportement organisationnel. Comme nous le détaillerons dans la revue de littérature, les recherches les plus courantes portent sur les effets pervers de l'engagement organisationnel des salariés et les risques pour l'entreprise. Les articles à ce sujet portent un regard fort négatif sur l'engagement organisationnel et insistent sur les coûts qu'il peut engendrer pour l'entreprise dès lors que les salariés ne sont pas engagés à l'organisation. Certaines recherches traitent des résultantes de l'engagement organisationnel salarié sur la performance de l'entreprise, sur le turnover et l'absentéisme. A l'inverse d'autres études se focalisent sur le lien entre l'engagement organisationnel et le partage des valeurs de l'entreprise ou encore l'identification à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'organisation. De ce fait, ces études portent plutôt sur les antécédents de l'engagement organisationnel et sur les comportements dits 'organisationnels'.

D'autre part, le concept d'engagement à la marque a mis plus de temps à apparaître dans la littérature marketing. En effet, la littérature relative au marketing relationnel a été la première a abordé la notion de fidélité relationnelle dont l'approche est très proche de l'engagement. Il est à noter que l'étude de la notion d'engagement en marketing a d'abord commencé dans la littérature anglo-saxonne avant de parvenir à la littérature française (ou francophone). Par ailleurs, des concepts proches de l'engagement tels que la fidélité, la satisfaction client, la confiance et la qualité de service, ont été largement traités dans la littérature française.

De surcroît, nous avons pris conscience des grandes similitudes entre le concept d'engagement organisationnel des salariés et celui d'engagement à la marque des clients.

Enfin, le concept de Service Profit Chain est apparu parfaitement adapté à notre thématique de recherche puisqu'il s'agit d'une vision qui illustre l'équilibre entre tous les mailons de la chaîne. Cette vision a été majeure afin de penser l'articulation des liens et des relations entre les acteurs de la relation client-entreprise.

Il en résulte que dans cette partie, nous avons évoqué sommairement les principales théories de base de notre travail et la manière avec laquelle elles s'articulent. Dans le chapitre suivant, nous préciserons les objectifs et le plan de ce travail afin d'expliciter théoriquement notre modèle conceptuel dans la revue de littérature.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 2 : Objectifs, contributions et plan de recherche

I. Problématique et objectifs de la recherche

Suite à l'introduction du contexte d'étude et de la base théorique sur laquelle nous nous sommes basés, nous exposerons la problématique et les objectifs de la recherche. En effet, toutes les pistes évoquées et les théories relatives à l'engagement sur lesquelles repose ce travail nous ont amené à nous poser plusieurs questions.

Dans le cadre de notre étude, nous avons proposé la problématique suivante :

Dans quelle mesure le personnel au contact joue-t-il un rôle dans le choix du consommateur et dans sa relation à la marque ?

L'objectif est de mesurer les influences de l'engagement salarié sur l'engagement client. De cette problématique vont découlés plusieurs interrogations.

Cette étude tente de montrer dans quelle mesure l'organisation peut influencer l'engagement de ses clients par le biais des salariés d'une part, et par le biais de l'orientation externe de l'entreprise d'autre part.

Cette étude se positionne d'une part, sur la continuité des études de l'engagement organisationnel avec une orientation client certaine et d'autre part, sur la transposition de cette notion d'engagement aux clients pour montrer le lien entre l'engagement du salarié et l'engagement du client. De plus, elle propose une ouverture de la notion d'engagement à plusieurs champs de disciplines qui restent généralement séparées. Cette ouverture contribue à mettre en évidence les similitudes qui ressortent quel que soit l'objet de la relation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette ouverture de l'engagement que nous devons justifier par la théorie devra aussi être justifiée par la pratique. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthodologie en deux étapes :

- Une étude qualitative comme approche exploratoire :
  - Les entretiens non-directifs (END), des entretiens semi-directifs (ESD) et des focus groupes qui ont été réalisés dans le cadre du Projet VIP [1] avec le PICOM, ont été pris en compte dans l'élaboration des échelles de mesure de l'engagement client
  - Les ESD réalisés dans le cadre de ce même projet avec les « experts » (managers ou responsables) des entreprises partenaires, ont apporté la vision des managers sur la notion d'engagement des salariés et des clients dans le contexte français
  - Les ESD réalisés en complément des entretiens précédents avec des répondants qui sont salariés afin d'apporter leur perception de la relation à l'entreprise en tant que salarié et en tant que client

- Une étude quantitative comme approche déductive :
  - Le développement et la validation des échelles de mesure pour les concepts d'engagement du salarié et d'engagement du client
  - Les questionnaires finalisés constitueront les outils de l'étude terrain
  - Les informations recueillies seront analysées à l'aide de la méthode d'équations structurelles pour être en mesure de pondérer le poids de chaque relation entre les variables de notre modèle conceptuel

[1] Le Projet VIP (Valorisation des éléments Intangibles dans les Programmes de fidélité à l'international) est un projet en collaboration entre l'IAE de Lille-Université de Lille 1, l'IMMD-Université de Lille 2 et le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Contributions attendues de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans le souci d'une triple contribution : théorique, méthodologique et managériale.

Les contributions théoriques sont liées à notre modèle de recherche qui utilise une approche multidisciplinaire. En effet, l'opérationnalisation de notre modèle conceptuel nécessite d'abord une investigation théorique pour chacune des variables qui le constituent. Dans ce sens, nous devons procéder à l'analyse théorique de l'engagement à la marque des clients qui reste un concept encore novateur puisqu'il a été très peu exploité dans la littérature. Ce constat est valable pour son caractère multidimensionnel qui doit être pris en considération. D'ailleurs, certains chercheurs considèrent l'engagement à la marque tel qu'un concept unidimensionnel.

D'autre part, les travaux menés sur l'engagement ont été réalisés pour l'essentiel dans un contexte anglo-saxon et il faudra donc les adapter au contexte français. C'est dans ce cadre d'analyse que nous comptons établir les liens entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients à partir des concepts adjacents mobilisés. Nous voulons apporter un éclaircissement sur les concepts liés à l'engagement et approfondir la réflexion sur les interactions entre le personnel au contact et les clients dans le cadre de la relation client-entreprise. L'engagement organisationnel des salariés comporte des résultantes qui devraient affecter l'engagement à la marque des clients. Nous voulons mettre en évidence les mécanismes qui interviennent dans cette interrelation et voir si le pouvoir prédictif de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients est avéré.

Ce qui nous amène aux contributions méthodologiques qui se rapportent essentiellement à la méthodologie de conduite de la recherche, et à la pertinence des méthodes d'analyses utilisées pour la validation des échelles de mesure et le test des hypothèses. En effet, nous avons décidé de conduire cette recherche en deux étapes (conjointement sur les salariés et les clients), l'une exploratoire avec une étude qualitative et l'autre déductive avec une méthode quantitative. Ce choix assure une approche complète pour appréhender le concept d'engagement dans sa globalité et son application pour les salariés et les clients. La phase exploratoire permet non seulement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'appréhender le concept d'engagement dans un contexte français, mais aussi d'adapter l'étude du concept d'engagement des salariés et de construire l'échelle de mesure du concept d'engagement des clients. La phase déductive utilise le questionnaire comme méthode de recherche quantitative qui permet de valider le modèle de recherche. La validité et la fiabilité des variables seront vérifiées avec les méthodes descriptives multivariées de première génération. Une autre contribution attendue est l'utilisation de la méthode d'analyse de seconde génération basée sur une modélisation en équations structurelles. Cette méthode doit conduire à confirmer la validé des outils de mesure de notre modèle avec pour finalité de tester nos hypothèses de recherche. L'outil de mesure que nous prévoyons de développer dans le cadre de notre étude propose une contribution intéressante. Plusieurs conditions sont nécessaires afin d'envisager la possibilité que ce modèle soit utilisé comme un instrument de l'engagement dans la relation client-salarié-entreprise. En effet, la conception de ce modèle et sa validation doivent reposer d'une part, sur la combinaison d'une conception théorique ainsi que d'une investigation pratique sur le terrain (la banque étant le terrain choisi). D'autre part, une série de tests statistiques doit vérifier la fiabilité et la validation du modèle.

Les résultats obtenus suite au test des hypothèses de recherche détermineront les implications managériales de ce travail. Ces résultats introduiront aux praticiens des clés de compréhension des mécanismes de l'engagement des salariés et des clients. Ils devront également mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer l'engagement. Si nos intuitions se confirment, cette recherche permettra aux entreprises d'ajuster leur stratégie dans le cadre de leur relation avec leurs salariés et leurs clients, ainsi que d'attester de la place centrale du personnel au contact dans cette dyade.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

III. Présentation de l'étude

La complémentarité du produit et du service (telle qu'elle a été définie sous la dénomination de « servuction », EIGLIER ET LANGUEARD, 1986) impose de concevoir une stratégie commune qui doit se répercuter en interne et en externe, autrement dit réciproquement s'appliquer aux salariés et aux clients. La notion de triade qu'évoquait KOTLER (1994) prend tout son sens dès lors que l'on comprend l'organisation dans sa globalité à savoir l'entreprise avec son orientation marché, ses salariés et ses clients qui interagissent entre eux. Cette vision holistique permet l'optimisation de l'orientation marché en veillant à ce que les aspects internes et externes de l'orientation marché soient complémentaires et prennent une direction commune. Ainsi, le client sera en mesure de retrouver la qualité de service attendue surtout que c'est à partir de cet échange que le client jugera la prestation de l'entreprise.

Nous considérons le domaine des services puisque cela amène le maximum d'échanges potentiels entre les clients et les employés. En outre, EIGLIER ET LANGEARD (1987) avait développé la notion de « servuction » qui désigne spécifiquement la production de service. Cependant, aujourd'hui quelque soit le secteur d'activité, la vente d'un produit amène à fournir un service, ne serait-ce qu'au moment de l'achat lors du contact avec le vendeur en magasin, ou par le mail de confirmation d'achat, en général signé par un responsable commercial.

Les interactions avec le personnel au contact peuvent également avoir lieu avant l'étape d'achat au moment de la prise d'informations sur le produit à acheter (quelque soit le canal utilisé) ou encore après l'achat voire au moment de la livraison.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

PREMIERE PARTIE : Revue de littérature et cadre conceptuel de la recherche

Le terme "organisation" est utilisé pour évoquer l'entreprise dans sa globalité.

Chapitre 2 : Revue de littérature de la relation commerciale

La littérature persiste à garder un regard majoritairement externe, orienté vers les clients et les concurrents, en dépit de la reconnaissance de la place des services comme avantage compétitif de taille dans l'économie moderne (DOYLE, 1994) et du rôle des salariés dans les services (GUMMESSON, 1994). Les chercheurs pour l'essentiel se sont peu intéressés à la place des salariés de l'industrie du service et plus précisément au personnel au contact, c'est-à-dire aux employés en relation directe avec les clients. A l'inverse, la place des salariés a été largement traitée en ressources humaines et en science des organisations, ainsi que la fidélité des clients dans la littérature marketing. Il faut rappeler que PARASURAMAN ET AL. (1985) ont montré qu'au cours de la prestation de service les impressions des clients sur l'entreprise reposent sur les performances du personnel au contact. L'importance du personnel au contact dans les entreprises de services ne fait aucun doute aujourd'hui, néanmoins la littérature explore relativement peu cet aspect interne de l'orientation marché et privilégie l'aspect externe relatif aux clients et aux concurrents. Or, comme il vient d'être précédemment évoqué, les salariés et le personnel au contact en particulier restent l'élément clé sur lequel repose la perception du client. Il apparaît essentiel de prendre en compte le rôle du personnel au contact dans la relation entre le client et le prestataire de service. Il en résulte que les clients examinent les attitudes et les comportements du personnel au contact qui leur délivre le service (SCHNEIDER ET BOWEN, 1985 ; FOSTER ET CADOGAN, 2000). Ainsi, il s'avère

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

que même dans l'optique de privilégier l'aspect externe de l'orientation marché, il faut impérativement prendre en considération l'aspect interne, avec le personnel au contact qui va de fait influencer la perception du client de l'orientation marché de l'organisation. Le personnel au contact apparaît comme le représentant de l'entreprise et l'orientation marché interne de l'organisation va déterminer en partie le résultat de son orientation externe. La qualité de service ou de la prestation va conditionner l'image de l'entreprise et donc son orientation marché en externe. C'est pourquoi, certains auteurs ont mis en avant l'importance pour les managers de gérer de façon efficace le personnel au contact afin qu'il puisse assurer une qualité de service par leurs attitudes et leurs comportements (Hartline, Ferrell, 1996). Pour ce faire, l'organisation doit mettre en place un cadre régissant les bonnes pratiques à adopter par les salariés (cf. culture d'entreprise) pour être en cohérence avec la stratégie externe qui visent les clients (Gummesson, 1994 ; Greenley et Foxall, 1996, 1998 ; Berman et al., 1999). Cela confirme la perception de l'entreprise comme un tout où l'organisation dépend de ses salariés pour atteindre ses clients. Cette stratégie interne destinée aux salariés a été peu traitée par la littérature ce qui a poussé certains auteurs à étudier cet aspect de l'orientation marché. Ainsi Lings (2004) a introduit le concept de « l'orientation marché interne » (Internal Market Orientation=IMO) qui reprend et complète les modèles existants de l'orientation marché externe. Il s'est entre autres inspiré des travaux de Booms et Bitner (1981) qui mettent en avant un marketing mix des services (des 4 P : Prix, Produit, Place, Promotion) avec trois composantes supplémentaires que sont les personnes (l'humain), le process, la preuve physique. Booms et Bitner (1981) ont été parmi les précurseurs de l'orientation marché puisqu'ils ont incorporé le focus interne en complément du focus externe développé dans la littérature. Déjà à l'époque, Booms et Bitner (1981) ont ajouté la composante 'humaine' et ont mis l'accent sur le rôle des salariés, et donc sur la nécessité d'intégrer les salariés dans la stratégie interne de l'entreprise en complément et en adéquation avec la stratégie externe. De plus, la composante 'process' introduite par Booms et Bitner (1981) peut être mise en parallèle avec la culture d'entreprise de l'orientation marché destinée aux salariés et au personnel au contact en particulier afin d'encadrer et de formaliser leur prestation et pour assurer la qualité de service promise.

Kotler (1994, p. 170) a proposé le triangle des services marketing qui représente la triade des relations marketing des relations des acteurs du marché à savoir : (1) la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

relation entre le client et l'entreprise (marketing externe) ; (2) la relation entre le client et les employés (marketing interactif) ; (3) la relation entre l'entreprise et les employés (marketing interne). Son schéma est la base du modèle de recherche développé puisqu'il permet de combiner ces acteurs dont les interactions vont déterminer l'engagement du client qui reste le principal objectif de l'entreprise.

Cette évolution des questions traitées dans la littérature reflète les changements des pratiques et des mentalités dans le monde des entreprises du secteur des services. Cette prise de conscience de l'importance de la place des salariés dans la relation entre le client et l'entreprise a amené certains auteurs à aborder ce sujet. Ainsi, on a suggéré dans la littérature que si les managers portaient leur attention à satisfaire les demandes et les besoins de leurs salariés afin d'offrir une prestation de qualité aux clients, l'entreprise peut en tirer un avantage concurrentiel de taille dans l'industrie des services (Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry et Parasuraman, 1991). La qualité de service ressort souvent comme l'objectif final de l'organisation puisque la perception du client repose essentiellement sur cet échange clé entre l'entreprise et le client. Malgré cette amélioration du marketing interne, la littérature ne traite que des objectifs et des instruments du marketing interne sans éclaircir une situation qui reste confuse puisque on ne sait pas ce que le marketing interne apporte concrètement, comment le mettre en place et qui doit le prendre en charge (Lings, 2004 ; Rafiq et Ahmad, 1993, 2000).

Cependant, on peut rapprocher la notion de marketing interne avec celle d'orientation marché orienté salarié (IMO) qui apparaissent traiter de la même problématique, à savoir instaurer une structure définie par l'organisation qui doit être mise en pratique par les salariés au cours de leurs échanges avec les clients. Ceci, avec pour objectif de garantir un service de qualité qui correspond aux attentes des clients et également à ce que l'entreprise leur a promis par le biais de son orientation marché externe. L'absence de modèle opérationnel ainsi que l'absence de définition de référence acceptée par la communauté des chercheurs pour la terminologie d'orientation marché interne traduit le fait qu'il n'existe pas à ce jour d'instrument de mesure de ce concept reconnu et accepté ou d'instrument d'analyse de l'impact qualitatif du marketing interne (Lings, 2004). Comme l'a souligné Varey (1995, p. 42) « l'essentiel des travaux réalisés portant sur le marketing interne sont 'embryologiques' et descriptif ou prescriptif ». Il n'existe pas de recherche qui ait développé une terminologie précise du marketing interne ni d'études empiriques sérieuses qui abordent l'impact des salariés sur les clients dans le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

cas où l'organisation prend soin de ses employés comme elle le fait avec ses clients en réaction aux changements du marché (LINGS, 2004). Il rappelle que la distinction qui existait dans la littérature entre le marketing des services et le marketing des biens tangibles (BATESON, 1977 ; ZEITHAML ET AL., 1996) est dépassée et que le service est devenu essentiel quel que soit le type de produits et services vendus. DOYLE (1994) indique que le service est au cœur de la relation commerciale et il est partie intégrante du produit, ce qui implique pour lui que le service s'avère être le principal facteur déterminant de la part de marché et de la rentabilité. Ainsi, l'offre doit être composée du produit et du service pour atteindre un avantage compétitif et veiller à ce que la stratégie du marketing interne et celle du marketing externe aillent dans la même direction pour répondre au mieux aux besoins du client. L'inclusion du marketing coordonné ou '*coordinated marketing*' (KOTLER, 1994) et l'effort intégré ou '*integrated effort*' (JOBBER, 1995) tendent à démontrer qu'il manque un élément dans le concept marketing qui prend en compte l'environnement interne de l'entreprise. L'orientation marché de l'organisation qui est une opérationnalisation du concept marketing est particulièrement intéressante en dépit du fait qu'elle n'aborde pas le focus interne envers les salariés. Cela est d'autant plus surprenant dans la mesure où le personnel au contact occupe une place centrale dans les entreprises de services. Puis plus récemment, FARRELL (2005) met en avant la relation qui existe entre l'orientation marché, les attitudes et les comportements de la force de vente, ce qui est en soi une première orientation marché interne qui vise le personnel au contact (les salariés au contact des clients dans les entreprises de services). Comme l'indique LINGS (2004), la littérature sur l'orientation marché (NARVER ET SLATER, 1990 ; DAY ET NEDUNGADI, 1994 ; SLATER ET NARVER, 1994) avait jusque-là mis l'accent marketing sur les clients, les concurrents et les questions organisationnelles (ou de process selon l'approche développée par BOOMS ET BITNER (1981)). Ainsi, l'orientation marché qui avait comme premier objectif la performance de l'entreprise pour atteindre le client, ne se donnait pas les moyens de l'atteindre. En effet, l'objectif étant clair, la mise en place de cette stratégie au niveau opérationnel était peu, voir inexistante du fait que les employés qui fournissent le service n'étaient pas pris en considération dans l'orientation marché. La littérature a ensuite abordé la notion de performance des salariés, ce qui montre une évolution de la perception et une prise de conscience du rôle des employés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LINGS (2004) souligne que bien que l'orientation marché ait été empiriquement définie et validée comme une façon d'améliorer la performance de l'entreprise (JAWORSKI ET KOHLI, 1993 ; PELHAM ET WILSON, 1996 ; VORHIES ET AL., 1999, CHANG ET CHEN, 1998), le manque de focus interne limite l'applicabilité de l'orientation marché dans le contexte moderne où comme évoqué précédemment le produit et le service sont indissociables et composent à eux deux l'offre. Il critique les travaux de base de l'orientation marché qui montrent que l'orientation marché améliore les performances de l'entreprise.

Ce constat étant fait et l'approche choisie dans cette recherche étant illustré, il sera abordé dans un premier temps le rôle de l'organisation dans la relation commerciale ; dans un second temps, le rôle de l'engagement organisationnel des salariés dans une relation commerciale sera abordé ; puis, la lumière sera mise sur le rôle de l'engagement client dans cet échange ; en dernier lieu, l'évolution de la conception de cette triade de la relation commerciale sera illustrée.

Section 1 : Le rôle de l'organisation dans la relation commerciale

Les aspects de la performance organisationnelle d'ordre interne peuvent être la rétention des salariés (BERRY ET PARASURAMAN, 1991 ; COMM, 1989 ; TANSUHAJ ET AL., 1988), la motivation et la morale des employés (PIERCY, 1995 ; VAN HAASTRECHT ET BEKKERS, 1995), la satisfaction des salariés (PIERCY, 1995 ; BOWEN, 1996), et l'engagement organisationnel salarié (BERRY ET PARASURAMAN, 1991 ; STAUSS ET SCHULZE, 1990 ; PIERCY ET MORGAN, 1990). En ce qui concerne les aspects externes de la performance organisationnelle, ceux-ci peuvent relevés de la qualité du service (GRÖNROOS, 1981), la satisfaction client (PIERCY, 1995) et la performance financière (TANSUHAJ ET AL., 1988 ; CRAWFORD ET GETTY, 1991).

L'hypothèse selon laquelle le rôle de l'orientation marché interne facilite les relations entre l'entreprise et ses employés est un préalable à l'efficacité des relations entre les salariés et les clients et nécessite d'être examinée pour parvenir à développer une approche holistique au marketing (LINGS, 2004). Jusque-là, les discussions portaient sur

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

« l'orientation client interne » que l'on peut retrouver d'une part, dans les papiers des professionnels du commerce (VANDERMERWE ET GILBERT, 1989 ; MCDERMOTT ET EMMERSON, 1991 ; GULLEDGE, 1991 ; CHUNG, 1993 ; CIRASUOLO ET SCHEUING, 1991 ; SANDELANDS, 1994) et d'autre part, dans les écrits académiques (CHASTON, 1994 ; HESKETT ET AL., 1994 ; TANNENBAUM ET AL., 1994 ; LINGS, 2000 ; CONDUIT ET MAVONDO, 2000).

D'autres travaux (GOTTELAND, 2004) ont mis en évidence les éléments internes et externes favorisant ou limitant le développement de l'orientation marché. Trois grandes catégories d'éléments internes peuvent être identifiées : (i) les caractéristiques des dirigeants (attitude favorable au changement, aversion pour le risque,…), (ii) les caractéristiques de l'organisation (ressources disponibles, degré de formalisation, de centralisation…) et (iii) la nature des relations entre les différents départements (niveau de conflit, de connexion…). Les éléments externes renvoient quant à eux au contexte économique, à l'hostilité et à la complexité de l'environnement.

L'orientation client est le premier vecteur de communication avec le client pour l'entreprise. L'entreprise utilise un système d'information qui est un ensemble de processus informationnels qui sont mis en œuvre par des instruments de mesure, des techniques, des méthodes, technologies et autres outils ayant pour objectif d'orienter la stratégie marketing. Cela correspond à l'image donnée par l'entreprise et va déterminer en partie les attentes du client. Cette orientation client est à mettre au même niveau que l'orientation visant les concurrents de l'entreprise car il s'agit de l'orientation externe qui reflète la stratégie de l'organisation.

L'orientation client illustre l'attitude de l'entreprise envers ses clients tandis que la réalité sur le terrain avec l'expérience des clients correspond au comportement de l'entreprise. Cette adéquation entre les promesses de l'entreprise et la perception client sera déterminante dans la relation entre le client et l'entreprise qui sera vue tout au long de cette étude. Plusieurs auteurs ont abordé la question de l'orientation client dans le contexte de la culture d'entreprise et des comportements susceptibles d'aider à délivrer un meilleur service au client (SAXE ET WEITZ, 1982 ; KOHLI ET JAWORSKI, 1990 ; NARVER ET SLATER, 1990), ou de croyances organisationnelles qui donnent la priorité aux intérêts du client (DESHPANDE, FARLEY ET WEBSTER, 1993).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

D'autre part, l'orientation client donne un aperçu au salarié de la politique de l'entreprise notamment à travers la culture d'entreprise qui détermine la « marche à suivre » pour le salarié. C'est l'état d'esprit de l'entreprise qui est véhiculé par l'orientation client et par la culture d'entreprise. Cela établit de façon implicite les normes et les valeurs de l'entreprise pour le personnel au contact. En effet, HALLOWELL ET AL. (1996) ont indiqué que de nombreuses ont investis des ressources importantes pour améliorer l'orientation client de leur personnel au contact.

Ainsi, l'orientation client de l'entreprise va déterminer la perception des clients et des salariés. D'autant plus qu'au cours des interactions des clients avec le personnel au contact, le client s'attendra à retrouver ce qu'il lui a été communiqué par l'entreprise. Tout le système mis en place pour répondre aux attentes du client dépend de la prestation du personnel au contact.
On retrouve dans la littérature des auteurs qui parlent de 'marketing interne', 'brand community commitment', 'corporate social', 'corporate identity', 'corporate organizational culture' qui correspondent à la stratégie de l'entreprise envers ses salariés.

I. L'influence de l'orientation marché interne sur les salariés

I.1. L'orientation marché interne

I.1.1. INTERNAL MARKETING ET INTERNAL MARKETING ORIENTATION (IMO)

Le marketing interne est communément considéré comme étant l'application d'outils marketing aux salariés au sein de l'entreprise (SASSER ET ARBEIT, 1976 ; AZZOLINI ET SHILLABER, 1993 ; GEORGE, 1990 ; GRÖNROOS, 1984 ; GUMMESSON, 1987 ; PIERCY ET MORGAN, 1990, 1991 ; STAUSS ET SCHULZE, 1990). En dépit de plus de 20 ans de discussions managériales et académiques à ce sujet, une confusion subsiste concernant la nature

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

exacte du marketing interne (VAREY, 1995 ; RAFIQ ET AHMAD, 1993, 2000 ; LINGS, 2004). Dans la littérature sur le marketing interne, deux conceptions ressortent bien qu'elles soient complémentaires, il s'agit d'une conception 'process' d'une part et d'une conception humaine (ou de ressources humaines) d'autre part.

L'aspect 'process' qui constitue la première dimension du marketing interne considère les salariés comme les clients de l'entreprise en interne. Cette approche admet que tous les salariés et tous les départements de l'entreprise sont à la fois des 'clients internes' et des 'fournisseurs internes' des autres salariés et des autres départements de l'entreprise (BARRETT, 1994 ; BHOTE, 1991 ; LUKAS ET MAIGNAN, 1996, LINGS, 2004). C'est en quelque sorte le 'service profit chain' (SPC) au sein même de l'entreprise.

L'idée que la qualité est une fonction progressive des opérations de la chaîne de valeur de l'entreprise est répandue et se rapproche du concept de 'process' comme composante du marketing mix des services (BOOMS ET BITNER, 1981), du concept du 'service profit chain' (HESKETT ET AL., 1994). L'idée fondatrice du marketing interne repose sur le fait que l'amélioration de la qualité de service dans les transactions avec les clients internes, les organisations peuvent influencer positivement la qualité de service des transactions avec les clients externes (SCHNEIDER ET AL., 1994 ; MARSHALL ET AL., 1998 ; BROOKS ET AL., 1999 ; FROST ET KUMAR, 2000 ; LINGS, 2004). Ainsi, cela consiste à traiter les salariés (ou les clients en interne) comme l'organisation désire que ses salariés traitent ses clients externes. En d'autres termes le traitement reçu par les clients est le reflet du traitement reçu des salariés par leur organisation.

Aussi, il convient de bien distinguer le « marketing interne » de « l'orientation client interne » ('internal customer orientation') utilisé par LUKAS ET MAIGNAN (1996). Plusieurs auteurs dans la littérature considèrent l'employé comme le 'client en interne' (GUMMESSON, 1987 ; BOWEN ET SCHNEIDER, 1988 ; GEORGE, 1990 ; LUKAS ET MAIGNAN, 1996). La notion de client interne implique que chaque employé soit en même temps le fournisseur et le client des autres employés au sein de l'organisation (GRONROOS, 1981). LUKAS ET MAIGNAN (1996) avancent que l'orientation client interne doit faire partie de la culture d'entreprise afin que tous les nouveaux salariés qui arrivent puissent avoir un guide des attitudes et des comportements de l'organisation à suivre.

L'aspect humain qui est le second volet du marketing interne se focalise sur la perspective des ressources humaines. Cette approche se rapproche de la conception de l'humain dans le mix marketing des services (BOOMS ET BITNER, 1981) ainsi que des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

relations internes et externes identifiées et développées dans le triangle du marketing des services (KOTLER, 1994). Cette triade développée par KOTLER (1994) illustrant les interactions entre l'entreprise, le personnel au contact et les clients, permet de constater les influences qui existent entre les différents acteurs des transactions internes et externes de l'entreprise. Dans la littérature, il est admis que le succès du marketing externe dépend en partie de la capacité de l'entreprise à satisfaire et à motiver ses salariés pour en faire des salariés satisfaits et motivés, ce qui correspond au rôle du marketing interne (SASSER ET ARBEIT, 1976 ; BERRY, 1984 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991, LINGS, 2004).

Il en résulte que la littérature du marketing interne s'intéresse essentiellement à la relation entre l'entreprise et ses salariés et à la manière dont celle-ci peut faciliter la relation entre les salariés et les clients. De plus, cela s'inspire du concept de Service Profit Chain développé par HESKETT (1994) et HESKETT ET SASSER (1997), qui traite notamment de la qualité du service interne qui sera par ailleurs davantage développé dans une partie ultérieure.

Aussi, pour différencier l'approche du marketing interne de l'approche de « l'orientation client interne » évoquée précédemment, LINGS (2004) attribut les comportements qui permettent de satisfaire et de motiver les salariés à l'orientation marché interne (IMO). Les comportements internes orientés marché se caractérisent par des activités marketing dirigées vers le personnel au contact (personnel qui traite avec les clients) de l'entreprise. Concrètement, l'orientation marché interne (IMO) reflète la conception qui placent les salariés comme étant les clients internes et le travail comme étant le produit (BERRY, 1981, 1983, 1984 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991 ; VAN HAASTRECHT ET BEKKERS, 1995 ; GEORGE, 1977, 1990 ; LINGS, 2004). LINGS (2004) a montré que l'orientation marché interne implique des aspects organisationnels internes et externes de performance au même titre qu'il doit y avoir une orientation marché interne et une orientation externe.

L'orientation marché interne de LINGS (2004) repose sur un focus sur le personnel au contact et sur la philosophie d'un traitement similaire des salariés et des clients de la part de l'entreprise. De plus, la littérature académique qui aborde la notion d'orientation marché interne définit le marketing interne en ces termes.

C'est pourquoi, GRÖNROOS (1982) a apporté une définition du marketing interne qui est souvent citée. En effet, d'après GRÖNROOS (1982), « Le concept du marketing interne

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

avance que le marché interne des salariés de l'organisation peut être influencée plus efficacement et donc dépendre de l'appétence relationnelle (*customer consciousness = conscience du client*), de l'orientation marché et de l'esprit commercial par le biais d'une approche interne '*marketing-like*', et en appliquant des activités '*marketing-like'* en interne ».

Aussi comme le rappelle parfaitement LINGS (2004), quelque soit la définition du marketing interne que l'on trouve dans la littérature, l'idée centrale reste d'identifier et de satisfaire les désirs et les besoins des employés comme condition préalable pour satisfaire les désirs et les besoins des clients. En d'autres termes cela revient à montrer qu'il existe en quelque sorte un effet de 'contagion' ou d'imitation que le personnel au contact reproduirait le traitement qu'il reçoit de l'entreprise avec les clients. Cette approche qui consiste à montrer que le traitement reçu par le client est directement lié au traitement reçu par le salarié de la part de l'entreprise correspond exactement à la relation que cette étude vise à démontrer au travers de la mesure du niveau de l'engagement des salariés et de sa corrélation avec le niveau d'engagement des clients. Cela traduit aussi la notion de réciprocité dans les échanges qui repose sur la théorie de l'échange social (ou '*Social Exchange Theory'*) développée par BLAU (1964).

L'orientation marché interne consiste pour l'essentiel à engendrer du management orienté marché (GRÖNROOS, 1982) dans lequel le marketing n'est pas une fonction mais un moyen de faire du 'business' (MCKENNA, 1992). La réussite de la stratégie marketing externe (ou de l'orientation marché externe) dépend de l'orientation marché interne de l'entreprise (PIERCY, 1995) et les managers doivent prendre en compte l'importance double de l'orientation marché interne pour adopter les pratiques marketing adéquates.

Comme indiqué précédemment, l'entreprise se doit d'avoir une stratégie interne et externe cohérente étant donné que le client s'attendra à recevoir une prestation qui lui a été promise qui dépend du personnel au contact. Penser une stratégie de l'entreprise efficace ne peut se faire qu'en ayant une orientation marché interne et externe allant dans la même direction. L'organisation est composée de ses managers, de ses salariés et de ses clients, qui sont tous acteurs de cette relation commerciale avec des interactions entre eux. C'est pourquoi, il convient de penser cela comme un tout avant que l'entreprise atteigne ses objectifs de rentabilité au travers de la satisfaction du client en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

répondant à sa demande, de la fidélité du client et in fine de son engagement envers l'entreprise.

Le marketing interne est mis en place par les ressources humaines qui posent le cadre des relations entre les salariés eux-mêmes, avec leur hiérarchie et avec l'organisation. Par le biais des ressources humaines, l'organisation doit mettre en œuvre tous les moyens pour placer le personnel au contact dans les meilleures conditions pour répondre favorablement aux attentes et aux demandes des clients. Aussi, pour mettre en place ce programme, l'organisation doit satisfaire les employés et les pousser à améliorer leur performance lors de la rencontre avec le client et ainsi augmenter la satisfaction client (SASSER ET ARBEIT, 1976).

Selon SASSER ET ARBEIT (1976), les objets d'échanges internes sont le temps, l'énergie et les valeurs (de la part de l'employé) et l'argent (de la part de l'entreprise). Ce qui implique que pour SASSER ET ARBEIT (1976), le salaire ou la rémunération pour être plus précis, constitue un des principaux antécédents de la satisfaction du salarié. Cependant, il apparaît qu'aujourd'hui le salaire reste un des antécédents de la satisfaction salarié même s'il convient de noter que d'autres antécédents jouent un rôle essentiel. Augmenter le salaire ne permet pas d'augmenter l'implication du salarié bien qu'il ne fasse aucun doute que le salaire est largement pris en compte par les salariés dans leur engagement envers l'organisation (cf. la composante calculée de l'engagement organisationnel qui sera traité ultérieurement dans l'étude).

VAREY (1995) a mis l'accent sur la nature sociétale du marketing interne et a soutenu que le marketing interne ne se limite pas à des échanges économiques, et qu'il est indépendant de l'existence de concurrence ou de choix. Aussi, le marketing interne passe aussi par la considération et la reconnaissance. La nature sociétale du marketing interne est aussi prise en compte dans le concept de considération managériale (LINGS, 2004).

La considération managériale dans ce contexte renvoie au degré développé par le manager pour installer un climat de travail qui offre le soutien psychologique, d'aide (ou entraide), d'amitié, de confiance et respect mutuel (Johnson et al., 1990). Plus récemment dans la littérature des ressources humaines, on note que le concept de '*Perceived Organisational Support*' (*POS*) et '*Perceived Team Support*' (*PTS*)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

respectivement la perception de soutien de l'organisation et la perception de soutien des membres de l'équipe (coéquipiers et/ou collègues) qui se rapprochent fortement de la notion de considération présentée par JOHNSON ET AL. (1990). Cela ne signifie pas pour autant que le rôle des managers/superviseurs est de répondre au moindre besoin des salariés mais simplement les superviseurs doivent reconnaître les salariés en tant qu'individus et les traiter avec respect et dignité (LINGS, 2004). Ceci est d'autant plus à prendre en considération sachant que bien souvent les managers sont perçus comme étant les représentants de l'organisation. Par conséquent, les managers perçus comme représentants de l'organisation ont été pris en compte comme antécédent de l'engagement organisationnel des salariés. Nombreux sont les auteurs qui ont affirmé que les managers sont souvent considérés comme les représentants « naturels » de l'organisation. Par exemple, KATZ ET KAHN (1978) avaient soutenu que compte tenu du fait que le superviseur est le principal lien de l'employé avec son organisation, un comportement courtois favorise l'identification à l'organisation. Comme le montre la littérature, l'identification à l'organisation est fortement influencée par le rôle du superviseur (cf. partie consacrée à l'identification à l'organisation).

I.1.2. MODELE DE L'ORIENTATION MARCHE INTERNE (IMO) ET SES TROIS COMPOSANTES

LINGS (2004) présente l'orientation marché interne qui semble ressortir de la littérature du marketing interne avec trois groupes d'actions mis en place par des entreprises dont l'implantation du marketing interne est une réussite. Il s'agit d'entreprises qui ont adopté une orientation marché interne. Il résume ces actions dans les trois groupes suivants : (a) recherche marché INTERNE (STAUSS ET SCHULZE, 1990 ; WASMER ET BRUNNER, 1991 ; PIERCY, 1995), (b) communications internes (TANSUHAJ ET AL., 1988 ; PIERCY, 1995 ; REYNOSO ET MOORES, 1996) et (c) réactivité interne (SASSER ET ARDBEIT, 1976 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991 ; LUKAS ET MAIGNAN, 1996). Les dimensions choisies par LINGS (2004) sont fort semblables à celle utilisées au concept d'orientation marché externe avec « la génération d'information » et « la diffusion de l'information » des travaux de KOHLI, JAWORSKI ET KUMAR (1993) sur l'orientation marché qui sera abordée dans la partie de l'orientation marché externe.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les travaux de LINGS (2004) nous paraissent intéressants dans la mesure où il nous propose un modèle qui met l'employé au cœur de l'organisation de l'entreprise. Ainsi, il prend en considération les salariés dans les trois dimensions comportementales suivantes : (1) avec les conditions du marché externe des employés dans la **recherche du marché interne** ; (2) avec les **communications** entre le management et les employés ainsi que les communications entre les managers à propos des besoins et des désirs des employés ; (3) la **réactivité** en adaptant des postes qui correspondent aux attentes et aux besoins des salariés, en termes de rémunération, de considération managériale et de formation.

Cette dernière dimension comportementale correspond aux résultats obtenus au cours des entretiens des clients et des managers lors du projet VIP (sur la « Valorisation des éléments Intangibles des Programmes de fidélité à l'international »). En effet, les résultats de cette étude couplés à la littérature ont amené à considérer (1) la reconnaissance, (2) la rémunération et (3) la formation comme composantes de l'orientation marché destinée aux salariés. On retrouve dans la littérature plusieurs éléments allant dans ce sens, notamment concernant la formation (VAN HAASTRECHT ET BEKKERS, 1995 ; LINGS, 2004), les caractéristiques du métier/poste (SASSER ET ARBEIT, 1976 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991), l'utilisation des rétributions financières (SASSER ET ARBEIT, 1976 ; LINGS, 2004) et l'administration non financière des récompenses et de résultats désirés (VAREY, 1995 ; LINGS, 2004) ou encore la considération du management (JOHNSTON ET AL., 1990 ; LINGS, 2004). De surcroît, les trois composantes de l'orientation marché destinées aux salariés semblent assez proches de l'engagement des salariés d'après le modèle tridimensionnel de l'engagement MORGAN ET HUNT (1994). De ce fait, on pourrait considérer que (1) la 'reconnaissance' se rapproche de la composante 'affective' ; (2) la 'rémunération' se rapproche de la composante 'calculée' ; (3) la 'formation' se rapproche de la composante 'normative' de l'engagement organisationnel des salariés.
L'engagement du salarié sera expliqué plus en détail dans la section qui lui est dédiée, notamment en essayant de comprendre comment ces composantes comportementales de l'orientation marché interne (ou de la politique des ressources humaines) peuvent influencer la relation entre le salarié et son organisation. Cette relation devrait être mesurée par le biais de l'engagement organisationnel salarié.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I. 2. L'influence des managers sur les salariés

Comme nous l'avions évoqué les managers jouent un rôle essentiel puisqu'ils sont souvent perçus comme les représentants de l'organisation par les salariés. C'est pourquoi, HURLEY (1998) a souligné l'importance d'une bonne communication et réaction des managers envers les employés (surtout dans le cas de niveaux d'orientation marché interne élevés) pour faciliter une acceptation rapide des directives organisationnelles et des changements de comportements à adopter. Les communications en interne correspondent au concept de diffusion de l'information dans un contexte d'orientation marché externe. Or, KOHLI ET JAWORSKI (1990) dans leur analyse exploratoire du construit de l'orientation marché externe avaient souligné que « l'intelligence marché » doit être communiquée, diffusée et même vendue aux départements et aux individus concernés au sein de l'organisation pour que celle-ci s'adapte aux besoins du marché. Ce concept a été repris par LINGS (2004) en l'adaptant au marché interne. Ainsi, dans son construit IMO, l'information pertinente pour le marché interne doit être communiquée et diffusée afin que l'organisation puisse s'adapter aux besoins du marché interne. Dans la littérature certains auteurs avaient déjà abordé la notion de communications internes ciblées en réponse aux demandes et aux besoins des salariés (STAUSS ET SCHULZE, 1990 ; PIERCY, 1995).

LINGS (2004) a ainsi montré que l'orientation marché interne (IMO) impacte positivement les aspects de performance organisationnelle. En effet, la littérature sur le marketing interne suggère que l'orientation marché interne impacte différents aspects de la performance organisationnelle : (a) en améliorant la motivation et la rétention des salariés (GRÖNROOS, 1981 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991), (b) en augmentant la satisfaction salarié (PIERCY, 1995) et (c) en encourageant l'engagement organisationnel salarié (BERRY ET PARASURAMAN, 1991 ; STAUSS ET SCHULZE, 1990).

Dans la partie consacrée à l'engagement salarié, il sera montré que pour qu'un salarié soit engagé envers son organisation, cela implique qu'il trouve une satisfaction dans son travail et qu'il soit motivé pour poursuivre sa relation avec l'entreprise. Cela se traduit aussi par une forte rétention des salariés qui reste fidèle à l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I. 3. Les composantes de la politique RH

On observe un élargissement des taches du rôle du personnel au contact malgré l'accroissement de l'immatériel entre autre au niveau des outils mis en place dans le service après-vente (SAV) et la Customer Relationship Management (CRM).

Le personnel au contact doit être plus compétent et plus polyvalent d'autant plus que le client est en attente d'un service de qualité. De nombreux auteurs ont abordé cette notion de perception client de la qualité du service qui sera traité par la suite (WASMER ET BRUNNER, 1991 ; HARTLINE ET JONES, 1996 ; BITRAN ET HOECHS, 1990).

La politique RH est ce qui va déterminer la cohérence entre la politique de l'entreprise et son application concrète par les salariés.

L'étape du recrutement est cruciale car elle intervient en amont et va déterminer les capacités potentielles du salarié pour remplir son rôle au mieux en répondant aux attentes du client. Tout au long de sa carrière, les RH doivent veiller à ce que le salarié suive des formations pour être toujours en phase avec les attentes du client et les évolutions du marché et surtout offrir les conditions nécessaires à la motivation du salarié.

Dans ce travail de thèse, à partir de ce qui existe aujourd'hui en RH et des attentes des salariés, il ressort que la politique du marketing interne repose essentiellement sur trois composantes que sont la formation (évolution de carrière), la rémunération (rétribution du travail) et la reconnaissance (reconnaissance du travail).

La réussite de la politique RH de l'entreprise dépend en partie de ces trois composantes selon le profil de chaque individu et les spécificités de l'entreprise.

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la politique de rémunération est à mettre en parallèle avec la composante calculée (ou de continuance) de l'engagement salarié car la rémunération peut constituer un élément de l'engagement organisationnel.

La politique de formation est à mettre en parallèle avec la composante normative de l'engagement organisationnel étant donné que le salarié peut être engagé dans l'entreprise pour bénéficier en retour de ces formations et développer notamment de nouvelles compétences. La formation qu'il suit grâce à l'organisation peut renforcer son sentiment de reconnaissance vis-à-vis de l'organisation ou encore le fait d'être redevable.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La reconnaissance est à mettre en parallèle avec la composante affective de l'engagement organisationnel puisqu'un salarié qui développe des affinités avec ses coéquipiers (collègues) ou avec sa hiérarchie verra son engagement envers l'entreprise renforcé.

Il est important de noter qu'il s'agit de la mise en parallèle la plus évidente. Ce qui laisse penser qu'un salarié peut renforcer son engagement calculé par rapport à la politique de formation de l'organisation s'il prend en compte la gratuité de la formation qu'il aurait dû financer seul en dehors de l'entreprise, ou encore l'accès à une formation qui lui apporte des nouvelles compétences qui le valorise. En effet, comme il est rappelé dans la littérature, les ressources humaines sont directement liées à la stratégie de l'entreprise et sa mise en application par les salariés à travers le marketing interne. A la frontière entre le marketing et la gestion des ressources humaines, « l'examen de la littérature montre que le marketing interne a pour fonction de gérer les Ressources Humaines en leur donnant un éclairage marketing » (SEIGNOUR, 1998). De plus, comme le souligne BERRY (1980), à considérer ses membres comme des clients internes, et à identifier leur fonction comme un produit interne, avec pour but, celui de satisfaire les besoins et désirs de ces derniers tout en répondant aux objectifs de l'organisation (BERRY, 1981). Quant à GRÖNROOS (1990), il perçoit le marketing interne comme une philosophie pour manager le personnel et une façon systématique de développer et de renforcer une culture de service. Cette vision permet de mettre le personnel au contact dans les meilleures dispositions pour optimiser la relation avec les clients. C'est pourquoi, SASSER (1976) a indiqué qu'une entreprise de service qui réussit, doit d'abord vendre leur emploi aux employés avant de vendre les services aux clients.

Ces pistes de recherches qui ont eu pour départ le constat des attentes des salariés restent à être confirmées par l'étude de terrain notamment avec la partie qualitative.

Par la suite, l'accent sera mis sur les conséquences de la politique RH sur l'engagement organisationnel des salariés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Bien que les enjeux du management du personnel au contact soient de première importance pour l'entreprise, la littérature aborde très peu voire pas du tout les effets de ces stratégies sur l'engagement client.

Cette recherche a pour objectif d'établir la relation entre le marketing, les ressources humaines et l'engagement client ce qui implique de « jongler » entre le marketing et les ressources humaines en centrant la recherche sur le rôle du personnel au contact sur l'engagement client. Cette vision tridimensionnelle est particulièrement adaptée à l'industrie des services car elle repose sur les relations interpersonnelles et le relationnel.

Ce travail se concentra sur la perception du personnel au contact et des clients par rapport à la politique de l'entreprise car ce sont les deux acteurs principaux de l'échange social (relations interpersonnelles) et que l'entreprise ne peut entretenir une relation humaine avec ses clients que par le billet du personnel au contact (qui représente l'entreprise).

Cette interdisciplinarité qu'impose cette recherche doit être une des raisons qui explique la rareté des recherches en la matière. Il est envisagé de mettre en relation les données externes recueillies auprès des clients avec les données internes recueillies auprès des salariés d'une même entreprise. Zeithaml (2000) aborde la difficulté d'avoir un échantillon de clients et de personnel en termes méthodologique ainsi que lorsqu'une recherche s'étend sur plusieurs disciplines.

Récemment la littérature a commencé à aborder le rôle du personnel au contact dans la satisfaction client et aussi dans le renouvellement de la consommation.

II. L'influence de l'orientation marché externe sur les clients

La littérature montre que la perception client de la qualité des services consommés et reçus est considérablement influencée par la performance du personnel au contact (Wasmer et Brunner, 1991 ; Hartline et Jones, 1996 ; Bitran et Hoechs, 1990 ; Bitner, 1990 ; Bitner et al., 1990 ; Shemwell et al., 1998 ; Avkiran, 1999).

Sasser et Arbeit (1976) ont été les précurseurs dans ce domaine en montrant que la réussite du marketing externe repose sur le personnel au contact puisque que les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

employés du service sont le reflet de l'image publique de l'entreprise et donc des salariés compétents et motivés sont des produits de l'entreprise.

Ainsi, SASSER ET ARBEIT (1976) mettaient déjà en avant l'importance de la compétence des salariés et de leur motivation comme antécédents d'un service de qualité. Le lien entre la compétence et la qualité de service avait déjà été présenté par SASSER ET ARBEIT (1976) il y a plus de 30 ans. Ils affirment que la ressource productive de l'entreprise la plus critique est sa masse salariale et ils suggèrent que les managers des services doivent faire en sorte de satisfaire et de motiver leur personnel au contact en considérant le travail comme le produit principal et les salariés comme le client le plus important. ROSENBLUNTH ET PETERS (1994) sont allés plus loin et ont avancé que les besoins des clients doivent passer après les besoins des employés puisque les besoins des clients ne seront satisfaits qu'à condition que les besoins des employées soient préalablement satisfaits. Ce qui revient à considérer qu'il faut satisfaire les clients en interne autrement dit les employés en contact direct avec les clients avant les clients externes puisque leur satisfaction dépendra de celle des salariés.

GREENE ET AL., (1994) soutiennent l'idée que les pratiques marketing appliquées en interne aux salariés à la disposition des clients externes sont un gage que le travail des employés correspond à leurs besoins et que ces dits employés sont motivés pour répondre aux besoins des clients. Cette conception qui met le personnel au contact comme une priorité de la stratégie de l'entreprise afin de satisfaire au mieux le client reflète les interactions et les relations d'influence qui existent dans la relation commerciale.

Cette compréhension de la stratégie de l'entreprise comme un tout alliant stratégie interne et externe, amène naturellement à établir les similitudes qui existent entre les échanges au sein du 'marché interne' et du 'marché externe'. Comme l'avaient à juste titre rapporté SASSER ET ARBEIT (1976) dans le marché externe, les clients échangent de l'argent contre des biens et des services tandis que dans le marché interne, les salariés échangent du temps, de l'énergie et des valeurs en échange d'argent. STAUSS ET SCHULZE (1990) ont proposé que le marketing interne se rapporte à la gestion des échanges de procédés avec les membres internes et ils affirment qu'un des challenges du marketing interne est de générer des informations à propos de la valeur de ces échanges, surtout concernant ce que les salariés attendent de leur travail ; et ce qu'ils peuvent supporter pour atteindre leurs objectifs, ainsi que ce que la concurrence peut offrir en termes de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

travail. Ce qui nous amène à nous intéresser aux approches fondamentales de l'orientation marché.

II. 1. Les différentes approches de l'Orientation Marché

KOHLI ET JAWORSKI (1990) reprennent la définition du concept du marketing telle qu'une philosophie ou un idéal que l'on retrouve dans la littérature du marketing (BARKSADE ET DAREN, 1971 ; MCNAMARA, 1972). Ils partent du principe que la philosophie du business (=commerce) peut être en contraste (décalage) avec son implémentation (sa mise en place) qui est elle-même reflétée par les activités et les comportements de l'organisation.

KOHLI ET JAWORSKI (1990) définissent le terme « Orientation Marché » comme l'implémentation du concept marketing, c'est-à-dire une organisation orientée marché dont les actions sont cohérentes avec le concept marketing. Le concept marketing et son implémentation ont déjà été mentionné précédemment dans la littérature (DESHPANDE ET WEBSTER, 1989 ; HOUSTON, 1986 ; OLSON, 1987 ; WEBSTER, 1988). Ils se basent sur ces travaux afin d'établir la théorie sur l'orientation marché.

Ils sont partis du postulat que la littérature n'accordait pas suffisamment d'importance aux facteurs contextuels qui font que l'orientation marché est plus ou moins adaptée à un secteur d'activité particulier.

II.1.1. LES DEUX APPROCHES FONDAMENTALES DE L'OM

Avant la définition de KOHLI ET JAWORSKI (1990) du concept marketing de l'orientation marché, d'autres définitions étaient présentes dans la littérature. FELTON (1959, P.55) définit le concept de l'orientation marché tel que «une culture d'entreprise qui repose sur l'intégration et la coordination de l'ensemble des fonctions marketing qui elles-mêmes sont combinées avec les autres fonctions de l'entreprise, dont l'objectif de base est de produire un maximum de profit pour l'entreprise à long terme ». FELTON (1959, P.55) a une vision qui consiste en l'utilisation optimale des ressources de l'entreprise basée sur la culture d'entreprise afin de maximiser le profit, ce qui apporte donc une vision organisationnelle de l'orientation marché.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tandis que McNamara (1972, p.51) propose une définition de l'orientation marché différente puisqu'il considère que c'est « une philosophie de management des affaires qui repose sur l'acceptation et le partage du besoin de l'orientation client, de l'orientation profit et de la reconnaissance de l'importance du rôle du marketing dans la communication des besoins des marchés à l'ensemble des principaux départements de l'entreprise ». Ainsi, il a une vision informationnelle de l'orientation marché. D'autres auteurs (Lavidge, 1996 ; Levitt, 1969 ; Konopa et Calabro, 1971 ; Bell et Emory, 1971 ; et Stampfl, 1978) ont proposés des variantes de la définition de McNamara (1972).

L'orientation marché est abordée dans la grande majorité des travaux comme la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation. Elle marque, d'une part, un enrichissement du champ d'action du marketing.
En effet, les recherches publiées en 1990 de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater vont poser les bases de la définition du concept d'orientation marché.
Les premiers, Kohli et Jaworski définissent l'orientation marché comme une culture organisationnelle effective et efficace qui conduit au développement de comportements permettant la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs. Une organisation est orientée marché si ses actions sont conformes à l'état d'esprit marketing, leur approche est comportementale. De leur point de vue, on peut déceler l'orientation marché d'une entreprise à travers trois types de comportements :

- '*intelligence generation*' : la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs,
- '*intelligence dissemination*' : la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation,
- '*responsiveness*' : la réactivité ou la réaction de l'organisation à ces informations.

Selon Gotteland, Haon et Gauthier (2007), l'orientation marché est considérée telle que « la mise en œuvre du concept marketing », désignant une philosophie « qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs composant un/des segment(s) » (Deng et Dart, 1994, p.726).
Ainsi, cette première approche est une approche **comportementale** qui a même été poursuivie et complétée par le principe de management défensif de Jaworski, Kohli et

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SAHAY (2000), qui est présenté comme la conjonction d'orientations réactives (proactives).

A l'inverse les seconds, NARVER ET SLATER proposent une approche **culturelle**. En effet, ils abordent l'orientation marché dans une optique culturelle (NARVER SLATER, 1990, 1994, 1995), et avec une orientation telle que uniquement réactive aux attentes des clients (NARVER, SLATER ET MACLACHLAN, 2004). DESHPANDE ET WEBSTER (1989, P.4) ont défini la culture organisationnelle comme « un modèle de valeurs et de croyances qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur transmet donc les normes comportementales de l'organisation à suivre ». Pour leurs parts, HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450) se sont basés sur la définition de KLUCKHOLM (1951, P.359) pour apporter une nouvelle définition de la culturelle organisationnelle telle que « une conception, explicite ou implicite, caractéristique d'un individu ou d'un groupe, du 'désirable' qui influence le choix des modes, moyens et fins d'action disponible ». HEIDE ET JOHN (1992, P.35) indiquent que les normes peuvent être caractérisées par leur nature prescriptive des objectifs comportementaux.

KILMAN ET AL. (1985, P.5) définissent les normes comme le comportement à suivre que les membres d'une organisation s'imposent entre eux. Les normes sont le résultat d'une pression que s'imposent les membres d'un groupe entre eux pour évoluer ensemble et donc relèvent de l'action des individus eux-mêmes alors que les valeurs sont portées et symbolisées par l'entreprise en tant qu'entité. Les normes sont imposées de façon informelle entre membres qui sont censés être au même niveau alors que les valeurs sont imposées par l'institution aux membres du groupe de façon descendante. Les normes diffèrent des valeurs du fait d'un degré plus élevé de spécificité et une plus forte importance pour les comportements actuels (KATZ ET KAHN, 1978, P.43). Or, ce sont des éléments clés pour les salariés et les clients dans leur relation avec l'entreprise.
Plus récemment, HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450) ont apporté une précision à ce sujet en soutenant que les valeurs partagées au sein de l'organisation constituent la base pour le développement de ces normes, ce qui rend légitime de tels comportements. Aussi, ils défissent les normes comme les attentes d'un comportement ou de ses résultats, partagés par les membres d'un groupe social (O'REILLY, 1989 ; THIBAUT ET KELLEY, 1959). HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450) définissent les artefacts comme des récits,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dispositions, rituels et langages créés par l'organisation et qui véhicule une forte valeur symbolique. Selon HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450) les comportements font référence aux modes de comportements organisationnels avec une fonction instrumentale.

Ainsi, HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450) ont conceptualisé la culture organisationnelle de l'orientation marché par un construit de quatre composantes : (1) partage de valeurs communes organisationnelles pour le soutien de l'orientation marché ; (2) normes communes organisationnelles de l'orientation marché ; (3) artefacts perceptibles de l'orientation marché ; (4) les comportements orientés marché.

Selon eux, le partage des valeurs fondamentales est le pilier de l'orientation marché. En outre, les organisations qui partagent comme valeur une communication interne ouverte (WEBSTER, 1993, P.113) sont plus à même d'être orientés marché du fait de la diffusion de l'information à travers la notion d' '*intelligence dissemination*' de KOHLI ET JAWORSKI (1990, 1993).

Quant aux normes, elles constituent pour HOMBURG ET PFLESSER (2000) le guide de comportements orientés marché à suivre à l'organisation. O'REILLEY (1989) apporte une distinction contextuelle entre les normes et les valeurs puisqu'il considère les normes comme un guide de comportements dans une situation spécifique alors que les valeurs constituent des indications d'ordre général.

Cette distinction est intéressante puisqu'elle met en valeur la complémentarité des normes et des valeurs au profit de l'orientation marché des organisations et garantit une certaine unité dans le comportement de la part des membres de l'organisation. En pratique, la valeur d'ouverture de la communication interne par exemple sera caractérisée par une norme de communication interne relative à la stratégie marché (FARRELL, 2005).

D'autre part, HOMBURG ET PFLESSER (2000) ont introduit le concept d'artefact dans la littérature en soutenant que la présence ou l'absence d'artefacts orientés marché indique un fort ou un faible degré d'orientation marché. Ce genre d'artefacts impliquent qu'il existe des récits, histoires, rituels et un langage comme il a été indiqué précédemment dans la définition de HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.450). Il peut s'agir d'une histoire présentant un salarié modèle dont le comportement avec les clients est exemplaire et qui a transformé la relation client-personnel au contact. Certains auteurs

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ont proposé comme exemple de dispositions orientés marché, une entrée client ouverte et accueillante avec un espace de bienvenue (TRICE ET BEYER, 1993 ; ZAMMUTO ET O'CONNOR, 1992). Pour leur part, les rituels de l'orientation marché peuvent inclure des évènements pour les clients ou des récompenses régulières pour les salariés orientés clients (HOMBURG ET PFLESSER, 2000, P.451 ; TRICE ET BEYER, 1984). Le fait d'introduire cette notion d'animation des relations d'interaction salarié-client parait être très favorable pour l'organisation. Ces auteurs traitent de ce fait, des notions de considération et reconnaissance des prestations des salariés liées à la gestion des ressources humaines et d'évènements pour fidéliser les clients. Dans cette étude, les rituels de l'orientation marché qui visent les salariés et en particulier le personnel au contact dans le service revêt une importance particulière puisqu'il s'agit de l'une des trois composantes de construit de cette étude sur la culture d'entreprise. Les rituels peuvent symboliser des comportements ainsi qu'influencer l'engagement des salariés et des clients envers l'organisation. Enfin, le langage de l'orientation marché peut simplement être une organisation qui discute ouvertement avec ses clients et de la façon de solutionner les problèmes par opposition à une organisation qui traite des problèmes uniquement en interne, ignore ou ne discute pas des problèmes clients (FARRELL, 2005). Il s'agit là du système d'information de l'orientation marché.

Tous ces composantes de l'orientation marché assurent la mise en place de la stratégie de l'organisation par le comportement des salariés qui interagissent avec les clients. Ce concept de culture d'entreprise vise à avoir une cohérence entre l'orientation marché de l'organisation et les valeurs, les normes, les artefacts et le comportement des salariés. Les comportements d'orientation marché proposés par HOMBURG ET PFLESSER (2000) utilisent la conceptualisation de JAWORSKI ET KOHLI (1993) en se focalisant sur le niveau organisationnel de l'orientation marché ; tandis que FARRELL (2005) se focalise sur les comportements des salariés orienté marché/client à un niveau individuel. Ces deux approches sont différentes mais complémentaires puisqu'elles permettent de prendre conscience du degré d'efficacité de la stratégie en interne et de son application par les salariés. En effet, comme l'indique FARRELL (2005) si les valeurs, les normes et les artefacts orientés marché se manifestent, cela devrait ressortir au niveau individuel autrement dit au niveau de chaque employé. Les valeurs de l'orientation marché sont essentielles puisqu' à partir du moment où les salariés ont assimilés la base de ces

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

valeurs, ils sont plus à même de se comporter conformément au concept d'orientation marché de l'organisation. Cependant, FARRELL (2005) a montré que les valeurs n'influencent pas significativement le comportement des salariés.

Dans son travail de 2005, FARRELL a démontré qu'il existait une relation significative des normes orientées marché sur l'orientation client des vendeurs. Cela confirme bien le fait que comme l'avaient soutenu HEIDE ET JOHN (1992, P. 35) les normes peuvent être caractérisées par leur nature normative pour les comportements recherchés. En effet, une culture d'entreprise forte devrait impacter la composante normative salarié de façon significative. HOMBURG ET PFLESSER (2000) ont mis l'accent sur l'importance des normes comme indicateur de comportements, comme en sociologie (JACKSON, 1965) et dans la théorie du système social (BATES ET HARVEY, 1975 ; KATZ ET KAHN, 1978). Les normes sont le reflet du comportement que les membres d'une organisation s'imposent les uns aux autres (HOMBURG ET PFLESSER, 2000 ; KILMAN ET AL., 1985, P. 5). Cette idée renvoie aux échanges entre employés qui peuvent avoir une influence sur leur engagement envers l'organisation (entreprise et les collègues). Selon GRIFFITHS ET GROVER (1998, P.314) les artefacts culturels représentent la culture d'une organisation en préservant ainsi qu'en communicant les valeurs et les croyances qui encouragent les pratiques orientées marché. En dépit de ce qui est présenté dans la littérature, il s'avère que les artefacts n'affectent pas l'orientation client des vendeurs d'après l'étude de FARRELL (2005).

De plus, au-delà de l'influence de la culture marché sur l'orientation client des vendeurs, la culture marché peut influencer l'attitude des salariés au travail. KOHLI ET JAWORSKI (1990) avait déjà suggéré que les vendeurs dans l'industrie aspiraient naturellement à une organisation fortement orientée marché. Il convient de garder à l'esprit que le personnel au contact se retrouve souvent dans une position dans laquelle il doit trouver un compromis entre les intérêts du client et ceux de l'entreprise pour remplir au mieux sa fonction d'intermédiaire dans la relation commerciale. Le vendeur se trouve souvent en position « d'équilibrage » entre les attentes de l'entreprise, les attentes du client et ses propres attentes (MICHAELS ET DIXON, 1994). Aussi, une entreprise avec une culture orientée marché moins développée pourrait s'attendre à ce que le vendeur s'engage dans un comportement fortement orienté vente tandis qu'au contraire le vendeur peut choisir d'agir dans les intérêts du client (SIGUAW ET AL., 1994, P.107). SIGUAW ET AL.(1994)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

soulignent donc que des salariés qui agissent dans l'intérêt du client n'ont pas forcément une culture orientée marché forte. En revanche, une organisation avec une forte culture orientée marché peut réduire les situations où le vendeur se retrouve en conflit d'intérêts (SIGUAW ET AL. 1994) en lui laissant de fait moins de liberté dans ses choix.
FARELL (2005) a démontré qu'il existe une relation significative entre le niveau d'orientation marché des normes et valeurs et le niveau d'engagement organisationnel. FARRELL (2005) a aussi montré qu'il existait une relation significative entre les valeurs orientées marché et la satisfaction au travail. Cela confirme en partie le fait que la littérature soutienne que les comportements orientés marché d'une organisation impactent positivement la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel (SIGUAW ET AL., 1994 ; MENGÜÇ, 1996). En outre, lorsqu'une organisation met en place des valeurs qui confortent l'orientation marché, il parait justifié de s'attendre à ce que cette philosophie d'entreprise soit un cadre de référence pour les salariés (et la force de vente en particulier) qui préfèrent une approche d'orientation client/marché pour leur business (SAXE ET WEITZ, 1982 ; HOFFMAN ET INGRAM, 1991).

Cela correspond à la définition de DESHPANDE ET AL (1993 ; 2000) de l'orientation marché tel que « un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier (…) de façon à développer une entreprise profitable à long terme ». La culture orientée marché se manifeste à travers : des routines comportementales, des symboles, des mythes, des artefacts et des rites... ».

II.1.2. AUTRES APPROCHES DE L'OM

Bien que ces deux approches fondamentales de l'orientation marché soient reconnues dans le milieu académique, il n'en est pas moins qu'elles font l'objet de nombreuses critiques qui remettent en question les mesures et la validité des échelles de mesure.
HOMBURG ET PFLESSER (2000, P.449) ont indiqué que la perspective culturelle a un impact plus persuasif sur la définition que sur la conceptualisation et le développement des mesures de l'orientation marché. Cette approche ne prend pas en compte la distinction entre les différents types de cultures qui est un élément crucial dans la compréhension de ce phénomène complexe (HOMBURG ET PFLESSER, 2000). Pour illustrer cela, ils ont notamment repris les exemples donnés par TRICE ET BEYER (1993) qui ont distingué les fondements (normes et valeurs) et les manifestations concrètes (pratiques) des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

organisations culturelles. Dans le même esprit, SCHEIN (1992) avait déjà fait la distinction entre trois niveaux d'organisation culturelle à savoir les présupposés, les valeurs et les artefacts. Dans sa conception, (1) les présupposés relèvent de tout ce qu'on considère être au cœur de la culture et des valeurs de l'entreprise qui sont intangibles et inconscientes tels que les sentiments, les pensées ; (2) les valeurs sont reflétées par les normes de comportement, la philosophie et la stratégie de l'entreprise ; (3) les artefacts sont représentés par les structures et les process visibles de l'entreprise comme le code vestimentaire ou l'architecture des locaux de l'entreprise.

Cet intérêt de la littérature pour la dimension culturelle de l'orientation marché reflète le caractère majeur qu'elle revêt dans la compréhension de l'influence des éléments culturels sur les attitudes et les comportements des salariés. Au cours de ces dernières années, de plus en plus d'entreprises ont investis des ressources considérables dans des programmes afin d'améliorer l'orientation client de leur personnel au contact (HALLOWELL ET AL., 1996). D'autres recherches plus récentes ont soutenu l'importance fondamentale de l'embauche et la rétention de personnel au contact orientés clients surtout dans le domaine des services (DONOVAN ET AL., 2004). De même, cette étude poursuivra dans cette direction afin de montrer dans quelle mesure l'orientation marché influence le comportement du personnel au contact. En effet, jusqu'à présent malgré l'accroissement de la littérature sur l'orientation marché, les effets sur les attitudes et les comportements des salariés ont été peu explorés, ce qui laisse un vaste d'étude à ce sujet. Ce constat est d'autant plus vrai concernant le personnel au contact auquel l'on doit porter la plus grande attention compte tenu de son rôle dans l'échange entre l'organisation et les clients. En revanche, deux études font exceptions, une américaine et l'autre européenne. SIGUAW ET AL. (1994) ont été les premiers à analyser l'influence de l'orientation marché de l'entreprise sur les attitudes et les comportements de sa force de vente. SIGUAW ET SES COLLEGUES ont investigués les relations entre l'orientation marché, l'orientation client du vendeur, le conflit de rôle, l'ambiguïté de rôle (cf. à rapprocher avec le rôle prédéterminé, l'extra-rôle / orientation organisation), la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Les résultats qui ont été mis en évidence indiquent qu'il existe d'une part, une forte correspondance entre le niveau d'orientation voulu par l'organisation et le niveau d'orientation pratiqué par sa force de vente ; et d'autre part, que la congruence entre l'organisation et la force de vente doit avoir un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

impact positif sur les attitudes et les comportements de la force de vente. De surcroît, cette étude a été reprise et développée par MENGÜÇ (1996) qui l'a appliqué et adaptée dans le contexte turc. Il en résulte qu'il est parvenu à la conclusion que la voie choisie par l'entreprise concernant son orientation marché a un impact significatif sur l'orientation client des vendeurs et leur satisfaction au travail.
SIGUAW ET AL. (1994) et MENGÜC (1996) ont tous deux utilisés l'échelle de mesure de l'orientation marché MKTOR afin de réaliser les mesures des comportements orientés marché de la part de l'organisation.

FARRELL (2005) est l'un des rares auteurs à avoir traité la question des effets de l'orientation marché sur les attitudes et les comportements des forces de vente.
De plus, il est important de rappeler que d'un point de vue managérial, il faut prendre en compte les spécificités culturelles dans l'orientation marché pour connaître les effets possibles sur les attitudes et les comportements de la force de vente comme le montrent parfaitement HOMBURG ET PFLESSER (2000) dans leurs travaux.

II.2. Les limites et les critiques des textes fondateurs de l'orientation marché

Comme l'indiquent KOHLI ET JAWORSKI (1990) l'orientation de marché repose sur trois composantes principales qui sont le focus client, la coordination du marketing et la rentabilité (KOTLER, 1988). Cependant, comme cette conception reste utopique elle est remise en question par certains auteurs qui soulignent sa limite lorsqu'il s'agit de traduire cela en actions managériales concrètes.

La littérature s'est consacrée avec les textes fondateurs de NARVER ET SLATTER (1990) et KOHLI ET JAWORSKI (1990) a étudié la relation entre l'orientation marché et la performance organisationnelle. Le construit de l'orientation de marché est central dans la discipline du marketing (KOHLI ET JAWORSKI, 1990) et représente les bases de pratiques marketing de qualité (KOHLI, JAWORSKI ET KUMAR, 1993). Les entreprises qui ont une orientation de marché sont supposées améliorer leur performance de marché (NARVER ET SLATER, 1990).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

On retrouve alors les deux mesures les plus significatives et importantes de l'orientation, MKTOR et MARKOR réalisées respectivement par NARVER & SLATER (1990) et KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993).

Bien que ces mesures soient reconnues par la plupart des chercheurs, il n'en demeure pas moins qu'il existe une littérature considérable qui se consacre à étudier les antécédents et les conséquences de l'orientation. Cette étude vise également à étudier les conséquences de l'orientation de marché sur les salariés et les clients et de leur engagement envers l'entreprise. D'autres auteurs ont déjà tenté de mettre en relation l'orientation marché avec d'autres construits. En effet, l'orientation marché a été positivement liée à la rentabilité (NARVER & SLATER, 1990 ; RUEKERT, 1992 ; SLATER & NARVER, 1994), au service client et la rétention client (NARVER ET SLATER, 1993), à l'évolution des ventes (SLATER & NARVER, 1994 ; GREENLEY, 1995A), au succès d'un nouveau produit (SLATER & NARVER, 1994), à l'évolution du revenu lié aux ventes, à la satisfaction des salariés, à l'engagement et la confiance (RUEKERT, 1992), à l'ensemble des performances commerciales et à l'engagement organisationnel des salariés (JAWORSKI & KOHLI, 1993),à l'innovation marketing adaptée, à l'avantage produit et à l'équipe interfonctionnelle, à l'impact de la performance projet et aux succès des nouveaux produits (ATUAHENE-GIMA, 1995 ; 1996).

GREENLEY (1995 A, B) a examiné différentes formes d'orientation marché et est parvenu à montrer que le groupe ayant une orientation marché détaillée a des performances légèrement supérieures à celles des autres groupes. Dans la littérature, on laisse suggérer que la performance de la relation d'orientation marché est légèrement influencée par des modérateurs environnementaux (JAWORSKI & KOHLI, 1993 ; SLATER & NARVER, 1994).

Ces mesures qui permettent d'identifier le niveau d'orientation marché d'une organisation peuvent tout à fait être exploitées par les professionnels (NARVER & SLATER, 1990 ; KOHLI, JAWORSKI & KUMAR, 1993 ; SLATER & NARVER, 1994). Comme l'indiquent JAWORSKI & KOHLI (1993, P.64), « les managers doivent s'efforcer d'améliorer l'orientation marché de leur business en fournissant des efforts afin d'atteindre des performances business plus élevées ».

Toute cette littérature souligne clairement le besoin d'approfondir les mesures alternatives de l'orientation marché. En outre, OCZKOWSKI & FARRELL (1996) ont analysé

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

les problèmes liés aux critères de validité des construits des mesures d'orientation de marché, MKTOR et MARKOR. FARRELL & OCZKOWSKI (1997) ont poursuivi leurs travaux en examinant l'unidimensionnalité de ces échelles de mesure par la méthode de l'analyse factorielle confirmatoire dans le contexte d'une culture d'entreprise Australienne.

KOHLI ET JAWORSKI (1993) mettent en avant la relation entre l'engagement organisationnel des salariés et la performance commerciale.

II.3. Préoccupations conceptuelles et empiriques de l'orientation marché

Plusieurs auteurs ont repris les échelles de mesure de l'orientation marché développées par NARVER & SLATER (1990) et aussi celles développées par KOHLI ET JAWORSKI (1990). La dimensionnalité de la mesure MKTOR développée par NARVER & SLATER (1990) qui comprend 21 items de mesure de l'orientation marché a été analysée par SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS (1994). Après avoir utilisé une analyse factorielle exploratoire, ils se sont rendus compte que la structure d'ensemble du modèle n'est pas correcte. Etant donné que NARVER ET SLATER n'avaient pas inclus d'analyse factorielle à leur échelle de mesure, SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS ont examiné la dimensionnalité de l'échelle originale des 21 items à l'aide de la méthode d'analyse factorielle exploratoire. Pour ce faire, ils ont extrait 5 facteurs, le premier est celui avec la plus forte variance et les autres facteurs ensemble puis ils se sont occupés des variables reflétant l'orientation client, de certains items reflétant l'orientation compétitive et la coordination interfonctionnelle. Deux items de la coordination interfonctionnelle se croisent avec le 'Factor 2' qui reflète l'orientation de la concurrence et qui inclut deux des quatre items reflétant l'orientation de la concurrence. Quant aux 'Factor 3 et 4', ils reflètent respectivement l'orientation du profit sur le long terme et l'orientation du profit à court terme. Tandis que le 'Factor 5' repose sur deux items de l'échelle de mesure de la coordination interfonctionnelle. Il en résulte que SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS (1994, P. 150-151) en ont conclu que « la validité de leur échelle de mesure peut être remise en question ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS (1994) ne sont pas les seuls à avoir critiqué l'échelle de mesure MKTOR de NARVER & SLATER (1990). En effet, KOHLI, JAWORSKI & KUMAR (1993) critiquent également la mesure MKTOR sur les points suivants:

- Elle adopte une vision restreinte des marchés en mettant l'accent sur les clients et sur les concurrents et d'autres facteurs qui peuvent influencer les besoins du client et ses attentes.
- Elle ne prend pas en compte le temps qu'il faut pour générer de l'intelligence de marché et la diffuser au sein de l'organisation
- Elle inclue un certain nombre d'items qui ne correspondent pas aux activités et aux comportements que représente l'orientation marché (p.467)

En se basant sur leur conceptualisation et les données recueillies au cours de leurs études précédentes, SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS (1994) ont entrepris de développer une mesure de l'orientation marché et en ont évalué les propriétés psychométriques. Ceci les a amené à concevoir leur propre échelle de mesure, qu'ils ont nommé MARKOR (initialement composée de 32 items mais a été ramené à 20 items au cours de développement) qui « soutien en partie la validité du construit de l'orientation marché » (p.473). Néanmoins comme le rappellent OCZKOWSKI & FARRELL (1997) bien que leur conceptualisation de l'orientation marché offre une vision d'ensemble, elle se focalise essentiellement sur le marché au détriment de la partie client (p.468). Cela s'illustre avec la présence d'un item seulement consacré au client sur un total de 20 items soit 19 items consacrés au marché. De plus, la réduction du nombre d'items à créer une confusion entre les composantes de la diffusion de l'information client ('*intelligence dissemination*') et de la réactivité ('*responsiveness*') surtout en considérant que la réactivité a été traitée comme une variable indépendante sans être rattachée à une autre composante de l'orientation marché.

PELHAM (1993) quant à lui pense que, KOHLI ET JAWORSKI ont exposé une conceptualisation trop restreinte de l'orientation marché compte tenu du fait que selon lui, « comprendre les besoins des clients et y répondre implique davantage que l'analyse d'information et la prise de décision qui repose uniquement sur cette information ». Cette information doit être complétée afin d'en assurer la justesse. C'est pourquoi, PELHAM (1993) ajoute que « même si l'information sur ce marché est correctement diffusée au sein de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'organisation, elle ne suffit pas à garantir une compréhension à l'entreprise de l'ensemble de ses clients et de l'orientation de l'entreprise à adopter » (P.21). Il ajoute également qu'une meilleure opérationnalisation de l'orientation marché serait d'inclure les mesures relatives à la compréhension du client et à la façon dont les organisations apportent de la valeur au client plutôt que de simplement mesurer l'information recueillie et diffusée (P.30).
A l'inverse PELHAM (1993) indique que l'échelle de mesure MKTOR de NARVER & SLATER prend en compte la valeur apportée au client à travers les mesures de la satisfaction client, du service après-vente et de l'interaction du top management avec les clients.

Ainsi, PELHAM (1993) a conduit une étude pilote composée de 51 présidents et responsables de ventes en utilisant les deux échelles de mesures de l'orientation marché, MKTOR et MARKOR. Les résultats ont indiqués que l'échelle MKTOR de Narver & Slater offre une plus grande fiabilité que l'échelle MARKOR de JAWORSKI ET KOHLI. D'après ses travaux, MKTOR offre une structure simple dans l'analyse factorielle tandis que les dimensions de MARKOR ne permettent pas d'atteindre une structure simple pour les quatre facteurs proposés, ni même pour deux facteurs. En effet, seule une des mesures de l'échelle MARKOR atteint une corrélation d'un item au-dessus de 0.60 avec un alpha de Cronbach (A) pour une mesure de l'orientation marché de 0.71.

En utilisant le paradigme de CHURCHILL (1979) pour le développement d'une échelle de mesure, GABEL (1994) a également critiqué l'échelle MARKOR sur quatre points : (1) le domaine de spécification de l'orientation marché repose sur une conceptualisation ambigüe et incohérente du concept marketing et de la conceptualisation elle-même ; (2) la production d'items, la collecte de données, la purification de la mesure n'ont pas réussi à inclure la perception des clients et des distributeurs partenaires ; (3) la fiabilité de l'échelle MARKOR peut être remise en question du fait qu'il lui manque une validité forte et une certification intersubjective ; (4) il manque une validité discriminante et apparente[2]. JAWORSKI & KOHLI (1993) n'ont en outre pas fourni de preuve de fiabilité et de

[2] La validité apparente ou 'face validity' est une technique utilisée en psychologie qui consiste à déterminer si le test « à l'air » valide en apparence sans mesure stricte. ANASTASI (1988, P.144) a indiqué que la validité de contenu ne doit pas être confondue avec la validité d'apparence. Celle-ci ne repose pas

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

validité dans leur mesure de l'orientation marché autre que les niveaux de l'alpha de Cronbach rapportés.

A l'inverse, NARVER & SLATER (1990) ont fourni des preuves de validité convergente, discriminante et concurrente (ou prédictive) [3] de leur échelle MKTOR.

DENG ET DART (1994) ont développés une mesure de l'orientation de marché qui repose sur les bases conceptuelles de KOHLI ET JAWORSKI (1990) et NARVER ET SLATER (1990). La fiabilité de l'échelle a été évaluée par le calcul de l'alpha de Cronbach, alors que la validité du construit a été évaluée par une simple analyse de corrélation. Cependant, il est important de noter que comme le soulignent parfaitement STEENKAMP ET VAN TRIJP (1991 PP.283-284), l'évaluation d'une échelle de mesure à travers des techniques telles que l'alpha de Cronbach et les corrélations bivariées sont bien moins strictes (rigoureuses) qu'employer l'approche de l'analyse factorielle confirmatoire.

CHEE ET PENG (1996) se sont intéressés à une dimension de l'orientation en particulier, l'orientation client. Ils ont développé une mesure composée de 38 items et ont collecté les données de cet unique construit. En revanche, leur approche reste réductrice parce qu'elle ne prend en compte que l'orientation client et ignore l'orientation concurrent à laquelle la littérature fait largement référence (PORTER, 1980 ; DAY ET WENSLEY, 1988 ; AAKER, 1988).

Malgré une littérature abondante sur l'orientation marché, la majorité du monde des chercheurs a accepté ces mesures sans remettre en question leur validité. C'est pourquoi, SIGUAW, BROWN ET WIDING (1994) n'ont pas examiné la validité de l'échelle MKTOR et ils ont indiqué que « les propriétés de cette échelle de mesure ont été

---

sur des mesures concrètes au sens technique du terme mais plutôt sur une appréciation superficielle de la mesure. Il s'agit de voir si le test « semble valide » aux yeux de ceux qui l'examinent.

Les recherches sur la validity technique ont montré des associations positives significatives entre la validité apparente/faciale (face validity) et les tests de précision des items (test item accuracy) (HOLDEN ET JACKSON, 1979).

C'est le degré (importance) avec lequel un test psychologique semble mesurer l'objet de la mesure (Collins English Dictionary).

[3] La validité concurrente ou prédictive (ou 'concurrent validity') est une mesure qui porte sur « le niveau/efficacité» de la corrélation d'un test en particulier avec les tests antérieurs. Il s'agit d'une technique couramment utilisée en sciences sociales, psychologie et autres sciences psychométriques ou du comportement.

La validité concurrente correspond au « degré avec lequel les valeurs du test sont corrélées avec un ensemble de valeurs de tests ou de comportements en relation mais indépendants » (PSYCHOLOGIA CLINICA : CONCEPTOS, METODOS Y ASPECTOS PRACTICOS DE LA PROFESION. BY TIMOTHY, J. TRULL, E. JERRY PHARES, P.181).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

reportées uniquement sur l'étude de NARVER ET SLATER ; néanmoins, l'analyse de fiabilité et de la validité apparaissent satisfaisantes » (P.110). GREENLEY (1995 A) n'examine pas non plus les questions de validité concernant l'échelle MKTOR et justifie cela en estimant que cette mesure a été adoptée « car leur instrument de mesure a été développé et affiné et a engendré des résultats fiables » (GREENLEY, 1995 A, P.4). Dans la littérature d'autres études ont aussi repris et accepté les échelles de mesure sans faire de validation et de test au préalable.

Si bien que dès lors que les vérifications de validité sont strictement effectuées en utilisant une analyse factorielle confirmatoire, les résultats des échelles MKTOR et MARKOR s'avèrent être décevants.

SIGUAW ET DIAMANTOPOULOS (1994) ont trouvé que l'ensemble de la structure du modèle n'est pas bonne et que KOHLI, JAWORSKI ET KUMAR (1993) ont entrepris une analyse factorielle confirmatoire qui donne des résultats peu concluants avec un X^2 = 955 (df = 659), goodness of fit index (GFI) de 0.681, ce qui les a amenés à indiquer que « ces résultats constituent un soutien modéré de la validation du construit de l'orientation marché » (p.473).

D'autres auteurs tels QU'OCZKOWSKI ET FARRELL (1997) ont également examinés les mesures de l'orientation marché, MKTOR et MARKOR par le biais d'une analyse factorielle confirmatoire dans le but de déterminer l'unidimensionnalité avec la méthode de validité convergente. Pour ce faire, ils ont examiné d'une part, la mesure MKTOR (NARVER & SLATER, 1990 ; SLATER & NARVER, 1994) composée de trois sous-construits que sont, (i) l'orientation client (6 items), (ii) l'orientation concurrence (4 items) et (iii) la coordination interfonctionnelle (4 items). D'autre part, ils ont aussi analysé l'échelle MARKOR (JAWORSKI & KOHLI, 1993) qui se compose de trois sous-construits, (i) la génération d'information (6 items), (ii) la diffusion d'information (5 items) et (iii) la réactivité du marché (9 items).

Afin d'évaluer la mesure du modèle, ils ont réalisé une analyse factorielle confirmatoire en utilisant la méthode EQS (*Structural Equation Programme*) de BENTLER (1989). Ils ont réduit le nombre d'items de chacune de ces deux échelles pour parvenir à valider leur fiabilité. Ainsi, ils ont réduit l'échelle MARKOR à 10 items en conservant un équilibre entre les différents sous-construits avec 5 items pour la génération d'information, 2

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

items pour la diffusion de l'information et 3 items pour la réactivité du marché. De la même manière, ils ont réduit le nombre d'items de l'échelle MKTOR à 8 items.
Enfin, ils partagent l'avis de KOHLI, JAWORSKI ET KUMAR (1993) sur le fait qu'il faudrait que les futures recherches concernant les échelles MARKOR et MKTOR, intègrent les clients, les fournisseurs ainsi que les autres majeurs de l'environnement organisationnel.

Bien que certains auteurs aient examinés les effets de l'orientation marché sur les attitudes et les comportements des forces de vente, ses effets sur le personnel au contact ou l'ensemble des salariés au contact des clients dans les entreprises de service n'a pas été examiné dans la littérature. La littérature s'est jusqu'à présent focalisée sur les relations commerciales strictement, c'est-à-dire transactionnelles. Or aujourd'hui l'aspect humain de l'échange entre le client et l'entreprise est devenu le cœur de la relation commerciale, avec du conseil ou du service après-vente. Etre à l'écoute et à la disposition du client pour répondre au mieux à ses attentes correspond à la tendance actuelle dans les entreprises de service.

Conclusion de la section

La communication et les échanges entre les parties prenantes, ainsi qu'entre les départements au sein même de l'organisation, sont essentielles compte tenu du fait que quelque soit l'approche de l'orientation marché. En effet, plusieurs auteurs ont montré que des différences de perception existent au sein de l'organisation quant à son degré d'orientation marché (VAN BRUGGEN ET SMIDTS, 1995 ; JAWORSKI ET KUMAR, 1993).
L'objectif final reste la satisfaction du client en répondant à ses besoins ou la performance de l'entreprise. La performance de l'entreprise rappelle l'aspect transactionnel de la relation commerciale. Tandis que la satisfaction des besoins du client a une connotation plus proche de ce qu'on pourrait qualifier de relation ou d'approche relationnelle de la relation commerciale, qui correspond davantage à notre approche dans ce travail.
Ainsi, plusieurs parties prenantes sont concernées par l'orientation marché, l'organisation, les managers, les salariés et les clients. Ce constat est d'une ressemblance flagrante avec le Service Profit Chain développé par HESKET (1994). La différence est que pour l'orientation marché, on parle de satisfaire les besoins du client ou de performance d'entreprise alors que pour le Service Profit Chain, on parle de qualité de service.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En outre, GOTTELAND, HAON ET GAUTHIER (2007) ont proposé une synthèse des travaux sur le concept de l'orientation marché ainsi que de nouvelles directions théoriques intéressantes. Nous avons trouvé particulièrement pertinent leur proposition d'enrichir « les mesures historiquement centrées sur l'interrogation des membres d'une organisation » par « un questionnement complémentaire des clients, des consommateurs, des distributeurs et des fournisseurs, ou de toute autre partie prenante jugée importante par l'organisation ». Leur proposition nous semble en adéquation avec notre conception de la place de l'orientation marché dans le cadre de la relation commerciale. Aussi, nous développerons l'importance de prendre en considération toutes les parties prenantes de la relation commerciale dans la section 4 de ce chapitre.

Néanmoins avant d'y parvenir, nous nous consacrerons à l'étude de l'engagement des salariés puis des clients, puisqu'ils constituent à eux deux le cœur de la relation commerciale.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 2 : Le rôle de l'engagement organisationnel des salariés dans la relation commerciale

I. Les travaux fondateurs de l'engagement organisationnel salarié

I.1. L'engagement et la confiance

Afin d'introduire la théorie de l'engagement, la notion de confiance sera abordée car elle semble être un élément fondamental dans l'engagement qui concerne les salariés ou bien les clients. De nombreux travaux ont été réalisés dans ce domaine et leurs conceptions de l'engagement seront exposées dans cette partie.
MORGAN ET HUNT (1994) ont montré la nécessité de prendre en compte la confiance pour établir une relation d'engagement entre les clients et les organisations.

D'après MORGAN ET HUNT (1994), le concept de confiance est défini comme « existant dès lors qu'une partie croît en l'honnêteté et l'intégrité de l'échange avec le partenaire ».
Cette définition correspond à la tendance que l'on retrouve dans la littérature en marketing et en psychologie. MOORMAN, DESHPANDE ET ZALTMAN (1993) définissent la confiance comme « la volonté de compter sur un partenaire d'échange en qui on a confiance ».
Les conceptions de MORGAN ET HUNT (1994) et MOORMAN, DESHPANDE ET ZALTMAN (1993) vont dans le même sens considérant que le consommateur doit faire confiance à l'entreprise afin de lui offrir le meilleur service. Cela est le cas seulement dans la mesure où le consommateur estime que le prestataire de service est honnête et intègre.
Ces deux caractéristiques de la relation consommateur et prestataire de service sont en corrélation avec les notions de qualité, compétence, sincérité, équité, responsabilité, amabilité, bienveillance (LARZELERE AND HUSTON 1980).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

MORGAN ET HUNT (1994) ont utilisé dans leurs travaux l'échelle unidimensionnelle de LARZELERE ET HUSTON (1980) développée en psychologie sociale. Pour ces deux auteurs, les dimensions d'honnêteté et de motivation bienveillante, bien que distinctes conceptuellement, « sont inséparables opérationnellement » (LARZELERE ET HUSTON, 1980, P. 596 ; CITE PAR GRAF ET AL., 1999).

Nombreux sont les chercheurs qui se sont intéressés à cette thématique suite aux travaux de MORGAN ET HUNT (1994). KRAMER (1999) avait mis l'accent sur ce phénomène en précisant que sur les 5 ans précédents sa recherche, il y a eu un regain d'intérêt des chercheurs en sciences sociales pour l'exploration du rôle de la confiance dans le processus d'engagement organisationnel (COLEMAN, 1990 ; FUKUYAMA, 1995 ; KRAMER & TYLER 1996 ; MAYER ET AL., 1995 ; MCALISTER, 1995 ; PUTNAM, 1993 ; MISZTAL, 1996 ; SELIGMAN, 1997 ; SITKIN & ROTH, 1993).

I.1.1. LA CONFIANCE COMME ETAT PSYCHOLOGIQUE

En outre, KRAMER (1999) considère la confiance telle qu'un état psychologique qui peut être défini en termes de processus et d'orientation cognitifs interconnectés.

Il démontre que cet état psychologique repose sur plusieurs vecteurs qui se rapprochent des dimensions de l'engagement organisationnel d'ALLEN ET MEYER. En effet, certaines définitions du concept de la confiance peuvent s'appuyer essentiellement sur les facettes sociale et étique. HOSMER (1995) a décrit la confiance telle que « l'attente …d'un comportement justifiable au niveau de l'éthique, soit des décisions et des actions correctes au niveau de la morale qui reposent sur des principes d'analyse éthiques » (P. 399). Cette définition d'HOSMER (1995) correspond à la composante normative de l'engagement du modèle tridimensionnel d'ALLEN ET MEYER (1990). D'autre part, certains auteurs mettent l'accent sur les dimensions calculé et stratégique de la confiance dans le cadre organisationnel (KRAMER, 1999). Ainsi, BURT ET KNEZ (1996) ont défini la confiance tout simplement comme « coopération anticipée » (P.70), argumentant que la « question n'est pas morale … C'est une politique interne » (P. 70). Malgré les divergences qui peuvent porter sur ces détails, l'essentiel des théoriciens de la confiance s'accordent sur le fait que quelque soit les caractéristiques principales, la confiance est fondamentalement un état psychologique (KRAMER, 1999).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Lewis et Weigert (1985) décrivent la confiance telle que « la promesse risqués d'une ligne de conduite avec l'attente certaine que toutes les personnes impliquées dans l'action agiront de façon satisfaisante et consciencieuse » (p. 971). De la même façon, Robinson (1996) définit la confiance comme « les attentes, suppositions, ou convictions à propos de la probabilité que les actions futures de chacun vont être bénéfiques, favorables ou au moins déterminantes pour les intérêts de chacun » (p. 576). Il s'agit d'une perception du risque sur les choses dont les individus dépendent et cela est à rapprocher de la composante calculée de l'engagement où les individus encourent le risque d'être engagés dans une relation tant qu'ils pensent en retirer un bénéfice et ce calcul est directement associé à la confiance donnée (cf. relation confiance et engagement calculé).

D'autres écoles interprètent la confiance telle qu'une attitude générale ou une attente vis à vis d'autres individus et des systèmes sociaux dans lesquels ils sont ancrés (Garfinkel, 1963 ; Luhmann, 1988). C'est pourquoi, Barber (1983) décrit la confiance telle qu'un ensemble d' « attentes apprises socialement et confirmées socialement que les individus ont les uns par rapport aux autres, aux organisations et aux institutions dans lesquelles ils vivent, ainsi que les ordres naturel et social qui régissent la compréhension de leur vie » (p. 164-165). Cette seconde approche concernant la confiance telle que Kramer (1999) l'a présentée, rejoint la composante normative du modèle tridimensionnel de l'engagement. Ces corrélats cognitifs de la confiance amènent à considérer le lien avec la composante normative qui comprend les questions d'ordre morale déterminés par la société et ses normes (cf. relation confiance et engagement normatif).

De plus, il existe des conceptions de la confiance différentes de celles qui insistent sur l'importance des aspects cognitifs puisque d'autres chercheurs ont soutenu que la confiance doit être conceptualisée de façon plus complexe, telle qu'un état psychologique multidimensionnel qui inclue des composantes affective et motivationnelle (Bromiley et Cummings, 1996 ; Kramer et al., 1996 ; Lewis et Weigert, 1985 ; Mc Alister, 19965 ; Tyler et Degoey, 1996b). Il en résulte que d'autres auteurs prennent en considération la composante affective de la confiance de la même manière que dans le modèle tridimensionnel de l'engagement.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La littérature permet d'avancer que la confiance peut être composée de facettes affective, calculée et normative au même titre que l'engagement repose sur ces trois mêmes composantes tel qu'il a été notamment été démontré par Meyer et Allen (1990). Aussi, comme l'indiquent Fine et Holyfield (1996), les modèles cognitifs de la confiance offre une compréhension nécessaire mais pas suffisante du phénomène de confiance. Ils suggèrent que la confiance comprend également les aspects relatifs « au monde du sens culturel, aux réponses émotionnelles, et aux relations sociales … chacun ne pense pas seulement à la confiance mais la ressent » (p. 25).

La confiance semble être à la base de toute interaction sociale qu'elle se déroule avec une interaction en face à face, au téléphone, sur internet (par email ou un réseau social). Quel que soit le contexte, la confiance est le « ciment » de la relation pour envisager une relation sur le long terme (Hrebiniak, 1974) par opposition à une relation ponctuelle, considérée « sans suite ». Cette confiance entre le client et l'entreprise existe de la même manière entre les salariés et l'organisation. Il existe une littérature riche qui se focalise sur l'identification des bases de la confiance au sein de l'organisation (Creed et Miles, 1996 ; Lewicki et Bunker, 1995 ; Sheppard et Tuckinsky, 1996 ; Mayer et al., 1995, Zucker, 1986).

Des preuves évidentes ont été trouvées lors d'expérimentations montrant que les individus différent considérablement dans leur prédisposition à faire confiance aux autres (Gurtman, 1992 ; Sorrentino et al., 1995). Néanmoins comme le souligne Kramer (1999) tandis qu'ils reconnaissent son existence, les chercheurs sur l'organisation n'ont généralement pas manifesté beaucoup d'intérêt pour ces différences individuelles, sauf s'ils parviennent à le mesurer de manière fiable et à l'utiliser comme une base pour le test et la sélection des salariés les plus digne de confiance (Kipnis, 1996).

La prédisposition des salariés à être engagés pose le même problème c'est pourquoi, le processus de sélection des salariés et surtout du personnel au contact a été abordé dans la partie sur l'orientation marché. Il s'agit de choisir des salariés qui devraient en théorie correspondre à la culture de l'entreprise mais qui dans tous les cas poursuivront le processus de socialisation au sein de l'organisation par différents biais tels que l'orientation marché interne, le partage des normes et des valeurs de l'entreprise, l'influence des managers et la politique de ressources humaines (et la formation). Il paraît évident que dans un contexte d'interactions importantes, l'individu a une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

probabilité élevée d'être influencé par son environnement et les membres de l'organisation notamment au niveau de la confiance. Des preuves de l'importance des antécédents d'interactions dans le jugement de la confiance ont été apportées grâce à un ensemble conséquent de recherches expérimentales faisant le lien entre des modèles de comportements d'interactions et la modification de la confiance (KRAMER, 1999). Un certain nombre d'études ont démontré que la réciprocité dans les relations d'échanges améliore la confiance tandis que l'absence ou le manquement de réciprocité affaiblit à la confiance (DEUTSCH, 1958 ; LINDSKOLD, 1978 ; PILISUK ET AL., 1971 ; PILISUK ET SKONICK, 1968).

En outre, KRAMER (1999) met en avant le lien entre la confiance et la sociabilité spontanée afin de montrer l'importance des interactions sociales dans la confiance. FUKUYAMA (1995) a soutenu que la plus importante manifestation de la confiance comme une forme de capital social est la sociabilité spontanée qui engendre la confiance. Lorsque la sociabilité spontanée est rendue opérationnelle en termes de comportements, elle fait référence à une myriade de formes coopérative, altruiste et de comportement d'extra-rôle ('*extra-role behavior*') dans lesquelles les membres d'une communauté sociale s'engagent à améliorer le bien être collectif et à faire progresser la réalisation des objectifs collectifs (PEW, 1996 DANS KRAMER, 1999) [PEW RESEARCH CENTER FOR THE PEOPLE AND PRESS. 1996. TRUST AND CITIZEN ENGAGEMENT IN METROPOLITAN PHILADELPHIA : A CASE STUDY. WHASHINGTON, DC:PEW. 131 PP.]. Ainsi, le comportement d'extra-rôle est une résultante de la sociabilité spontanée et de l'échange entre les membres de l'organisation. Cette question du comportement d'extra-rôle sera développée davantage ultérieurement concernant l'image donnée par le salarié. Au sein du contexte de l'organisation, la socialisation spontanée revêt plusieurs formes (KRAMER, 1999). Il est attendu des membres de l'organisation qu'ils consacrent leur temps et leur attention envers l'accomplissement des objectifs collectifs (MURNIGHAN ET AL., 1994 ; OLSON, 1965), qu'ils partagent l'information utile avec les autres membres de l'organisation (BONACICH ET SCHNEIDER, 1992) et enfin qu'ils exercent une responsabilité mesurée lorsqu'ils utilisent les ressources précieuses mais limitées de l'organisation (MESSICK ET AL., 1983 ; TYLER ET DEGOEY, 1996A).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La confiance est favorisée par les échanges interpersonnels et cela semble renforcer l'engagement envers l'organisation compte tenu du fait que les interactions entre les salariés s'opèrent au sein de l'organisation ou dans le cadre professionnel.

Les sources de l'engagement sont les individus (et il repose sur le coté relationnel), les groupes et les objets envers lesquels le salarié est attaché et ce sont les bases qui engendrent l'attachement (BECKER, 1992). Il paraît indispensable de concevoir l'engagement comme une relation d'abord humaine qui lie le salarié à son organisation par différents moyens ou plusieurs facteurs peuvent expliquer cet attachement. Cette facette relationnelle de l'engagement est primordiale pour comprendre la notion d'engagement. De cette manière, l'engagement est un concept global alliant plusieurs facettes telles que l'engagement envers l'organisation, les clients, les groupes, les unions, les professions et le travail (COHEN, 2003).
Il en résulte que l'engagement comporte plusieurs dimensions et cela a été évoqué dans la littérature (REICHERS, 1985 ; DUNHAM, GRUBE ET CASTANEDA, 1994).

I.1.2. LA THEORIE DE L'ECHANGE SOCIAL

La théorie de l'échange social ou « *social exchange theory* » se présente de la manière suivante : « La norme de réciprocité peut être à la base d'un échange durable et source de satisfaction » ; « c'est en présence d'actions favorables réciproques que la relation peut se perpétuer et que les obligations des deux parties vont se renforcer et être respectées », GOULDER (1960). Le principe général de réciprocité dans l'échange social illustre cela en montrant comment l'absence de confiance fait baisser le niveau d'engagement et réduit les transactions à des relations de court terme (MC DONALD 1981). On retrouve cette relation dans la littérature des services. BERRY ET PARASURAMAN (1991) sont arrivés à la conclusion que la confiance est un déterminant majeur de la relation entreprise-client dans le secteur des services en raison de la nature intangible de l'utilisation du produit. Dans la littérature, l'idée que la perception de confiance influence considérablement l'engagement du client et de ce fait sa fidélité, en d'autres termes, un client qui a confiance dans les produits et services d'une entreprise est très susceptible de devenir client régulier et fidèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour GRAF R. ET AL. (1999), qui ont une conception bidimensionnelle de la confiance, l'analyse des relations entre acheteurs et fournisseurs nécessite la prise en compte de trois dimensions qui s'articulent autour de deux composantes de la confiance :

- les dimensions physique et temporelle car la relation est un « état d'association », elle est constituée d'une vaste gamme de connections ;
- la dimension émotionnelle où la composante affective peut être analysée sous l'angle de la bienveillance. La bienveillance matérialise le réel intérêt du partenaire pour le bien-être de l'autre.

Cette notion de bienveillance, la dimension affective de la confiance est présente dans de nombreuses définitions de la confiance et se rapproche de la conception de REMPEL, HOLMES, ZANNA (1985) avec un modèle hiérarchique de la confiance qui s'articule autour de trois axes : la prévisibilité, la fiabilité et la foi émotionnelle.
Selon GRAF ET AL. (1999), « la confiance est une attente à connotation émotionnelle, au cœur d'une relation et du concept d'approche relationnelle, s'articulant autour de deux composantes : la crédibilité et la bienveillance ».

GUVIEZ ET KORCHIA (2002) proposent quant à eux une conception tridimensionnelle de la confiance : « la confiance pour le consommateur est une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque ».
Leur travail s'inspire notamment des travaux de MÖLLER ET WILSON (1995) et BLOMQUIST (1997) qui définissent la confiance telle que la compétence du partenaire, à savoir sa capacité technique à tenir ses engagements.

La définition de GUVIEZ ET KORCHIA (2002) découle d'une analyse qualitative issue d'entretiens semi-directifs auprès des consommateurs interrogés sur la confiance qu'ils ont dans les marques.
Dans cette optique chaque terme doit être analysé et différencié, afin de montrer l'importance d'une dimension tridimensionnelle de la confiance.
La crédibilité attribuée est l'évaluation des capacités à remplir les termes de l'échange concernant les performances techniques attendues. « Elle repose sur l'attribution à la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

marque par le consommateur d'un degré d'expertise quant à ses attentes fonctionnelles sur la satisfaction des besoins » (GURVIEZ ET KORCHIA, 2002).

L'intégrité est l'attribution de motivations loyales quant au respect des promesses annoncées.

La bienveillance est l'attribution d'une orientation consommateur durable concernant la prise en compte de ses intérêts. Ce qui permet au consommateur d'envisager un avenir moins incertain car une « pérennité des conditions d'un échange équitable est ainsi offerte » (GURVIEZ ET KORCHIA, 2002).

La confiance doit être prise en compte avec ses différentes composantes dans la communication interpersonnelle puisqu'elle va donner à chaque partenaire les garanties pour développer une relation sur le long terme qui repose sur une base solide comme il est fait référence dans la théorie de l'échange social ou '*Social Exchange Theory*' (BLAU, 1964 ; EMERSON, 1976).

Enfin, ROTTER (1967) avait déjà défini la confiance interpersonnelle comme la combinaison des attributions des qualités et des intentions du partenaire qui sont concrétisées par la prestation du fournisseur de service dans le cadre de cette étude ou par la politique de l'entreprise de façon plus générale.

Dans la littérature, l'engagement salarié est traité en mettant l'accent essentiellement sur les risques d'un salarié qui n'est pas engagé envers son organisation ou envers ses co-équipiers. Il s'agit des effets pervers dus à un faible niveau d'engagement des salariés sur l'activité économique de l'entreprise et les résultats de l'entreprise. La littérature traite de ces effets pervers (ou '*workwithdrawals*') et du désengagement qui se traduisent par un retrait sur soi, du stress, de l'anxiété en pensant au travail, aller au travail à reculons ainsi qu'à l'intention de départ et donc de *turn over* (JONES, 2009 ; AQUINO ET AL., 2004 ; SKARLICKI ET FOLGER, 1997). Il s'agit typiquement des comportements qui risquent de fortement nuire à la relation client et qui traduisent un engagement salarié très faible.

On retrouve le plus souvent l'engagement salarié associé au *turn over*, à l'absentéisme et dans une certaine mesure à toutes les actions que peut entreprendre le salarié pour nuire à l'entreprise en se basant sur les théories de la réciprocité et de l'équité. Ainsi, un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

salarié qui se venge en n'appliquant pas les procédures comme il faut ou en manquant à certaines de ses obligations volontairement pour nuire à l'entreprise, peut illustrer ce phénomène. Du point de vue de la productivité et de la rentabilité (résultat), ces conséquences sont étudiées pour en évaluer le coût financier pour l'entreprise et chiffrer les risques éventuels de salariés peu engagés qui ont « un compte à régler avec l'entreprise ».

Cependant, la littérature s'intéresse très peu aux conséquences de l'engagement salarié sur les clients, seul le rôle des salariés sur la satisfaction est en partie traité, ce qui laisse un vaste champ d'étude à prendre en compte notamment concernant la relation entre l'engagement des salariés d'une entreprise et l'engagement de ses clients.

Dans la littérature, l'engagement salarié est traité principalement avec le modèle TMC : Three Model Component pour l'engagement organisationnel (ou engagement envers l'entreprise) dont Allen et Meyer (1990) sont les initiateurs. Il s'agit d'un modèle qui repose sur trois composantes de l'engagement organisationnel, (i) la composante normative, (ii) la composante affective, (iii) la composante calculée. Ce modèle servira de pilier dans le cadre de cette étude pour mesure le niveau d'engagement des salariés et des clients de l'entreprise.

I.2. La théorie tridimensionnelle de l'engagement organisationnel

Il existe plusieurs définitions et conceptions de l'engagement organisationnel bien qu'il y ait toujours des notions identiques qui reviennent. Ce constat illustre le fait quelque soit l'analyse qui peut être faite des définitions de l'engagement, elle prend en compte « une orientation affective envers l'organisation, une reconnaissance des coûts associés au fait de quitter l'organisation et une obligation morale pour rester au sein de l'organisation » (Meyer et Allen, 1997, p.11). Cette vision tridimensionnelle de l'engagement organisationnel se base sur des arguments pour justifier cette tridimensionnalité développée par Meyer et Allen (1991, 1997). Ainsi, leur vision de l'engagement s'illustre par un concept psychologique multidimensionnel avec trois composantes que sont les composantes affective, calculée (ou de continuité, continuance) et normative. Ces trois composantes sur la base du désir '*want to*' (affectif), du coût '*need to*' (calculé) et de l'obligation '*ought to*' (normatif). Meyer et Allen (1997) précisent que l'engagement est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

un « état psychologique » des individus qui reflète leur attitude envers un objet en particulier, le cas échéant une organisation/entreprise.

I.2.1. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AFFECTIF

Concernant la composante affective de l'engagement organisationnel, plusieurs antécédents ont été mis en avant dans la littérature. La composante affective a été définie telle que «l'attachement du salarié à l'identification organisationnelle et à l'implication à l'organisation » (MEYER ET ALLEN, 1997, P.67). Cette composante affective de l'engagement est celle est qui a été le souvent traitée dans la littérature et elle est resté pendant longtemps considérée par certains auteurs comme étant le seul vecteur de l'engagement. En effet, le fait de considérer l'engagement affectif tel qu'une forme d'attachement au groupe, aux valeurs et aux orientations de l'organisation semble expliquer l'intérêt des chercheurs et des gestionnaires en ressources humaines.

BAKSH (2010) énumère quatre antécédents majeurs de l'engagement affectif. Premièrement, la question de la justice (COLQUITT, CONLON, NG, WESSON ET PORTER, 2001), les perceptions relatives à l'équité ou '*equity*' dans la rémunération (SUMMERS ET HENDRICKS, 1991) et politique d'équité ou '*policy fairness*' (SIMMONS ET ROBERSON, 2003) sont susceptibles d'influencer le développement de l'engagement affectif organisationnel comme l'indiquent les résultats de KONOVSKY ET CROPANZANO (1991). De surcroit, SIMMONS ET ROBERSON (2003) traitent également l'intention de quitter l'entreprise qui est fortement lié à la perception de la politique d'équité ou '*policy fairness*' de l'organisation. Deuxièmement, la perception du sentiment de compétences semble avoir le lien le plus fort avec l'engagement affectif, ce qui signifie que plus l'individu se perçoit comme compétent dans son travail et plus il développe un attachement affectif fort (MATHIEU ET ZAJAC, 1990). Troisièmement, les variables relatives à l'expérience professionnelle sont positivement liées à l'engagement affectif et sont statistiquement significatives. D'une part, elles sont positivement corrélées avec l'autonomie ou '*autonomy*', expérience professionnelle ou 'job scope', variété des compétences ou '*variety skills*' (DUNHAM, GRUBE ET CASTENADA, 1994). D'autre part, elles sont négativement corrélées à l'ambiguïté de rôle ou '*role abiguity*' et le conflit de rôle ou '*role conflict*' (MATHIEU ET ZAJAC, 1990). Quatrièmement, l'engagement affectif est positivement lié à l'expérience d'amélioration des compétences ou '*competence-*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

enhancing experiences' (Noe, 2002), à un travail stimulant ou *'challenging work'* (Lee, 1992) ainsi que des opportunités de mobilité ascendante ou *'opportunities for upward mobility'* (Noe, 2002). De la même manière, les salariés peuvent développer de l'affect envers l'organisation en étant confronté régulièrement à des expériences professionnelles satisfaisantes psychologiquement, ce qui constitue en réalité un processus de conditionnement courant (Argyris et Schon, 1978). Il en résulte que les salariés dont les attentes vis-à-vis de l'organisation sont satisfaites sont plus à même de développer des sentiments d'affection envers elle (Wanous, Poland, Premack et Davis, 1992).

Plusieurs résultats de recherche montrent que les expériences de travail sont apparues comme fortement corrélées à l'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1997). Ces expériences de travail correspondent à cette notion de *'job scope'* cité précédemment qui a été développée par Hackman et Oldham (1980). Cette notion prend en compte les caractéristiques du travail, son niveau de complexité, ses exigences en termes de compétences et de polyvalence (Meyer et Allen, 1997). A ce cadre de travail peut s'ajouter les perceptions relatives au conflit et à l'ambiguïté des rôles qui peuvent influencer de façon considérable le niveau d'engagement affectif (Mathieu et Zajac, 1990). En effet, cette perception relative au conflit et à l'ambiguïté des rôles se retrouve dans la notion de perception d'équité qui a été précédemment cité et la perception de la justice de la part du salarié. Cette perception de la justice organisationnelle et notamment de la justice procédurale a été utilisée à plusieurs reprises dans les analyses de l'engagement organisationnel de par son influence forte et consistante (Martin et Bennet, 1996 ; Meyer et Allen, 1997). Ainsi, il a été démontré qu'une perception d'être traité avec justice et que l'organisation utilise des règles et des procédures qui permettent de gérer avec équité et impartialité, renforce positivement l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997).

Ces antécédents permettent de mieux cerner la composante affective de l'engagement qui a été la plus développée dans la littérature mais qui ne constitue pas l'unique composante de l'engagement.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I.2.2. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL CALCULE

L'autre composante de l'engagement qui a suscité de l'intérêt pour les chercheurs est la composante calculée ou de continuité. Concernant la composante calculé (ou continuité) de l'engagement organisationnel, elle a été traitée avec différentes approches, tantôt pour les ressources humaines (pour comprendre les leviers 'calculés' des salariés), la performance financière de l'entreprise (pour mesurer l'impact de la perception de l'intérêt du salarié sur sa performance). Il s'agit ici d'une variable d'ordre cognitif qui repose sur un calcul réfléchi de la part du salarié avec un sens utilitaire contrairement à l'engagement affectif. L'accent est souvent mis sur le rapport entre le coût et le bénéfice, la perte et le gain, soit un calcul avec une orientation presque exclusivement basée sur l'intérêt personnel de l'individu (MEYER ET ALLEN, 1990, 1991, 1997 ; MCDERMOTT ET AL., 1996 ; LIOU ET NYHAN, 1994 ; WALLACE, 1995).

Cette rationalité de l'individu l'amène à poser un seuil de tolérance ou limite jusqu'auquel il s'estime être gagnant, ce qui correspond aux coûts de changement ou *'switching costs'*. C'est pourquoi que l'engagement calculé a été défini tel que la prise de conscience par l'employé des coûts associés au fait de quitter l'organisation (MEYER ET ALLEN, 1997). Ces coûts de changement sont propres à chaque individu et plus ils seront élevés plus il sera difficile au salarié de quitter l'entreprise. En outre, les absences d'alternatives sont aussi liées à ces coûts de changement. De ce fait, les opportunités d'alternatives professionnelles et d'investissements sont associées à l'engagement organisationnel calculé (MEYER ET ALLEN, 1991). Les salariés s'investissent dans leur organisation en échange d'indemnités de retraite, d'un statut et d'une sécurité d'emploi, ce qu'ils perdront s'il quitte leur organisation (WHITENER ET WALTZ, 1993). Les salariés restent engagés à leur organisation de façon rationnelle tant qu'ils n'ont pas de possibilités plus intéressantes ailleurs.

Les travaux sur l'engagement calculé présentés dans le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel d'ALLEN ET MEYER poursuivent les travaux de BECKER (1960) sur la théorie des avantages liés au travail, *'side-bets theory'*. Il convient de comprendre que l'engagement calculé est toujours conceptualisé à partir des travaux sur la *'side-bets theory'* de BECKER (MEYER ET ALLEN, 1997). De façon plus générale, les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

travaux sur l'engagement calculé ne sont pas nouveaux comme l'ont souligné MEYER ET ALLEN (1991, 1997) eux-mêmes et ils vont dans le prolongement des travaux de BECKER (1960), de KANTER (1968) et puis ceux de HREBINIAK ET ALUTO (1972).
D'autre part, la théorie de l'échange social ou *'social exchange theory'* (HECHTER ET KANAZAW, 1997 ; LIE, 1992) qui met l'accent sur la réciprocité de la relation propose une théorie monodimensionnelle de l'engagement organisationnel avec sa dimension calculée, qui semble comporter deux sous-dimensions, coûts et alternatives (SETTOON, BENNETT ET LIDEN, 1996).

Il en résulte que l'engagement calculé joue un rôle important dans l'engagement organisationnel et qu'il apparait comme étant un levier essentiel dans la relation d'engagement liant le salarié à l'organisation.

Certains auteurs ont défini l'engagement calculé comme « un phénomène structurel qui se produit en tant que résultat des transactions individus-organisation et des modifications des 'paris' ('*side-bets*') ou investissement sur le long terme » (HREBINIAK ET ALLUTO, 1972, P. 556). Ce phénomène « se concrétise lorsqu'une personne qui réalise des investissements (*side-bets*), lie des intérêts superflus en accord (compatibles) avec un plan d'actions » (BECKER, 1960, P.32) ; et réalise « un profit associé à une participation continue et un « coût » associé au départ » de l'organisation (KANTER, 1968, P.504).
Cette dimension de l'engagement organisationnel qui définit une relation socio-économique entre un individu et une organisation est directement associée à la théorie de l'échange social, *'social exchange theory'* (JAROS, 1997). Il se développe quand les individus investissent du temps et d'autres ressources personnelles dans une organisation qui serait alors une perte s'ils mettaient fin à cette association (BAKSH, 2010 ; MEYER ET ALLEN, 1991, 1997 ; JAROS, JERMIER, KOEHLER ET SINCICH, 1993 ; MCGEE ET FORD, 1987). Il peut aussi se développer en présence d'un manque de sources alternatives d'emploi (HACKETT, BYCIO ET HAUSDORF, 1994). Cependant, les deux bases (sacrifice élevé et alternatives) qui semblent modérément corrélés peuvent également représenter deux sous dimensions de la même variable (POWELL ET MEYER, 2004).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I.2.3. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL NORMATIF

Concernant la composante normative de l'engagement organisationnel, elle a été peu abordée par les chercheurs. Elle peut être analysée sous la dénomination d'engagement moral, situation dans laquelle les salariés ressentent une obligation morale de poursuivre une relation avec l'organisation (MEYER ET ALLEN, 1991). Le sentiment d'obligation morale envers une organisation peut être généré par (i) une socialisation antérieure au travers de la culture, (ii) les pressions familiales et l'éducation et (iii) « l'exposition » aux tactiques de socialisation de l'organisation (ASHFORTH ET SAKS, 1996). Ce sont les prédispositions du salarié liées à son éducation et sa socialisation avant d'intégrer l'organisation qui sont couplés à la socialisation de l'organisation par la culture d'entreprise, les normes et les valeurs. Ce processus d'internalisation est largement facilité par le conditionnement et la « modélisation » effectués par l'organisation au niveau social (ALLEN ET MEYER, 1990 ; CABLE ET PARSON, 2001). Cet aspect normatif de l'engagement organisationnel peut être influencé en amont par la culture de l'entreprise, l'identification à l'organisation, la perception de soutien de l'organisation (cf. *Perceived Organization Support, POS*) notions qui ont été traitées dans la partie sur l'orientation de marché de l'entreprise et en particulier sur l'orientation marché interne (*IMO*).

Plusieurs chercheurs dont ROUSSEAU (1995) ont fait allusion au contrat psychologique entre l'organisation et le salarié comme une base pour le développement de l'engagement moral. Bien que la théorie du contrat psychologique indique que les contrats transactionnels sont par nature économiques et qu'ils sont susceptibles d'avoir une influence sur l'engagement calculé, cela change dans le cadre d'un contrat psychologique basé sur le relationnel. Ainsi, les contrats relationnels reposent sur les principes de l'échange social et de la concomitance semblent plus proche du développement de l'engagement moral (ROUSSEAU ET WADE-BENZONI, 1994). D'autre part, BAKSH (2010) a également abordé le contrat psychologique liant le salarié à son organisation dans le cadre de ses travaux sur l'engagement organisationnel. Il ressort de ses travaux que le contrat psychologique est un élément fondamental de l'engagement car il permet de concrétiser la relation entre le salarié et l'organisation et notamment de poser un cadre qui renforce la confiance entre les parties. En effet, il insiste sur le fait

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

que la confiance est un ingrédient essentiel du contrat psychologique. Dans le contexte de l'engagement organisationnel, le contrat psychologique accorde (concède/admet) le droit de négocier pour les deux parties, sous l'influence de la loi et de la culture d'entreprise (BAKSH, 2010). Néanmoins, ce qui pourrait être l'élément le plus important du contrat psychologique dans le contexte de l'engagement organisationnel est la volonté des deux parties d'honorer les termes et les conditions du contrat (BAKSH, 2010). Cette volonté commune des parties est indispensable dans toute relation, ce qui revient à dire qu'une relation n'existe que si les parties en décident ainsi. De surcroit, les aspects culturels peuvent influencer sur la forme et les caractéristiques que revêt la relation notamment dans le cadre de l'identification à l'organisation. Comme le précise BAKSH (2010), les aspects affectifs et moraux implique une internalisation et une identification aux valeurs, croyances et aux objectifs de l'organisation, ce qui inclut l'attachement émotionnel à l'organisation. Il en résulte selon lui que l'engagement moral (normatif) et affectif sont intimement liés à des facteurs culturels. Cela implique que chaque individu partage les valeurs, les objectifs, les croyances et les principes pour être considéré comme engagé (VIRTANEN, 2000 VU DANS BAKSH, 2010).

La composante normative de l'engagement est celle qui est la plus susceptible d'être influencée par les aspects culturels. La dimension normative (ou morale) de l'engagement influence l'individu pour acquérir un sens fort d'obligation morale envers l'entreprise (ABBOTT, WHITE ET CHARLES, 2005). Il va s'en dire que les implications pour l'entreprise sont importantes d'autant plus lorsqu'il s'agit de la relation avec les salariés qui vont à leur tour interagir avec les clients. Comme il a déjà été abordé dans ce travail, les échanges sociaux ou interpersonnels liés à la *'social exchange theory'* interviennent tout au long de la relation notamment lors de l'intégration d'un nouveau membre au sein de l'organisation qui doit suivre un processus d'apprentissage visant à s'adapter à l'organisation, à ses valeurs et à sa culture. En outre, il s'avère que le processus d'apprentissage est également déterminé socialement et culturellement (ARGYRIS ET SCHON, 1978). Cette dimension morale (ou normative) de l'engagement organisationnel suppose la volonté d'être guidé par les valeurs, les normes et la connaissance qu'un individu possède le devoir moral envers l'entreprise (JAROS, 1997).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'engagement normatif est considéré tel que le résultat des normes et valeurs internalisées qui conduisent à adopter la conduite appropriée et la nécessité de partage par l'individu (JAROS, 1997). Il reflète également la reconnaissance d'un individu des obligations du contrat moral (MEYER, ALLEN ET TOPOLNYTSKY, 1998). Il est incontestable que l'engagement normatif est le reflet du niveau de partage des normes et du sentiment de reconnaissance que le salarié peut ressentir envers l'organisation ou envers son manager et/ou collègues.

Conclusion sur le modèle tridimensionnel

Il ressort que la théorie de l'échange social, *'social exchange theory'* comporte des implications importantes pour l'engagement organisationnel et comporte une utilité pour la formulation d'une théorie formelle et unifiée de la théorie de l'engagement organisationnel (BAKSH, 2010).

Les forces culturelles semblent être un facteur puissant commun aux trois dimensions de l'engagement (BAKSH, 2010). Ces forces peuvent aisément être classées dans deux catégories, celles spécifiques à la société et celles spécifiques à l'organisation (BEYER, HANNAH ET MILTON, 2000 ; VIRTANEN, 2000). Ils poursuivent en affirmant que « les processus affectifs et cognitifs, les interactions et symbolismes sociaux ainsi que les comportements » sont les trois catégories majeures du processus social qui favorise le développement de l'attachement. En substance, les individus s'attachent aux organisations, ce qui se manifeste par l'engagement à travers l'implication, l'identification, la fidélité et de comportements organisationnels citoyens (*'organisational citizenship behaviors'*) envers leurs organisations et ce qui repose sur leurs connaissances et leurs sentiments qui sont eux-mêmes le fruit de forces culturelles spécifiques à la société couplées à la volonté de chaque individu de s'adapter à la culture de l'organisation (BAKSH, 2010).

Du point de vue psychologique, les attitudes constituent un élément central de l'engagement organisationnel, le domaine affectif en particulier qui reflète des sentiments envers l'appartenance (*'organizational ownership'*) et la justice organisationnelle ainsi que la confiance mutuelle. « Une des implications importantes pour la théorie est que l'engagement est une attitude qui définit un état d'obligation positif envers une organisation ainsi qu'un état d'obligation développé en conséquence des actions passées » (BROWN, 1996, P. 232). Comme le précise BAKSH (2010), le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sentiment d'obligation est une résultante sociale de l'historique culturel du salarié et de l'efficacité des tactiques de socialisation utilisées par l'organisation.

L'aspect culturel est beaucoup plus déterminant qu'il n'y paraît surtout dans le contexte organisationnel. La culture organisationnelle a été définie comme un ensemble de valeurs-clés, croyances, compréhensions et normes partagés par l'ensemble des membres d'une organisation (SMIRCICH, 1983). La recherche sur les différentes mesures de la culture organisationnelle a identifié une valeur ou un facteur de 'préoccupation commune des salariés' ou *'concern for employees'* (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV ET SANDERS, 1990 ; O'REILLY, CHATMAN ET CALDWELL, 1991 ; XENIKOU ET FURNHAM, 1996). Les items mesurés dans cette thématique de recherche pour illustrer la préoccupation des salariés (ou 'concern for employee') pour leur organisation inclus 'l'équité' *('fairness')*, 'le respect pour le salarié' (*'respect for an employee'*), 'la préoccupation pour les problèmes du salarié' (*'concern for employee problem'*) et 'estimation/valorisation des salariés' (*'valuing employees'*) (BLAU, 1964, 2003).

Enfin, il convient de retenir que l'engagement est un mélange de plusieurs facteurs notamment d'ordre psychologique et social.

I.2.4. L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL VU DANS LA LITTERATURE

Malgré les autres visions des chercheurs, plusieurs recherches ont confirmé la validité de la théorie de l'engagement d'ALLEN ET MEYER. Par conséquent, certains auteurs comme DUNHAM, GRUBE ET CASTENADA (1994) ont réalisé une étude qui apporte des preuves à l'appui pour les composantes affective et calculée ainsi que de bonnes preuves pour la composante normative comme des construits distincts. En outre, une autre étude réalisée par SNAPE ET REDMAN (2003) soutient la théorie tridimensionnelle de l'engagement et démontre que la composante affective de l'engagement possède le pouvoir prédictif le plus fort parmi les trois composantes.

En dépit de ces recherches ci-dessus qui valident le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer, il y a toujours des points de discordance soulevés par certains auteurs. Concernant la composante calculée (ou de continuité) plusieurs études ont relevé que cette composante se compose de deux parties, l'une avec les intentions de se retirer de l'organisation et l'autre avec les intentions de rester au sein de l'organisation (COHEN,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2003 ; Blau (2003) ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002, dans Baksh, 2010). Par conséquent, cela peut compliquer la mesure de l'engagement calculé en tant que concept unitaire (Baksh, 2010).

Néanmoins, d'autres études considèrent acceptable la validité des coefficients des échelles de mesure pour les composantes affective et normative mais ne considèrent pas l'échelle de mesure de la composante normative comme valide (Jaros, 1997 ; Bycio et Hausdorf, 1994 ; Cheng et Stockdale, 2003).

Par opposition à ce qui est avancé par Meyer et Allen (1991), les trois dimensions de l'engagement organisationnel ne sont pas principalement attribuables à des facteurs psychologiques. Un examen approfondi des preuves indique que seul l'engagement affectif est attribuable à un facteur psychologique. D'autre part, l'engagement normatif ou moral est principalement engendré par des éléments d'ordre éthique et philosophique tandis que l'engagement calculé est engendré essentiellement par des éléments d'ordre économique et social (Baksh, 2010). En conséquence, il est erroné de conclure que l'engagement organisationnel est purement psychologique par nature ou qu'il s'agit d'un concept bidimensionnel (Baksh, 2010).

Ainsi, il n'y a toujours pas de consensus sur la définition et les composantes de l'engagement organisationnel et encore moins sur la validité des échelles de mesure qui y sont associées.

La composante qui pose le plus souvent problème est la composante normative qui est la plus récente alors que dans la littérature l'engagement était au maximum un modèle bidimensionnel. Or l'engagement normatif est directement lié à l'engagement calculé puisque certains auteurs considèrent que l'engagement normatif fait partie de l'engagement calculé.

I.3. Limites de l'étude de l'engagement organisationnel

Joshi et Randall (2001) ; Kelley (1992) ; O'Hara et al. (1991) suggèrent que plus les vendeurs sont engagés dans leur organisation et plus ils auront un comportement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

orienté client. Cela va dans le sens de ce travail puisque l'objectif principal est de démontrer que l'engagement salarié et l'engagement client sont directement liés.
O'HARA ET AL. (1991) ont montré que dans les secteurs de l'industrie et du service les vendeurs engagés ont tendance à prendre en compte les attentes des clients et à tenter d'y répondre positivement.

KELLEY (1992) a démontré qu'il existait une relation positive entre l'engagement organisationnel du personnel au contact et leur orientation client dans le cadre de son étude dans le secteur bancaire.

JOSHI ET RANDALL (2001) ont démontré qu'il existe une relation positive entre l'engagement affectif des salariés et leur orientation client. Si le vendeur est engagé envers l'organisation alors il aura un comportement orienté client (JOSHI ET RANDALL, 2001 ; KELLEY, 1992 ; O'HARA ET AL., 1991) ce qui peut se traduire par un comportement favorable à l'engagement client.

Jusqu'à présent la littérature ne s'est intéressée qu'à la relation entre l'engagement organisationnel et l'orientation client, autrement dit entre l'engagement du personnel au contact et ses performances.

Certains auteurs comme BRICKMAN (1987) ont parlé d'attachement émotionnel pour l'engagement qui peut se rapprocher de l'engagement organisationnel affectif en se basant sur le modèle développé par ALLEN ET MEYER (1990).
L'obligation des salariés de rendre le traitement favorable dont ils ont bénéficié par l'entreprise a été abordé par MATERSON'S (2001) dans le cadre de l'échange social au sein de l'organisation correspond à l'engagement organisationnel normatif. Sur ce principe, il est possible d'émettre la supposition que les clients peuvent se trouver dans la même situation en étant redevables à l'entreprise après avoir bénéficié de traitements préférentiels ou dans le simple cas où ils ont traité de façon adéquate à leurs yeux.
La littérature montre que l'engagement pourrait dépendre d'autres éléments tels que la confiance, la satisfaction au travail ou encore le contrat moral ou psychologique. Les managers utilisent l'information des références sociales et leurs propres observations pour évaluer leur degré de satisfaction vis-à-vis de leurs obligations contractuelles

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(BAKSK, 2010). Il résulte qu'en fonction de leur satisfaction au cours de ce processus d'évaluation, les managers ressentiront une satisfaction au travail et confiance envers l'organisation plus forte et ils démontreront simultanément un engagement envers l'organisation plus fort (ROBINSON, 1996). Ce constat concernant l'importance contractuelle se rapproche de la notion de comportement prédéfini et de comportement d'extra-rôle qui relèvent respectivement des responsabilités liées au poste occupé et des actions qui en dehors du cadre prédéfini par le poste occupé. Ces comportements vont être détaillés dans la partie suivante où le salarié du front office en particulier joue un rôle crucial dans la gestion de la relation avec le client notamment avec une prise d'initiative pour offrir la prestation qui répond au mieux aux attentes du client.

Il apparait que l'organisation ne contrôle pas tous les facteurs susceptibles de garantir que le contrat moral/psychologique des managers soit respecté et cela devrait s'appliquer de la même manière au personnel au contact. Cet engagement qui relève de la composante normative en se basant sur modèle tridimensionnel d'ALLEN ET MEYER (1990) repose comme il a été montré ci-dessus sur plusieurs éléments qui sortent du cadre contractuel et sur lesquels l'organisation n'a aucun contrôle. C'est pourquoi, (BAKSH, 2010) considère que la théorie de contrat psychologique, « *psychological contract theory* » est partie intégrante de la théorie générale de l'engagement organisationnel. En outre, la réalisation ou la non-réalisation des obligations du contrat psychologique parait influencer la confiance, la satisfaction au travail et dans façon simultanée l'engagement organisationnel (ROUSSEAU, 1995 ; HO, 2005). BAKSH (2010) ont conclu que la théorie du contrat psychologique comporte de fortes implications sur l'engagement organisationnel salarié et nécessite de la formulation d'une théorie d'engagement organisationnel formelle et unifiée. Cette conclusion prend tout son sens lorsqu'il a déjà mis en évidente que les individus sont engagés envers leur organisation pour des raisons distinctes (MEYER ET ALLEN, 1997) et que chaque dimension de l'engagement organisationnel peut être associée aux valeurs personnelles de l'individu ainsi qu'aux valeurs opérationnelles de l'organisation (FINEGAN, 2000).

Il apparait que plusieurs conséquences et/ou liens de l'engagement organisationnel n'ont pas été pris en compte dans la littérature, ce qui laisse des pistes à explorer dans ce champ de recherche.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Le salarié comme « vitrine » de l'entreprise

II.1. Prosocial Service Behaviors (ou appétence relationnelle)

BETTENCOURT ET BROWN (1997) abordent la relation entre le traitement des salariés et la qualité de service offert aux clients.

Ils sont parmi les premiers auteurs à aborder la notion de personnel au contact ainsi que l'importance de leur rôle en tant que représentant de l'entreprise aux yeux des clients. Le fait de constituer l'image de l'entreprise leur confère la responsabilité de tenir les promesses de l'entreprise.

En effet, la notion de « personnel au contact » (contact employees) avait déjà été abordée dans la littérature auparavant par PFEFFER (1994) en mettant en avant l'idée selon laquelle le personnel au contact est une source de différenciation et un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Le rôle du personnel dans l'application de la stratégie de l'entreprise est essentiel étant donné que sa prestation déterminera en partie la perception des clients de l'entreprise. Comme il a été souligné par PFEFFER (1994), BETTENCOURT, BROWN (1997), le personnel au contact joue un rôle déterminant dans la relation client dans les entreprises de service où la relation client-entreprise est cruciale.

De plus, BETTENCOURT ET BROWN (1997) soulignent l'importance du rôle du personnel au contact au sein même de l'entreprise, notamment dans les relations entre les salariés eux-mêmes, entre collègues (ou coéquipiers), qui représentent en partie un des antécédents à l'engagement organisationnel des salariés. Puisque comme il a été vu dans l'étude de l'engagement salarié spécifiquement, les relations liant un salarié et en particulier le personnel au contact à son organisation, passe également par le lien que l'employé entretient avec son superviseur (ou manager) et ses collègues.

Les entreprises de service disposent du personnel au contact comme leur représentant qui se doit de répondre aux demandes et aux attentes des clients tout en étant fidèle aux promesses de l'entreprise. La qualité de leur prestation va déterminer la perception

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

client de la qualité du service, qui elle-même a une influence directe sur la relation du client à l'entreprise/la marque.

Tous ces éléments font partie de la « *Service Chain Value* », et vont influencer in fine, la perception client et sa relation avec l'entreprise, qui sur le long terme, favorisera l'engagement client si cette relation est positive.

En effet, la littérature illustre cette interconnexion entre les différents « maillons de la chaîne » et surtout concernant le rôle significatif de l'attitude et du comportement du personnel au contact sur la satisfaction client, la perception de la qualité de service, la conservation de la relation ou le changement de prestataire de service (BITNER ET AL., 1990 ; KEAVENEY, 1995 ; PARASURANAM ET AL., 1988 ; SCHNEIDER ET BROWN, 1993). Plusieurs auteurs ont défendu l'idée que le personnel au contact contribuait à l'excellence du service puisqu'il fournit une prestation conforme aux promesses de l'entreprise, véhicule une image positive de l'entreprise et en définitive, offre un meilleur service que la concurrence (BITNER, 1995 ; BITNER ET AL., 1990 ; BOWEN ET SCHEINDER, 1985 ; FISK ET AL., 1993 ; SCHEINDER ET BOWEN, 1993).

Ainsi, la littérature met en évidence l'importance du rôle du personnel en contact sur la performance de l'entreprise au travers de la relation client. En se basant sur ce constat, cette étude s'intéressera aux antécédents de la performance du personnel au contact qui dépendront notamment de l'engagement organisation du personnel au contact.

En effet, comme l'indique BETTENCOURT ET BROWN (1997) le comportement prosocial du personnel au contact ou l'appétence relationnelle (*'employee prosocial behaviors'*) est fondamental pour fournir un service de qualité aux clients. Le fait d'entretenir de bonnes relations avec les collègues et l'organisation renforce l'engagement organisationnel. L'engagement organisationnel du personnel au contact couplé à l'attitude favorable à être au service des clients semble être une combinaison adaptée à une qualité de service élevée qui renforcera de manière significative l'engagement des clients.

Malgré l'importance du rôle du personnel au contact, la littérature marketing aborde peu les antécédents des résultantes psychologiques critiques et des comportements du personnel au contact (FISK ET AL., 1993). Comme l'on indiqué BETTENCOURT ET BROWN (1997), les salariés restent perçus et traités par l'entreprise comme une ressource

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

disponible alors qu'ils sont au cœur de la relation client et des performances de l'entreprise surtout dans les entreprises de service. Peu d'entreprises ont saisi l'importance du personnel au contact et peu d'entreprises offrent un service de qualité. Cela se reflète également dans la littérature qui met peu l'accent sur la satisfaction client et encore moins sur l'engagement client. Dow (1993) souligne le rôle du personnel traité équitablement par l'organisation comme précurseur de la satisfaction client. En s'inspirant de cette relation entre l'organisation, le personnel au contact et la satisfaction client, il convient de penser que l'engagement organisationnel des salariés puisse influencer de façon positive l'engagement client. En effet, d'une part, l'engagement organisationnel dépend notamment du traitement par l'organisation et d'autre part, l'engagement client dépend de la satisfaction répétée après un achat et du traitement offert par le personnel au contact. Certaines entreprises ont intégré le traitement équitable et juste de leurs salariés qui se reflète dans le règlement interne de l'entreprise, les interactions et la rémunération (Bettencourt et Brown (1997).

Sur cette même question, la littérature a suggéré une relation positive entre l'équité du traitement du personnel au contact et le traitement des clients par le personnel au contact (Scheiner et Bowen, 1992). Pour poursuivre et développer davantage cette relation mise en avant dans la littérature, ce travail tentera de démontrer la relation entre l'engagement du personnel au contact qui dépend de l'équité du traitement de l'organisation avec l'engagement client qui sera relatif à la prestation du personnel au contact.

Certains auteurs ont abordé la notion d'appétence relationnelle (*prosocial service behavior)* et peu de recherches existent sur les antécédents de ce comportement favorable au relationnel dans le service (George, 1991 ; Hoffman et Kelley, 1994 ; Puffer, 1987). Cette propension à rechercher le contact est très utile pour mettre le client à l'aise et influencer sa relation avec l'entreprise, son prestataire de service pour l'amener à s'engager, c'est-à-dire concevoir une relation sur le long terme. Néanmoins, le comportement du salarié et plus précisément dans le cas échant, le comportement du personnel au contact dépend aussi de la relation qu'il entretient avec ses collègues et avec l'organisation dans son ensemble, autrement dit de son engagement organisationnel. C'est ainsi que certains auteurs ont mis l'accent sur le comportement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

prosocial organisationnel ou l'appétence relationnelle avec ses coéquipiers et l'organisation. Ces comportements font partie de la relation qu'entretient le salarié avec son entreprise et reflètent la politique des ressources humaines au travers de l'équité du traitement des salariés (Brief et Motowildo, 1986 ; Georges, 1991 ; Hoffman et Kelley, 1994 ; Organ, 1988). Il est important de faire la distinction entre le comportement d'appétence relationnelle envers le client et envers les coéquipiers (Bettencourt et Brown, 1997). Dans la littérature, l'appétence relationnelle du personnel au contact dans les entreprises de service est présentée d'une part, comme orientée vers les clients ou bien vers les coéquipiers (Brief et Motowildo, 1986 ; George, 1991, Hoffman et Kelley, 1994 ; Organ, 1988).

D'autre part, l'appétence relationnelle est aussi présentée comme le rôle prédéfini et le comportement d'extra rôle ou 'extra-role behavior' (Brief et Motowidlo, 1986 ; Katz et Khan, 1978 ; Organ, 1988). Ce sont des comportements des salariés au-delà de ce qu'il leur est demandé, qui bénéficient à l'entreprise ou tendent à bénéficier à l'entreprise (Brief et Motowildo, 1986 ; Organ, 1988). On retrouve dans la littérature des travaux récents à ce sujet où l'on retrouve la distinction entre les attentions spéciales et les traitements de faveur (Collin-Lachaud et Sueur, 2008) qui correspondent respectivement au rôle défini et au comportement d'extra rôle.
Il convient de distinguer les termes suivants : rôle défini vs rôle extra (cf. attention spéciale= action formalisée à laquelle le client a le droit selon son statut alors que le traitement de faveur dépend de la volonté du salarié, c'est un geste supplémentaire de sa part qu'il n'est pas obligé de réaliser et qui relève de l'informel).

Bettencourt et Brown (1997) complètent cette définition du comportement prosocial du personnel au contact dans les entreprises de services en ajoutant la notion de satisfaction dans le travail qui combinée aux composantes évoquées ci-dessus favorise le développement de relations avec les clients. En effet, il avait déjà été souligné dans la littérature que le personnel au contact accordait de l'importance à la satisfaction au travail puisque cela leur permet de jouer un rôle prédéterminant pour établir des relations avec le client (Heskett et al., 1994 ; Hoffman et Ingram, 1992 ; Schneider et Bowen, 1993). Aussi, des études marketing à ce sujet ont permis d'établir la relation entre la satisfaction au travail des salariés et la satisfaction client dans les restaurants

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(BENHARDT ET AL., 1994), ainsi qu'avec la qualité du service client et sa valeur perçue dans les hôtels (HARTLINE ET FERRELL, 1993), ou encore l'orientation client pour les prestataires de santé (HOFFMAN ET INGRAM, 1992).

Les salariés des entreprises de services (ou personnel au contact) sont exposés à l'échange direct avec les clients ce qui les amène à prendre en considération la perception de leur prestation par le client et donc permet de pouvoir offrir un service qui correspond au mieux aux attentes du client.
Le travail de ces auteurs à propos de la satisfaction au travail du personnel au contact illustre l'importance de leur rôle pour l'excellence de la qualité de service.

II.2. Perception de justice des salariés

La justice/équité au sein du lieu de travail est une caractéristique fondamentale des relations d'échanges efficaces puisqu'elle assure au salarié la rétribution proportionnelle à l'effort consenti et à la contribution pour l'organisation (ORGAN, 1990). Un environnement équitable encourage le salarié à prendre des initiatives et à produire des efforts supplémentaires pour l'organisation car il en tirera des bénéfices personnels additionnels dans un futur plus ou moins proche (BLAU, 1964 ; LIND ET TYLER, 1988 ; ORGAN, 1988, 1990 ; PUFFER, 1987). Ainsi, un employé de supermarché peu percevoir que des efforts supplémentaires pour venir en aide aux clients handicapés ou aux clients âgés seront récompensés par une reconnaissance ou une promotion à l'avenir par son employeur (BETTENCOURT ET BROWN, 1997). Cette notion d'équité/justice au sein de l'entreprise influence l'engagement organisationnel et en particulier l'engagement normatif salarié. Elle permet au salarié d'estimer s'il peut avoir confiance dans l'organisation et cela affectera sans aucun doute son niveau d'engagement organisationnel. Elle est liée à la confiance qui a été à juste titre étudiée en combinaison avec l'engagement dans les travaux de MORGAN ET HUNT (1994).

La théorie de l'équité stipule qu'une personne compare ses contributions et ses rétributions à celles d'une autre personne considérée comme point de repère (ADAMS, 1963). Un état d'absence d'équité ou d'iniquité existe à partir du moment où quelqu'un perçoit que le ratio de ses contributions et de ses rétributions n'est pas égal à celui de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

personne à laquelle il se compare (ADAMS, 1984 ; FRANCES, 1981). Ce sentiment d'iniquité peut amener une certaine frustration chez le salarié en se comparant aux autres avec par exemple une insatisfaction au niveau de son salaire. De façon général, l'individu essaie de réduire au maximum cette iniquité afin d'être dans un état psychologique optimal et cela d'autant plus que cela peut créer des frustrations avec les autres membres de l'organisation avec lesquels il entretient des relations interpersonnelles voire affectives. De plus, le sentiment d'équité est important dans la mesure où il permet à chaque membre de l'organisation d'avoir la motivation afin de servir au mieux les intérêts de l'organisation. Les intérêts de l'entreprise et les intérêts du salarié se trouvent alors confondus.

L'honnêteté/équité permet également d'étendre la relation salarié-entreprise au-delà des obligations relatives à l'aspect purement économique pour développer l'échange social (BLAU, 1964 ; KUMAR ET AL., 1995 ; LIND ET TYLER, 1988 ; MORGAN ET HUNT, 1994 ; ORGAN, 1990 ; BETTENCOURT ET BROWN, 1997). Comme le définissent BLAU (1964) et ORGAN (1990), l'échange social renvoie aux actions volontaires de nature non-spécifiée entre plusieurs parties qui suggèrent un investissement envers l'autre partie. De ce fait, la composante affective de l'engagement peut également être affectée par la perception de la justice, d'équité au sein de l'organisation.

Des études empiriques ont apporté la confirmation de la relation positive entre l'équité et la performance par le comportement d'extra rôle (MOORMAN, 1991 ; NIEHOFF ET MOORMAN, 1993 ; MOORMAN ET AL., 1993). Il s'agit de mettre les conditions adéquates qui permettent au personnel au contact de prendre l'initiative et d'avoir un comportement qui améliore la qualité de service offerte au client. C'est ce qui correspond à ce qui a été évoqué précédemment comme étant le traitement de faveur ou le comportement d'extra-rôle. En effet, le personnel au contact ne peut faire des efforts supplémentaires que s'il perçoit qu'il peut en tirer un bénéfice en retour. Ainsi, cette notion d'équité qui est le traitement des salariés par l'organisation va en partie déterminer le traitement des clients par les salariés (par reproduction du traitement reçu) et l'engagement client en retour. Cela renvoie à l'idée avancée par certains auteurs qu'il faut traiter ses employés comme on veut qu'ils traitent les clients. Cela a été évoqué dans la partie

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

consacrée à l'orientation marché où les notions de 'marché interne' et des salariés appelés 'clients internes' sont abordés.

BETTENCOURT ET BROWN (1997) montrent qu'il existe une relation positive entre l'équité sur le lieu de travail et le comportement des salariés favorisant le comportement d'extra-rôle et la collaboration entre eux. Il existe deux types de comportements d'extra-rôle, le comportement d'extra-rôle envers les clients et le comportement d'extra-rôle envers les autres salariés. Ainsi, l'équité sur le lieu du travail influence positivement le comportement du personnel au contact avec le client et avec ses collègues (coéquipiers). Comme l'évoquaient TYLER (1990), TYLER ET LIND (1992), la perception d'équité engendre une relation positive entre l'équité et le rôle prédéterminé du service client. Cette interdépendance prend tout son sens dans le domaine du service où l'interaction avec le client implique que le personnel au contact soit dans les conditions optimales au sein de son organisation et avec ses coéquipiers pour offrir une prestation de qualité.

Ces comportements d'extra-rôle dans le service client et de coopération avec les coéquipiers impliquent un engagement de la part du salarié qui se projette dans l'avenir avec une relation de confiance avec son organisation notamment pour récompenser les efforts consentis. Quant à la qualité de service et sa perception par le client, ces comportements sont les plus « performants » par le caractère intangible et surtout car cela dépend totalement de la volonté du salarié (cf. ci-dessus définition de l'extra-rôle qui implique la notion « d'actions volontaires »). La confiance qui peut être liée à la théorie de l'engagement (MORGAN ET HUNT, 1994) est aussi valable entre les salariés d'une même équipe et de la même entreprise, comme préalable à la prise d'initiative de l'employé.

II.3. Perception d'équité de la rémunération ou Perceived Pay equity

L'équité peut aussi se retrouver au niveau économique avec la perception d'équité au niveau de la rémunération qui comprend le salaire et autres rétributions financières. Les programmes de rémunération ou *'pay programs'* sont généralement conçus pour attirer les bonnes personnes en termes de qualité et de quantité, accroître leur performance après leur embauche et générer la stabilité du salarié à travers l'amélioration de l'engagement organisationnel (HILLS, BERGMANN ET SCARPELLO, 1994). Ce constat permet de faire le lien avec les antécédents de l'engagement organisationnel qui ont été abordés

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dans le début de ce travail avec les trois principaux antécédents que sont la rémunération, la formation et la reconnaissance.

Au cours de ce processus de sélection à travers les '*pay programs*', « les perceptions d'équité d'une procédure de rémunération spécifique ont un impact différent sur les attitudes et les comportements des salariés » (JONES, SCARPELLO ET BERGMANN, 1999, P. 142). Selon HENEMAN ET SCHWAB (1985), les salariés sont préoccupés par quatre aspects de la rémunération : niveau de salaire, bénéfices, augmentation de salaire et la structure/administration de la paie. BAKSH (2010) indique que les résultats HENEMAN ET SCHWAB (1985) ont été appuyés par des chercheurs tels que JUDGE (1993), JUDGE ET WELBOURNE (1994) et MULVEY, MICELI ET NEAR (2001). Il en conclut que les questions relatives à la *'perceived pay equity'* doivent être examinées relativement aux quatre dimensions établies par HENEMAN ET SCHWAB (1985). De surcroit, GREENBERG (1987) a suggéré que la perception d'équité de la rémunération ou *'perceived pay equity'* comporte des implications fortes sur l'engagement organisationnel salarié. Cela permet de conforter le fait que la perception d'équité et de justice peut avoir un impact fort sur l'engagement organisationnel salarié et que cette perception d'équité peut notamment se vérifier au niveau de la rémunération. D'autre part, il parait important de rappeler que la question d'équité a été traitée très tôt dans la littérature. BAKSH (2010) mentionne que les sentiments concernant un salaire équitable sont compatibles (en accord) avec le *'felt-fair'* exposé par JAQUES (1961) et le concept d'équité, *'equity'* proposé par ADAMS (1963).

JAQUES (1961) a développé le principe de '*felt-fair'* qui repose sur le fait qu'un système de rémunération n'est considéré comme équitable que si les salariés le ressentent comme tel.

ADAMS (1965) avait suggéré dans sa théorie sur l'équité, qu'il relie à l'échange social, *'social exchange'* par ailleurs, que les individus sont davantage motivés s'ils se sentent traités avec équité et cohérence ; tandis qu'ils sont démotivés s'ils ont le sentiment inverse.

Il en résulte que le comportement d'extra-rôle dépend de plusieurs éléments et la perception d'équité/justice apparait comme un élément central. En effet, la distinction majeure à apporter entre le comportement d'extra-rôle, la collaboration par rapport au rôle prédéterminé par la fonction, est que l'extra-rôle et la collaboration sont une

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

volonté personnelle du salarié tandis que le rôle prédéterminé est une obligation. L'attitude du salarié est ce qui va déterminer sa volonté à suivre les directives de l'organisation en fonction de la légitimité des règlements et de l'autorité de ladite organisation (KATZ, 1964 ; KATZ ET KAHN, 1978). La légitimité de la politique et de l'autorité de l'entreprise impliquent des procédures, interactions et effets/issues organisationnelles équitables (TYLER, 1990, TYLER ET LIND, 1992).

BETTENCOURT ET BROWN (1997) sont parvenus à démontrer qu'il existait une relation positive entre la perception de l'équité sur le lieu de travail et le rôle prédéterminé du personnel au contact dans les services.

III. L'identification à l'organisation des salariés vers l'identification des clients à la marque

III.1. Lien entre les managers, les salariés et les clients dans l'identification dans l'entreprise/la marque

Très peu d'auteurs ont abordé les relations d'influence qui existent entre l'organisation et ses salariés d'une part, et entre les salariés et les clients de l'entreprise d'autre part.

LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM (2010) sont les principaux auteurs à avoir abordé la question en se focalisant essentiellement sur l'influence sur les salariés engendrée par un superviseur (ou manager) « impliqué » qui se reconnaît dans l'organisation (la marque) et ses valeurs. De la même façon, ils traitent de l'influence engendrée par un salarié qui adhère à l'organisation et à ses principes sur les clients de l'entreprise en question.

Or, la littérature a mis en avant la relation particulière des managers avec leur organisation et surtout l'image ou l'impact que cela peut avoir. D'une part, les managers représentent toujours une « relation d'appartenance forte » (ou *'strong proprietary relationship'*) à l'organisation (DAVIS ET SCHOORMAN, 1997 ; BAKSH, 2010). D'ailleurs, cela parait logique dans la mesure où DAVIS ET SCHOORMAN (1997) justifient que c'est par le biais de l'identité sociale que les individus s'identifient à leur organisation afin d'améliorer leur estime d'eux-mêmes et afin de contribuer au succès de l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette identification à l'organisation reflète le destin partagé entre l'organisation et ses managers, définie la relation d'unicité entre les managers et l'organisation et reflète un sentiment profond d'appartenance des membres à leur organisation (DAVIS ET SCHOORMAN, 1997). Il apparait D'autre part, « l'identification organisationnelle est une forme spécifique d'identification sociale » (ASHFORTH ET MAEL, 1989).
Cela revient à mettre en avant qu'un personnel au contact engagé envers son organisation a une influence plus importante. En effet, cela se traduit en pratique par le fait qu'un superviseur (ou manager) fortement engagé envers l'organisation a plus de chance d'influencer ses subalternes pour renforcer leur engagement envers l'organisation. Ainsi, ces salariés qui se retrouvent davantage engagé dans l'organisation seront qualifiés « salariés ambassadeurs de la marque » et constituent un moyen efficace de toucher les clients pour leur faire partager leur engagement envers la marque (l'engagement client).

LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM (2010) se basent notamment sur les travaux d'ELBASCH (1998) pour démontrer l'influence positive du salarié qui s'identifie à son organisation sur son engagement sur le long terme, le fait de véhiculer une image positive de l'organisation et de son soutien. Cela rejoint parfaitement la notion d'engagement salarié avec ses implications sur les clients notamment, c'est pourquoi, ce travail tente de démontrer que l'engagement organisationnel salarié repose sur un partage de valeurs communes entre le salarié et son organisation, la projection de construire une relation sur le long terme ainsi qu'un plan en commun. L'engagement organisationnel est présenté par LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM (2010) comme étant un processus qui part de l'organisation, des superviseurs pour toucher les salariés qui sont le dernier maillon de la chaîne avant de parvenir à influencer les clients et leur engagement envers l'entreprise.

En effet, plusieurs acteurs sont en présence pour offrir les meilleures conditions aux clients afin de créer ou de renforcer leur engagement envers l'entreprise (ou la marque). L'engagement organisationnel salarié paraît être au cœur de la relation entre l'organisation et le client. Concernant le rôle de salariés, leur influence dépend aussi bien de l'engagement envers l'organisation que de l'engagement envers les superviseurs (cf. LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM, 2010) mais aussi de l'engagement envers les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

collègues/coéquipiers comme ce travail tente de le démontrer. Leurs travaux sont d'autant plus à prendre en compte que certains auteurs ont montré que l'identification organisationnelle repose essentiellement sur les managers qui sont la vitrine de l'organisation. En effet, l'identification à l'organisation est la manifestation d'un destin commun, de normes et valeurs communes à l'organisation et aux managers ; elle définit le degré affectif que les managers ont en tant qu'individus ainsi qu'en tant que segment spécifique d'employés pour l'entreprise (PIERCE, KUSTOVA ET DIRKS, 2001). Ce degré d'identification à l'organisation peut impacter positivement l'engagement organisationnel des managers dans le cas échant. Par conséquent, plus le sentiment d'intimité d'un manager à son organisation est fort, moins la probabilité de partir est grande et plus le degré de confiance et d'engagement de l'individu à son organisation sera élevé (PIERCE, RUBENFELD ET MORGAN, 1991). Cette affirmation de la part de ces auteurs concernant les managers conforte d'une part le fait que l'identification à l'organisation renforce l'engagement organisationnel et d'autre part, le fait que la confiance et l'engagement sont la combinaison nécessaire à l'engagement organisationnel salarié.

HESKETT ET AL.,(1994) ont été les premiers à aborder la notion de *'service profit chain'*.
La chaîne de profit dans les services (*Service Profit Chain*) est une structure qui permet de mettre en relation les opérations de service, l'évaluation des salariés et des clients par rapport à la rentabilité d'une entreprise (HESKETT ET AL., 1994).
Le *'service profit chain'* fournit une structure pour comprendre comment les services mis en place par l'entreprise sont liés à la perception et au comportement du client ainsi qu'au profit. Cette structure est un moyen pour l'entreprise d'obtenir les informations relatives aux interactions entre les services de l'entreprise, la perception client et le personnel au contact. Implémenter un système capable d'établir des mesures des inputs investis, de la perception client, des comportements client et des résultats financiers, fournirait à l'entreprise un diagnostic précis et une orientation ou une ligne directrice à suivre pour sa stratégie. Ces relations qui touchent l'activité de l'entreprise et ses relations avec les clients notamment seront davantage développées dans la suite de ce travail.
Cette vision des interactions humaines au sein de l'organisation peut être analysée avec la théorie de l'identité sociale ou « *social identity theory* ». En effet, la théorie de l'identité

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

sociale considère entre autres le fait que l'identification à l'organisation est une forme spécifique d'identification sociale (ASHFORTH ET MAEL, 1989, P.22) ce implique que cela peut avoir des conséquences pour l'entreprise. Cette théorie de l'identité sociale doit aussi être impactée par les échanges avec les autres acteurs de la relation commerciale à savoir avec les autres salariés, les managers et les clients voire même avec les fournisseurs, ce qui renvoie à la chaîne de valeur développée par HESKETT (1994). Ainsi, le partage de valeurs est en lien direct avec l'identification à l'organisation.

De surcroit, les personnes choisissent généralement des activités en accord avec leurs caractéristiques identitaires personnelles et elles sont attirées par les organisations qui possèdent des caractéristiques identiques similaires (SCOTT ET LANE, 2000). Ce constat illustre le rôle fondamental de l'identification et ses impacts sur la promotion du rôle pro-social par les membres de l'organisation. Cette identification aux comportements des managers et des autres salariés peut être reproduite pour renforcer l'appartenance à l'organisation avec une concomitance comportementale de la part de ses membres. L'identification a un impact fort sur l'appartenance aux valeurs de l'organisation ainsi qu'à ses normes comportementales (DAVIS ET SCHOORMAN, 1997).

L'identification organisationnelle repose sur des interactions symboliques dont le sens évolue selon les interactions verbales et non verbales entre les membres de l'organisation (ASHFORTH, 1985). Il est certain que les membres de l'organisation s'influencent entre eux et qu'ils portent les valeurs de l'organisation. Les managers qui peuvent être perçus comme les représentants de l'organisation ont une influence d'autant plus importante sur les autres salariés. Ce partage de valeurs et normes communes des membres de l'organisation autrement dit des salariés à travers l'identification à l'organisation est un gage d'efficacité et de cohérence dans la relation client. En effet, le client sera en mesure de percevoir un discours et une culture d'entreprise en adéquation avec les valeurs de l'organisation qui ne peuvent que faciliter l'identification du client à la marque.

De surcroit, ce processus basé sur l'échange entre les salariés est un moyen pour les nouveaux salariés de minimiser les ambigüités relatives à l'assimilation d'une nouvelle culture, l'acclimatation, le développement d'une structure de traitement de l'information

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

afin d'acquérir et d'utiliser les expériences organisationnelles (CALDER ET SCHUUR, 1981). Ce processus d'apprentissage et de désapprentissage pour chaque nouveau venu qui est complété par les tactiques sociales (SAKS ET ASHFORTH, 1997). Ainsi, cette stratégie vise à unifier et faire adhérer les salariés à la culture de l'entreprise par le biais de l'identification à l'organisation. C'est un processus similaire à celui de la socialisation excepté qu'il s'agit le cas échant d'individus qui décident volontairement d'intégrer un groupe (ou une organisation) avec des valeurs et une identité propre dans un cadre professionnel. C'est pourquoi, l'objectif ultime pour l'organisation est d'inculquer à chaque individu le sentiment d'appartenance avec l'entreprise à travers les valeurs et les mœurs de l'organisation (ASHFORTH ET MAEL, 1989). L'identification organisationnelle permet une consolidation des normes et des valeurs pour faire face à tout élément susceptible de nuire à l'organisation. Ainsi, comme le formule BAKSH (2010) « l'identification permet un mécanisme où les individus continuent à croire à l'intégrité de leur organisation » sans se soucier d'un quelconque comportement illicite d'un membre du top management (ASHFORTH ET MAEL, 1989, P.28). Cette idée laisse penser que l'organisation détient des moyens de garder la place de référence principale allant jusqu'à compenser des comportements des managers allant à l'encontre des normes et des valeurs de l'organisation. En revanche, aucune étude ne démontre formellement que l'identification organisationnelle est plus forte ou supérieure à l'identification aux collègues ou aux managers. Il serait plus pertinent d'avancer que le salarié ou le membre de l'organisation est influencé par la combinaison de l'identification à l'organisation et de l'identification aux collègues et aux managers.

Le fait de mettre en valeur l'intégrité de l'organisation illustre la proximité entre la notion d'identification à l'organisation à celle de confiance puisqu'il a été démontré que l'intégrité est une composante de la confiance qui peut être un antécédent de l'engagement. Il en résulte que par cette mise en parallèle, le lien identification organisationnelle, la confiance et l'engagement organisationnel apparaît comme indéniable.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

III.2. Branding interne et identification à l'organisation

Après avoir vu comment le comportement des salariés peut affecter leur rôle dans la relation commerciale et au sein de leur équipe dans les entreprises de service, cette partie sera consacrée à montrer les conséquences que cela peut avoir sur l'ensemble des maillons de la chaîne (organisation, collègues, clients).

Ces échanges interpersonnels entre les salariés, leurs collègues et les clients qui sont positifs pour l'organisation, impliquent une identification du salarié à son organisation. Comme c'est le cas dans le comportement prosocial dans les entreprises de service ('*prosocial service behavior*') vu précédemment. Ce genre de comportements implique que le salarié souhaite développer une relation plus poussée avec son organisation et les acteurs présents dans son environnement de travail. Ceci signifie que le salarié fait confiance à son entreprise et entretient une relation active sur le long terme qui le lie à elle.

La littérature a abordé la notion de « chaîne d'influence » interpersonnelle dans le cadre de l'identification à l'organisation, entre les différents acteurs présents dans l'environnement de l'entreprise de service. LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHMAM III (2010) ont traité des notions de chaîne d'influence interpersonnelle chez les distributeurs et de branding interne ('*internal branding*').

Le branding interne qui correspond au partage des valeurs de l'organisation par ses salariés pour l'amélioration de leurs performances, dépend de l'identification à l'organisation par son personnel au contact. L'identification à l'organisation est communément conceptualisée comme le degré d'adéquation entre sa perception individuelle et sa perception de l'organisation (BERGAMI ET BAGOZZI, 2000 ; DUTTON, DUKERRICH ET HARQUAIL, 1994 ; MAEL ET ASHFORTH, 1992). Ainsi, MAEL ET ASHFORTH (1992, P.104) ont défini l'identification à l'organisation telle que « la perception d'unité avec l'organisation ou d'appartenance à l'organisation, où l'individu se définit par rapport à l'organisation ». Jusqu'à présent, l'essentiel des recherches au sujet de l'identification à l'organisation ont été menées dans le cadre des relations salariés-employeurs. Les résultats montrent que l'identification des employés à leur organisation ont pour conséquences un engagement sur le long-terme, « ambassadeurs de l'organisation »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(*'public praise'*) et sur le soutien à l'organisation (ELSBACH, 1998). D'autres recherches ont aussi traité de la question de l'identification à l'organisation par les clients dans le cadre des relations clients-entreprise, autrement dit l'identification à la marque/entreprise. En effet, les recherches ont montré que l'identification du client à l'organisation influence de façon positive le bouche-à-oreille, les attitudes favorables envers l'entreprise, la fidélité à l'entreprise ainsi qu'à l'intention et au comportement d'achat (AHEARNE, BHATTACHARYA ET GRUEN, 2005 ; BHATTACHARYA ET SEN, 2003 ; LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT ET BRAIG, 2004). Les conséquences de l'identification à l'entreprise des clients peuvent sur le long terme se transformer en engagement du client envers l'entreprise puisqu'il s'agit d'une relation positive sur le long terme entre le client et l'entreprise. De la même manière que l'identification au niveau du salarié peut en faire un « ambassadeur de la marque », il parait logique que l'identification du client à l'organisation l'amène à jouer le rôle « d'ambassadeur de la marque » par sa propre volonté. Etant donné que le client « ambassadeur de la marque » ne perçoit aucune rétribution financière de la part de l'entreprise, il jouit d'une image positive et bénéficie d'un champ d'action très vaste. Par conséquent, il est en mesure d'influencer les autres clients ainsi que les consommateurs dans leur ensemble grâce à sa légitimité.

LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) suggère qu'une personne qui s'identifie fortement à l'organisation peut influencer d'autres personnes. L'existence d'une possible relation d'influence d'une personne avec un niveau d'identification important sur une autre personne rejoint notre conception de la relation entre l'organisation, l'engagement de ses salariés et l'engagement de ses clients. L'engagement étant une relation bien plus poussée que l'identification à la marque, il semble alors plausible de vouloir démontrer que la politique de l'entreprise influence l'engagement des salariés qui eux-mêmes peuvent influencer l'engagement des clients. Ainsi, LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) avancent qu'il est probable qu'un salarié qui travaille pour un manager fortement identifié à l'organisation soit davantage encouragé à renforcer son identification à l'organisation sous l'influence de son manager qu'un salarié qui travaille pour un manager qui s'identifie moins à l'organisation. De la même manière, on peut s'attendre à ce qu'un client qui interagit avec des salariés qui s'identifient fortement à l'organisation s'identifie davantage à l'organisation contrairement au client qui interagit avec des salariés qui s'identifient moins à l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'entreprise peut tirer bénéfice de cette « chaîne d'effets » comme la nomment LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) en amenant les clients à dépenser plus et à accroître la rentabilité des magasins. Il faut garder à l'esprit que cette « chaîne d'effets » s'applique aux entreprises de service dans lesquelles il existe de nombreux échanges entre les clients et les salariés. Ces interactions sont au cœur des relations commerciales comme il a été évoqué précédemment et sont également en relation avec la théorie de l'échange social.

En effet, l'identification à l'organisation peut avoir une base d'influence interpersonnelle. Il existe deux façons d'influencer l'identification à l'organisation soit par la modification de sa propre perception afin de se rapprocher de la perception de l'organisation, soit par la modification de la perception de l'organisation pour se rapprocher de sa propre perception (PRATT, 1998). Concernant le premier cas, il s'agit du cas où l'individu séduit par sa perception de l'organisation change sa propre perception de lui-même pour ressembler à la perception qu'il se fait de l'organisation. Pour illustrer ce cheminement GLYN (1998, P.242) note que « les salariés qui ont une vision de leur organisation telle qu'un 'plaisir de performances élevées et un honneur' sont susceptibles de s'identifier à ces attitudes favorables ».

Dans le second cas proposé par (PRATT, 1998), l'individu modifie sa perception subjective de l'organisation pour la rapprocher de sa propre perception personnelle. Cela peut s'illustrer par l'exemple d'une personne qui se perçoit très soucieuse des questions sociales et qui choisit de travailler pour une entreprise en particulier. Dans ce cas, cette personne peut se rendre compte à travers son superviseur que l'entreprise est encore plus soucieuse des questions sociales qu'elle, et ainsi accroître son identification à l'organisation (LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III, 2010).

Cependant, il existe d'autres antécédents à l'identification à l'organisation des salariés en dehors de l'influence interpersonnelle. Le fait de partager des valeurs communes peut suffire à amener les salariés à s'identifier à l'organisation. Par exemple, certains salariés peuvent choisir de travailler avec une entreprise en particulier du fait de l'adéquation entre leur perception de l'identité de l'entreprise et leur propre perception. Cela peut s'illustrer de la manière suivante « Ben and Jerry est une entreprise socialement responsable, je suis « socialement responsable », j'aimerais donc travailler

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dans ce genre d'entreprise » (LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III, 2010). BAKSH (2010) soutient que l'identification à l'organisation est une forme particulière d'identification sociale qui engendre la fidélité à l'organisation. Par conséquent, l'identification est un moyen par lequel les individus deviennent si attachés à l'organisation ici l'entreprise qu'il y a presque une confusion entre les individus et l'organisation (BAKSH, 2010). La résultante de cette relation devrait être représentée par un destin commun entre l'organisation et les managers, ce qui devrait générer une affection mutuelle et une obligation morale l'un envers l'autre (BAKSH, 2010). Il s'est focalisé sur les managers néanmoins son travail repose sur des concepts qui sont valables pour l'ensemble des salariés sans prendre en compte leur niveau hiérarchique au sein de l'organisation. Le cas échéant, l'intérêt est porté sur les salariés du front office ou le personnel en contact qui se trouve en interaction avec les clients et qui de ce fait, se trouve dans une situation où le relationnel prend davantage d'ampleur. L'internationalisation qui découle de l'identification caractérise un sentiment de congruence entre les valeurs adoptées par les individus et les valeurs de l'organisation. Généralement, cette perspective de l'engagement organisationnel considère que les individus sont attachés à une organisation parce qu'ils perçoivent que leurs croyances, leurs normes comportementales et leurs valeurs s'accordent fortement avec celles de l'organisation. Par conséquent, ce processus d'identification et d'intégration constitue un aspect majeur du fondement de la théorie de l'engagement qui favorise l'affection, la fidélité, les sentiments d'obligation envers l'organisation en échange (contre) de la réciprocité de la part de l'organisation ou des relations psychologiques contractuelles ou *'psychological contracting relations'* » (BAKSH, 2010).

Pour ce faire, un contrat d'obligations morales ou '*psychological contract obligations*' doit exister entre les deux parties (ROUSSEAU, 1995, 1998).

BAKSH (2010) rappelle que l'ingrédient essentiel de la théorie du contrat psychologique, *'psychological contract theory'* est qu'il offre une base afin d'expliquer les relations et systèmes de croyances entre le salarié et l'employeur, ce qui crée des attentes respectives de performances du salarié pour les récompenses de l'employeur. Ainsi, le contrat psychologique comprend les promesses faites par les deux parties à travers la relation d'échange et la compréhension qui en résulte concernant leurs obligations morales respectives. Ainsi, il ressort de son étude que le contrat psychologique est un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

élément crucial de l'engagement organisationnel. En effet, MEYER, ALLEN ET TOPOLOLYNTSKY (1998) avaient déjà indiqué que la reconnaissance du contrat moral par les individus est le reflet de leur engagement moral.

En outre, il convient de remarquer que le contrat psychologique ne peut que faciliter l'identification à l'organisation et amener le salarié vers un engagement organisationnel en raison de la relation développée entre le salarié et son organisation. Nous pouvons considérer que le contrat psychologique constitue un « socle » et pose un cadre de la relation entre les deux parties.

Dans leur travail, LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) analysent ces relations uniquement dans le cadre des échanges interpersonnels qui peuvent influencer l'identification des salariés et l'identification des clients à l'organisation.

Pour ce faire, ils s'intéressent tout d'abord à la relation d'influence entre l'identification du manager à l'organisation et l'identification du salarié à l'organisation. BARTEL (2001) avait démontré qu'un manager qui s'identifiait à son organisation percevait ses intérêts personnels et ceux de l'organisation comme liés. Ces managers s'appliquent à maintenir des rendements élevés et perçoivent un esprit de confiance et de réciprocité dans le groupe. Ils participent activement au maintien du succès de l'organisation et sont plus à même de contribuer à des comportements interpersonnels de coopération avec les autres salariés. Comme il est évoqué dans la littérature, le manager peut être perçu comme représentant de l'entreprise au même titre que le personnel au contact est le représentant de l'entreprise aux yeux des clients.

Ainsi, le manager est perçu dans une certaine mesure par ses subordonnés comme étant le représentant de l'entreprise, et peut amener les salariés à s'identifier à lui. Afin que les salariés offrent des prestations de qualité, l'identification à l'organisation peut être considérée comme un élément positif. En effet, cela est à mettre en parallèle avec la notion de comportement prosocial envers l'organisation ou *'prosocial organizational behavior'* (BETTENCOURT ET BROWN, 1997) qui améliore le niveau de la prestation des salariés des entreprises de service comme évoqué précédemment. D'autres auteurs tels que GLYNN (1998) ont analysé cet effet en se focalisant sur les comportements des salariés liés à leur rôle prédéfini et le comportement d'extra-rôle à l'initiative du salarié.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tous ces comportements sont favorables à l'entreprise aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

De plus, un manager avec une forte identification à l'organisation tend à partager des intérêts similaires avec l'organisation. Il s'avère que les managers qui sont fortement identifiés à l'organisation véhiculent une image positive de l'organisation, ce qui se répercute sur la perception des salariés et influence positivement l'identification des salariés en devenant une entreprise plus attractive.

Les recherches ont déjà montré qu'un comportement de bouche-à-oreille positif est le résultat de l'identification des clients à l'organisation (AHEARNE, BHATTACHARYA ET GRUEN, 2005). Cela peut être complété et renforcé par l'intérêt que les managers ont d'en vanter les qualités de leur propre organisation. De la même manière, nous pourrions émettre l'hypothèse qu'un bouche-à-oreille positif soit le résultat de l'identification des employés à leur organisation.

Une forte identification des managers à l'organisation les amène à promouvoir l'organisation et eux-mêmes par là même puisqu'ils en sont en partie les représentants.

LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) ont établi qu'il existait une relation positive entre l'identification des managers à l'organisation et l'identification des salariés à l'organisation.

Contrairement à ce qui nous aurait semblé logique au vu de la littérature, le partage de valeurs est peu en évidence pour démontrer l'influence sur les salariés. In fine, l'effet de « contamination » par l'identification à l'organisation repose principalement sur les influences interpersonnelles donc du relationnel et peu sur le partage de valeurs qui s'avère n'être qu'un moyen de favoriser les échanges interpersonnels. Ce constat est à rattacher à la théorie de l'identification sociale qui englobe ou est adjacente au partage de valeurs et normes au sein de l'organisation.

Plusieurs perspectives théoriques et de recherches empiriques ont démontré qu'il existait une relation positive entre l'identification des salariés à l'organisation et l'identification des clients à l'organisation. Entre autres, BHATTACHARYA ET SEN (2003) ont proposé un modèle de l'identification du client à l'organisation comprenant les éléments de l'identité de l'entreprise qui sont les plus susceptibles d'engendrer l'identification avec les clients. Ils ont défini les éléments de l'identité de l'entreprise tels que les «

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

communicateurs de l'identité de l'entreprise » dont fait partie le personnel au contact. LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) poursuivent les recherches de BHATTACHARYA ET SEN (2003), en théorisant la manière avec laquelle les salariés communiquent à propos de l'entreprise aux clients dépend de leur propre niveau d'identification à l'organisation. Ainsi, l'intérêt avec lequel le salarié représente son entreprise est positivement lié à son degré d'identification à l'organisation, ce qui les a amenés à penser que l'identification à l'organisation des salariés est positivement liée à l'identification à l'organisation des clients.

De plus, au-delà du fait que les salariés soient les représentants de l'identité de la culture d'entreprise (ou *'corporate identity'*), le personnel au contact en magasin est la personnalisation de l'entreprise. La culture d'entreprise qui a été développé à plusieurs reprises dans la littérature entre autres dans les travaux de BALMER (1998, 2001, 2005, 2006). Le personnel au contact en magasin peut symboliser un exemple ou un modèle de « l'employé type», 'PROTOTYPICAL EMPLOYEE' (LIAO ET CHUANG, 2004). Cela revient à avoir un personnel au contact qui reflète les valeurs de l'entreprise et qui peut être considéré comme un « salarié ambassadeur de la marque ».

Ainsi, le personnel au contact en magasin combine deux rôles puisqu'il influence l'identification à l'organisation des clients par la communication de l'identité de la culture d'entreprise (les salariés communiquent notamment sur l'innovation de l'entreprise) et il symbolise le modèle de l'entreprise et ses valeurs (les salariés de l'entreprises sont innovateurs). Par ce double rôle, le personnel au contact rend l'entreprise d'autant plus attractive pour l'identification des clients.

Dans la littérature, d'autres auteurs (E.G. ASHFORTH ET MAEL, 1989 ; MEYER ET ALLEN, 1997 ; DAVIS ET SCHOORMAN, 1997 ; BAKSH, 2010 ; LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III, 2010) ont travaillé sur cette piste, en démontrant que les salariés qui s'identifient fortement à l'organisation sont de « vrais partisans » (*'true believers'*) et peuvent retirer un bénéfice du bouche à oreille positif sur l'entreprise. En effet, étant fortement identifié à l'entreprise, le salarié partage des valeurs et des intérêts en commun avec l'entreprise ; un bouche-à-oreille positif valorise aussi son rôle ainsi que son importance dans l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'identification du client à la marque peut avoir les mêmes conséquences que pour les salariés telles que le bouche à oreille positif, les attitudes favorables envers l'entreprise, la fidélité à la marque ou encore le comportement d'achat (AHEARNE, BHATTACHARYA ET GRUEN, 2005 ; BHATTACHARYA ET SEN, 2003 ; LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT ET BRAIG, 2004).
Il en résulte que plus le personnel au contact s'identifie à l'organisation plus il est même de parler favorablement de l'entreprise aux clients et de ce fait renforce l'identification des clients (LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III, 2010). En se basant sur cette relation, ils suggèrent que les salariés qui s'identifient le plus à l'entreprise sont en définitive les plus à même de délivrer fidèlement les promesses de l'organisation aux clients et de connaître les dimensions essentielles où un service supplémentaire à la promesse peut avoir l'impact le plus favorable sur le client. La satisfaction client qui résulte de transactions successives doit amener le client à un niveau d'appréciation et d'attachement du client plus élevé avec l'entreprise. Cette notion d'attachement qui se rapproche fortement à la composante affective de l'engagement a été traité dans la littérature dans les travaux de LACOEUILHE (2000, 2007) et elle sera développée de façon plus précise dans la partie sur l'engagement client.

Il en résulte que LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM III (2010) ont établi l'hypothèse qu'il existait une relation positive entre l'identification à l'organisation des salariés et l'identification à l'organisation des clients. Cette relation établie entre les salariés et leur influence sur la perception des clients de l'organisation va dans le sens développé dans ce travail où un salarié fortement engagé envers l'organisation va pouvoir renforcer l'engagement du client envers l'entreprise. Enfin, cela permet de confirmer l'idée que les salariés sont au cœur de la relation commerciale et qu'ils sont un point de contact fondamental entre l'entreprise et ses clients. Cette articulation entre les différents maillons de la chaîne sera reprise dans la suite de ce travail dans la partie relative à l'évolution de la qualité de service à la chaîne de valeur.

Après avoir traité la relation entre l'identification à l'organisation des salariés et des clients, la relation entre l'identification des clients et la performance financière du magasin sera traitée. La littérature a traité des résultantes de l'identification à l'organisation des clients et surtout de ses résultantes sur la performance de l'entreprise. En effet, les responsable en marketing essayent d'amener les clients à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

s'identifier à l'organisation pour qu'ils adoptent un certain nombre de comportements favorables à l'entreprise (Bhattacharya et Sen, 2003 ; Lichtenstein, Drumwright et Braig, 2004).

Ahearne, Bhattacharya et Gruen (2005) ont fait le postulat d'une perspective d'identité sociale, que dès lors qu'un client s'identifie à l'entreprise, il est plus à même de s'engager dans des comportements avec un rôle de soutien à l'organisation (cf. comportement d'achat) et de comportement d'extra-rôle (cf. bouche-à-oreille positif) de telle façon que cela devienne un acte d'expression personnelle de son identification à l'entreprise. Conformément à cela, ils ont conforté l'hypothèse que l'identification du client à l'organisation est positivement liée aux comportements du choix de la marque et de bouche-à-oreille favorable.

Lichtenstein, Drumwright et Braig (2004) ont trouvé que l'identification des clients à l'entreprise est positivement liée au comportement de patronage de la part de la société visée.

Cela renvoie aussi à la notion de la culture d'entreprise qui a été abordée précédemment. En se basant sur cette relation, Lichtenstein, Netemeyer, Maxham III (2010) ont posé l'hypothèse que l'identification à l'organisation des clients est positivement liée à la perception des managers des clés de succès : la performance financière du magasin. C'est ce qui les a amenés à établir qu'il existe une relation positive entre le niveau d'identification du client à l'organisation et la performance financière du magasin où ils font leurs achats.

Lichtenstein, Netemeyer, Maxham III (2010) ont repris l'hypothèse de Lichtenstein, Drumwright et Braig (2004) bien qu'ils aient basé leur hypothèse sur le comportement de patronage de l'entreprise sur le magasin alors que Lichtenstein, Drumwright et Braig (2004) avait basé leur hypothèse sur la relation directe entre le patronage et le client. Ce changement met en avant l'importance du rôle des représentants de l'entreprise présents en magasin (à savoir les managers et les salariés) sur le client et son identification à l'entreprise. Cette évolution confirme les 'intuitions' de cette recherche relatives au rôle des salariés dans la relation entre le client en tant qu'individu et l'entreprise où il achète ses biens et/ou services.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Leurs travaux illustrent bien le mécanisme par lequel les clients s'identifient davantage à l'entreprise ainsi que l'importance du rôle du personnel au contact dans la création d'une relation avec du client avec l'entreprise/la marque.

L'identification du client à l'entreprise essentiellement par le biais du personnel au contact qui véhicule les valeurs de l'entreprise et par la répétition des achats avec l'entreprise apparaissent être à la base de l'engagement des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 3 : Le rôle de l'engagement client dans la relation commerciale

Introduction :

Le concept du marketing relationnel

Le marketing relationnel a été un concept majeur dans les tendances marketing de ces dernières années et de nombreuses entreprises ont tenté de comprendre et d'implémenter ses idées fondamentales. La thématique du marketing relationnel a été constamment étudiée et largement développée dans la littérature démontrant de ce fait son importance dans les stratégies marketing orientées client (E.G. GRUEN, SUMMERS ET ACITO, 2000 ; GUMMESSON, 2002 ; MORGAN ET HUNT, 1994 ; PETERSON, 1995 ; SHETH ET PARVATIYAR, 1995). Ainsi, le marketing relationnel a été défini par LOVELOCK ET WRIGHT (1999) comme les activités qui ont pour objectif un développement sur le long terme de liens rentables entre l'organisation et ses clients qui reposent sur un principe de bénéfices mutuels pour chacune des parties impliquées dans la relation. Cette notion de bénéfices mutuels renvoie à celle de la stratégie gagnant-gagnant adoptée par certaines entreprises. Ainsi, le marketing relationnel a été défini par WATKINS (1999) comme un concept du marketing qui consiste à créer et à conserver les clients rentables pour l'organisation.

D'autre part, GUMMESSON (2002) a proposé une définition du marketing relationnel davantage orientée sur les échanges interpersonnels. Ainsi, il a avancé que le concept de marketing relationnel correspond aux activités marketing qui reposent sur les interactions au sein des réseaux de relations de l'entreprise. AL-ABDI (2010) complète cette définition en soulignant que le marketing relationnel est un réseau de relations qui comprend au minimum deux parties en contact entre elles, en l'occurrence tel qu'un fournisseur et un client. La relation est créée et maintenue au travers d'un réseau de relations qui peuvent finir par former des modèles complexes par la combinaison de technologies de pointe et d'un réseau de relations parfaitement développé (AL-ABDI, 2010). GUMMESSON (2002) a décrit un marché dynamique tel que des réseaux de relations

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

dans lequel on interagit. En outre, les relations sont opérées dans un contexte où chaque individu intègre volontairement un réseau pour échanger et créer des liens. Le fait d'intégrer un groupe ou un réseau implique que l'individu trouve un bénéfice ou partage des intérêts en commun avec les autres membres. Le partage d'intérêts communs et de valeurs communes a été mis en avant concernant l'engagement organisationnel des salariés dans le début de ce travail. Cela renforce les échanges entre les membres du groupe quel que soit le contexte ou le groupe en question. De plus, comme il a été démontré pour les salariés avec leur entreprise, il paraît normal de s'attendre à ce que ces mêmes salariés interagissent avec les clients lors de la relation commerciale.

La littérature du marketing relationnel a mis en avant l'idée que l'engagement client est essentiel pour le développement des relations marketing. Dans cette littérature, l'engagement y est notamment présenté comme un construit fondamental (Morgan et Hunt, 1994) bien qu'il existe d'autres perceptions sur la nature de ce construit. Plusieurs auteurs s'accordent à dire que l'engagement est un construit attitudinal (e.g. Andaleeb, 1992 ; Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992 ; Gilliland et Bello, 2002). Le positionnement de ces auteurs a amené les chercheurs à s'intéresser aux liens de l'attitude d'engagement client ainsi qu'à un certain nombre d'intentions et de comportements relationnels. L'engagement est également présenté comme une force de l'attachement psychologique (O'Reilly and Chatman, 1986).
L'engagement est présenté de diverses manières dans la littérature et plusieurs idées lui sont associées. Aussi, l'engagement est considéré comme le gage, la promesse implicite ou explicite de 'continuité' pour faire perdurer la relation entre partenaires (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Wilson, 1995 ; O'Malley et Tynan, 1997). En outre, l'engagement a été présenté tel qu'une réciprocité et le fait de renoncer aux alternatives, autrement dit une fidélité réciproque avec un partenaire uniquement (Gundlach et al., 1995).

Par opposition au concept du marketing relationnel par définition sur le long terme, le marketing transactionnel quant à lui est une transaction accompagnée de la promiscuité[4] du client (Berry, 1995 ; Gummesson, 2002). Un client peut faire appel au

[4] Il s'agit d'une situation de confusion dans laquelle se trouve le client dans le cas de changement du fournisseur ou de marque (brand switching).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

même fournisseur de façon répétitive en raison de coûts de transition élevés sans jamais ressentir de l'engagement envers son fournisseur ou vouloir entrer dans une relation plus proche. Cette situation existe dans de nombreux domaines allant de l'épicier ouvert le dimanche au choix de la compagnie aérienne en fonction de la destination et de l'aéroport le proche. La préférence des clients pour le marketing transactionnel plutôt que le marketing relationnel peut être affectée par le degré de compétitivité du marché et la disponibilité des autres alternatives. Ainsi, cela met la lumière sur une situation du marché caractérisé par l'absence d'alternatives qui force le client à privilégier la relation sur le long terme. Si bien que ce constat vient compléter ce qui avait été démontré par GUNDLACH ET AL. (1995) dans leurs travaux montrant que l'engagement prend notamment en compte le fait de renoncer aux autres alternatives.

Ainsi, aujourd'hui avec des clients de plus en plus 'volatiles' et multi-enseignes, la vision d'un partenaire peut paraître quelque peu dépassée. Pour l'actualiser, il faudrait plutôt prendre en compte d'autres ratios comme le taux de nourriture afin de se positionner dans le « top of mind » du client et pour tenter d'être son choix numéro un.
C'est pourquoi, d'autres auteurs ont par la suite défini l'engagement comme la volonté durable et tenace de maintenir une relation profitable (MOORMAN ET AL., 1992). En définitive, la littérature du marketing considère l'engagement client comme le ciment ou encore la force psychologique liant le client à la marque/entreprise.

La qualité de la relation

D'autre part, la qualité de relation est considérée comme vitale dans l'élaboration du processus de la relation client-entreprise. Plusieurs auteurs soutiennent que la qualité de service dans les transactions est un pré-requis pour une relation fructueuse à long terme (CROSBY, EVAN ET COWLES, 1990 ; PALMATIER, DANT, GREWAL ET EVANS, 2006). La qualité de la relation est perçue telle qu'une évaluation de la relation client-entreprise en se basant sur des éléments tels que la confiance, l'honnêteté, l'intégrité, la satisfaction et une performance élevée (CROSBY, EVAN ET COWLES, 1990 ; DE WULF, ODEKERKEN-SCHRODER ET IACOBUCCI, 2001 ; PALMATIER, DANT, GREWAL ET EVANS, 2006 ; AL-ABDI, 2010). La qualité de la relation est un concept vaste qui peut être considéré comme un construit d'ordre supérieur ou de première importance (KUMAR, SCHEER ET STEENKAMP, 1995) et qui a été

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

largement étudié dans la littérature et qui de façon générale constitue une base de courants de la littérature du marketing relationnel.

Le marketing relationnel est un concept fondamental dans la science du marketing et est défini comme un réseau qui implique plusieurs parties dans une relation qui reposent sur un échange un échange mutuel. Nous pouvons considérer que le marketing relationnel se focalise sur la qualité de la relation en captant les aspects de la relation tels que la confiance, l'honnêteté, l'intégrité, la satisfaction et une performance élevée qui sont les plus développés en se basant sur des processus intégrés et personnalisés sur le long terme ; ceci en suivant une stratégie orientée client et en développant une meilleure qualité de relations entre les clients et les entreprises.

Il s'agit là du calque ou de l'adaptation de la perception que l'on retrouve dans la littérature sur l'engagement organisationnel salarié qui considère l'engagement comme un construit liant le salarié à son organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Dans leurs recherches, l'engagement organisationnel a été présenté avec au moins deux composantes que sont les composantes affective et calculée (Allen et Meyer, 1990 ; O'Reilly et Chatman, 1986). Comme il avait déjà été évoqué dans la littérature, la composante affective est souvent présentée comme la composante principale voir même l'unique de l'engagement. C'est ce qui peut expliquer le fait que l'on retrouve ces deux composantes dans l'engagement client. Pour illustrer ce constat, il apparaît que dans la littérature l'engagement client comporte deux composantes, 'affective' et 'calculée' (Bansal et al., Fullerton, 2003 ; Gilliland et Bello, 2002 ; Gruen et al., 2000 ; Harrison-Walker, 2001).

I. Les travaux fondateurs de l'engagement client

I.1. Travaux à l'origine de l'engagement à la marque

Dans la littérature l'engagement client est peu traité, cependant de nombreux travaux sur la fidélité client et la satisfaction client existent et notamment dans les travaux de Lacoeuilhe (2000), Fournier (1998), Aurier et al. (2001) sur l'attachement et la fidélité à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

la marque. En raison du manque de travaux sur l'engagement client, celui-ci peut être évalué en s'inspirant des travaux qui existent entre autres sur la qualité de service puisqu'elle reflète la perception du client et va donc affecter la suite de la relation avec l'entreprise.

Les recherches en marketing sur la qualité de service réalisées par PARASURAMAN, ZEITHAML ET BERRY (1985, 1988, 1994) font apparaître cinq dimensions de la qualité de service : les éléments tangibles, la fiabilité, la serviabilité, l'assurance, l'empathie. D'autres auteurs ont poursuivi ces recherches en mettant la lumière sur le rôle du personnel au contact sur la satisfaction client (MOUTTE, 2007).
Cette perception de l'orientation client du personnel au contact 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 ».
Cette notion d'orientation client du personnel au contact est l'un des reflets de l'engagement des salariés. De cet engagement va dépendre en partie l'engagement des clients puisque le personnel au contact représente bien souvent aux yeux des clients l'entreprise. Ainsi le comportement des salariés (personnel au contact) correspond à l'image donnée par l'entreprise aux clients et traduit la stratégie ou la politique de l'entreprise vis-à-vis des clients.

BROWN ET AL. (2002) ont proposé une nouvelle approche de l'orientation client des employés dans les activités de service en se basant sur les travaux de SAXE ET WEITZ (1982). Selon eux l'orientation client est telle que « la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail ».
Les clients développent une relation avec les marques qu'ils consomment (FOURNIER, 1998) et développent une attitude favorable envers une marque avec une intention de ré-achat de celle-ci (FULLERTON, 2005) mais d'autres éléments sont à prendre en compte.
En effet, comme le souligne SIRIEIX (2001) la marque n'est qu'un des indicateurs de qualité dont dispose le consommateur, le prix ou le vendeur (sa prestation) peuvent jouer un rôle plus ou moins important selon les attentes de chaque client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les travaux sur l'orientation de marché, l'orientation client de l'organisation et l'orientation client des managers tendent à la satisfaction des clients et au succès financier (SLATER ET NARVER, 2000 ; NARVER ET SLATER, 1990 ; ANDERSON ET SULLIVAN, 1993). L'orientation marché joue un rôle dans l'engagement client car il s'agit du premier contact entre l'entreprise et le client qui permet de donner au client les premières impressions sur l'entreprise. Ces premières impressions reposent essentiellement sur l'image de l'entreprise, son positionnement sur le marché, notamment par rapport à la concurrence, sa communication, sa réputation et de la perception de l'entreprise par l'entourage (famille, amis et collègues).

Quant aux travaux sur l'orientation client des employés, ils démontrent que l'orientation client du personnel a un impact positif sur la satisfaction du client et les intentions d'achats (GOFF ET AL., 1997 ; HOMBURG ET STOCK, 2005). Cela se rapproche des « intuitions » à la base de ce travail sur le rôle du personnel au contact sur l'engagement client qui peut se traduire par une satisfaction et un renouvellement d'achats répétés qui permet de construire une relation de confiance sur le long terme. L'orientation client peut expliquer en partie le niveau d'engagement des clients, en revanche, il est essentiel de garder à l'esprit que l'engagement salarié englobe d'autres éléments qui auront un impact qui reste à être mesuré. En effet, un salarié avec une orientation client aura théoriquement un impact positif sur la satisfaction client mais cela ne prend pas en compte des dimensions telles que son niveau d'engagement, son appétence relationnelle. Par exemple, un salarié pourrait avoir une attitude qui reflète une orientation client forte mais qui en réalité n'applique pas concrètement par son comportement pour des raisons qui lui sont propres ; cela peut être : un problème avec son supérieur (ou manager), la volonté de nuire à l'entreprise, le fait que son engagement dans l'organisation ne soit pas reconnu à sa juste valeur, le fait de ne pas avoir d'autres options professionnelles et de travailler par défaut dans cette entreprise, et autres problèmes. Nombreuses sont les recherches qui portent sur les effets pervers d'un faible engagement organisationnel salarié (cf. partie sur l'engagement organisationnel salarié).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Certains auteurs ont défini l'engagement comme un gage de continuité entre des partenaires d'échange basé sur des croyances en l'efficacité de bénéfices mutuels sur le long terme et l'ont présenté tel qu'une phase avancée de la relation (DWYER, SCHURR ET OH, 1987). L'engagement a été défini simplement comme le désir de maintenir une relation (MOORMAN, ZALTMAN ET DESHPANDE, 1992 ; MORGAN ET HUNT, 1994) et a été perçu comme un concept unidimensionnel (E.G. GARBARINO ET JOHNSON, 1999 ; LACY, SUH ET MORGAN, 2007 ; MORGAN ET HUNT, 1994).

Les travaux précurseurs à l'engagement à la marque

Dans la littérature francophone et française, l'attachement à la marque ressort comme le concept le plus étudié avec les travaux de LACOEUILHE (2000), FOURNIER (1998), AURIER ET AL. (2001).

En effet, les travaux de DIVARD ET DEMONTROND (1997) et de LACOEUILHE (2000) sur le concept d'attachement à la marque ont traité les aspects relatifs à la composante affective de la relation d'engagement.

AAKER ET FOURNIER (1995) présentent l'attachement comme un lien émotionnel fort à la marque. CRISTAU (2006) définie pour sa part l'attachement comme « une relation psychologique et émotionnelle forte, interactive et durable entre le consommateur et la marque dont la teneur affective se traduirait par des caractéristiques de dépendance et d'amitié ». Cette caractéristique de dépendance correspond aux coûts de changement ou « *switching costs* » qui déterminent en partie le maintien de la relation sur le long terme.

Tandis que LACOEUILHE (2000) propose la définition suivante « l'attachement à la marque est une variable psychologique qui traduit une relation affective durable et inaltérable (la séparation est douloureuse) envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci ». Ainsi, il présente l'attachement comme une relation permanente à long terme avec des réactions de type évaluatif. Sa vision de relation durable repose pour l'essentiel sur les variables affective et psychologique.

Son approche est ce qui touche de plus près à l'engagement affectif des clients à la marque. Son échelle de mesure à 4 items a été utilisée pour établir l'échelle de mesure développée dans ce travail pour l'engagement client. Aussi, ce travail prend en compte l'échelle de mesure proposée par THOMSON ET AL. (2005) pour les items émotionnels

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

comme affectueux, enchanté, passionné ou joyeux qui caractérisent l'attachement des consommateurs à la marque. Il s'avère que toutes ces émotions sont positives pour la marque. Comme le soulignent Lazarus (1991) et Roseman (1991), ces émotions apparaissent suite à une évaluation positive, agréable et intense de l'objet qui le cas échant est caractérisée par la marque.

Comme il a déjà été fait mention précédemment, les travaux précurseurs de la notion d'engagement concernaient le domaine organisationnel (Mowday et al., 1979 ; Allen et Meyer, 1990a, 1990b, Meyer et Allen, 1991). D'après eux, l'engagement organisationnel repose sur trois composantes que sont l'engagement affectif, l'engagement calculé et l'engagement normatif. Suite à leurs travaux de nombreux chercheurs ont tenté d'appliquer ce concept dans le domaine du marketing, notamment dans le marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994 ; Gundlach et al., 1995, Bansal et al., 2004 ; Fullerton, 2003 et 2005).

Cristau (2006) dont la définition de l'attachement à la marque a été mentionnée un peu plus tôt, définit l'engagement comme « la volonté ferme de maintenir une relation avec la marque ». Tandis qu'elle aborde la notion de durée pour sa définition de l'attachement, elle omet de prendre cela en compte pour l'engagement qui par définition implique une relation sur le long terme en vue de partager une relation commerciale.
Dans leurs récents travaux, Lacoeuilhe et Belaïd (2007) ont abordé l'engagement affectif lié à la fonction expressive de la marque, ce qui montre que la tendance évolue dans le sens l'étude en actualisant leur travail. En outre, Lacoeuilhe (2000) qui avait abordé la notion d'attachement à la marque poursuit ses recherches en apportant des précisions et en traitant désormais de la notion d'engagement client. L'évolution de ses recherches démontre que l'engagement client apparaît comme la suite logique de l'attachement à la marque.

Après avoir abordé les prémices des travaux sur la notion de l'engagement à la marque ou engagement client et les concepts qui y sont liés, la suite de ce travail va être consacrée à l'engagement affectif dans un premier temps, puis nous verrons l'engagement calculé pour enfin aborder l'engagement normatif.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I.1.1. L'ENGAGEMENT AFFECTIF

L'engagement affectif est la dimension de l'engagement qui a été la plus abordée dans la littérature et elle est parfois considérée comme l'unique composante de l'engagement à la marque.

Les chercheurs en marketing ont majoritairement opérationnalisé l'engagement client par l'engagement affectif (FULLERTON, 2003). Même MORGAN ET HUNT (1994) qui ont réalisé des travaux de premiers ordres dans le domaine, ont souligné l'importance de l'engagement affectif dans l'engagement client puisqu'ils ont repris l'échelle de mesure de la composante affective de l'engagement d'ALLEN ET MEYER (1990) afin d'illustrer le rôle de la confiance et l'engagement dans les relations commerciales.

Ainsi, plusieurs auteurs présentent l'engagement affectif dans une relation commerciale comme étant fondé sur un partage de valeurs, la confiance, la bienveillance et le relationnel (FULLERTON, 2003 ; GARBARINO ET JOHNSON, 1999 ; GILLILAND ET BELLO, 2002 ; GRUEN ET AL., 2000 ; MORGAN ET HUNT, 1994). Lorsque le consommateur s'identifie et s'attache à son partenaire relationnel on considère alors qu'il s'agit d'engagement client (FULLERTON, 2003 ; GRUEN ET AL., 2000). De ce point de vue, les consommateurs sont considérés comme étant affectivement liés un partenaire qui leur fournit un service et ce, quel que soit le type de service consommé.
L'orientation choisie pour ce travail considère que cette vision n'englobe pas la réalité parce que cela reviendrait à dire qu'à partir du moment où le consommateur est engagé envers son fournisseur de service, il est prêt à accepter n'importe quel service consommé. Ça serait un client acquis à vie, pour lequel le fournisseur n'a plus besoin de faire d'effort car déjà engagé et fidèle, ce qui ne correspond en rien à la réalité bien plus complexe.

Enfin, cela ne prend pas en compte tous les autres consommateurs qui consomment des produits et services de partenaires avec lesquels ils n'entretiennent aucun attachement psychologique ou affect. L'engagement affectif à la marque intervient le plus souvent lorsque le consommateur accorde une importance particulière à cette consommation. Il

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

appert essentiel de prendre en compte le contexte dans lequel se déroule la relation commerciale et surtout la perception du consommateur.
Il n'existe pas forcément d'affect dans chaque relation commerciale, c'est pourquoi d'autres composantes de l'engagement ont été mis en avant bien que moins abordées dans la littérature.

Cela conduit donc à s'intéresser à l'engagement calculé. La théorie de l'échange avec le principe de réciprocité est à la base de ce qui souvent appelé aujourd'hui la stratégie gagnant-gagnant (win-win) que nombre de consommateurs appliquent.

Ainsi, comme l'indiquent Allen et Meyer (1991) l'engagement affectif prend source dans le degré d'implication et d'identification du salarié dans l'organisation au travers du sentiment d'appartenance. Transposé à l'approche client, cela revient au sentiment d'appartenance envers la marque, ce qui se reflète par une interaction/échange/relation entre le client et la marque. Concrètement dans domaine du marketing cette relation conduit à des achats répétés de la part du client en complément de son attitude favorable envers celle-ci (Fullerton, 2005). Ainsi, l'engagement à la marque est lié à la fidélité du client envers la marque compte tenu du fait qu'il entretient une relation favorable à la marque.

Cette attitude amène la fidélité du consommateur ce qui implique l'intention d'avoir une relation sur le long terme avec la marque et de renouveler ses achats. En effet, Fournier (1998) avait indiqué que les consommateurs développent des relations avec les marques qu'ils consomment. L'engagement n'est rien d'autre que le fait de développer des relations avec une marque que l'on consomme et avec laquelle le consommateur partage suffisamment de valeurs communes pour établir une relation sur le long terme.
Fullerton (2005) propose que l'engagement soit au cœur de ces relations parce qu'il amène les consommateurs à développer un affect positif envers la marque.

Cependant, il est risqué et réducteur de croire qu'un client engagé développe de fait un affect positif envers la marque. En outre, un consommateur peut être engagé envers une marque par défaut, c'est pourquoi il est essentiel de prendre en compte toutes les composantes de l'engagement afin d'être à même d'analyser et de comprendre les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

antécédents de l'engagement client. Cela peut fortement varier selon le type de consommation, le moment, le lieu, l'étape dans le cycle de vie, la personnalité de l'individu …, d'où l'importance de se baser sur l'ensemble des composantes de l'engagement avant de dégager toute conclusion.

En revanche, il est vrai que l'engagement à la marque conduit plutôt à développer un affect positif envers la marque. Cet affect positif envers la marque revêt un rôle de première importance surtout dans le contexte actuel caractérisé par un échange interactif via les forums, blogs, et réseaux sociaux ou encore avec les communautés de consommateurs (Mc Alexander et Al., 2003). Cela constitue une opportunité pour la marque puisque les consommateurs pourront partager leurs expériences et véhiculer de par là-même une image positive très favorable à la marque et qui plus est gratuitement.
L'engagement affectif est étroitement lié à la fonction expressive de la marque (Lacoeuilhe et Belaïd, 2007) et favorise donc la communication sur la marque.
Lacoeuilhe (2000) avait tout d'abord étudié la notion d'attachement à la marque pour parvenir à la notion d'engagement affectif. Sa progression reflète la progression de la littérature à ce sujet et le manque de travaux sur toutes les composantes de l'engagement.
L'aspect affectif de l'engagement est souvent considéré comme étant un attachement psychologique à la marque. Lacoeuilhe (2000) n'a pas été le seul à évoquer cette piste puisque d'autres auteurs ont défini l'engagement comme un attachement psychologique à l'entreprise d'où une approche attitudinale réputée comme plus appropriée (Brown et al., 1995 ; O'Reilly et Chatman, 1986).

Bien que l'importance du fait que le client est engagé ait été prouvée (Jones et Taylor, 2004), des travaux conceptuel et théorique en marketing relationnel suggèrent que l'engagement envers l'entreprise dans son ensemble comporte un effet « à plus large portée » sur la fidélité que l'engagement envers les salariés tels que les vendeurs (Hansen, Sandvik et Selnes, 2003 ; Macintosh et Lockshin, 1997, Al-abdi, 2010). L'engagement des clients envers l'entreprise est également abordé dans la littérature sous la dénomination d'engagement à la marque comme l'ont abordé Lacoeuilhe et Belaïd (2007). Il convient de noter que d'autres études ont porté sur l'engagement des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

clients à la marque (JOHNSON, HERRMANN ET HUBER, 2006) et au service (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004 ; JONES ET AL., 2007).

Il en résulte que l'engagement affectif est relativement bien étudié dans la littérature marketing pour montrer qu'il affecte positivement l'engagement client, alors que l'engagement calculé ne connaît pas le même succès.

I.1.2 L'ENGAGEMENT CALCULE, DE CONTINUITE OU DE CONTINUANCE

FULLERTON (2005) a abordé la question d'engagement calculé pour établir le lien avec la relation marketing (entre le client et l'entreprise).
En poursuivant sur les travaux de base où il est avancé que l'engagement client est le médiateur entre l'évaluation de la performance de l'entreprise et l'intention du client d'établir une relation future avec l'entreprise (MORGAN ET HUNT, 1994), la composante calculée apparait comme étant un élément fondamental de l'engagement dans une relation avec l'entreprise. Cette hypothèse a été confirmée par les travaux récents concernant les univers en business-to-business ainsi qu'en business-to-consumer (BANSAL ET AL., 2004 ; GARBARINO ET JOHNSON, 1999 ; GRUEN ET AL, 2000 ; PRITCHARD ET AL., 1999).

La recherche marketing s'accorde pour dire que l'engagement a plusieurs composantes empruntées à la littérature du comportement organisationnel et en particulier à l'engagement organisationnel des salariés.
Cependant, étant donné que l'engagement client comporte plusieurs composantes, il advient de distinguer les conséquences de chacune d'entre elles sur la fidélité client (FULLERTON, 2005) autrement dit cela signifie être en mesure de décrypter et comprendre l'engagement du client.
C'est pourquoi, il faut s'intéresser aux antécédents qui amènent le client à s'engager dans une relation avec l'entreprise sur le long terme en évitant que le client se retrouve piégé dans une relation avec l'entreprise dans laquelle il n'entend pas s'investir ou s'impliquer. Dans le cas contraire, le client sera engagé en apparence (par son attitude) mais cela ne se reflètera pas par des achats répétés (autrement dit par son comportement et des actions concrètes) ni par une volonté forte du client d'établir une relation avec l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour cela FULLERTON (2005) propose de prendre en compte la qualité du service et les construits de l'engagement pour mieux comprendre le fonctionnement de la relation dans les services (ou l'industrie du service). La qualité de service est un construit de base dans la littérature sur les relations dans les entreprises de service et constitue un des antécédents majeurs de la fidélité client dans l'industrie de service (FISK ET AL., 1993 ; ZEITHAML, 2000). Cela confirme la piste évoquée avec l'importance du personnel au contact dans l'engagement client notamment à travers la qualité de service fournie.

Cette évolution de la littérature qui s'intéresse de plus en plus à l'engagement client illustre l'importance de son rôle comme construit dans la relation commerciale (BANSAL ET AL., 2004 ; MORGAN ET HUNT, 1994). En outre, le marketing relationnel repose notamment sur la théorie de l'échange qui implique un bénéfice dans le cadre de la relation. C'est pourquoi, le marketing relationnel se focalise sur la coopération et les gains mutuels (ANDERSON ET NARUS, 1990 ; GANESAN ET HESS, 1997) où chaque partie trouve son intérêt, le cas échéant le client et le fournisseur (ou prestataire de service). D'autre part, le marketing relationnel peut être réduit à un concept qui dépend essentiellement des bénéfices mutuels pour les deux parties avec une relation basée sur le long terme et la rentabilité (AL-ABDI, 2010).

Compte tenu de l'importance de la qualité du service dans l'engagement client, il ressort avec évidence que la littérature s'y est fortement intéressée dans la recherche en marketing. En effet, la qualité de service ressort comme le construit le plus investigué dans le domaine du marketing des services (FULLERTON, 2005 ; IACOBUCCI, 1998). La qualité de service est le résultat (ou le produit) de la prestation perçue par le client, c'est-à-dire l'évaluation de la performance du niveau du service (PARASURAMAN ET AL., 1998).

De nombreux facteurs susceptibles d'influencer la qualité du service perçue ont été mis en avant entre autre par PARASURAMAN (1988). Néanmoins cette recherche se concentrera sur la qualité en tant que vecteur entre l'engagement salarié et l'engagement client. En effet, la perception de la prestation du personnel au contact peut avoir une influence sur l'engagement client de la même manière que l'orientation marché peut avoir une influence sur l'engagement client à travers l'orientation client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La qualité de service dépend du personnel au contact qui aura la charge de fournir la prestation au client et que le client jugera pour déterminer s'il s'agit d'un service de qualité et surtout s'il correspond à ses attentes et à ce que l'entreprise lui a promis.

Cette notion de qualité de service est directement liée à la qualité de la relation puisque le client juge l'entreprise par la valeur qu'il attribue à ses échanges avec elle. Cela amène indéniablement à considérer la théorie des échanges sociaux à la base de toute relation et en particulier lorsqu'il s'agit de l'engagement qui est par définition une relation sur le long terme. En effet, certains auteurs indiquent que le marketing relationnel se focalise sur les gains mutuels et la coopération (ANDERSON ET NARUS, 1990 ; GANESAN ET HESS, 1997). En outre, le but d'une relation d'échange est de connecter les besoins du client avec les ressources du fournisseur et les offres à travers la collaboration. La collaboration symbolise une propriété fondamentale des relations entre les fournisseurs et les clients par laquelle la relation est de plus en plus perçue telle qu'une interaction et une articulation de création commune (HALANSSON, HARRISON ET WALUSZEWSKI, 2004 ; JOHNSON ET SELNES, 2004).

En définitive, le concept du marketing relationnel repose essentiellement sur les intérêts mutuels de chaque partie à maintenir une relation rentable sur le long terme.

I.1.2.1. COUTS D'APPRENTISSAGE

Les coûts d'apprentissage s'avèrent être liés à la composante calculée de l'engagement. En effet, une personne qui prend ses habitudes avec une entreprise aura plus de mal à la quitter. Ce coût d'apprentissage peut s'illustrer par le gain de temps qu'il procure au client.

Dans la littérature du marketing relationnel, il est considéré que les deux parties développent des normes dans la manière de traiter avec l'autre une fois réunies (être parvenues à un compromis), avoir échangé les bénéfices/récompenses et avoir établi les attentes de ce que devrait être la relation. Comme il a déjà été signalé précédemment, les deux parties étudient leur poids dans les négociations de l'autre et la possibilité éventuelle de construire une relation profitable sur le long terme (DWYER, SCHURR ET OH, 1987).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La poursuite de la relation et son accroissement dépend de son importance et de la durabilité de la valeur que la relation procure aux deux parties. En effet, plus la relation dure plus elle prendra de la valeur comme cela peut se produire dans l'entreprise pour un salarié, dans les relations amicales ou sentimental. Dans le cas du salarié, sa connaissance de l'entreprise (des lieux, des procédures, des salariés, …) est un avantage certain qui est à valoriser. Nous pouvons considérer que le temps passé avec une personne dans le cadre d'une relation amicale (ou sentimentale) permet de développer une relation privilégiée puisque l'évolution des deux acteurs de la relation se fait l'un par rapport à l'autre. En dépit des conflits qui peuvent survenir tout au long de la relation commerciale, le développement de la relation au fil du temps est réalisé en collaboration entre les clients, les fournisseurs, la satisfaction concernant la performance de rôle de l'autre ainsi que les récompenses associées. Les deux parties deviennent dépendantes en rendant la relation fructueuse et commencent ensuite à s'engager l'un envers l'autre pour le succès de la relation (Gummesson, 2002 ; Kalaignaman et Varadarajan, 2006). Cette dépendance qui se retrouve dans les récompenses associées citées ci-dessus est à rapprocher de la notion de coûts de changement.

I.1.2.2. Couts de changement (ou transfert) 'switching costs'

L'engagement calculé dans la littérature du marketing relationnel repose sur les coûts de changement (*switching costs*), le sacrifice, l'absence de choix et la dépendance (Bendapudi et Berry, 1997 ; Dwyer et al., 1987 ; Fullerton, 2003 ; Gilliland et Bello, 2002 ; Gundlach et al., 1995 ; Heide et Joh, 1992). Il convient de noter qu'avec l'engagement calculé la notion d'engagement prend en compte les conditions et autres antécédents de l'engagement et plus seulement l'engagement affectif qui reste l'antécédent unique d'engagement dans une relation idyllique ou dans certains cas particuliers (cf. les passionnés, les clubs VIP, Harley Davidson…).

L'engagement calculé prend racine dans la théorie des paris de groupe (*side-bet*) de Becker (1960) où le consommateur se retrouve en relation avec un partenaire en raison du bénéfice qu'il retire de cette relation et qu'il risque de perdre s'il était amené à changer de partenaire. Ce risque couplé à la rareté ou au manque d'alternatives constitue un antécédent important de l'état psychologique d'engagement calculé (McGee et Ford, 1987).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette notion de coût de changement se retrouve de plus en plus en France aujourd'hui avec les durées d'engagement imposées par les FAI et les opérateurs téléphoniques puisque le client ne peut pas quitter son fournisseur téléphonique sans en payer le prix avec des frais de résiliation. Pour lutter contre ce phénomène, il existe une loi qui permet au client de se libérer de cette clause d'engagement (le plus souvent sur 12 ou 24 mois) en payant 3 mois d'abonnement. Cet exemple illustre parfaitement un cas où le client est fidèle pendant la durée de son engagement car il n'a pas d'autres choix et ne garantit nullement à l'entreprise de garder ce client. Ainsi, pour avoir une réelle idée de l'efficacité de cet engagement 'imposé', il faudra voir combien de clients restes engagés en renouvelant leur engagement avec l'entreprise et combien changent d'opérateur téléphonique.

Le constat sur le marché de biens de consommations dans lesquels on impose l'engagement montre que l'engagement calculé représente une part considérable des antécédents de l'engagement client. Le fait d'y trouver son compte soit financièrement soit avec les avantages qu'il présente, suffit à faire franchir le pas au client.
Du point de vue de l'entreprise, cet engagement 'imposé' par certaines entreprises illustre le risque lié à la perte encourue par le prestataire du service en termes de rentabilité lorsque le client met fin à son engagement avant les termes prévus. Tandis que coté client, on pourrait penser que le client ne veuille pas changer de prestataire/fournisseur pour ne pas risquer de perdre des bénéfices dont il profite. Si les clients avaient suffisamment à perdre pour ne pas changer de fournisseur, ils ne devraient logiquement pas sentir le besoin de garantir une durée d'engagement de façon actée ou formelle. Il semble que la tendance des consommateurs à ne plus être fidèle à la même marque et être volatile puisse expliquer cette décision des entreprises à imposer des durées d'engagement pour garantir une rentabilité escomptée. En revanche, cette décision ne résout aucunement le problème d'engagement client et de fidélité puisque le client peut être perdu à la fin de son engagement et surtout cela démontre l'absence de confiance qui doit être à la base de tout accord entre deux partenaires. La notion de confiance parait être fondamentale pour que le client s'engage avec un fournisseur. Dans la littérature, certains auteurs ont abordé la notion de confiance et d'engagement dans les relations commerciales (Morgan et Hunt, 1994). Si bien que certains opérateurs téléphoniques présentent des offres sans engagement pour retrouver la confiance de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

leurs clients et ceux-ci peuvent être fidèles à l'entreprise notamment du fait qu'ils sont libres de mettre fin à la relation dès qu'ils le décident.
Sans la confiance dans la relation celle-ci peut être remise en question et ceci renforce l'importance de l'engagement calculé dans une relation qui implique un échange sur le long terme. L'engagement calculé peut notamment expliquer le fait que certains clients se sentent piégés dans une relation commerciale lorsqu'ils rencontrent des difficultés pour y mettre fin ou s'en échapper (FOURNIER ET AL., 1998).
La spécificité de l'engagement calculé est que le client peut tout à fait être engagé dans une relation car il a le sentiment que mettre fin à cette relation implique un sacrifice économique et/ou social (cf. engagement normatif) ou encore car il n'a pas d'autres choix que de maintenir cette relation. Cet état psychologique de l'engagement calculé est ce que certains auteurs ont appelé le « côté obscur » (*'dark-side'*) de la relation commerciale (FOURNIER ET AL., 1998).

Le caractère même de la relation commerciale est un accord où chaque partie trouve son intérêt dans l'échange qui intègre totalement l'engagement calculé. Sinon la seule motivation qui pousserait à consommer et à entretenir une relation avec son fournisseur aurait uniquement un fondement affectif. Le fait d'omettre la notion d'intérêt financier et d'autres avantages parait être réducteur d'autant plus dans le contexte national actuel où le prix et la notion de rapport qualité-prix revêt une importance majeure. Cette tendance touche toutes les couches de la société, si bien que les hard-discounters rencontrent un succès et qu'en réaction, tous les grands distributeurs ont intégré la notion de bas prix/discount et cela est même devenu un argument de poids de cette guerre entre distributeurs.
Les bénéfices de chaque partie doivent reposés sur un aspect émotionnel qui est complété par les bénéfices qui résultent de l'aspect financier et sont réglementés par des normes ; ainsi, la relation de façon générale devrait considérer les émotions et le bénéfice financier (BUTSCHER, 2005).

C'est pourquoi, il semble essentiel de prendre en compte la composante calculée dans l'engagement client. De plus, les clients recherchent sans cesse de faire une bonne affaire et de faire jouer la concurrence pour des bas toujours plus au rabais, ce qui pour ce type

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de consommation met l'engagement calculé comme premier justificatif de l'engagement. Le développement des smart shoppers découle de cette tendance.
Il semble pertinent de rappeler que la majorité des études sur l'engagement a été réalisée dans des pays Anglo-Saxons avec un contexte socio-économique et culturel différent.

Comme évoqué ci-dessus l'engagement dans une relation commerciale peut impliquer pour le client un sacrifice social, ce qui signifie qu'en plus des composantes affective et calculée, l'engagement client peut avoir pour origine l'influence sociale ou morale. En effet, la relation commerciale est visible à tous, ce qui peut avoir des conséquences sur le comportement du consommateur et sur son engagement avec le fournisseur pour différentes raisons.

I.1.3. L'ENGAGEMENT NORMATIF

Il semble que peu d'auteurs n'intègre la composante normative dans l'engagement client étant donné qu'il n'évolue pas dans un environnement « fermé » ou clairement délimité comme c'est le cas dans l'entreprise. Au début de ce travail de recherche, il n'existait aucun travail qui traite clairement la dimension normative dans l'engagement à la marque. En effet, MOULINS ET ROUX (2008) avaient souligné la difficulté d'identifier et de mesurer cette dimension de l'engagement lorsqu'il concerne des relations non formalisées de type purement mercantile. « De ce fait il est souvent ignoré dans les recherches sur le consommateur, seules à notre connaissance deux études y font directement référence (BANSAL ET AL., 2004 ; GRUEN ET AL. 2000) » (MOULINS ET ROUX, 2008).

Or, la littérature sur l'engagement des salariés n'a pas rencontré cette difficulté puisqu'elle a été l'initiative avec les travaux d'ALLEN ET MEYER (1990), au début des années quatre-vingt-dix qui introduisent la notion de norme dans la relation d'engagement basée sur le sentiment de devoir moral envers l'organisation. Leur travail renvoie à l'idée, déjà entrevue par quelques travaux de la fin des années soixante-dix (WIENER, VARDI, 1980), que le salarié se sent obligé de développer des conduites loyales envers son organisation, en adhérant notamment à ses normes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En revanche sur les dernières années, la littérature sur le sujet a commencé à se développer petit à petit. Certains de ces travaux portent sur des études réalisées dans un contexte où les valeurs ou l'aspect moral est fort. L'un d'entre eux a porté sur l'étude de deux entreprises suédoises et leur relation de parrainage (ou sponsoring) d'un club local de hockey sur glace (ROXENHALL ET ANDRESEN, 2012). Cet exemple illustre la facilité d'étudier l'engagement normatif à la marque dans un contexte où le niveau institutionnel est fort et est semblable à la situation des salariés au sein de l'organisation. Les chercheurs en marketing relationnel ont mis un peu plus de temps à intégrer cet aspect normatif au sein de la relation entre le client et l'entreprise.

Par ailleurs, en partant du constant qu'aujourd'hui il existe de plus en plus de groupes de consommateurs et surtout que la technologie propose de nombreux supports (blogs, forum, réseaux sociaux, …) que les consommateurs utilisent volontiers pour s'exprimer que cela soit encadré ou pas par l'entreprise allant du commentaire sur le site du distributeur ou du fabricant à Twitter ou Faceboook. Les réseaux sociaux numériques sont devenus un moyen d'expression très prisé par les internautes qui a révolutionné le rapport entre le consommateur et les entreprises (MERMET, 2009). Ainsi, il parait légitime de considérer que cet environnement se caractérise par la présence d'acteurs identifiables et de certains leaders qui se distingue et qui peuvent influencer les autres consommateurs au même titre qu'un manager pourrait influencer ses collègues. Certains auteurs ont établi des profils d' « influenceur » sur les réseaux sociaux (PAROLA, 2010). Ainsi, il est possible de transposer l'organisation des relations entre les salariés d'une entreprise avec l'organisation online des relations entre les consommateurs d'une même marque ou d'un même type de produits et services. Cette supposition demande à être confirmée ou infirmée par une étude terrain. D'ores et déjà, il convient de rappeler qu'il existe déjà dans des sites et des blogs des internautes, eux-mêmes consommateurs qui sont des références sur la toile et fortement susceptibles d'influencer les autres consommateurs ou membres de la communauté virtuelle.

De nombreux auteurs abordent les résultantes (*'outcomes'*) de l'engagement client comme la fidélité client, la rétention client ou encore l'ambassadeur de la marque, … (MORGAN ET HUNT, 1994 ; ZEITHAML ET AL., 1996 ; FULLERTON, 2003), le bouche à oreille positif (FILE ET PRINCE, 1992 ; BUTTLE, 1998 ; GREMLER, GWINNER ET BROWN, 2001 ; MAXHAM

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

III, 2001 ; RANAWEERA ET PRABHU, 2003 ; CASALO, FLAVIAN ET GUINALIU, 2005), la volonté de payer ou *'willingness to pay'* (KRISHNA, 1991 ; LAROCHE, BERGERON ET BARBARO-FORLEO, 2001 ; HANSEN, WERTENBROCH ET SKIERA, 2002 ; HOMBURG ET AL., 2005), l'intention de rester ou *'intention to stay'* (ZHEN, 2001 ; DE RUYTER, MOORMAN ET STERN, 2001 ; HANSEN, SANDVIK, SELNES, 2003 ; FULLERTON, 2005 ; CHIANG ET AL., 2005 ; GOUNARIS, 2005 ; CHEW, CHAN, 2008). Cependant notre recherche se limitera aux relations qui existent entre les différents acteurs du marché avec pour finalité de mettre la lumière sur les éléments qui amènent l'engagement client. Ainsi, l'étude s'intéresse aux antécédents de l'engagement client par le fournisseur ou prestataire de service aussi bien à travers son orientation marché que par le biais de son personnel au contact. En ce sens, l'objectif est de faire ressortir les mécanismes qui favorisent l'engagement client comme la littérature s'accorde à montrer les conséquences positives engendrées sur la rentabilité, l'image de marque… Il est clair qu'un client qui devient un ambassadeur de marque ne peut qu'avoir un engagement fort envers elle ; il en va de même pour un client qui a une fréquence de consommation élevée qui est considéré comme fidèle (TBC[5], VIP, … selon la typologie utilisée). Ce lien relationnel fort peut se trouver renforcé par la théorie du contrat psychologique qui délimite les liens entre le client et la marque incluant notamment des obligations mutuelles. Comme l'indique BAKSH (2010, P.166), la confiance mutuelle entre les salariés et leur employeur est indispensable sans quoi le contrat psychologique peut se matérialiser dans une relation à court-terme, transactionnelle et/ou transitoire, ce qui n'est ni dans l'intérêt du salarié ni de l'employeur. Cette situation paraît pourvoir s'appliquer de la même manière au niveau de l'engagement à la marque entre le client et la marque. Ainsi, la relation d'engagement entre le client et la marque implique des obligations mutuelles qui relèvent de la morale qui se retrouvent dans la relation d'échanges directement influencée par les normes sociales.

De la même manière, le niveau d'engagement du client à la marque est fortement lié aux valeurs partagées avec la marque puisque le client se reconnait (s'identifie) davantage dans la marque.

[5] TBC : Très bon client

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pour ce faire la perception client et le point de vue des consommateurs de façon générale est au cœur même de cette recherche qui vise à comprendre les mécanismes qui interviennent dans la relation avec l'entreprise notamment dans un contexte d'interactions entre le client et le fournisseur de service. L'aspect humain est tout particulièrement recherché car les échanges se passent pour l'essentiel entre le personnel au contact et les clients.

Il s'agit de faire apparaître les leviers à utiliser par les entreprises pour améliorer ou renforcer l'engagement de ses clients. Par la suite, l'utilisation de ces informations reste du ressort de l'entreprise selon sa stratégie et sa politique d'en tirer les conclusions adéquates selon son cas unique. En effet, les conclusions ou recommandations que l'on pourra apporter au travers de cette recherche, constitueront des outils que l'entreprise doit utiliser en connaissant ses particularités, les spécificités de son secteur d'activité, de la culture locale, du contexte socio-économique, etc. et ainsi que l'environnement dans lequel l'entreprise évolue.

L'approche développée vise surtout à démontrer les interactions qui existent et les influences qui y sont liées.
Dans l'industrie du service, la qualité de service est au cœur de la relation interpersonnelle car elle va déterminer la perception du client sur la prestation fournie par le personnel au contact. Le rôle du personnel dans l'engagement client apparait comme crucial surtout dans un contexte où il y a une dématérialisation des achats et que le relationnel s'avère être recherché par les clients (cf. entretiens réalisés auprès de consommateurs dans le cadre du projet Valorisation des éléments Intangibles dans les Programmes de fidélité pour le PICOM, Pôle de compétitivité de Lille). Cette attente de relationnel avec un personnel au contact qualifié et compétent pour des clients de plus en plus nombreux reflète ce qui est mentionné dans la littérature du marketing relationnel.

En effet, le construit de la qualité de service inclut les construits de l''honnêteté' (ou du 'sérieux') ou *'reliablility'* et celui de 'responsabilité' dans une perspective multidimensionnelle de la qualité du service (FULLERTON, 2005 ; BRADY ET CRONIN, 2001 ; PARASURAMAN ET AL., 1988). Comme l'indique FULLERTON (2003), ces variables de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l''honnêteté' et de la 'responsabilité' sont au niveau conceptuel fortement similaires aux construits relationnels tels que ceux développés par Morgan et Hunt (1994) où ils identifient la 'confiance' et les 'valeurs partagées' comme des antécédents proches de l'engagement.

En effet, la qualité de service est fortement liée à la confiance dans toute relation comme il a été démontré dans la littérature sur le comportement organisationnel où la confiance occupe une place importante. Ainsi, plusieurs auteurs ont examiné la confiance dans la littérature (e.g. Brashear, Boles, Bellenger et Brooks, 2003 ; Ketz de Vries, 2005 ; Lines, Selart, Espedal et Johansen, 2005 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Payne et al., 2003 ; Simon, 2002 ; Spence-Laschinger et Finnegan, 2005 ; Wong et Sohal, 2002).

Plusieurs dimensions de la confiance ont été développées par ces auteurs. La confiance avait été définie telle que « la parole ou la promesse d'une partie d'accomplir ses devoirs dans la relation » (Morgan et Hunt, 1994, p.23). La définition de Morgan et Hunt (1994, p.23) est particulièrement intéressante dans le cadre de notre étude qui insiste sur l'aspect humain et relationnel. Les relations sont essentielles pour le succès de l'organisation (Marques, Dhiman et King, 2005). De surcroit, le fait de devoir remplir, respecter son engagement ou d'accomplir ses devoirs implique d'avoir un contrat d'ordre moral basé sur des normes au sein de l'environnement, en l'occurrence la société et les normes sociales. Cette notion de contrat moral a été développée dans la littérature sous le concept du contrat psychologique dans le cadre du comportement organisationnel (e.g. Rousseau, 1995 ; Rousseau et Wade-Benzoni, 1994 ; Ho, 2005), de la confiance (« comme élément fondamental de l'engagement qui pose le cadre pour renforcer la confiance entre les parties : le salarié et l'organisation ») (Baksh, 2010, p.166), de l'identification à l'organisation des salariés et des clients (Lichtenstein, Netemeyer, Maxham III, 2010). Simon (2002) suggère que la confiance est fondamentale dans les relations professionnelles. Ainsi, la confiance s'applique à l'ensemble des acteurs des relations professionnelles à savoir les employés, les fournisseurs, les clients ou encore les partenaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Quant à l'engagement calculé client, il serait d'après la littérature renforcé par la dépendance envers le 'partenaire relationnel' (FULLERTON, 2005,2003 ; GRUEN, 2000). Plusieurs auteurs justifient cette dépendance qui engendre de l'engagement calculé client dans un certain nombre de conditions telles que les paris groupés ou '*side-be*ts' (BECKER, 1960), la rareté des alternatives et des contrats (MCGEE ET FORD, 1987 ; ANDERSON ET WEITZ, 1992 ; FULLERTON, 2005, 2003). De fait, le client peut se retrouver forcé de s'approvisionner auprès d'un prestataire de service quel que soit le niveau de bénéfices qu'il en retire (BARNES, 1997). Dans ce cas, le client peut avoir l'impression qu'il existe peu d'alternatives en dehors de son prestataire existant et se retrouve dans une situation de dépendance. La rareté d'alternatives renforce l'engagement calculé puisque le client a le sentiment de dépendre de son fournisseur. Cette situation existe dans les compagnies aériennes qui détiennent des clients considérés comme très fidèles en se basant sur leur comportement d'achat alors qu'en réalité, ils sont obligés de faire appel à cette compagnie aérienne en raison de la destination, des horaires, du poids autorisé et autres avantages et ainsi que lorsque le voyage est financé par l'entreprise qui a un accord avec la compagnie aérienne. Le francilien qui se déplace tous les jours en transport en commun depuis dix ans par exemple se retrouve dans une relation d'engagement avec la RATP, ceci quel que soit son appréciation de la qualité de service offerte par cette entreprise.

Ces deux exemples dans les transports illustrent qu'une relation d'engagement peut être déterminée en autres par l'aspect calculé où le client cherche à maximiser ses bénéfices dans la mesure du possible et cela est aussi bien vrai dans la relation Business-to-Business que Business-to-Consumer.

Si un client veut avoir une connexion internet par la fibre, il dépend du fournisseur qui gère son quartier ou la ville, si bien qu'il peut se trouver avec un choix plus ou moins limité en termes de fournisseurs d'accès internet (FAI).

Imposé par le marché, on se retrouve typiquement dans un engagement de 12 ou 24 mois avec son opérateur pour obtenir un téléphone à moindre coût et surtout que les opérateurs s'appuient sur le même principe d'engagement forcé.

En outre, les clients pourraient avoir un sentiment de rancœur lorsque les entreprises facturent un prix à plein tarif après les avoir retenus, ce qui a tendance à réduire leurs volumes de transactions et leurs achats ainsi qu'à affaiblir la valeur de la relation. Ce

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

constat se retrouve aujourd'hui avec des offres chez les FAI avec un tarif spécial valable un an qui repasse au tarif normal suite à cette période. Bien souvent les clients se trouvent tentés d'aller chez les concurrents qui en plus proposent le remboursement des frais de résiliation, ce qui par conséquent encourage la migration des clients d'un FAI à l'autre.

Il est important de mettre l'accent sur le fait que le marketing relationnel est un concept qui a été développé à travers un certain nombre d'étapes. Dwyer, Schurr et Oh (1987) ont envisagé the concept de marketing relationnel tel qu'un processus de développement qui évolue à travers plusieurs phases : la conscience, l'exploration, l'engagement et la dissolution. La relation commence par la conscience puis l'exploration par laquelle l'attraction est le processus principal. Toutes les parties malgré la résistance des autres parties, peuvent revoir la répartition respective des obligations, bénéfices et charges comme dans toute relation.

Comme les travaux sur l'engagement affectif client se sont basés sur les travaux déjà réalisés sur l'engagement affectif des salariés, de la même manière, cette recherche tente de montrer qu'il est aujourd'hui pertinent d'intégrer la composante normative à l'engagement client.

Jusqu'à présent la littérature sur l'engagement organisationnel a montré que les relations d'engagement affectif des salariés étaient étroitement et positivement liées à la rétention des salariés au sein de l'organisation (Allen et Meyer, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Mayer et Schoorman, 1992 ; O'Reilly et Chatman, 1986).

Néanmoins, Al-abdi (2010) a indiqué que le processus de développement d'une relation commerciale inclut plusieurs étapes et l'étape ultime (la plus avancée) est l'engagement des deux parties dans une relation. Selon lui, plusieurs aspects prendront forme à travers des étapes de la relation, tels que les sentiments, les normes qui sont développées par l'échange mutuel ; et devraient conduire à des clients plus fidèles, éventuellement à une relation client entreprise fructueuse.

La transposition de cette relation des salariés à la relation avec clients a été traitée par la littérature du marketing relationnel. En effet, la relation entre l'engagement affectif client et la rétention client est un sujet largement traité dans cette littérature.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il existe plusieurs études avec des modèles avec trois composantes (a) morale, calculée et 'alternative' (ETZIONI, 1958) ; (b) affective, continuité et normative (ALLEN ET MEYER, 1990) ; (c) continuité, affective et moral (JAROS ET AL., 1993).

I.2. Modèle tridimensionnel de l'engagement des clients

Dans la littérature, BANSAL ET AL. (2004) ont développé un modèle tridimensionnel de l'engagement client en s'inspirant du modèle tridimensionnel d'ALLEN ET MEYER (1990) de l'engagement organisationnel.

En effet, une partie significative de la littérature de l'engagement organisationnel soutient que toutes les formes d'engagement sont liées de façon négative aux comportements de turnover et « d'abstinence cognitive » ou « withdrawal cognitions » (MEYER ET HERSCOVITCH, 2001 ; MEYER ET AL., 2002 ; POWEL ET MEYER, 2004). Ce constat sur la disponibilité des travaux sur les effets néfastes ou les conséquences négatives d'un manque d'engagement a été évoqué au cours de la partie sur l'engagement organisationnel des salariés.

Malgré ce constat de nombreuses études en marketing relationnel traitent uniquement de l'engagement affectif et calculé sur les conséquences relationnelles (FULLERTON, 2003 ; GUSTAFSSON, JOHNSON ET ROOS, 2005 ; VERHOEF, FRANSES ET HOEKSTRA, 2002 ; AL-ABDI, 2010).

En outre, bien qu'AL-ABDI (2010) ait développé les trois dimensions de ce modèle séparément, elles comportent divers antécédents tels que la confiance, les normes subjectives et les coûts de changement ou *'switching costs'* (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004).

I.2.1. ENGAGEMENT AFFECTIF (BASE SUR LE DESIR)

L'engagement a été résumé par certains auteurs à sa composante affective laissant penser que l'engagement à la marque ne pouvait être que d'ordre affectif.

Il convient de rappeler que l'engagement affectif reflète l'attachement émotionnel à l'objet de l'engagement (ALLEN ET MEYER, 1990). C'est la force qui relie les clients au désir ainsi que les sentiments positifs des clients envers l'entreprise (FULLERTON, 2003 ; GUREN, SUMMERS ET ACITO, 2000 ; HANSEN, SANDVIK ET SELNES, 2003). L'engagement affectif a été développé à travers un certain nombre de facteurs tels qu'une hausse de la satisfaction client et de la confiance (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004). Ils démontrent que

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

contrairement à ce que la littérature a développé, la satisfaction client n'est pas réservée au transactionnel. En outre, la satisfaction a été définie et conceptualisée dans la littérature comme du transactionnel ou une transaction cumulative (E.G. ANDERSON, FORNELL ET LEHMAAN, 1994 ; FORNELL ET AL., 1996). La satisfaction qui comporte seulement des éléments émotionnels est l'antécédent qui contribue le plus au développement de l'engagement affectif comme nous l'avions présenté précédemment pour l'engagement affectif.

Plusieurs auteurs ont étudié l'engagement affectif avec les mesures de performance (E.G. JOHNSON ET AL., 2001 ; VERHOEF, 2003 ; FULLERTON, 2005), l'intention de changement ou *'switching intention'* (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004 ; MATTILA, 2006), la rétention client (JOHNSON ET AL., 2001 ; VERHOEF, 2003), l'acceptation d'une hausse du prix et l'intention de défendre la marque (E.G. FULLERTON, 2003 ; FULLERTON, 2005).

Il est important de noter que l'engagement affectif a été mesuré de façon différente et que cela est probablement la raison pour laquelle il existe des résultats différents et/ou contradictoires parmi la multitude d'études. Cette observation s'applique également pour les travaux sur l'engagement de façon générale.

I.2.2. ENGAGEMENT CALCULE (BASE SUR LE COUT)

La composante calculée de l'engagement apparaît comme un élément majeur de l'engagement dans sa globalité. L'engagement calculé ou de continuité est défini tel que « le coût associé au fait de quitter l'organisation » (MEYER ET AL., 1993, P.539). Il souligne que la reconnaissance client du coût est évalué en se basant sur les coûts de changement (*'switching costs'*) et la disponibilité d'autres alternatives (E.G., ALLEN ET MEYER, 1990 ; GUSTAFSSON ET ROOS, 2005 ; GARBARINO ET JOHNSON, 1999 ; GRUEN, SUMMERS ET ACITO, 2000).

Il montre que les études sur l'engagement calculé peuvent présenter des résultats opposés. En effet, dans la littérature il a été systématiquement démontré que l'engagement affectif a un impact négatif sur les intentions de changement (ou *'switching intentions'*) (BANSAL ET AL., 2004 ; FULLERTON, 2003 ; FULLERTON, 2005). Tandis que certains auteurs ont démontré que l'engagement calculé a des effets positifs sur la rétention dans les secteurs de la télécommunication et de services internet (GUSTAFSSON, JOHNSON ET ROOS, 2005).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AL-ABDI (2010) dans son étude relève qu'il se focalise sur l'état psychologique de sentiments d'être enfermé ou piégé dans une relation, comme l'expérimentent certains clients qui ont signé des contrats avec un prestataire de service et qui veulent partir mais n'en ont pas la possibilité en raison des pénalités financières imposées et/ou des pertes de bénéfices en cas de changement de fournisseur.

Comme il a déjà été évoqué plus tôt, l'engagement calculé est notamment lié à la théorie de *'site-bets'* de BECKER (1960). De surcroît, la disponibilité d'autres alternatives sur le marché et le coût de changement sont également connus pour être des déterminants de l'engagement calculé (BANSAL ET AL., 2004 ; FULLERTON, 2003 ; GUNDLACH ET AL., 1995). Les clients qui se trouvent bloqués dans une relation avec une entreprise ont tendance à évoquer l'entreprise de façon négative (AL-ABDI, 2010).

I.2.3. ENGAGEMENT NORMATIF (BASE SUR L'OBLIGATION)

La composante normative de l'engagement client est celle qui pourrait apparaître la plus difficile à mettre en application pour les clients compte tenu du rapport de force entre un client et la marque qui diffère de celui entre le salarié et son organisation dont il dépend. En revanche, les normes qui s'appliquent au sein de l'organisation dans les relations entre les salariés sont inspirées des normes sociales qui influencent les clients. AL-ABDI (2010) indique que l'engagement normatif a été confirmé dans le domaine des comportements organisationnels (MEYER ET ALLEN, 1991 ; WIENER, 1982) et est souvent lié aux intentions de turnover ou d'absentéisme (CHANG, CHI ET MIAO, 2007 ; HERSCOVITCH ET MEYER, 2002 ; MEYER ET ALLEN, 1991) et au comportement professionnel désirable (cf. performance, présence, citizenship) (ALLEN ET MEYER, 1996 ; HERSCOVITCH ET MEYER, 2002).

Ainsi, la composante normative présente dans l'engagement à la marque bien que peu développée paraît légitime. En effet, à ce jour des études limitées s'intéressant à l'engagement normatif ont été menées en marketing. L'exception est l'étude réalisée par GRUEN, SUMMERS ET ACITO (2000) qui ont étudié les membres d'une association professionnelle dans le secteur de l'assurance et ont trouvé un effet positif de l'engagement normatif sur l'influence de coproduction.

La culture d'entreprise et du pays devraient avoir une forte influence sur cet aspect comme il est ressorti pour l'engagement normatif organisationnel des salariés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La littérature a démontré que l'engagement normatif représente la force qui relie le client à l'entreprise par le sens de l'obligation morale (Allen et Meyer, 1990 ; Gruen, Summers et Acito, 2000 ; Meyer et Herscovitch, 2001).

Al-abdi (2010) indique que la composante normative du modèle tridimensionnel de l'engagement s'appuie sur la théorie de l'action raisonnée ou *'Reasoned action theory'*. Ainsi, le construit de l'engagement normatif pourrait être le résultat de deux déterminants basics, l'un comme la fonction de croyance profonde et la nature personnelle, et l'autre comme étant le reflet de l'influence externe de la pression sociale des collègues, amis ou famille (Ajzen et Fishbein, 1980). Cette pression sociale se retrouve dans les choix des individus. Afin de justifier un comportement en accord avec leurs désirs, les individus peuvent aussi vouloir s'assurer que leurs actions sont moralement justes et qu'elles seront acceptées par leur famille, amis ou collègues (Bergman, 2006).

Les clients restent attachés à l'entreprise car ils ont le sentiment d'y être obligés, ce qui est conforme à leurs valeurs internes et/ou à leur environnement social (Al-abdi, 2010).

I.2.4. Les Relations entre les dimensions de l'engagement

Les auteurs précurseurs de l'engagement organisationnel avaient mis en avant que les dimensions de l'engagement sont indépendantes et complémentaires. En effet, les études de méta-analyses sur les comportements organisationnels ont démontré que les trois composantes de l'engagement sont distinctement uniques mais également reliés les unes aux autres (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et al., 2002). De nombreuses recherches ont recommandé d'investiguer les effets interactifs des composantes de l'engagement pour parvenir à une meilleure compréhension de la nature de l'engagement et être en mesure d'apporter des résultats fructueux pour les implications managériales (e.g., Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Allen, 2002 ; Chang et al., 2007).

Al-abdi (2010) a montré qu'il existe des relations entre les différentes dimensions de l'engagement. Il a résumé ces relations à deux principales relations d'influence l'une entre les composantes affective et calculée, l'autre entre les composantes affective et normative.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I.2.4.1. Relations entre Engagement affectif – Engagement Calcule

Plusieurs auteurs ont évoqué des liens d'interdépendance entre les composantes affective et calculée de l'engagement. Cependant, il est à noter qu'il n'existe pas à ce jour de résultats cohérents sur la relation engagement affectif-calculé (Al-abdi, 2010). Il indique que des recherches théoriques et empiriques soutiennent une interactivité négative dans plusieurs secteurs tels que la banque, la distribution et la télécommunication (Fullerton, 2003 ; Fullerton, 2005 ; Jones et al., 2007). Dans l'hôtellerie, Mattila (2006) a révélé qu'ajouter de l'engagement affectif à l'engagement calculé engendre une influence progressive sur le comportement du client envers les récompenses qui incluent des *'hard benefits'* (e.g. séjour gratuit, repas gratuit) et des *'soft benefits'* (e.g. check-in prioritaire). Il faut relever qu'il s'agit de secteurs d'activité présentant des spécificités propres, ce qui limite leur application à d'autres secteurs. Ainsi, comme le souligne Al-abdi (2010) ces résultats peuvent s'expliquer par la nature de la variable dépendante mesurée dans l'étude qui comporte des composantes émotionnelle et basée sur le coût.

En revanche, d'autres auteurs n'ont pas trouvé de résultats significatifs dans d'autres industries. Bansal, Irving et Taylor (2004) n'ont pas trouvé de résultats prouvant qu'il existe une interaction dans les services de réparation automobile bien qu'ils expliquent que cela soit dû à la nature même du secteur d'activité ainsi qu'à la difficulté de détecter les interactions dans le secteur empirique choisi à savoir les services automobile.
En dépit de résultats incohérents présents dans la littérature en raison du contexte et/ou des différences de mesure, il est attesté en principe qu'un sentiment élevé d'engagement calculé basé sur des coûts élevés associés avec le fait de partir fragilise l'engagement basé sur l'engagement affectif reposant sur la base du désir tandis qu'un sentiment élevé d'attachement affectif peut diminuer l'engagement calculé client (Al-abdi, 2010).

D'autres travaux sur le comportement organisationnel ont déjà soutenu l'argument que chaque construit simultanément entrave les efforts des autres construits (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Herscovitch et Meyer, 2002 ; Meyer et al., 2007 ; Al-abdi, 2010). Quant à la littérature du marketing relationnel, des auteurs tels que Bansal et al. (2004)

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

et FULLERTON (2005) ont développé un nouveau construit en prenant le produit de l'engagement affectif et de l'engagement calculé (AL-ABDI, 2010). Pourtant comme le souligne AL-ABDI (2010), ce nouveau construit a été étudié uniquement sur une variable dépendante et les résultats sont différents ou insignifiants. Ainsi, il n'y a pas de résultats cohérents qui puissent justifier l'interaction entre les composantes affective et calculée de l'engagement dans un contexte global.

I.2.4.2. RELATIONS ENTRE ENGAGEMENT AFFECTIF – ENGAGEMENT NORMATIF

La littérature du comportement organisationnel montre que les construits de l'engagement affectif et normatif sont corrélés et aussi des construits distincts (AL-ABDI, 2010). Du point de vue conceptuel, alors que l'engagement normatif est lié au sentiment d'obligation morale qui doit être remplie dans le contrat psychologique d'un individu, l'engagement affectif tient du désir de rester au sein de l'organisation (ALLEN ET MEYER, 1996 ; MEYER ET SMITH, 2000).

Les travaux théoriques et empiriques tendent à soutenir l'effet positif de l'engagement affectif sur l'engagement normatif (E.G. MEYER ET HERSCOVITCH, 2001 ; MEYER ET SMITH, 2000). Selon AL-ABDI (2010) dans le contexte BtoC de marketing relationnel, cette relation aurait été étudiée seulement par BANSAL, IRVING ET TAYLOR (2004) qui ont trouvé un impact positif de l'engagement affectif sur l'engagement normatif et que l'engagement normatif intervient en partie comme médiateur dans la relation entre l'engagement affectif et les intentions de changements (ou *'switching intentions'*). En effet, d'après la littérature sur l'engagement organisationnel salarié, la relation avec les collègues qui repose en partie sur de l'affect influence la relation d'engagement normatif notamment en renforçant le respect des règles et en suivant les recommandations du management et de la direction.

Il est affirmé dans ce contexte que des sentiments émotionnels forts envers l'entreprise renforcent un sentiment d'obligation pour être engagé dans une relation qui peut être interprétée telle qu'une obligation ou une dette (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004). Malgré le peu de travaux existants sur l'engagement normatif dans la littérature du marketing relationnel, BANSAL ET AL. (2004) ont pris en compte la relation client-entreprise et ont démontré que l'engagement affectif a un impact positif sur l'engagement normatif. Par

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ailleurs, dans la littérature du comportement organisationnel, MEYER ET AL. (2002) ont étudié dans une étude de méta-analyse le lien au sein de la relation salarié-organisation et ont également démontré que l'engagement affectif influence l'engagement normatif.

Le sentiment de désir est un 'moteur puissant' (ou *'strong driving force'*) qui affecte le sentiment d'obligation des clients envers l'entreprise (BANSAL ET AL., 2004 ; MEYER ET AL., 2002). L'engagement normatif est développé en se basant sur les croyances internes et/ou sur la pression sociale exercée par la famille, les amis ou les collègues (AL-ABDI, 2010). Afin de justifier un comportement en adéquation avec leurs désirs, les individus auront tendance à s'assurer que leurs actions sont moralement bonnes et qu'elles sont acceptées par leur famille, amis ou collègues (BERGMAN, 2006).

II. Le client comme dernier maillon de la chaîne

Chaque salarié aura sa propre « distribution » d'engagement (entre les trois composantes de l'engagement) et il est vrai que l'orientation client est un élément qui permet de maximiser les chances d'avoir un personnel au contact qui soit disposé à répondre au mieux aux attentes du client et qui soit engagé dans l'entreprise.

L'orientation client apparaît comme un antécédent possible de l'engagement client, qui peut intervenir au moment de l'étape du recrutement et qui s'inscrit dans les tâches et le rôle des ressources humaines. Cependant, dans le cadre de cette étude, les efforts seront portés sur l'engagement salarié pour en mesurer les éventuels effets sur l'engagement client. Dans le contexte du marketing relationnel qui est défini par GUMMESSON (2002) tel que des activités marketing à la base des interactions avec les réseaux de relations. Ainsi, GUMMESSON (2002) insiste sur l'aspect d'échange et de réseau de relations, ce qui implique au minimum deux parties qui interagissent entre elles soit un fournisseur et un client. Le client apparaît dans ce contexte comme le dernier acteur de ce système complexe de relations. Tous les acteurs présents sur le marché entretiennent des relations d'échange.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les antécédents de l'engagement des salariés résident dans la politique de l'entreprise par rapport à ses salariés à travers sa politique de RH et de son application par les managers. Cela renvoie également à la notion d'empowerment des salariés afin de leur offrir les meilleures conditions pour répondre aux attentes du client.
Aussi, cette étude se limitera à l'influence des composantes de la politique des ressources humaines sur l'engagement salarié.

Dans ce travail de thèse, il y a la volonté de mettre en relation les trois perceptions : entreprise, salariés (ou personnel au contact) et clients, afin de les mettre sur le même plan et de démontrer que toutes vont dans le même sens. Ces trois acteurs qui constituent la relation commerciale sont complémentaires et interagissent entre eux. L'entreprise doit prendre en considération le fait qu'elle touche le client de deux façons soit via son orientation marché, soit via son personnel au contact. Ces deux canaux sont complémentaires et doivent être intégrés dans la stratégie de l'entreprise afin qu'il y ait une cohérence entre les attentes du client et la réalité du terrain, autrement dit l'entreprise ne peut se permettre de faire des promesses qu'elle n'est pas en mesure de tenir sans quoi elle s'expose à des conséquences néfastes. C'est pourquoi, cette relation entre la politique de l'entreprise et le niveau d'engagement des clients sera mesurée afin d'être en mesure de constater à quel point la politique de l'entreprise affecte l'engagement client (et aussi l'engagement salarié).

La rémunération n'affecterait pas significativement l'orientation client d'après HOFFMAN ET INGRAM (1992). Cependant, il est à noter que leurs travaux ont été réalisés aux Etats-Unis et que dans un contexte français, les priorités et les attentes des salariés ne sont pas les mêmes.

Cette recherche s'intéresse à la perception du client des services proposés par l'entreprise et aux mécanismes par lesquels l'entreprise parvient à influencer l'engagement des clients, sachant que le point de rencontre entre l'entreprise et le client reste en partie le personnel. Ce sont ces relations humaines qui sont de premier ordre (cf. théorie de l'échange social) pour établir toute relation humaine et donc commerciale dans le cadre de la vente de produit ou de service (prestation de service est toute

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

présente). Etudier l'engagement client et ses antécédents est le but principal de ce travail de recherche ce qui amené au développement d'un modèle illustrant les relations existantes entre les acteurs présents au cours d'un échange commercial.

Au cours des dernières décennies, en passant en revue les recherches qui traitent de l'engagement client envers l'entreprise, des tentatives ont été faites afin d'examiner et de développer le concept de l'engagement en raison de l'importance de la valeur qu'il apporte aux affaires de l'entreprise, en améliorant considérablement la relation d'engagement et en définitive en affichant la fidélité client (GILLILAND ET BELLO, 2002).

FULLERTON (2003) démontre que l'évaluation cognitive de la performance du fournisseur de la prestation sur la durée peut amener l'attachement affectif puisque le client aura tendance à apprécier ou valoriser la relation avec le 'partenaire relationnel' dont il tire profit. Ce 'partenaire relationnel' tel qu'il est présenté par FULLERTON (2003) correspond au personnel au contact constitué par les salariés au contact des clients surtout dans un contexte d'entreprise de service. Or comme l'avaient mentionné SASSER ET ARBEIT (1976) le personnel constitue ainsi le marché le plus important d'une entreprise de services. Tenter d'assurer sa satisfaction est dorénavant estimé comme essentiel (DE VASSOIGNE, ALLIX-DESFAUTAUX, 2013). Comme le signale BERRY (1981, P.38) « si les salariés sont satisfaits de leur travail, ils satisferont à leur tour la clientèle ». L'objectif est de démontrer qu'il existe une relation similaire au niveau de l'engagement autrement dit qu'un salarié engagé envers son organisation favoriserait l'engagement des clients à l'entreprise.

Dans ses travaux, FULLERTON (2003) émet l'idée que la qualité de service renforce l'engagement affectif client en se basant sur les études empiriques réalisées dans la littérature du marketing des services et du marketing relationnel (GRUEN ET AL., 2000). Le personnel au contact à travers son attitude, va influencer la qualité de service perçue par le client (BELLAOUAIED, 2008).

O'CONNELL (2008) indique que dans le but de construire la confiance, les salariés ont un rôle crucial à jouer pour satisfaire les clients. En outre, des clients satisfaits devraient

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

avoir des relations plus proches avec l'organisation même si ces relations nécessitent des accords de confiance et d'engagement pour limiter/diminuer la méfiance.

La similitude entre les travaux sur le concept de la confiance qui ont été développés dans la littérature du comportement organisationnel et dans la littérature du marketing relationnel ressort également au niveau des travaux relatifs à l'engagement organisationnel et à la fidélité à la marque.

Ces similitudes entre la relation salarié-entreprise et client-marque apparaissent comme indiscutable. Dans le cadre des services, ZEITHAML, BITNER ET GREMLER (2006) ont suggéré de traiter les clients comme les salariés en les éduquant et les familiarisant avec les processus du service. Cette suggestion vient renforcer l'idée que la littérature développée sur la relation salarié-entreprise au travers de la notion d'engagement va dans le même esprit que la littérature développée sur la relation client-marque au travers de la notion de fidélité. Le parallèle entre la littérature sur le comportement organisationnel et la littérature du marketing relationnel est flagrant dès lors que l'on prend en compte le modèle tridimensionnel développé pour l'engagement organisationnel et la fidélité à la marque respectivement par ALLEN ET MEYER (1990) et BERRY ET PARASURAMAN (1991).

Il est vrai que même si l'analyse de la relation était la même, le terme d'engagement restait réservé au domaine organisationnel qui relève des salariés. Ce phénomène peut être lié au fait que les concepts de fidélité et d'engagement sont souvent confondus et qu'il n'existe pas à ce sens de consensus au niveau des chercheurs. Ainsi, la fidélité est parfois présentée telle qu'un antécédent de l'engagement tandis que pour d'autres chercheurs c'est l'engagement qui est un antécédent de la fidélité.

En effet, ce rapprochement a été indirectement fait pour la composante affective de l'engagement par MOULINS ET ROUX (2008) dans leur travail sur le modèle tridimensionnel des relations à la marque. Selon eux, pour nombre d'auteurs l'attachement est confondu avec la dimension affective de l'engagement (BUCHANAN, 1974 ; GRUEN ET AL., 2000 ; MEYER ET ALLEN, 1991 ; FULLERTON, 2003 ET 2005). En outre, ils indiquent que pour d'autres auteurs, l'attachement participe à la dimension

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

psychologique de la fidélité à la marque ou au prestataire. Il existe donc encore une confusion certaine entre le concept et ses conséquences conative et active (MOULINS ET ROUX, 2008). Ils poursuivent en indiquant que cet attachement se traduit par un véritable engagement affectif qui dépasse largement le simple calcul d'intérêt ou la soumission à une quelconque pression sociale. Lorsqu'il est distinctement identifié, l'attachement apparaît ainsi comme un antécédent important de l'engagement (CRISTAU, 2003 ; CHAUDHURI ET HOLBROOK, 2001 ET 2002 ; THOMSON ET AL, 2005).

Il en résulte que l'objectif est de mettre le client au cœur de la relation et que tous les acteurs de la relation commerciale entretiennent des relations avec l'entreprise qui en est la « plaque tournante ».
Le rôle des salariés et en particulier du personnel au contact des clients est primordial puisque le client ne s'engage dans une relation sur la durée avec une entreprise ou une marque seulement dans la mesure où il en tire profit.

L'étude des caractéristiques techniques, humaines, sociales… du personnel au contact va dans le même sens qui est de déterminer des profils avec une appétence relationnelle adaptée à la relation avec un client de plus en plus exigeant aujourd'hui en termes de relationnel et de connaissance technique. Il n'apparaît alors pas surprenant de constater que l'engagement salarié et l'engagement client présentent de grandes similitudes, surtout avec une conception relationnelle de l'engagement.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 4 : De la qualité de service à la chaîne de valeur dans la relation commerciale

Aujourd'hui le secteur du service tient une place prépondérante dans l'économie dans les pays de l'OCDE si bien que les clients et le personnel au contact sont au cœur des préoccupations managériales. L'objectif étant d'être toujours plus rentable, les entreprises du secteur des services ont tendance à investir dans l'humain, les nouvelles technologies, la technologie d'aide pour le personnel au contact, de nouvelles politiques de recrutement et de formation ainsi qu'une politique de rétribution proportionnelle à la performance des salariés.
La difficulté est de pouvoir mettre la lumière sur la relation entre la satisfaction des salariés, la fidélité client et la rentabilité.

Dans la littérature plusieurs auteurs ont abordé la notion de chaîne de valeur (*'value chain'*) liée à un système particulier notamment dans les entreprises de service pour donner à l'entreprise une vision plus précise de l'interaction qui existe entre les différents acteurs de la relation commerciale avec pour finalité de déterminer les facteurs favorables à la performance financière de l'entreprise.
Cette chaîne de valeur dans la relation commerciale illustre la perception de l'étude où le lien est fait entre l'organisation, ses salariés et ses clients.

La qualité de service a été à l'origine de la chaîne d'avantages de la valeur puisque HESKETT (1994) qui a été l'initiateur de la chaîne de valeur après avoir travaillé sur la qualité de service quelques années auparavant. En effet, la qualité de service apparaît être au cœur de la relation commerciale. L'évolution des travaux de HESKETT reflète l'évolution de la relation commerciale et de la perception des interactions entre les trois acteurs de cet échange que sont l'entreprise, les salariés et les clients. Ce changement de direction et le fait de parvenir à la création de la chaîne de valeurs a suivi un cheminement particulier qui montre de quelle façon l'entreprise peut agir afin de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

satisfaire ses clients, de maintenir une relation d'échange et de confiance sur le long terme. En d'autres termes, ce changement vise à garantir l'engagement du client.
Ainsi, les premiers travaux ont porté sur la qualité du service (SERVICE QUALITY, 1986) puis sur la culture d'entreprise et la performance (1992), la chaîne de valeur des services (SERVICE PROFIT CHAIN, 1997) et enfin sur la chaîne des avantages de la valeur (VALUE PROFIT CHAIN, 2003).

I. La qualité de service ciment de la relation commerciale

PARASURAMAN, ZEITHAML ET BERRY (1985) ont proposé un modèle de qualité de service pour combler l'absence de modèle qui existait dans la littérature alors que la qualité des biens tangibles avait été largement traitée les chercheurs. Ainsi, dès les années 80, il y avait eu une prise en compte de l'importance d'étudier les services. Si bien qu'ils ont poursuivi leur approche par une étude mesurant la perception client de la qualité de service en 1988.

HESKETT, SASSER, HART (1990), GUMMESSON (1991), GRÖNROSS (1994), PARASURAMAN ET AL (1985, 1988, 1991, 1994, 1998) avaient déjà mentionné l'importance de la qualité de service dans la relation commerciale. Un service de qualité supérieure et la satisfaction client sont les produits pour un climat de travail orienté client (HENNING-THURAU, 2004). SENGIN (2003) a démontré qu'il existe une relation positive entre la satisfaction au travail, *'job satisfaction'* et l'environnement de travail, *'work environment'*. ARRUDA (2005) a démontré que les salariés sont davantage satisfaits de leur performance au travail dès lors qu'ils fournissent un service de qualité aux clients. Certains auteurs ont relevé qu'une entreprise de service est uniquement à l'image de son personnel (*'only as good as the people'*) (BERRY ET BENDAPUDI, 2003). Ainsi selon O'CONNELL (2008), si les salariés ne satisfont pas les attentes des clients alors le service ne répond pas aux attentes des clients. A l'inverse, ZEITHAML, BERRY ET PARASURAMAN (1988) décrivent la qualité de service réalisée telle que la différence entre l'expérience vécue par le client et la perception qu'il a eue du service.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

En effet, plusieurs acteurs sont en présence pour offrir les meilleures conditions aux clients afin de créer ou de renforcer leur engagement envers la marque. L'engagement organisationnel paraît être au cœur de la relation entre l'organisation et le client. Concernant le rôle de salariés, leur influence dépend aussi bien de l'engagement envers l'organisation que de l'engagement envers les superviseurs (CF. LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM, 2010) mais aussi de l'engagement envers ses coéquipiers comme il a été cité dans la partie sur l'engagement organisationnel salarié dans ce travail.

HESKETT ET AL. (1994) ont été les premiers à aborder la notion de *'service profit chain'*. La chaîne de profit dans les services (Service Profit Chain) est une structure qui permet de mettre en relation les opérations de service, l'évaluation des salariés et des clients par rapport à la rentabilité d'une entreprise (HESKETT ET AL., 1994).

Le concept de *'service profit chain'* fournit une structure pour comprendre comment les services mis en place par l'entreprise sont liés à la perception et au comportement du client ainsi qu'au profit. Cette structure est un moyen pour l'entreprise d'obtenir les informations relatives aux interactions entre les services de l'entreprise, la perception client et le personnel au contact. Implémenter un système capable d'établir des mesures des inputs investis, de la perception client, des comportements client et des résultats financiers, fournirait à l'entreprise un diagnostic précis et une orientation ou une ligne directrice à suivre pour sa stratégie.

HESKETT ET AL. (1994 ET 2003) ont montré que le profit et l'évolution des revenus dépendent de la fidélité client qui dépend elle-même de la satisfaction. Aussi, ils considèrent que la satisfaction client et la fidélité sont des 'résultantes externes' dépendantes de la productivité des employés de l'entreprise. La productivité des salariés est directement liée à la 'qualité du service interne', les facteurs des ressources humaines qui influencent la satisfaction et la fidélité des salariés. C'est ce qui a été évoqué avec le rôle des ressources humaines et du marketing interne pour renforcer l'engagement des salariés que cela passe par l'organisation ou par le rôle des managers.

La théorie de la « value-profit chain », (*Service Profit Chain*) permet de mettre en relation tous les facteurs nécessaires pour atteindre la rentabilité dans l'industrie du service.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le cheminement qui amène à l'engagement client passe dans le domaine de la distribution par les salariés et la politique des ressources humaines de l'organisation (LICHTENSTEIN, NETEMEYER, MAXHAM, 2010). Tous les intermédiaires ont leur rôle à jouer et celui du personnel au contact est particulièrement crucial puisqu'il aura un impact direct sur le bouche-à-oreille positif, les attitudes favorables envers la marque, la fidélité et enfin sur l'intention et le comportement d'achat (AHEARNE, BHATTACHARYA ET GRUEN, 2005 ; LICHTENSTEIN, DRUMWRIGHT ET BRAIG, 2004). Toutes ces notions relatives à l'engagement client sont étudiées de façon distincte dans la littérature et in fine, l'engagement client en tant que tel est peu traité alors que des notions comme le comportement d'achat sont largement traitées.

En outre, il faut le garder à l'esprit que l'engagement client est le but recherché par l'organisation puisque cela engendre des conséquences positives sur les performances financières de l'entreprise et d'autres influences plus difficilement mesurables tels que véhiculer une image positive de l'entreprise, faire la publicité auprès de son entourage et encore d'autres attitudes favorables à l'image de la marque et à sa réputation.

II. La chaîne de profit de service (Service Profit Chain)

Comme le souligne LINGS (2004) l'orientation marché interne (IMO) émane de la perception du personnel au contact comme un pilier central de l'industrie des services et que des salariés « en première ligne » satisfaits, engagés et motivés sont essentiels pour que les clients perçoivent qu'ils reçoivent un bon service (SASSER ET ARBEIT, 1976 ; BERRY, 1984 ; BERRY ET PARASURAMAN, 1991). Il symbolise l'organisation et « matérialise le service aux yeux des clients » (EIGLIER & LANGEARD, 1975). Le lien avec le personnel au contact ressort ici aussi avec le traitement de faveur et l'attention spéciale développés par COLLIN-LACHAUD ET SUEUR (2008) qui dépendent bien souvent du bon vouloir du salarié au contact direct. Il s'agit de ce qui a été décrit comme le comportement d'extra-rôle qui dépend entre autre du bien être de l'employée au sein de l'équipe et de l'entreprise. Il est important de rappeler que le personnel au contact est non seulement

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

acteur à part entière de la mise en place de la politique d'une entreprise mais également le premier vecteur d'image de celle-ci (DEMONT-LUGOL & AL. 2006).

Le modèle de chaîne de valeur a un fort attrait puisqu'il amène les entreprises à mieux comprendre les inputs en termes de services et de ressources humaines qui affectent l'évaluation client, le comportement client, les mesures financières (KAMAKURA ET AL., 2002 ; ZEITHAML, 2000).

Comme le rappellent à juste titre MAXHAM III, NETEMEYER ET LICHTENSTEIN (2008), plusieurs auteurs ont traité la question de la chaîne de valeur sans apporter de précision ni concernant les différents types de productivité ou de performance des salariés qui pourraient affecter le comportement et la satisfaction client, ni sur les antécédents des performances des salariés. Dans la littérature, il existe 4 études à propos de l'évaluation de la chaîne de valeur. Tout d'abord, RUCCI ET AL. (1998) ont montré que les attitudes des salariés envers leur travail et leur entreprise étaient liées au comportement des salariés. Il s'agit d'un article qui provient de la littérature non académique. Les comportements des salariés seraient liés à la perception des clients qui en retour est liée à la croissance du chiffre d'affaire et au retour des actifs (ou sur le retour sur investissement). RUCCI ET AL. sont parvenus à faire ressortir 10 affirmations (CF. P90) qui impliquent différentes perceptions de base des ressources humaines pour mesurer le construit de l'attitude. De ce fait, comme le notent MAXHAM III, NETEMEYER ET LICHTENSTEIN (2008), les effets de la perception de chaque salarié sur la performance salarié et la perception client ne sont pas clairs.

Les 3 autres études proviennent d'études académiques orientées sur le test de la chaîne de valeur dans le domaine des banques. LOVEMAN (1998) a examiné les effets principaux de la chaîne de valeur à savoir : la qualité du service interne – la satisfaction salarié – la fidélité des salariés – la qualité du service externe – la satisfaction client – la fidélité client – la rentabilité/croissance du chiffre d'affaire. Il a pu démontrer plusieurs de ces liens mais il n'est pas parvenu à évaluer la clé de la perception salarié ou les performances des salariés. D'autre part, SOTERIOU ET ZENIOS (1999), ont abordé la question sous « une approche d'efficacité opérationnelle » et ont mis en avant que

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'apport des heures de travail des salariés, la qualité et la quantité des équipements informatiques ainsi que l'espace sont liés à la qualité de service et à la rentabilité. Cependant, ils n'évaluent pas la question clé de la perception des salariés et leur comportement. De plus, MAXHAM III, NETEMEYER ET LICHTENSTEIN (2008) soulignent que SOTERIOU ET ZENIOS (1999) indiquent que les perceptions et les comportements demandent à être complétés par un test de la chaîne de valeur (CF. P 1226).

La SPC (Service Profit Chain) présente l'aspect client comme étant la recherche du maintien d'une relation client-marque sur le long terme et l'augmente du potentiel du client par la recommandation de la marque et en y étant fidèle. Ce qui peut laisser penser que la SPC implique l'engagement du client.
Aussi, la SPC met l'accent sur (1) le traitement des salariés qui doit être le même que celui des clients, (2) le partage de l'esprit d'entreprise (*corporate culture*, valeurs communes… éléments pris en compte au niveau de l'orientation marché visant les salariés), (3) la recommandation du lieu de travail et de l'entreprise quand le salarié s'y sent bien.

La SPC classe les investisseurs dans les 3 composantes suivantes : (1) rétention (choix des meilleurs éléments), (2) augmentation de la participation et de l'implication, (3) recommandation. Bien que les investisseurs ne soient pas pris en compte dans ce travail, il est intéressant de s'inspirer du rôle des investisseurs dans cette dynamique pour éventuellement reproduire ces composantes sur d'autres acteurs (aussi bien sur les salariés que sur les clients).

De plus, ce modèle de SPC présente la « trinité de la performance » : (1) leadership et management, (2) culture et valeurs et (3) vision et stratégie. En ce qui concerne cette étude, cela permet de renforcer l'idée que la performance est liée à la qualité du service et à la prestation du personnel au contact. La première composante correspond au rôle des ressources humaines et des managers qui auront un impact sur l'engagement des employés. La deuxième composante est directement liée à ce qui a été traité dans la partie sur l'orientation marché interne ou stratégie destinée aux salariés. Enfin, la troisième composante correspond à la stratégie générale de l'entreprise qui englobe aussi bien son orientation envers les salariés qu'envers les clients. Il est essentiel comme

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

il a déjà été indiqué que les stratégies interne et externe de l'entreprise soient cohérentes.

Enfin, la SPC est présentée avec ses 5 valeurs qui sont :

- Influence
- Ciblage
- Ajustement
- Confiance
- Adaptabilité

Ces cinq valeurs sont à prendre en considération dans la conception développée le cas échant, sachant que l'influence et la confiance sont fondamentales pour l'engagement.

Ce modèle donne la priorité à l'orientation marché interne, ce qui correspond parfaitement à la vision qui consiste à utiliser au mieux les ressources de l'entreprise pour avoir un impact positif sur l'engagement client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

III. La chaîne de valeur (Value Profit Chain)

La théorie de la contagion émotionnelle et de la « value-profit chain » sont apparues à la suite des travaux de HESKETT ET SES COLLEGUES sur le Service Profit Chain (1994). HESKETT, SASSER ET SCHLESINGER (2003) introduisent la notion de Value Profit Chain et soutiennent l'idée qu'il faut traiter les employés comme des clients et les clients comme des employés.

Dans son étude sur l'orientation marché interne (IMO), LINGS (2004) montre que les aspects internes de la performance de l'entreprise ont un impact direct sur les aspects externes de la performance. En d'autres termes, il s'avère que les performances de l'entreprise en externe sont le reflet des performances internes, qui elles-mêmes dépendent des salariés. Le rôle des salariés apparaît comme fondamental dans la perception finale du client quant à la performance ou la prestation de l'entreprise. En effet, le rôle des aspects internes de la performance organisationnelle tels que la satisfaction client, la rétention client et la performance financière de l'entreprise est largement reconnu dans la littérature (PIERCY, 1995 ; HESKETT ET AL., 1994 ; COMM, 1989). GRÖNROSS (1982) soutient que l'orientation marché interne incite les employés à être davantage orienté marché, ce qui a également été sous-entendu par PIERCY (1995), GUMMESSON (1987) et BERRY ET PARASURAMAN (1991). Ainsi, un personnel au contact davantage orienté marché est plus en mesure de répondre favorablement aux demandes et aux attentes du client, ceci de façon cohérente avec l'orientation externe de l'entreprise. Le fait que les salariés soient orientés marché est un gage de qualité pour la prestation qu'ils fournissent aux clients et cela devrait faciliter la prise d'initiatives (cf. extra-rôle de l'orientation marché).

Ce modèle élaboré par LINGS (2004) est particulièrement intéressant dans le cadre de cette étude du fait qu'il s'applique aux managers des employés qui fournissent des services et qu'il présente la relation qui existe entre l'orientation marché interne et l'orientation externe d'une organisation. De plus, cela confirme l'importance du rôle des

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

managers comme représentant de l'organisation dans l'influence du comportement des salariés.

LINGS (2004) ajoute que pour la mise en œuvre de cette stratégie, l'organisation doit s'assurer de l'orientation client et l'orientation salarié des managers des services.
Jusque-là, la littérature du marketing des services avait toujours étudié les interactions entre salariés et clients au travers du rôle des salariés pour fournir un service de qualité aux clients. En effet, il avait déjà été montré dans la littérature l'importance pour les managers d'identifier les moyens de gérer son personnel au contact pour s'assurer que leurs attitudes et leurs comportements permettent d'offrir un service de qualité (HARTLINE ET FERRELL, 1996).

L'orientation marché interne permet de faire le lien entre la stratégie marketing et les ressources humaines étant donné que le comportement du personnel au contact apparaît aussi important que la qualité du produit. Le travail de LINGS (2004) a permis confirmer l'ampleur du rôle des salariés dans la chaîne de valeurs de l'entreprise et a amené à penser un modèle pour mesurer l'intensité des relations existantes.
Il est important de noter que dans ce travail, l'investisseur n'est pas pris en compte comme c'est le cas dans le Service Profit Chain, puisque cette étude se focalise uniquement sur la relation allant de l'entreprise vers les clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre 3 : Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

Dans ce chapitre, nous présenterons le modèle conceptuel sous deux angles, l'un général et l'autre plus détaillé. Par la suite, nous présenterons les hypothèses de recherche et leur place dans le modèle conceptuel.

I. Le modèle initial

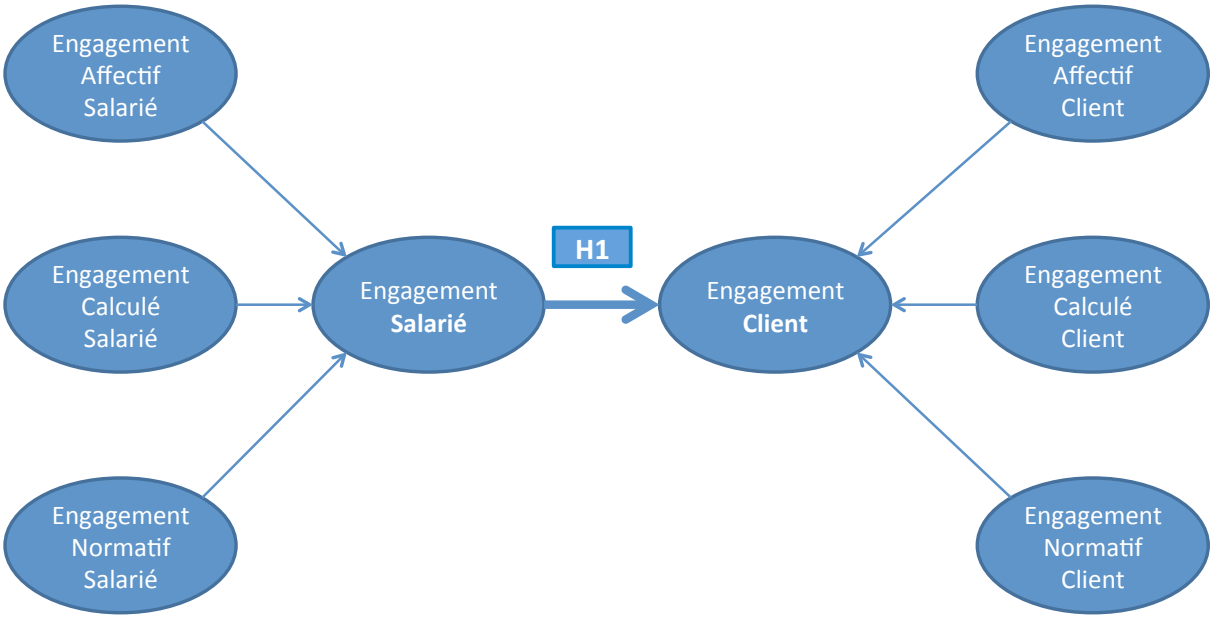


Figure 1: Modèle global avec l'hypothèse centrale de lien entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients

Initialement, nous avions pensé mesurer l'influence de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients. Aussi, comme nous l'expliquerons dans le chapitre sur la méthodologie et la présentation des résultats, nous voulions démontrer la tridimensionnalité de l'engagement des salariés et des clients au travers de la validité convergente et discriminante du modèle de mesure. Néanmoins, au fur et à mesure de nos recherches, nous avons réalisé que ce modèle pourrait être amélioré.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Concernant la relation centrale de notre travail entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients plusieurs éléments de la littérature tels que le comportement d'extra-rôle (extra-role behavior), la satisfaction des salariés et des clients, l'identification à l'organisation, le partage des valeurs… Comme l'indique LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III (2010), l'engagement organisationnel des salariés part de l'organisation et des superviseurs (ou managers) pour toucher le dernier maillon de la chaîne constitué par les employés (le personnel au contact) avant de parvenir à toucher l'engagement des clients à l'entreprise. Les travaux d'HESKETT (1994) indiquent qu'il existe une relation d'influence entre l'organisation, les salariés et les clients. Nous en déduisons que cette « chaîne d'effets » comme la nomment LICHTENSTEIN ET AL. (2010), devrait se retrouver dans la relation de l'engagement.

II. L'évolution du modèle

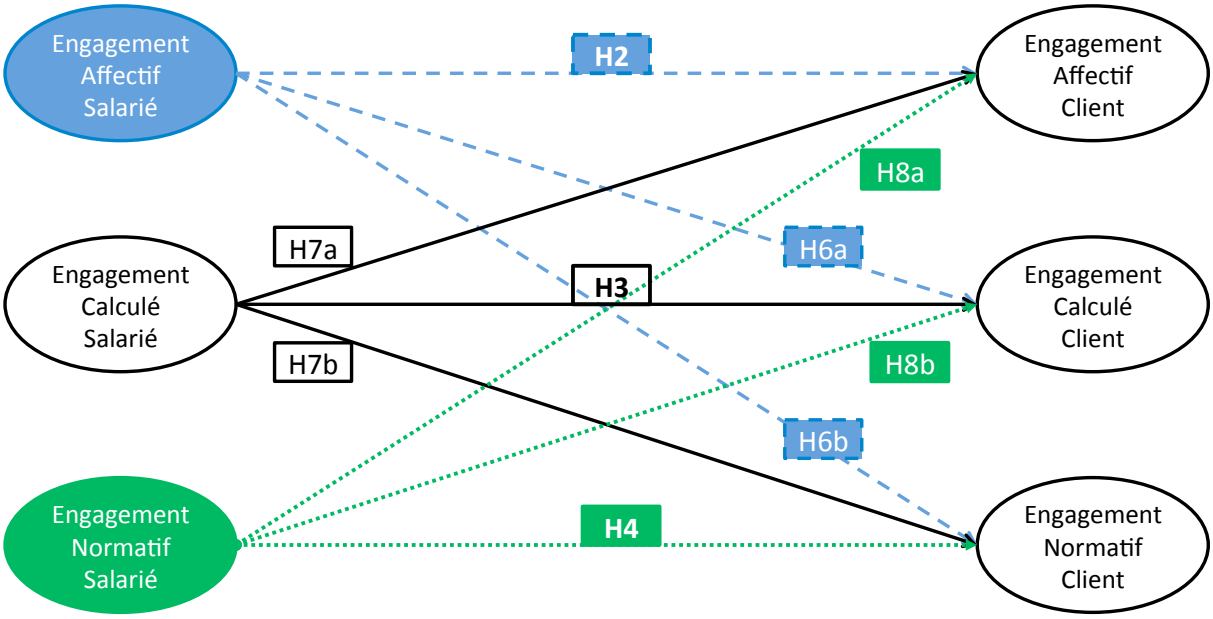


Figure 2: Le modèle détaillé avec les relations entre les composantes de l'engagement ou relations « secondaires »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Après avoir présenté le modèle de recherche général qui comprend uniquement l'hypothèse ***H1***, nous avons complété le modèle de recherche en prenant en considération les relations qui pouvaient exister entre les composantes respectives de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients.

Ainsi, nous avons proposé les hypothèses de recherche suivantes :

- ✓ Hypothèse ***H1*** : le personnel au contact par son contact régulier et sa proximité avec les clients peut exercer une influence sur l'engagement ***global*** des clients à la marque et cela de façon corrélée avec la relation d'engagement ***global*** que les employés entretiennent eux-mêmes avec l'entreprise (cf. Figure 1 : Modèle global)

- ✓ Hypothèse ***H2*** : l'influence de l'engagement ***affectif*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H3*** : l'influence de l'engagement ***calculé*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H4*** : l'influence de l'engagement ***normatif*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H5*** : l'influence de l'engagement « ***cognitif***[6]» des employés envers l'organisation sur l'engagement « ***cognitif*** » des clients à la marque (cette hypothèse a été supprimée car elle n'avait plus lieu d'être lors de l'utilisation d'un modèle commun avec toutes les variables sur le logiciel statistique SmartPLS)

- ✓ Hypothèse ***H6.a*** : l'influence de l'engagement *affectif* des salariés sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H6.b*** : l'influence de l'engagement *affectif* des salariés sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque

[6] L'idée était de regrouper les variables 'calculée' et 'normative' dans une variable pour voir si elle présentait des résultats intéressants. Nous nous sommes inspirés des travaux de BANSAL ET AL. (2004) qui ont développés une variable qui est le produit de deux composantes de l'engagement. Aussi, l'objectif était de voir si les résultats présentaient des différences entre les variables dites psychologique (affective) et cognitives (calculé et normative). En revanche, une fois le modèle construit et les premiers résultats obtenus, nous avons jugé que cela ne présentait plus d'intérêt.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- ✓ Hypothèse ***H7.a*** : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H7.b*** : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque

- ✓ Hypothèse ***H8.a*** : l'influence de l'engagement *normatif* des salariés sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H8.b*** : l'influence de l'engagement *normatif* des salariés sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque

Ces différentes hypothèses ont été émises d'une part afin de prendre en compte les trois dimensions de l'engagement salarié et de l'engagement client. D'autre part, l'engagement peut être perçu dans la globalité ou à partir de chacune de ses composantes, c'est pourquoi il a été choisi d'établir tous les liens possibles entre les différentes composantes de l'engagement salarié et client. Comme il a été déjà été mentionné dans la revue de littérature, le personnel au contact est au cœur de la relation client. Aussi YOUNG (2009) rappelle que les organisations dépendent de leurs employés pour délivrer un service à leurs clients et satisfaire leurs besoins. En outre, les employés d'une organisation peuvent être considérés comme des clients en interne, au même titre que les clients en externe cherchent à satisfaire leurs besoins (GREMLER, 1995). Nous avons insisté sur l'importance du rôle des salariés dans la relation client ainsi que sur le fait que les employés sont inséparables de l'organisation comme le soutiennent de nombreux travaux (HARTLINE, 1996 ;ESKILDSEN ET DAHLGAARD, 2000 ; JUDD, 2003 ; CHIGOZIRIM, 2008). Enfin, il convient de rappeler que l'engagement organisationnel est un processus qui part de l'organisation, des superviseurs pour toucher les salariés qui sont le dernier maillon de la chaîne avant de parvenir à toucher les clients et leur engagement à l'entreprise (LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III, 2010).

Nous avons illustré toutes les hypothèses en prenant en compte chacune des composantes de l'engagement des salariés pour former trois groupes d'hypothèses.

Ainsi, les hypothèses sont exposées de la manière suivante :

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- ✓ L'engagement affectif du salarié antécédent de l'engagement du client
- ✓ L'engagement calculé du salarié antécédent de l'engagement du client
- ✓ L'engagement normatif du salarié antécédent de l'engagement du client

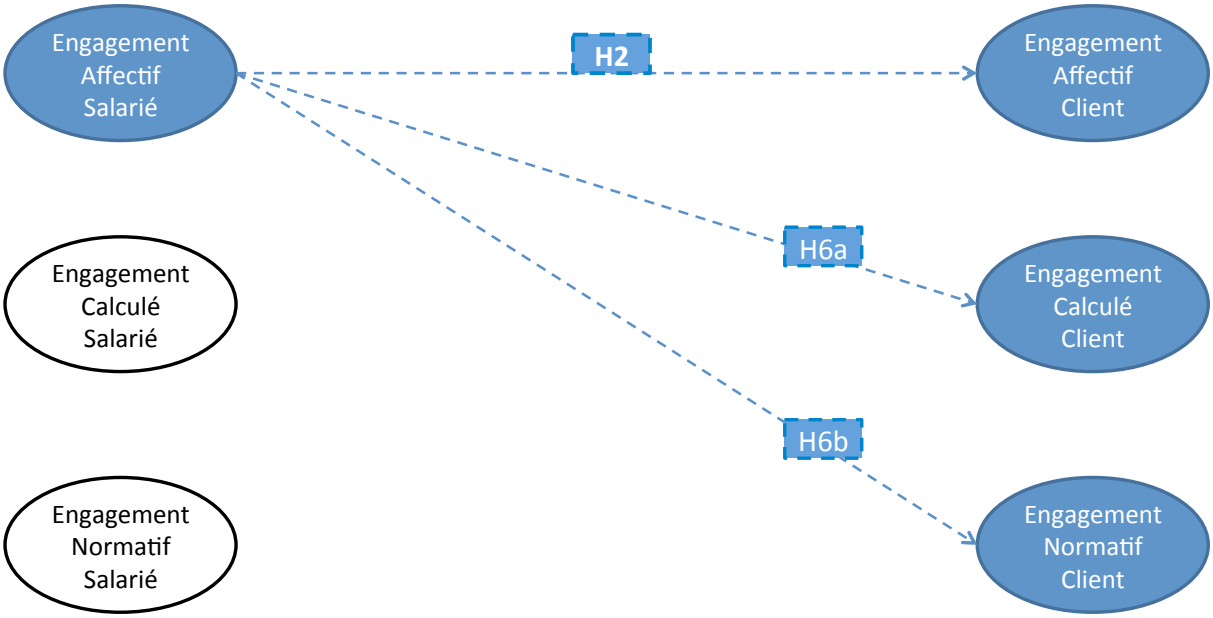


Figure 3 : L'engagement affectif du salarié antécédent de l'engagement du client

- ✓ Hypothèse ***H2*** : l'influence de l'engagement ***affectif*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H6.a*** : l'influence de l'engagement *affectif* des salariés sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H6.b*** : l'influence de l'engagement *affectif* des salariés sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque

Ces trois hypothèses illustrent les liens entre l'engagement affectif des salariés et les composantes de l'engagement des clients. Ainsi, grâce à ces hypothèses, nous serons en mesure de vérifier les composantes qui sont le plus influencées par l'engagement affectif des salariés. Comme le mentionne GREMLER (1995), les besoins du client ne peuvent être satisfaits que lorsque les besoins du salarié sont satisfaits.

L'engagement affectif des salariés est perçu de façon positive par les clients. En effet, plusieurs auteurs ont montré que les employés satisfaits ont tendance à être plus

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

impliqués et plus engagés à l'organisation, et surtout qu'ils sont productifs envers les besoins des clients (Heskett, 1997 ; Lings, 1999 ; Kim, 2004 ; Yee, 2008 ; Naeem, 2010).

Concernant l'hypothèse ***H2***, comme il a été expliqué dans la revue de littérature, la satisfaction est un élément clé de l'engagement affectif et certains auteurs considèrent que la satisfaction correspond à l'engagement affectif. Par ailleurs, des travaux ont été réalisés sur la relation entre la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients, ce qui nous a amené à émettre cette hypothèse sur la relation entre l'engagement affectif des salariés et l'engagement affectif des clients.

En effet, la relation entre la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients a été très largement traitée dans la littérature (Schneider, 1973 ; Schneider et al., 1980 ; Schneider, 1991 ; Zomitsky, 1991 ; Tornow et Willey, 1991 ; Schlesinger et Heskett, 1991 ; Heskett, 1997 ; Loveman, 1998 ; Eskildsen et Dahlgaard, 2000 ; Bernhardt et al., 2000 ; Stock, 2005 ; Wangenheim et al., 2007, Chi, 2008). Les résultats des travaux sur cette question indiquent qu'il existe une relation positive entre la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients (Tornow et Willey, 1991, Bernhardt et al., 2000, Harter et al., 2002 ; Koys, 2003 ; Wangenheim et al., 2007). Il convient de noter que Schneider (1991) avait conclu dans son travail que la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients sont positivement corrélés tandis qu'au même moment, Zomitsky (1991) démontrait que cette relation se renforce avec l'ancienneté de l'employé.

En outre, certains auteurs ont révélé qu'il existe une relation entre la satisfaction des clients et la qualité de service (Olivier et DeSarbo, 1988 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1994). Plusieurs auteurs ont avancé que la qualité de service est un antécédent important de la satisfaction client (Churchill et Suprenant, 1982 ; Parasuraman et al., 1988 ; Oliver et DeSarbo, 1988 ; Cronin et Taylor, 1992 ; Fornell, 1992 ; Oliver, 1993 ; Spreng et Mackoy, 1996 ; Chigozirim, 2008). De ce fait, nous pouvons considérer que la qualité de service qui peut être corrélée à la satisfaction du salarié, comme indiqué précédemment, opère une influence positive sur l'engagement affectif des clients. La qualité de service a une influence positive sur la valeur perçue des clients comme il a été démontré dans une étude menée dans les hôtels (Hartline et Ferrell, 1993).

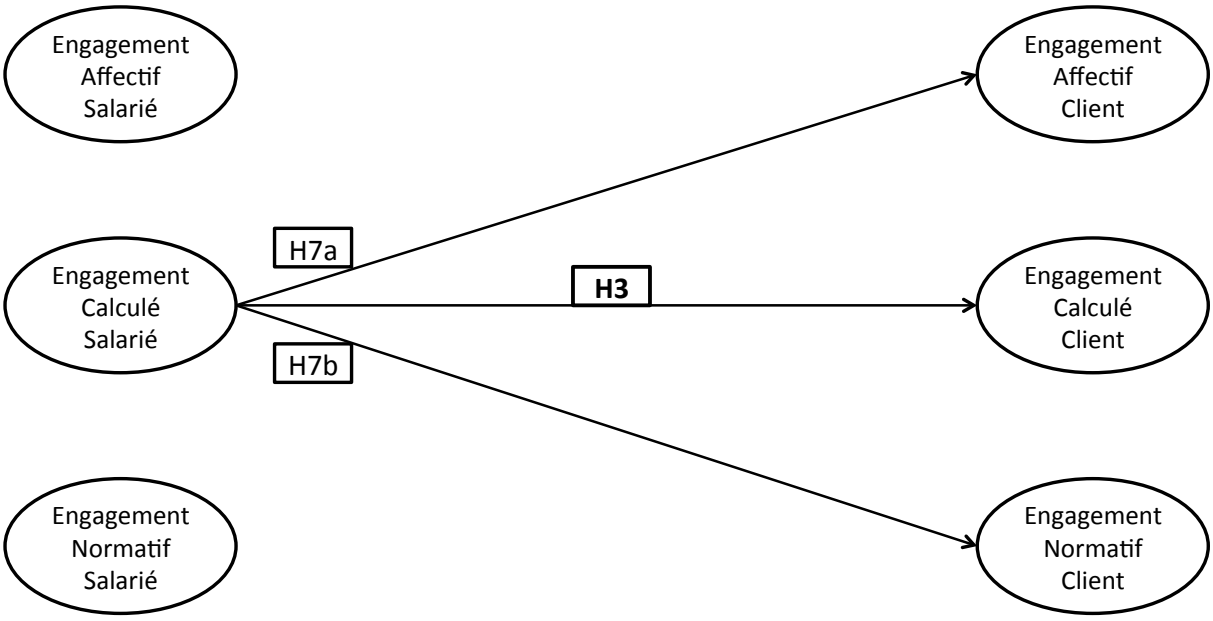
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Concernant l'hypothèse ***H6.a***, les clients considèrent que des salariés impliqués et engagés à leur organisation répondent mieux aux besoins des clients (Heskett, 1997 ; Lings, 1999 ; Kim, 2004 ; Yee, 2008 ; Naeem, 2010). De ce fait, les clients ont intérêt à ce que les salariés soient satisfaits pour qu'ils s'occupent bien d'eux en leur offrant une prestation de meilleure qualité.

Concernant l'hypothèse ***H6.b***, la littérature aborde la question de l'influence de l'engagement affectif sur l'engagement normatif comme nous l'avions évoqué. Plusieurs auteurs insistent sur le fait que l'engagement affectif et l'engagement normatif sont indissociables. L'engagement normatif ne peut exister sans l'engagement affectif (Jaros, 1997 ; Bycio et Hausdorf, 1994 ; Cheng et Stockdale, 2003). Il s'avère qu'entre autres Meyer et Smith (2000) et Meyer et Herscovitch (2001) ont indiqué que l'engagement affectif exerce un lien positif sur l'engagement normatif.

Enfin, Harter et al. (2002), ont démontré que les salariés satisfaits réduisaient le turnover du personnel. Or, un turnover réduit offre un contexte favorable au développement de la relation avec les clients et devrait avoir un impact positif sur la satisfaction des clients. Alors il devrait exister une relation positive de l'engagement affectif des salariés sur l'engagement affectif des clients.



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Figure 4 : L'engagement calculé du salarié antécédent de l'engagement du client

- ✓ Hypothèse ***H3*** : l'influence de l'engagement ***calculé*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H7.a*** : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H7.b*** : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque

Ces trois hypothèses sont le reflet des relations de l'engagement calculé des salariés avec les composantes de l'engagement des clients. A partir de ces hypothèses, nous verrons dans quelle mesure l'engagement calculé des salariés influence l'engagement affectif des clients, leur engagement calculé ainsi que leur engagement normatif.

Concernant l'hypothèse ***H3***, qui aborde la relation entre l'engagement calculé des salariés et l'engagement calculé des clients, il s'agit de vérifier si les intérêts des clients et des salariés vont dans le même sens. L'engagement calculé des salariés est lié à la théorie des paris de groupe ('Side-bets theory') de BECKER (1960), comme mentionné dans la revue de littérature. L'engagement calculé du salarié dépend entre autre des bénéfices qu'il retire de sa relation à l'organisation. Cette théorie s'applique aux clients de la même manière puisque leur engagement calculé à la marque est lié au bénéfice qu'il retire de cette relation. De surcroît, le marketing relationnel accorde de l'intérêt à la coopération et aux gains mutuels (ANDERSON ET NARUS, 1990 ; GANESAN ET HESS ; 1997), où chaque partie trouve son intérêt que ce soit pour le salarié ou pour le client. Cette hypothèse nous permettra de voir si l'intérêt des salariés est perçu par les clients comme positif pour leur propre intérêt.

Concernant l'hypothèse ***H7.a***, la relation entre l'engagement calculé des salariés et l'engagement affectif des clients a été traitée dans la littérature. En effet, PUGH (2002) a souligné que la satisfaction des salariés mène à des résultantes organisationnelles telles que la satisfaction des clients et la performance financière. La satisfaction des salariés peut être comprise comme la satisfaction du point de vue calculé ou financier. Ainsi, l'engagement du salarié engendrerait une performance financière dont il retira lui-

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

même un bénéfice et de par là-même mènerait à l'engagement affectif des clients. De la même manière les travaux sur la « *Service Profit Chain* » d'HESKETT (1994) montre que la satisfaction des salariés et des clients améliore la rentabilité de l'entreprise sur le long terme. Cette rentabilité bénéficie aux salariés dont l'engagement calculé à l'organisation se trouve renforcé d'une part et influence de façon positive la satisfaction des clients d'autre part. Enfin, les salariés ont intérêt à s'investir dans la relation avec les clients pour qu'ils soient satisfaits de leur relation à la marque. Pour ce faire, les salariés peuvent par leur orientation client avoir un impact positif sur la satisfaction des clients et leurs intentions d'achats (GOFF ET AL., 1997 ; HOMBURG ET STOCK, 2005). En d'autres termes, l'engagement calculé des salariés peut avoir un impact positif sur l'engagement affectif des clients.

Concernant l'hypothèse ***H7.b***, nous avons voulu vérifier si l'engagement calculé des salariés peut avoir un lien sur l'engagement normatif des clients.
L'engagement calculé des salariés peut avoir une influence positive sur l'engagement normatif des clients dans la mesure où les salariés ont intérêt à ce que les clients s'identifient à l'organisation pour véhiculer du bouche-à-oreille (BAO) positif, partager les valeurs de l'entreprise et contribuer à la rentabilité de l'entreprise. Plusieurs recherches ont mentionné que l'identification du client à l'organisation influence de façon positive le BAO, les attitudes favorables envers l'entreprise, la fidélité et l'intention dans le comportement d'achat (AHEARNE, BHATTACHARYA ET SEN, 2003 ; LICHTENSTEIN ET DRUMWRIGT ET BRAIG, 2004). Or, l'engagement calculé du salarié doit prendre en compte ses propres intérêts afin de maintenir la relation avec l'organisation. Autrement dit, cela signifie qu'il a tout intérêt à ce que les clients s'identifient à l'organisation pour la rentabilité de l'entreprise dont il pourra tirer profit. En l'occurrence si l'on considère que le salarié possède une partie de sa rémunération qui dépend des résultats de l'entreprise, il aura tout intérêt à contribuer à ce que les clients s'identifient à l'organisation. En réalité, quelque soit la rétribution directe ou indirecte dont il bénéficie, la performance de l'entreprise aura des conséquences sur sa rémunération voire même sur le fait de conserver son travail.

Il en résulte que l'engagement calculé des salariés devrait avoir une influence positive sur l'engagement normatif des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

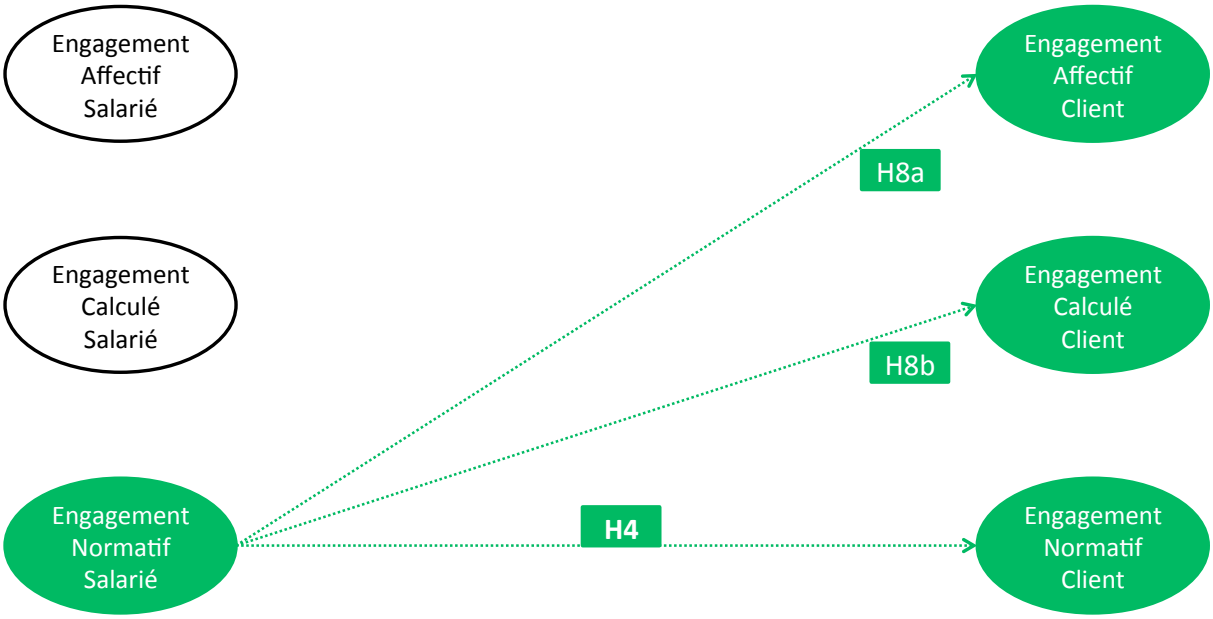


Figure 5 : L'engagement normatif du salarié antécédent de l'engagement du client

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- ✓ Hypothèse ***H4*** : l'influence de l'engagement ***normatif*** des employés envers l'organisation sur l'engagement ***normatif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H8.a*** : l'influence de l'engagement *normatif* des salariés sur l'engagement ***affectif*** des clients à la marque
- ✓ Hypothèse ***H8.b*** : l'influence de l'engagement *normatif* des salariés sur l'engagement ***calculé*** des clients à la marque

Ces trois hypothèses représentent le lien de l'engagement normatif des salariés avec l'engagement affectif, calculé et normatif des clients. Par conséquent, les hypothèses permettront de montrer de quelle manière les composantes affective, calculée et normative de l'engagement client sont liées à l'engagement normatif des salariés. Pour rappel, JAROS (1997) a défini l'engagement normatif des salariés tel que le partage par l'individu des normes et valeurs internalisées. De plus, plusieurs notions telles que l'identification des salariés à l'organisation, le partage de valeurs ou encore l'orientation client sont liées à l'engagement normatif des salariés. Ainsi, les salariés peuvent ressentirent « une obligation positive envers l'organisation ainsi qu'un état d'obligation développé en conséquences des actions passées » (BROWN, 1996) qui aura nécessairement une influence sur la relation avec les clients de l'entreprise. De surcroît, la littérature a mis en évidence le fait qu'il existe une relation positive entre l'équité et le traitement du personnel au contact par l'organisation et le traitement des clients par le personnel au contact (SCHNEIDER ET BOWEN, 1992). L'équité et le traitement du personnel au contact reposent sur les actions passées et doivent se retrouver dans l'engagement normatif des salariés.

L'hypothèse ***H4*** qui se focalise sur la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement normatif des clients tente de démontrer que les valeurs partagées par les salariés et les clients sont proches voire même similaires. L'identification à l'organisation des clients peut être influencée par celle des salariés.
En effet, LICHTENSTEIN ET AL. (2010) montrent que les relations dans le cadre des échanges interpersonnels entre les salariés et les clients peuvent influencer l'identification des salariés et des clients à l'organisation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La littérature mentionne qu'une personne qui s'identifie fortement à l'organisation peut influencer d'autres personnes (Lichtenstein, Netemeyer et Maxham III, 2010). De ce fait, nous pouvons considérer que les salariés qui s'identifient fortement à l'organisation peuvent influencer les clients en les amenant à s'identifier à l'organisation. Enfin, si l'on considère que les salariés partagent les valeurs de l'organisation alors ils devraient être plus à même d'influencer positivement les clients pour qu'ils partagent eux-mêmes ces valeurs. Ainsi, l'engagement normatif des salariés pourrait avoir un lien positif avec l'engagement normatif des clients au travers du partage des valeurs propres à l'organisation.

Concernant l'hypothèse ***H8.a***, la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement affectif des clients a été abordée dans la littérature de façon indirecte. Dow (1993) souligne le rôle du personnel traité équitablement par l'organisation comme précurseur de la satisfaction client. Nous pouvons en déduire que si le personnel au contact de la banque est traité équitablement par l'organisation, nous devrions pouvoir constater un lien positif sur l'engagement affectif des clients. D'autres auteurs ont abordé le fait que les composantes affective et normative sont indissociables (Bycio et Hausdorf, 1994 ; Jaros, 1997), et que l'engagement normatif ne peut exister sans l'engagement affectif.

En effet, certains auteurs ont étudié l'influence de la productivité des salariés sur la perception de la qualité de service par les clients. En effet, Ju (2005) avait mis en évidence un lien positif entre la valeur du service et la satisfaction du client qui elle même mène à la fidélité du client. La productivité des salariés est liée à l'engagement normatif des salariés qui s'identifient à l'organisation et suivent les procédures recommandées, ceci dans l'intérêt de l'organisation. Tandis que la perception positive de la qualité de service peut se retrouver dans l'engagement affectif des clients. L'orientation client des salariés dans le service (ou du personnel au contact) est impérative pour permettre aux salariés de répondre aux attentes des clients en terme de service (Gandhi et Singh Kang, 2011). Par ailleurs, ces notions d'orientation client des salariés et d'identification à l'organisation ont été développées de façon plus précise dans la section 1 de la revue de la littérature.

Aussi, la qualité de service peut être associée à un coût dans la perception de certains clients que nous allons voir dans l'hypothèse suivante ***H8.b***.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Concernant l'hypothèse ***H8.b***, nous nous sommes intéressés à la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement calculé des clients.

En effet, la qualité de service (ou valeur du service) peut correspondre à la perception du client de la prestation en relation avec l'ensemble des coûts (le prix et les autres coûts pour le client) (GANDHI ET SINGH KANG, 2011).

Il a été montré dans la littérature qu'une personne qui s'identifie fortement à l'organisation peut influencer d'autres personnes (LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III, 2010). Dans notre étude, cela revient à considérer que les salariés qui s'identifient fortement à l'organisation peuvent influencer les clients. LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III (2010), ont indiqué que l'entreprise peut tirer bénéficie de cette « chaîne d'effets » comme ils l'a nomment en amenant les clients à dépenser plus et à accroître la rentabilité des magasins. Par conséquent, l'engagement normatif des salariés à travers une identification forte à l'organisation peut encourager les clients à dépenser plus. Cette hausse des dépenses des clients peut s'expliquer par leur engagement affectif dans une certaine mesure comme il a été indiqué dans l'hypothèse ***H8.a*** et par leur engagement calculé dans la mesure où les clients considèrent qu'ils trouvent un intérêt dans l'achat de produits et de service de cette marque. Ainsi, dès lors que les salariés s'identifient fortement à l'organisation, les clients perçoivent un esprit de confiance qui les amènent à penser qu'ils ont tout intérêt à maintenir cette relation (cf. théorie des paris groupés ou 'side-bet theory') et qu'ils leur serait difficile de retrouver une relation identique avec une autre entreprise (cf. coûts de changement ou swithing costs).

En outre, il existe une relation positive entre l'identification à l'organisation des salariés et l'identification à l'organisation des clients. Comme il a été indiqué précédemment, LICHTENSTEIN ET AL. (2010) montrent que les relations dans le cadre des échanges interpersonnels entre les salariés et les clients peuvent influencer l'identification des salariés et des clients à l'organisation. Il est important de noter que cette influence s'exerce dans un contexte centré sur le relationnel. En effet, lorsque le consommateur s'attache à son partenaire relationnel, on considère qu'il s'agit d'engagement calculé du client (GRUEN ET AL., 2000 ; FULLERTON, 2003). Par conséquent, l'engagement normatif a une influence positive sur l'engagement calculé des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Conclusion du chapitre

Le modèle conceptuel qui met en avant la relation d'influence éventuelle entre le personnel et les clients a été justifié de façon théorique et il demande à être validé dans la pratique. En effet, le modèle d'engagement organisationnel tridimensionnel d'Allen et Meyer (1990) a été le modèle conceptuel fondateur. Il a été adapté pour être appliqué à la mesure de l'engagement à la marque. Après avoir développé l'échelle de mesure correspondante et intégré l'engagement des clients dans notre modèle, nous avons découvert dans la littérature que deux autres travaux avaient également proposé un modèle conceptuel tridimensionnel de l'engagement à la marque en s'inspirant du concept fondateur d'Allen et Meyer (1990). Bansal et al. (2004) ont développé un modèle tridimensionnel relativement complet de l'engagement client en s'intéressant à plusieurs antécédents des composantes de l'engagement des clients ainsi qu'à une de ses résultantes. De surcroît, ils ont intégré une particularité à leur modèle qui est une composante «supplémentaire » correspondant au produit des variables 'engagement affective' et 'engagement calculée'. Bansal et al. (2004) se sont basés sur les antécédents suivants : (i) normes subjectives pour l'engagement normatif ; (ii) satisfaction et confiance pour l'engagement affectif ; (iii) coûts de changement (*switching costs*) et attractivité des alternatives (*alternative attractiveness*) pour l'engagement calculé. Il convient de remarquer que dans leur modèle, l'engagement des clients est étudié au travers de ses trois composantes et de façon indépendante. En effet, l'influence de ces trois composantes de l'engagement client sur les intentions de changement (ou switching intentions) est traitée de façon indépendante pour chaque composante sans avoir une variable de «second ordre » qui regroupe ces trois variables pour analyser son influence globale. Quant à Al-abdi (2010), il a développé le modèle tridimensionnel de l'engagement à la marque en s'intéressant uniquement à certaines résultantes de l'engagement du client telles que la volonté de payer pour la marque (*willingness to pay*), l'intention de rester (*intention to stay*) et le bouche-à-oreille positif.

Après avoir justifié le modèle conceptuel par la littérature, la partie suivante sera consacrée à démontrer si l'existence d'une relation globale entre l'engagement salarié et l'engagement client est avérée. Aussi, nous verrons dans quelle mesure, nous pourrons démontrer les relations entre les différentes composantes de l'engagement salarié et de l'engagement client, afin d'obtenir une étude plus détaillée de la relation.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les salariés des entreprises de services (ou personnel au contact) sont exposés à l'échange direct avec les clients, ce qui les amène à prendre en considération la perception de leur prestation par le client et donc permet de pouvoir offrir un service qui correspond au mieux aux attentes du client.

La perception du client peut être déterminante dans l'engagement du salarié car le salarié à la reconnaissance des clients pour la qualité de la prestation qu'il offre. Cette reconnaissance est à rapprocher avec la composante reconnaissance de la politique RH puisque cela aura tendance à renforcer l'estime de soi du salarié et à le rassurer dans ses compétences et son savoir-faire.

De plus, la théorie de l'échange social illustre que les relations d'échanges interpersonnels vont dans les deux sens. On a montré dans quelle mesure les employés peuvent influencer les clients et on s'aperçoit que cette relation peut être inversée puisque l'engagement salarié peut être renforcé notamment dans le cas où le salarié peut se dire : « j'ai tout intérêt à rester dans cette entreprise car mon travail est reconnu et apprécié par les clients ». Cela peut avoir l'effet contraire et diminuer l'engagement organisationnel du salarié dans la mesure où les clients se plaignent de la qualité de ses prestations.

Des échanges entre les clients sont toujours possibles quelque soit le lieu autrement dit sur internet, des forums, le site de l'entreprise en question ou encore en magasin. Nous pensons que ces échanges peuvent avoir une influence sur les consommateurs. En effet, le web 2.0 et les sites communautaires ont montré l'ampleur de ce phénomène qui est appelé Customer-to-Customer (C-to-C). Cette notion de C-to-C est centrale dans le cadre des commentaires émis par les internautes qui vont avoir une portée incontestable sur les consommateurs.

Compte tenu du fait que l'influence des relations de concomitance ne relève pas de la responsabilité de l'entreprise, nous avons décidé de ne pas prendre en considération cette relation. D'autant plus que dans le cadre de notre étude, nous nous sommes attachés à montrer les interactions entre les différents acteurs de la relation commerciale impliquant l'entreprise, ses salariés et ses clients. L'objectif est de fournir à l'entreprise les informations sur les « rouages » de cette chaîne et améliorer les prestations offertes aux clients avec les ressources dont dispose l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

De nombreux auteurs abordent les résultantes (*'outcomes'*) de l'engagement client comme la fidélité client, la rétention client ou encore l'ambassadeur de la marque, … (Morgan et Hunt, 1994 ; Zeithaml et al., 1996 ; Fullerton, 2003), le bouche à oreille positif (File et Prince, 1992 ; Buttle, 1998 ; Gremler, Gwinner et Brown, 2001 ; Maxham III, 2001 ; Ranaweera et Prabhu, 2003 ; Casalo, Flavian et Guinaliu, 2005), la volonté de payer ou *'willingness to pay'* (Krishna, 1991 ; Laroche, Bergeron et Barbaro-Forleo, 2001 ; Hansen, Wertenbroch et Skiera, 2002 ; Homburg et al., 2005), l'intention de rester ou *'intention to stay'* (Zhen, 2001 ; De Ruyter, Moorman et Stern, 2001 ; Hansen, Sandvik, Selnes, 2003 ; Fullerton, 2005 ; Chiang et al., 2005 ; Gounaris, 2005 ; Chew, Chan, 2008).

La relation d'influence entre l'engagement du salarié et l'engagement du client est la seule relation qui a été retenue dans cette étude pour des raisons de faisabilité, ainsi qu'en raison de la volonté de maximiser les chances de démontrer l'existence d'une relation causale sur l'engagement client, l'objectif de chaque entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre 4 : Méthodologie de la recherche et collecte de données

Introduction

L'objectif de ce quatrième chapitre est d'ordre méthodologique. Il permet d'expliquer les choix méthodologiques et les outils statistiques qui seront utilisés dans notre étude empirique. Il s'agit d'expliciter les méthodes de recherche adoptées et d'exposer de façon simplifiée les éléments de compréhension des nos résultats et les critères d'évaluation utilisés.

La première section présente les choix méthodologiques adoptés dans cette partie de l'étude empirique. Elle explique la justification du choix du secteur étudié, la définition des variables, le choix des échelles de mesure, le développement du questionnaire ainsi que le pré-test et la qualité des instruments de mesure.

La seconde section permettra de présenter les méthodes retenues pour la collecte de données et pour les tests des hypothèses. Après avoir rappelé les conditions de collecte des données, nous exposerons les analyses d'ACP et autres analyses pour l'étude des relations entre les variables dépendantes et indépendante.

Les résultats relatifs aux échelles de l'engagement salarié et de l'engagement client seront exposés dans le chapitre suivant, le chapitre 5.

Section 1 : Présentation de la méthodologie et des variables à mesurer

Cette section présente le choix du secteur étudié (1), la définition des variables (2), le choix des échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables (3) pour notre modèle théorique, les étapes du développement du questionnaire (4), le pré-test et la qualité des instruments de mesure (5).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1. Le choix du secteur étudié

Le domaine bancaire est apparu comme présentant une proximité importante entre les clients et le personnel au contact ce qui représente un champ de recherche particulièrement intéressant pour l'étude des échanges entre les clients et les employés de leur banque dans le cadre de la relation plus globale liant le client à sa banque.
De surcroît, au cours de l'étude qualitative, la banque était souvent citée pour illustrer une relation particulière et notamment en raison de l'importance de la confiance qu'elle requiert.
Les entreprises qui semblaient être les appropriés à cette recherche étaient les entreprises avec une interaction forte entre les clients et les salariés de l'entreprise tout en ayant plusieurs structures pour vérifier si les mesures sont proches au sein de l'ensemble des structures du groupe.
Le secteur bancaire présente certaines spécificités en raison de l'aspect confidentiel des informations partagées entre le client et les conseillers, la sensibilité des données, la relation à l'argent et la confidentialité (de ce type d'information du point de vue culturel) sont exacerbés par le contexte actuel de crise.

Quant à l'aspect salarié, il est connu que les banques ont des critères de recrutement, des formations et une culture d'entreprise qui doit se retrouver dans l'ensemble des agences. Cette rigueur du « banquier » a été jugée comme étant un excellent terrain d'étude pour avoir une base de comparaison commune. De plus, en dehors de la relation avec le conseiller, dans la majorité des échanges du client avec la banque celui-ci doit s'identifier et le personnel au contact a alors accès au dossier du client, ce qui par conséquent facilite une relation personnalisée.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2. Définition des variables

Dans notre modèle conceptuel, nous distinguons une variable dépendante principale, l'engagement client et une variable indépendante, l'engagement salarié.
Il s'agit d'une relation directe sans variable modératrice qui est le cœur de l'étude.

Notre modèle conceptuel va être testé à plusieurs niveaux :

- Premier niveau : les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer de second ordre autrement dit la relation entre l'engagement salarié et l'engagement client.
- Second niveau : les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer de premier ordre autrement dit la relation entre d'une part, l'engagement affectif, calculé et normatif salarié, et d'autre part, l'engagement affectif, calculé et normatif client.

Les variables correspondent aux composantes de l'engagement salarié et client à savoir l'engagement affectif, calculé et normatif. L'engagement a été pris en compte dans sa globalité avant de s'intéresser à ses composantes afin de s'assurer de l'existence de la relation en générale pour la « décortiquer » par la suite.

3. Le choix des échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables

Le choix des échelles de mesure s'est fait initialement à partir de la littérature.
Création des échelles de mesure : à partir de la littérature sur l'engagement organisationnel, avec de l'échelle d'Allen & Meyer (1990) développée sur l'engagement organisationnel tridimensionnel / étude qualitative évoquée précédemment concernant l'étude qualitative exploratoire (cf. projet avec le PICOM, étude avec des répondants client et salarié pour la comparaison de l'engagement client et salarié) / analyse par les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

experts. Quant à l'échelle de mesure utilisée pour l'engagement à la marque, elle a été inspiré de l'échelle de mesure développée par LACOEUILHE (2001) sur la mesure de l'attachement à la marque et elle correspond à l'adaptation de l'échelle de mesure d'ALLEN ET MEYER (1990) au contexte de l'engagement à la marque dans un contexte français.

Analyse qualitative exploratoire

INTRODUCTION

Afin de valider et de compléter les éléments évoqués dans la revue de littérature, plusieurs études qualitatives ont été menées afin de mieux cerner les contours de la problématique et de mettre la lumière sur les mécanismes et les comportements liant respectivement les salariés et les clients à l'entreprise.

i. LES CHOIX METHODOLOGIQUES

Ainsi, cette étude qualitative vise à :

- ✓ Valider les théories en jeu sur un terrain français,
- ✓ Enrichir et compléter les données issues de la littérature,
- ✓ Contribuer à une meilleure interprétation et à l'enrichissement et l'élargissement des concepts associés à l'étude
- ✓ Améliorer la compréhension des échanges entre les clients, les employés et l'entreprise

ii. L'ECHANTILLON

Il s'agit d'un échantillon de convenance composée de consommateurs qui ont acceptés de participer à une étude universitaire sur le thème des « Achats et de la relation client » menée dans un projet avec le PICOM (Pôle de compétitivité et d'industrie) ainsi que d'un

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

groupe d'experts, responsables des entreprises partenaires (entreprises de la grande distribution spécialisée telle que le sport, l'habillement, l'outillage, … et une banque).
Plusieurs mois suite aux entretiens effectués pour ce projet, une série d'entretiens a été ajoutée afin de compléter les informations déjà recueillies et d'échanger avec des répondants qui sont salariés afin de pouvoir mettre la relation avec la marque en tant que client et la relation à l'entreprise en tant que salarié. Tous les salariés interviewés dans cette étape de l'étude qualitative sont des individus ayant validés au moins l'équivalent d'un Master en Université et travaillent en B-to-C ou en B-to-B.

Ainsi, cet échantillon se compose de 3 groupes :

- ✓ Des consommateurs de plus de 25 ans et de CSP supérieures, n= 24 répartis sur 3 villes Lille, Nantes et Paris (cf. Annexe : Echantillon des répondants « consommateurs » des 24 ESD)
- ✓ Des experts issus des entreprises partenaires (uniquement en région lilloise), n= 10
- ✓ Des consommateurs qui sont salariés (uniquement en région lilloise), n= 5

Les consommatrices ont été largement représentées dans le cadre de l'étude menée en partenariat avec le PICOM (cf. échantillon des répondants 'consommateurs') tandis que pour les experts et les consommateurs « salariés » il y a eu une répartition plus équilibrée entre les hommes et les femmes.

Dans le cadre du projet VIP avec le PICOM, les consommateurs ont été interrogés par une personne recrutée dans ce cadre et nous avons mené l'ensemble des interviews des experts dans ce projet ainsi que les interviews du troisième groupe de répondants 'consommateurs-salariés'.

iii. LE GUIDE D'ENTRETIEN

- Le guide d'entretien des consommateurs

Le guide d'entretien présente plusieurs thématiques : la relation à l'entreprise, la fidélité (ou la conception du répondant), la place du personnel au contact, la place de l'humain

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(Human-to-Human ou H-to-H), l'utilisation des données (BDD des entreprises), résistances éventuelles (données intrusives), place des nouvelles technologies (NTIC) dans la relation.

- Le guide d'entretien des « experts » :

Il comprend les mêmes thématiques que celles des consommateurs, l'unique chose qui diffère est l'approche puisqu'il y avait une volonté de confronter la perception des experts (responsables en entreprise) avec celles des clients. En effet, il est apparu qu'il existait une différence considérablement marquée entre les interviewés qui sont en poste au siège et ceux qui ont une relation plus proche avec les vendeurs sur le terrain ou avec les responsables des magasins. Nous souhaitions également interroger les vendeurs et le personnel au contact des clients, cependant aucune des entreprises partenaires ne l'a autorisé. Le fait d'interviewer le personnel au contact aurait permis de faire le lien entre les perceptions des clients et celles de responsables qui déterminent les stratégies de l'entreprise en particulier concernant la relation client.

- Le guide d'entretien des « consommateurs salariés » :

Il consistait à aborder la relation avec une marque ou une entreprise avec laquelle le répondant entretient une relation proche ou particulière afin de comprendre sa conception de la relation commerciale en tant que consommateur. Ensuite, il lui était demandé de parler de la relation avec son entreprise, la relation avec ses supérieurs, ses collègues pour « établir le portrait » de la relation avec l'entreprise en tant que salarié.

Suite à quoi, il lui était demandé d'établir une comparaison dans sa perception en tant que consommateur et en tant que salarié.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Voici le guide d'entretien utilisé pour les entretiens avec les experts des entreprises partenaires

PROJET V.I.P

Guide d'entretien Experts

Thème 1 : la fidélité : PARLONS TOUT D'ABORD DE LA FIDELITE EN GENERAL dans un premier temps et plus précisément dans le cadre des PF. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

Thème 2 : les Programmes de fidélité DE FACON PLUS PRECISE, à votre avis,

a) comment se construit un PF et pour quels objectifs ?

b) comment voyez vous l'évolution des PF

c) quels en sont les meilleurs exemples tous secteurs confondus et pourquoi ?

Thème 3 : le Programme de fidélité de votre enseigne SI VOUS LE SOUHAITEZ, parlons maintenant de votre PF.

a) Pouvez-vous nous en expliquer les modalités et finalités ?

b) quelles sont les attentes de vos clients en la matière et pensez-vous y répondre ?

Thème 4 : PF et personnel en contact Un PF implique toute l'entreprise et notamment le personnel en contact.

a) Comment voyez-vous les choses ?

b) et plus précisément en termes de rôle, d'implication, de formation donc de connaissance du programme, d'empathie vis-à-vis des clients adhérents du PF, des autres clients…

c) un traitement privilégié « trop visible » est-il envisageable ?

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thème 5 : PF et traitements de faveur SUR CE POINT PRECIS des traitements de faveur

a) quelle est votre politique en matière de « traitements de faveur » ? notamment en termes de pratiques formelles/informelles.

b) quelle sont les consignes et le pouvoir délégué à vos employés (marges de manœuvre) ?

c) à quel niveau est-il souhaitable de permettre des arbitrages entre intérêts de l'entreprise et du client ? et comment contrôler le système ? Pouvez-vous illustrer votre propos ?

Thème 6 : la base de données clients, PARLONS MAINTENANT si vous le voulez de l'opérationnalité du système, les BDD en sont un maillon central,

a) **quels usages en faites-vous ?**
b) **comment est diffusée l'information client ?**

Thème 7 : PF et TIC : SUR CE THEME DES BDD nous souhaiterions connaître votre point de vue concernant les TIC et leur rapport avec les nouvelles technologies émergentes dans le cadre des PF

ENFIN ET EN PROLONGEMENT des TIC,

a) **Que penser du web dans le succès d'un PF ?**
b) **Dans quel sens votre approche est-elle réellement « multicanal » ?**

Avez-vous autre chose à ajouter ? Aurions-nous oublié de traiter quelque chose d'important, selon vous ? ....mais encore

Nous vous remercions pour le temps que vous avez bien voulu nous accorder. Nous allons retranscrire l'entretien et vous envoyer la retranscription pour que vous puissiez la valider et/ou la compléter si vous le souhaitez.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

iv. LE DEROULEMENT DES ENTRETIENS

Comme il a déjà été mentionné, trois séries d'entretiens ont été réalisées.

- Lieu de déroulement des entretiens

La première vague d'entretiens qui correspond aux entretiens consommateurs s'est déroulée dans des locaux loués à cet effet dans le cadre du projet avec le PICOM. Ils ont tous été enregistrés en format sonore et vidéo.

Quant aux entretiens avec les experts des entreprises partenaires du projet avec le PICOM, ils se sont déroulés dans les locaux de l'entreprise dans des salles de réunion, à l'exception d'un entretien que nous avons dû réaliser par téléphone pour des raisons pratiques. Tous les entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone.

Enfin, concernant les entretiens avec le groupe « consommateurs salariés », l'essentiel des entretiens se sont déroulés dans nos locaux à l'IAE à l'exception d'un entretien qui s'est déroulé chez le répondant. Tous les entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone.

- Durée des entretiens

Concernant les entretiens consommateurs ont été d'une durée d'1h00 à 1h30 pour les entretiens semi-directif et nous étions présent aux entretiens derrière une vitre sans teint pour observer l'échange de façon discrète. Une tranche horaire était réservée au sein des locaux loués. D'autre part, des entretiens de groupe (focus groups) ont été réalisés dans les mêmes conditions hormis le fait qu'ils ont été d'une durée de 2h30 à 3h00.

Les entretiens experts étaient fixés selon les disponibilités des professionnels à la condition qu'ils bloquent un créneau d'une 1h30 à 2h00. L'objectif était de s'adapter à la richesse de l'entretien et d'anticiper le retard que certains pourraient prendre pour nous recevoir sans réduire pour autant la durée de l'entretien.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, pour les entretiens « consommateurs salariés », la durée allait de 45 minutes à 1h20.

- Difficultés rencontrées

Pour les entretiens consommateurs, certains répondants étant intrigués par la salle et cherchaient à trouver où se cachait la caméra ou encore ne comprenaient pas que l'étude soit réalisée dans un cadre de recherche universitaire et pas pour le compte d'une entreprise unique.

Pour les entretiens d'experts nous avons eu des difficultés à obtenir des informations considérées comme sensibles ou confidentielles.
Dans le cas d'un entretien avec un directeur, celui-ci a littéralement pris 15 minutes pour répondre à un appel tout en restant dans la salle de réunion. Il s'agissait là d'un problème difficile à gérer pour nous car nous ne pouvions rien faire face à la situation et nous avons du essayer de poursuivre sans affecter le déroulement de la suite de l'entretien.

Pour les entretiens avec les « consommateurs salariés », la difficulté majeure a été de parvenir à faire passer les répondants de la position de consommateur à celle de salarié. En revanche, une fois que le répondant a changé de « casquette » l'entretien suivait son cours normalement.

- Date de réalisation des entretiens

Les entretiens consommateurs et experts du projet avec le PICOM ont été réalisés de 2009 à 2010. Les entretiens qui avec les « consommateurs salariés » ont été réalisés de 2010 à 2011.

Enfin, il est à préciser que tous les entretiens se sont déroulés conformément aux techniques d'entretien avec un guide d'entretien, une sélection de répondant correspond aux attentes de notre étude. Les répondants ont été mis en condition pour être dans les meilleures dispositions pour l'entretien et nous avons veillé à toujours garder un contact visuel avec le répondant sans prise de note.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

V. ANALYSE DES DONNEES ET DES RESULTATS

Les entretiens ont été retranscrits afin de faciliter leur analyse et pouvoir utiliser un logiciel d'analyse de données textuelles.

Les données du projet avec le PICOM ont été analysées sous Alceste et N'VIVO sachant que le premier est utilisé pour l'analyse des caractéristiques du langage (de processus) et que le second est plutôt utilisé pour la compréhension du sens du texte (découverte de thèmes ou interprétation). Néanmoins, dans le cadre du projet avec le PICOM, les résultats obtenus par le biais de ces logiciels n'ont pas été concluants essentiellement en raison de la difficulté de mettre des mots sur les notions recherchées et du caractère intangible de l'échange humain ou du relationnel.

Ainsi, l'analyse et le traitement des données obtenues ont été effectués avec une analyse verticale et horizontale des entretiens pour déterminer les thématiques et des profils de consommateurs.

Nous avons réalisé une analyse horizontale des ESD 'consommateurs' qui a fait ressortir 5 groupes de répondants selon des critères liés à l'âge, le revenu et la catégorie socioprofessionnelle.

Voici une sélection de verbatims que nous avons regroupés en trois thématiques clés suite à cette étude qualitative réalisée auprès des consommateurs sur la relation à la marque :

- ✓ Reconnaissance : « je veux que l'on me reconnaisse en tant que personne, que l'on me donne l'impression d'être importante, unique », « c'est ça la reconnaissance, on s'intéresse à vous, à vos centres d'intérêts, à vos besoins,… pour personnaliser le service », « c'est le geste … on se qu'on est enfin reconnu comme consommateur et pas comme des vaches à lait »
- ✓ Personnalisation – sur mesure : « c'est le magasin qui s'adapte à vous et pas vous qui vous adaptez au magasin », « on cherche à être des clients privilégiés », « je suis une humaine derrière cela et il ne faut pas se fier aux apparences », « sans s'immiscer dans la vie, mais qu'ils connaissent un minimum nos habitudes »
- ✓ Confiance : « on est fidèle aux gens dont on sait qu'ils ne vont pas nous décevoir », « j'y vais parce que je ne suis pas déçu », « créer une confiance l'un l'autre », « il y a une confiance relationnelle, ils me croient »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

D'autre part, plusieurs concepts importants de la relation entre le client et la marque ont été abordés. Ces concepts ont été réunis en se basant sur deux notions fondamentales de la relation à la marque aux yeux des consommateurs :

- ✓ Reconnaissance / personnalisation : identification, considération, valorisation, privilèges, co-construction
- ✓ Confiance mutuelle / SAV (service après-vente) : crédibilité, honnêteté, bienveillance, équité/justice, sécurité/garantie

Il en résulte que l'essentiel de ces résultats correspond à ceux présents dans la littérature relative à l'engagement tel qu'il a été décrit dans notre revue de littérature. Ce constat est aussi bien valable pour les clients que pour les salariés dans leur relation à l'organisation.

Nous avons sélectionné les résultats des collages de deux focus groupes afin d'illustrer la perception des consommateurs concernant la relation attendue avec une marque :

- ✓ Paris – Mixte moins de 35 ans « Je veux tout »
  - des services pour rendre la vie plus agréable et confortable, apporter de la joie et de la sérénité
  - pour personnaliser et rendre la relation plus respectueuse, plus transparente et plus humaine
- ✓ Paris – Femmes 45-55 ans « Hédonisme et expression de soi »
  - attente de surprises, des « petits bonheurs »
  - être reconnues
  - exigeantes sur la qualité des produits et des services, attente de conseils de « pros »

Les résultats des collages ci-dessus confirment que les attentes des clients reposent sur le personnel au contact.

Enfin, nous avons fait remplir un questionnaire aux participants des focus groupes qui nous a permis de dégager les trois principaux attributs dans le cadre d'une relation à une marque. Ainsi, trois thématiques en ont découlé: (1) personnel au contact/H-to-H,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

(2) partenariat/relation à long terme, (3) reconnaissance/statut. Comme nous l'avons souligné dans l'étude l'aspect relationnel et humain apparaît primordial et passe par le personnel au contact, l'idée d'un partenariat sur le long terme et la reconnaissance du client comme personne unique.
Ces résultats illustrent parfaitement la place centrale du personnel au contact dans la relation à la marque pour que l'entreprise puisse répondre favorablement à l'attente des clients notamment en termes relationnel et humain, ainsi que l'importance d'une relation sur le long terme (soit de l'engagement).

Compte tenu de l'interdisciplinarité de notre étude, il était impossible de trouver une échelle de mesure mesurant l'engagement organisationnel (salarié) et l'engagement à la marque (client). En outre, cela va sans rappeler que derrière la notion d'engagement se cache d'autres concepts (tantôt en amont tantôt en aval, antécédents ou résultantes selon les perceptions) et il n'existe aucune définition unanime aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau de la relation client. Il convient de rappeler que la notion même d'engagement à la marque reste relativement récente car la notion de fidélité à la marque est celle qui a intéressé le plus les chercheurs dans ce domaine.

Il était indispensable de développer des échelles de mesure qui reposent sur des bases identiques pour envisager d'étudier l'influence de l'engagement salarié sur l'engagement client. Ainsi, le cas échant les bases identiques se reflètent dans les trois composantes de l'engagement pour les salariés comme pour les clients. Enfin, il convient de rappeler comme il a été développé et détaillé dans la revue de littérature que les concepts antécédents de l'engagement sont les mêmes qu'il s'agisse de la littérature sur l'engagement organisationnel ou bien de la littérature en marketing relationnel.
Par ailleurs, il nous paraissait essentiel d'avoir au moins 5 items par composantes. Seule la composante normative des clients présentait initialement 4 items compte tenu du fait que la littérature ne l'avait pas ou peu pris en compte. Ces items sont le résultat de l'adaptation des items de l'engagement normatif des salariés couplée aux résultats de notre étude qualitative.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

4. Le développement du questionnaire

Le développement des échelles de mesure nécessite de suivre un processus pour qu'elles soient validées. L'interdisciplinarité qu'impose cette recherche doit être une raison qui explique la rareté des recherches en la matière. Nous envisageons de mettre en relation les données externes recueillies auprès des clients avec les données internes recueillies auprès des salariés d'une même entreprise. ZEITHAML (2000) aborde la difficulté d'avoir un échantillon de clients et de personnels en termes méthodologiques et de devoir faire une recherche qui s'étend sur plusieurs disciplines. Un questionnaire a été mis à la disposition des clients et un autre questionnaire a été mis à la disposition des salariés sachant que les échelles de mesure des clients et des salariés reposent sur des bases identiques.

4.1. Le processus de traduction

Afin d'éviter les inconvénients inhérents à la méthode de « back-traduction » (BRISLIN, 1986 ; HARKNESS ET AL., 2003 ; PEROTTO ; 2011), nous avons suivi la méthodologie suivante :

1) Sélection de trois traducteurs
2) Soumission des échelles de mesure à traduire à chaque traducteur
3) Synthèse de toutes les traductions
4) Soumission des traductions aux deux autres traducteurs
5) Retour sur la « meilleure traduction »
6) Synthèse des retours et sélection de la meilleure traduction pour chaque item.
7) Proposition de la traduction finale et validation de la traduction

Les traducteurs sont des personnes qui maitrisent aussi bien l'anglais que le français afin de cerner les subtilités des deux langues. De plus, ces « traducteurs » sont deux personnes (parfaitement bilingues) vivant et travaillant dans la finance et en stratégie

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

aux Etats-Unis depuis au moins 12 ans dont l'une qui a pour langue maternelle le français. La troisième est un anglais qui vit en France depuis 10 ans.
Tous les traducteurs ont été informés du contexte de l'étude afin qu'ils puissent adapter le choix des termes utilisés. Aussi, la traduction finale a été pensée pour être accessible pour le grand nombre concernant l'échelle de mesure visant les clients en particulier tandis que pour les salariés, cela ne posait pas de problème de compréhension.

4.2. Validation des questionnaires par les experts

Afin d'éviter des problèmes liés à une mauvaise compréhension des questionnaires, ils ont été présentés à des experts issus du monde professionnel qui sont des salariés et managers en agence de conseil en marketing.
Voici les commentaires qui ont été émis :
. Rappeler que les données sont sensibles pour les salariés. Ce problème est résolu du fait que les questionnaires sont remplis de façon anonyme et protègent ainsi les salariés de conséquences négatives si l'entreprise se rend compte d'un faible niveau d'engagement.
. Pour l'engagement calculé salarié, l'item suivant a été supprimé « Si on m'offre un meilleur salaire dans une entreprise, j'accepte tout de suite ».
. Pour l'engagement affectif, l'item suivant a été supprimé : « Je n'ai aucun sentiment affection pour mon responsable ».
Ces deux items ont été jugés comme non adaptés à la culture française et ils risqueraient d'être perçus comme « gênants » par les répondants.

Ensuite, les questionnaires ont été présentés à des experts universitaires en sciences de gestion qui ont rendu à leur tour leurs commentaires pour s'assurer que les items étaient adaptés au contexte français.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

4.3. Questionnaires finalisés

Les deux questionnaires finalisés à savoir celui pour les clients et celui pour les salariés ont été présentés pour une validation finale aux premiers experts professionnels qui les ont validé sans y apporter de nouvelles modifications.

Les questionnaires ont été construits avec des items regroupés en trois parties qui correspondent aux trois composantes de l'engagement.

Une fois cette étape réalisée, il fallait convenir du nombre de possibilités de réponses donné aux répondants, autrement dit définir le type de modalités ou encore le nombre d'échelons. Or, il s'avère que dans de nombreuses études, l'échelle la plus utilisée est celle de Likert. En effet, « Plus maniable que celle de Thurstone et certainement plus utilisée en GRH » (IGALENS ET AL, 1998).

Cette échelle propose généralement 5 ou 7 modalités de réponse sur un continuum allant de 1= « Pas du tout d'accord » à 5= « Tout à fait d'accord ». D'après ROUSSEL (2005), l'emploi de ces modalités de réponse exige la rédaction d'items sous forme affirmative pour permettre au répondant de se situer par rapport à une affirmation, au lieu d'être interrogé sur ses choix personnels. La question du nombre de modalités est d'importance puisque plus le nombre augmente plus la variance des réponses peut être importante. Une échelle en 7 points offre davantage de variance (DAWES, 2008, EVRARD ET AL., 2003). Et par conséquent, selon ROUSSEL (2005) l'échelle peut se rapprocher des qualités des échelles d'intervalles (des échelles permettant de représenter des variables métriques). En outre, l'augmentation du nombre de modalités suscite davantage les capacités cognitives, d'endurance et de concentration des répondants, ce qui peut entraîner des biais de l'effet de halo ou un nombre important de non réponses (OTHMANE, 2011). Il en résulte que certains auteurs dans la littérature s'accordent sur le fait qu'il n'y a pas de règle précise quant au nombre de modalités à retenir pour une échelle (EVRARD ET AL., 2003 ; ROUSSEL, 2005). Pour recueillir une information suffisamment riche sans « épuiser » le répondant, COX (1980) recommande d'utiliser une échelle entre 5 et 7 échelons. Certains auteurs recommandent des échelles avec un nombre pair afin d'obliger les répondants à se positionner en désaccord ou en accord et éviter une réponse neutre qui correspond à l'échelon « 3 » pour une échelle à 5 échelons.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

A l'inverse, un nombre impair est aussi souhaitable pour laisser la possibilité d'avoir une réponse neutre.

Après avoir considéré ces recommandations théoriques une échelle de Likert impaire en 5 points, allant 1= « Pas du tout d'accord » à 5= « Tout à fait d'accord » a été retenue pour éviter d'obtenir un grand nombre de non réponses même si ce choix offre moins de variance.

Par ailleurs certains items ont été volontairement formulés sous forme négative pour éviter les effets de halo, à savoir que les répondants ne répondent toujours de la même manière. Il s'agit d'un moyen de contrôle qui vise à ce que les répondants répondent de façon automatique sans réfléchir à la question posée.

5. Le pré-test et la qualité des instruments de mesure

Les questionnaires qui ont été validés au cours de l'étape précédente, en l'occurrence le questionnaire client et le questionnaire salarié ont été pré-testés conformément aux conditions de réalisation présentées ci-dessous.
Nous avons suivi les recommandations de la méthodologie proposée par CHURCHILL (1979) pour la création d'une échelle de mesure.

Le paradigme de Chruchill

La volonté de collecter de bonnes données et d'élever le crédit de la recherche dans les différents champs de sciences sociales qui s'intéressent aux attitudes et aux comportements pousse les chercheurs à définir des méthodes d'enquête rigoureuses. Cette quête vise à réduire au maximum le risque de l'effet de l'instrumentation engendré par l'utilisation d'un questionnaire. Actuellement le travail de référence qui est le plus abouti et utilisé dans la littérature est celui de CHURCHILL (1979). C'est ainsi qu'il est élevé au rang de paradigme en termes de méthodologie de recherche.
La démarche méthodologique de CHURCHILL (1979) est une démarche qui trace les différentes étapes que le chercheur doit suivre pour la construction d'un outil de mesure. Elle se distingue en deux phases : l'une est exploratoire et l'autre est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

confirmatoire ou phase de validation. La première phase vise à réduire l'erreur aléatoire qui peut provenir de l'exposition de l'instrument de mesure à des aléas tels que les circonstances ou l'humour du répondant (EVRARD ET AL., 2003). Son objectif est de limiter les réponses perturbées par des effets de halo, de contamination, de polarisation, etc. La seconde phase vise à renforcer le travail effectué au cours de la phase exploratoire et de réduire l'erreur systémique qui peut résulter d'une définition non pertinente ou insuffisante des variables conceptuelles ou encore une mauvaise représentation par les items de l'échelle (ROUSSEL, 2005).

Tableau 1 : Procédure proposée pour développer de meilleures mesures (Churchill, 1979)

Etapes	**Coefficients ou techniques recommandées**
1- Spécifier le domaine du construit	Revue de littérature
2- Générer un échantillon d'items	Revue de littérature - Expériences enquête - Exemples types - Incidents critiques - Entretiens de groupes
3- Collecte des données	
4- Purifier l'instrument de mesure	Coefficient Fiabilité - Analyse factorielle
5- Collecte des données	
6- Evaluer la fiabilité	Coefficient alpha - Fiabilité des deux moitiés
7- Estimer la validité	Matrice multitraits - multiméthodes - Critère de validité
8- Développer les normes	Moyenne et autres statistiques résumant la distribution des scores

La première phase regroupe les étapes suivantes :

1. Spécification du domaine du construit – revue de littérature
2. Génération d'un échantillon d'items – revue de littérature, expérience enquête, étude qualitative
3. Collecte des données

La seconde phase regroupe pour sa part :

4. Les purification de l'instrument de mesure – coefficient fiabilité et analyse factorielle
5. Collecte de données
6. Evaluation de la fiabilité – coefficient alpha et fiabilité des deux moitiés

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

7. Estimation de la validité – matrice multitraits - multiméthodes et critère de validité
8. Développement des normes – moyenne et autres statistiques résumant la distribution des scores

L'élaboration de l'échelle de mesure de l'engagement salarié ainsi que celle de l'engagement client s'est faite selon les étapes suivantes :

Test de validité des échelles de mesure

Il convient de préciser que le paradigme de Churchill n'est pas un cadre rigide qu'il faut suivre à la lettre pour élaborer un questionnaire (Othmane, 2011). Il tolère des aménagements pour s'adapter au contexte de la recherche. Pour essayer de construire un référentiel, Churchill (1979) propose un schéma de recherche qui permet aux chercheurs d'avoir les mêmes repères pour construire une échelle de mesure et ainsi de ne plus discuter sur la méthode mais sur la mesure elle-même. D'ailleurs selon Roussel (2005), les huit étapes ne sont pas parfaitement des réajustements dans les choix théoriques et méthodologiques qui sont faits. D'après lui, l'enjeu est de mieux progresser au cours des étapes. Il est aussi possible d'utiliser des techniques méthodologiques prévues pour une étape dans une autre, ce qui signifie que les techniques ne sont pas forcément réservées à une seule étape.

La démarche d'origine de Churchill (1979) suppose que le concept à mesurer est théoriquement bien défini et que ses caractéristiques ou ses dimensions sont parfaitement connues. Ainsi, il recommande l'utilisation de l'alpha de Cronbach (1951) avant d'effectuer une analyse factorielle. Or, selon Roussel (2005, p.207, cite dans Othmane, 2011), cela n'est pas souvent le cas. En effet, nombreuses sont les recherches qui sont confrontées à des incertitudes quant aux fondements théoriques d'un modèle d'analyse et aux caractéristiques du concept à mesurer. C'est pourquoi, l'analyse factorielle est devenue progressivement mobilisée avant la mesure de la fiabilité des facteurs ainsi retenus. En outre, cette procédure est également conseillée par Gerbing et Anderson (1988). Selon Gerbing et Anderson (1988), l'analyse factorielle exploratoire, la corrélation entre les items ou le coefficient alpha, ne sont pas à même de donner une information sur l'homogénéité (uni ou multi-dimensionnalité) de l'instrument de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

mesure. Commencer par s'assurer du facteur existant pour le construit par la méthode d'analyse factorielle permet d'avancer dans la procédure de validation de l'échelle avec plus de certitude.

Cette méthode sera retenue pour purifier et valider les échelles de mesure des variables de notre modèle conceptuel, notamment l'échelle de mesure de l'engagement client, créée pour les besoins de cette recherche.

5.1. L'échantillon test et l'administration du questionnaire

Les questionnaires ont été administrés auprès de chaque agence bancaire qui a participé à l'étude en leur fournissant des questionnaires en format papier. Un lien internet sur QUALTRICS[7] avait été créé pour administrer le questionnaire en ligne et faciliter la collecte des données sans avoir à administrer chaque de questionnaire de façon manuelle. Deux questions filtres avaient été prévues pour identifier l'agence (ville) et si le répondant était un client ou un employé de l'entreprise. Cependant, les employés avec lesquels nous étions en contact nous ont déconseillé d'utiliser cette méthode et qu'il fallait mieux passer par une version traditionnelle sur papier. Quelques conseillers nous ont avoué qu'ils ne voulaient pas passer par internet par sécurité ou pour assurer une confidentialité. C'est le personnel au contact sur place qui a mis à disposition les questionnaires pour les clients en leur expliquant l'objectif de recherche universitaire de l'étude. Les employés de l'agence ont quant à eux rempli le questionnaire de façon individuelle avant de le mettre dans une enveloppe réservée à cet effet. En réalité dès lors que notre contact (un auprès de chaque agence partenaire) proposait à ses collègues de remplir les questionnaires, ils avaient rarement des refus puisque les questionnaires ne sont pas nominatifs et qu'ils avaient été informés du cadre de l'étude.
En général, les salariés ont tous participé sans problème tandis que les clients certains ont refusé par manque de temps ou sans se justifier (selon les dires du personnel au contact). Nous ne pouvions être présent dans toutes les agences puisque les

[7] Il s'agit d'un site dédié à l'administration de questionnaires comme il est présenté sur leur site internet : http://www.qualtrics.com

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

questionnaires étaient répartis sur plusieurs villes du pays. De surcroît, il a fallu attendre plusieurs semaines pour obtenir un nombre suffisant de répondants au niveau des clients.

QUESTIONNAIRE SALARIE (échelle épurée)

A1 : Je serais heureux de passer le reste de ma carrière dans mon entreprise
A5 : Je n'ai pas le sentiment de faire partie de la « famille » dans mon entreprise
A8 : Je n'ai pas un fort sentiment d'appartenance à mon entreprise

C1 : Je ne suis pas inquiet par ce qui pourrait m'arriver si je quitte mon entreprise sans avoir un « plan de secours »
C4 : Je n'ai pas grand-chose à perdre si je quittais mon entreprise dès aujourd'hui
C6: J'ai le sentiment que trop peu d'options s'offrent à moi pour envisager de quitter mon entreprise

N1 : J'ai le sentiment que les salariés changent trop fréquemment d'entreprise
N2 : Je ne pense pas qu'un salarié doit toujours être fidèle à son entreprise
N3 : Passer d'une entreprise à l'autre ne me paraît pas être un manque d'éthique
N4 : Je crois que la fidélité est une valeur importante et c'est pourquoi je ressens une obligation morale envers mon entreprise
N5 : Si on me propose un meilleur travail dans une autre entreprise j'aurais le sentiment d'avoir manqué d'étique envers mon entreprise
N6 : Je considère qu'il faut être fidèle à une seule entreprise
N7 : Je ne crois pas qu'aujourd'hui être le salarié d'une entreprise pour la vie ait beaucoup de sens
N8 : Je ne me sens pas redevable envers mon entreprise car je considère avoir apporté ma force de travail
N9 : Je ne me sens pas redevable car j'estime avoir « remboursé ma dette »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

QUESTIONNAIRE CLIENT (échelle épurée)

A2 : J'aime parler de cette banque autour de moi

A3 : J'ai l'impression que les problèmes de cette banque me touchent directement

A6 : Je ne me sens pas « attaché émotionnellement » à cette banque

C2 : J'aurais du mal à interrompre ma relation avec cette banque

C3 : Beaucoup de choses seront bouleversées si je décide d'interrompre ma relation avec cette banque

C6 : J'ai le sentiment qu'il existe peu d'alternatives à cette banque

C7 : Je "trouve mon compte" dans cette banque et je sais que je ne trouverai pas les mêmes bénéfices avec une autre banque

C8 : Il existe peu d'alternatives à cette banque

C11 : Comme je trouve mon compte financièrement avec cette banque je continue à la fréquenter

C12 : Je sais que je suis soutenu par ma banque en cas de problèmes liés aux produits et services ou à leur utilisation

N1 : Je me sens redevable à ma banque pour m'accompagner notamment dans mes achats

N2 : Je me sens redevable au personnel au contact de la banque pour m'accompagner notamment dans mes achats

N3 : Je me sens redevable à ma banque pour vous accompagner dans l'utilisation des produits

N4 : Je me sens redevable au personnel au contact pour vous accompagner dans l'utilisation des produits

Choix de l'échantillon

Le terrain d'agences bancaires a été sélectionné pour la part prépondérante du service et de l'échange interpersonnel qui détermine la relation entre le client et son conseiller. La confiance qui fait partie intégrante de l'engagement comme il a été démontré par MORGAN ET HUNT (1994) est indispensable dans le domaine bancaire. En effet, les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

données sont d'ordre personnel et privé, ce qui renforce le besoin de sécurité des données et de confiance pour le client.

Les données de ce pré-test ont été recueillies entre janvier et mars 2013.

En ce qui concerne la taille de cet échantillon, la norme admise la plus souple est de cinq répondants par item (HAIR ET AL., 1998). L'échelle comprenant le plus items est celle de l'engagement normatif salarié avec 9 items, ce qui signifierait un minimum de 45 répondants pour notre échantillon.

Il est important de noter qu'étant donné que les questionnaires sont remis aux clients et aux salariés, il y avait un plus nombre limité de salariés.

Limite de l'échantillon

Plusieurs limites sont apparues sur le champ d'étude essentiellement pour la taille de l'échantillon et la nécessité de comparer les réponses des salariés et des clients d'une même structure.

- Difficulté de compréhension pour certains items en raison de la langue
- Parmi les 3 composantes étudiées, seule la composante normative a conservé un nombre important d'items après épuration et validation des échelles de mesure
- La spécificité de cette banque en France est qu'elle est traditionnellement rattachée aux marocains vivant en France ou bien aux français d'origine marocaine pour conserver un lien avec le pays d'origine ; ou pour faciliter le transfert de fond vers le Maroc ; avoir accès à une carte bancaire marocaine pour faciliter toutes les transactions bancaires et les paiements lors de séjour au Maroc
- Au-delà de son rôle de banque, elle représente un lien entre les pays pour une population spécifique
- Au niveau des salariés de la banque, il se retrouve souvent comme étant « fonctionnaires » au niveau de l'état d'esprit et de la culture d'entreprise et ceci de façon historique. En effet, à force de côtoyer les fonctionnaires des services consulaires qui leur envoyaient des clients, certains salariés de la banque ont fini par adopter leurs comportements.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

5.2. Le recueil (ou la collecte) des données

Toutes les réponses aux questionnaires ont été rassemblées sur des fichiers Excel pour faciliter la saisie et la future utilisation des données. Par la suite les fichiers ont du être transformés pour être utilisés sur les logiciels statistiques tels que SPSS.
Il convient de noter que pour garantir la qualité des données, nous avons procédé à la suppression des questionnaires incomplets ou dont les réponses étaient contradictoires.

5.3. La qualité des données

La qualité des données a été mesurée en suivant une série de tests qui sera présentée ci-dessous.
Chaque questionnaire a été traité de façon indépendante au moment du pré-test afin de s'assurer de la validation de chaque échelle de mesure.
Afin de valider chaque échelle, plusieurs tests ont été réalisés sur SPSS et ils ont eu pour conséquence l'élimination d'un certain nombre d'items.

Nous avons procédé à l'élimination de certains items afin d'obtenir la valeur de l'alpha de Cronbach pour les trois composantes des échelles de mesure de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients. Les détails de ces tests d'épuration d'items sont présents en annexe.

Nous avons effectué une analyse en composantes principales (ACP) pour examiner les contributions factorielles de chaque item sur les facteurs principaux. Comme nous pouvons le constater ci-dessous, nous avons fixé volontairement le nombre de facteurs à trois, afin de correspondre aux trois composantes de l'engagement. Dans ce cadre, nous avons décidé d'utiliser la méthode de rotation orthogonale *varimax* qui présentait les résultats en cohérence avec le modèle tridimensionnel de l'engagement sur lequel se base ce travail. Il s'agit de la méthode de rotation orthogonale *varimax* avec la normalisation de KAISER (1960) sur SPSS. Cette analyse a permis d'élimer les items qui

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ne présentent pas des contributions fortes dans la composante à laquelle ils sont rattachés et ceux qui présentent des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs axes.

Statistiques descriptives de l'échantillon test (SPSS)

Tableau 2 : ACP pour l'échelle de mesure de l'engagement des clients

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante		
	1	2	3
Calcule_11	,789		
Calcule_9	,756		
Normatif_3	,709		
Normatif_1	,703	-,337	,364
Calcule_12	,666		
Normatif_2	,660		,347
Calcule_2	-,387	,795	
Calcule_6		,772	,309
Calcule_7	,390	,749	
Calcule_8		,737	
Calcule_3		,702	
Calcule_5	,502	,631	
Affect_5			,800
Affect_6			,717
Affect_3			,690
Affect_2	,333		,680
Normatif_4	,449		,398

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 8 itérations.

Nous avons ainsi retenu suite à cette ACP les items suivants :

- Affectif Client : **A2-A3-A6**
- Calculé Client : **C2-C3-C6-C7-C8**
- Normatif Client : **N1-N2-N3-N4-C11-C12**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il convient de noter que l'item calculé 9 a été supprimé ultérieurement en raison de problème de formulation.

Tableau 3 : ACP de l'échelle de mesure de l'engagement des salariés

Matrice des composantes après rotation[a]

	Composante		
	1	2	3
Normatif_2	,975		
Normatif_7	,917		
Normatif_4	,880		
Normatif_6	,862	,408	
Normatif_3	,852		
Normatif_9	,848		,335
Normatif_5	,793		
Affect_1	,287	,385	
Affect_6	,752		
Affect_8	,443	,553	
Normatif_1	,709	,315	-,384
Normatif_8	,706		,619
Calcule_5	,696	,338	
Affect_2	,515		-,443
Calcule_7	-,408		,439
Calcule_2		,918	
Calcule_1		,773	,406
Affect_5		,733	
Calcule_4		,574	,542
Calcule_6			,828

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

Suite à cette ACP, nous avons ainsi retenu les items suivants :

- Affectif Salarié : **A1-A5-A8**
- Calculé Salarié: **C1-C4-C6**
- Normatif Salarié : **N1-N2-N3-N4-N5-N6-N7-N8-N9**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il convient de noter que l'item calculé 7 a été supprimé ultérieurement en raison de problème de formulation.

5.4. Les qualités psychométriques des instruments de mesure

Il convient de rappeler que les échelles de mesure utilisées sont inspirées d'échelles de mesure qui ont été validées dans la littérature, celle d'ALLEN ET MEYER (1990) ainsi que celle de LACOEUILHE (2000) pour la partie client. Comme il a été rappelé précédemment, le contexte observé dans la littérature pour le modèle tridimensionnel de l'engagement est un contexte américain, c'est l'objectif que de vérifier que ces dimensions soient vérifiées dans notre contexte. Concernant le modèle tridimensionnel de l'engagement client, il fallait également s'assurer que le modèle soit avéré et que le construit soit vérifié.

Afin de valider nos questionnaires, nous avons procédé à la vérification des instruments de mesure utilisés qui doivent répondre à deux critères principaux que sont la fiabilité et la validité. Comme l'indique HAIR ET AL. (1998), la fiabilité renvoie à la cohérence entre les items d'un même concept tandis que la validité correspond à la capacité d'un instrument de mesure à appréhender un phénomène.
L'analyse factorielle exploratoire est une technique préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure. L'observation des recherches empiriques dans le domaine des ressources humaines, de la psychologie du travail et du marketing indique que la technique de l'analyse factorielle est utilisée en phase exploratoire pour épurer les échelles de mesure. Pour tester l'homogénéité des instruments de mesure, nous avons étudié la structure des échelles de mesure en ayant recours à une analyse factorielle autrement dit par la méthode de l'analyse en composantes principales (ou ACP) en raison de sa grande souplesse d'utilisation.

Le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) a été utilisé afin de valider les qualités psychométriques des échelles de mesure du pré-test. Il convient de rappeler les techniques de l'ACP et les critères à respecter pour comprendre les résultats de notre recherche empirique.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

a. La factorisation des données

Comme il est fait mention dans la littérature, « une question importante consiste à se demander si les données sont factorisables, c'est à dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit pertinent d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens économique et qui ne soient pas des artéfacts statistiques » (EVRARD ET AL., 2003, P.400). Deux tests sont disponibles à cet effet : le test de KMO et le test de Barlett.

Nous avons utilisé le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) de KAISER, MEYER ET OKLIN qui correspond au test KMO sur le logiciel SPSS. Il convient de rappeler que le test de KAISERN MEYER ET OLKIN (KMO) est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenu est un ensemble cohérent et permet de constituer une ou plusieurs mesures adéquates de concepts. Le test de MSA compare les magnitudes des coefficients de corrélation observées avec celles des coefficients partiels. Ce test fournit un indice clair et aisément interprétable. On considère que le coefficient doit être supérieur à 0,50 pour être acceptable et comme pour de nombreux tests statistiques, plus il s'approche de 1 plus la qualité s'accroît. Dans la littérature, une gradation est proposée, en dessous de 0,50 le coefficient est considéré comme inacceptable, médiocre entre 0,50 et 0,60, moyen entre 0,60 et 0,70, bien entre 0,70 et 0,80, très bien entre 0,80 et 0,90 et excellent au-delà de 0,90 (KAISER, 1974 ; STEWART, 1980). MALHOTRA ET AL. (2004, P.510) préconisent une valeur comprise entre 0,5 et 1.

Test de sphéricité de Barlett

Le test de sphéricité de Barlett analyse la forme du nuage de points. S'il est sphérique, les données ne possèdent pas de dimensions commune et inversement. Il vérifie l'hypothèse nulle selon laquelle toutes les corrélations seraient égales à zéro. L'objectif est de rejeter l'hypothèse nulle, ce qui signifie que le test doit être significatif (la probabilité d'obtenir la valeur du test doit être inférieure à 0,05). Toutefois, le test est très sensible au nombre de cas (il est presque toujours significatif sur de grands échantillons) (OTHMANE, 2011).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cela a permis de valider le fait qu'il y ait bien 3 facteurs qui correspondent aux 3 dimensions de l'engagement, ceci aussi bien pour le questionnaire salarié que le questionnaire client.
Chacune des échelles de mesure a donc été soumise à une ACP pour vérifier la structure du construit mesuré. Dans les deux cas étudiés, il était attendu de faire ressortir 3 facteurs puisqu'il s'agit de construits multidimensionnels.

b. La dimensionnalité de l'échelle de mesure

La question inhérente à l'ACP est celle du nombre des facteurs à retenir. Il n'existe pas de règles théoriques démontrées. Seule la référence à des travaux précédents peut nous guider.
L'analyse factorielle a été la méthode utilisée afin de vérifier la dimensionnalité de l'échelle.

Pour les échelles standardisées, chacune des mesures apparaissant dans la matrice de corrélation a une variance de 1.0 et la variance totale dans la matrice correspond à la somme des variances de chaque variable (PEROTTO, 2011). Ainsi, la répartition de la variance totale est répartie entre les différentes composantes qui sont extraites. C'est à partir de la valeur propre obtenue pour chaque composante que se calcule la répartition de la variance totale.

L'extraction des composantes doit s'arrêter dès qu'une valeur propre devient inférieure à 1.0 (KAISER, 1960). Il est de rigueur que les facteurs doivent restituer un minimum de 50% de la variance.

Dans le cadre de ce travail, la règle des valeurs propres supérieures ou égale à 1 guidera notre choix des facteurs à retenir. La valeur propre représente le pourcentage de variance expliquée par chaque facteur. En outre, les axes retenus doivent expliquer plus de 50% de la variance. Toutefois, si la structure initiale est insatisfaisante ou difficile à interpréter, de nouvelles itérations doivent être conduites en introduisant des rotations pour rendre plus aisée l'interprétation des axes factoriels.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

c. La structuration des items

Il s'agit de retenir les items qui sont fortement corrélés avec les facteurs jugés les plus importants (EVRAD ET AL., 2003). Deux indices peuvent être utilisés dans ce sens :

- La qualité de représentation de chaque item avec la solution factorielle initiale (ou la communalité) qui doit être examinée avant l'extraction du nombre restreint de facteurs. En effet, d'après IGALENS ET ROUSSEL (1998), les items qui ont une variance expliquée par les axes principaux inférieure à 0,40 doivent être éliminés. Selon EVRAD ET AL. (2003), le niveau de représentation est considéré comme moyen pour un seuil de 0,4, bon pour un seuil de 0,65 et excellent lorsqu'il dépasse 0,80.

- La contribution factorielle de chaque item à la solution factorielle initiale après rotation doit être examinée. En effet, après la détermination du nombre d'axes à retenir, la rotation permet d'augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec ces axes et d'améliorer la structure obtenue. La détermination du nombre d'axes devrait correspondre aux trois composantes de l'engagement tel qu'il a été démontré dans la revue de littérature. Deux grands types de rotation que l'on retrouve sur SPSS sont souvent utilisés : (i) la rotation orthogonale (ou Varimax) pour laquelle les axes de référence sont déplacés en maintenant l'angle à 90° qui les sépare afin de préserver l'indépendance des composantes ; (ii) la rotation oblique (ou Oblimin) qui déplace les axes de référence en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux.

Le choix d'une rotation plus qu'une autre engendre un certain débat dans la littérature. Certains auteurs critiquent la rotation oblique estimant qu'elle engendrerait une transformation artificielle des données alors que l'approche orthogonale est mathématiquement plus simple. A l'inverse, d'autres auteurs affirment que l'approche oblique est beaucoup plus fidèle à la réalité des phénomènes étudiés en raison du fait que les construits sont pratiquement toujours corrélés entre eux. PREACHER ET MACCALLUM (2003) jugent indéfendable d'imposer une structure d'indépendance à des dimensions qui sont effectivement corrélées. Dans leur vision, il n'est pas légitime d'assumer que les dimensions sont indépendantes et il est dès lors préférable d'examiner la solution oblique et de vérifier s'il y a une corrélation entre les dimensions

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

extraites, quitte à revenir à une solution orthogonale, si la corrélation n'est pas avérée entre les dimensions. Si certains auteurs tels que EVRARD ET AL. (2003) expliquent qu'une rotation oblique présente l'inconvénient d'être parfois plus délicate à interpréter mais l'avantage est de pouvoir mieux rendre compte de certaines situations. D'autres tels que IACOBUCCI ET AL. (2001) suggèrent même que la rotation oblique peut être préférable pour une analyse factorielle exploratoire.

De ce fait, il semble qu'aucune des deux méthodes ne soit supérieure à l'autre et le choix d'un type de rotation dépend des besoins de l'étude. PEDHASUR ET PEDHASUR SCHMELKIN (1991) cités par IGALENS ET ROUSSEL (1998), recommandent de mettre en œuvre à la fois des rotations obliques et orthogonales afin d'interpréter la solution la plus claire.
Dans notre étude, nous avons procédé à une rotation Varimax dans le but de simplifier la structure de la solution en maximisant la variance des composantes et également puisque nos échelles de mesure sont l'adaptation d'une échelle de mesure issue d'un modèle tridimensionnel.

L'examen de la communalité qui mesure « la part de variance expliquée par les facteurs retenus » (EVRARD ET AL., 2003, P.156) est à prendre en compte lors de l'épuration des échelles. En ce qui concerne la contribution factorielle, un item doit être éliminé s'il n'a aucune contribution supérieure à 0,50 sur l'un des facteurs identifiés (EVRAD ET AL., 2003 ; SCARPELLO ET AL., 1988) ou s'il a des contributions supérieurs à 0,30 sur plusieurs facteurs (BLAU, 1993 ; BROWN, 2006). Naturellement, ces seuils ne sont pas stricts et il faut juger en plus qualitativement les résultats.

Lorsque l'ACP ne donne pas de structure factorielle claires (ex : des items ont des contributions élevées sur plusieurs facteurs), il convient de procéder à une rotation des facteurs avant d'éliminer certains items. Dans le cadre de cette étude, nous avons «forcé » le nombre de facteurs à 3 afin de faire correspondre ces facteurs avec les 3 composantes de l'engagement présents dans l'échelle de mesure sur laquelle nous nous sommes basés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d. L'analyse de cohérence interne

CHURCHILL (1979) accorde une importance primordiale au test de fiabilité. Selon EVRARD ET AL. (1997), la fiabilité de cohérence interne correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit étudié. Un instrument de mesure est dit fiable lorsqu'un même phénomène est mesuré à plusieurs reprises et qu'il donne les mêmes résultats dans les mêmes circonstances (IGALENS ET ROUSSEL, 1998). L'analyse de cohérence interne permet de s'assurer que la part aléatoire liée à la conception de l'instrument de mesure et aux conditions de la collecte de données reste faible. De ce fait, si on reprend la typologie des erreurs de Churchill est de réduire l'erreur aléatoire.

L'analyse de fiabilité se fait avec le calcul de l'alpha de Cronbach qui est l'instrument le plus utilisé pour réaliser ce genre de test. Il s'agit d'un indicateur permettant d'évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'items censé contribuer à mesure l'analyse d'un phénomène. L'alpha de Cronbach est utilisé après l'analyse factorielle suite à la rotation et à l'épuration des items (EVRAD ET AL., 2003). Pour contrôler la fiabilité de l'échelle de mesure, il convient de supprimer les items qui font passer la valeur de l'alpha de Cronbach en dessous de 0,70. Concernant une analyse exploratoire, l'alpha de Cronbach par dimension doit être compris entre 0,60 et 0,80 (PEROTTO, 2011).

Un autre instrument peut être utilisé afin de mesurer la cohérence interne, il s'agit du Rho de Joreskog. Il est utilisé dans certaines recherches bien que l'alpha de Cronbach soit considéré comme étant un meilleur indicateur. Les items qui font passer la valeur de l'alpha en dessous de 0,70 sont supprimés et les items qui permettent d'obtenir une valeur de l'alpha supérieure à 0,80 sont considérés comme bon. Néanmoins, à cette étape seul l'alpha de Cronbach a été utilisé.

Nous allons maintenant présenter les résultats pour chacune des variables étudiées.

Echelle de mesure de **l'engagement salarié**

a. Factorabilité : Test de sphéricité et indice KMO de l'échelle de mesure de l'engagement salarié
b. Dimensionalité : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'engagement salarié

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

c. Structuration des items : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de l'engagement salarié
d. Fiabilité : l'alpha de Cronbach

Echelle de mesure de **l'engagement client**

a. Factorabilité : Test de sphéricité et indice KMO de l'échelle de mesure de l'engagement client
b. Dimensionalité : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'engagement client
c. Structuration des items : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de l'engagement client
d. Fiabilité : l'alpha de Cronbach

6. Conclusion

Cette partie nous a permis de préciser les variables utilisées pour les échelles de mesure. En outre, le traitement des données issues de la recherche exploratoire a permis de confirmer les qualités psychométriques des échelles de mesure.

Il résulte de cette analyse factorielle exploratoire que les deux échelles développées se composent de 3 axes et que certains items ne satisfont pas les critères de qualité communément admis. De ce fait seul les items suivants ont été retenus :

- Pour l'échelle de mesure de l'engagement affectif salarié : A1, A5, A8
- Pour l'échelle de mesure de l'engagement calculé salarié : C1, C4, C6
- Pour l'échelle de mesure de l'engagement normatif salarié : N1, N2, N3, N4, N5, N6, N7, N8, N9
- Pour l'échelle de mesure de l'engagement affectif client : A2, A3, A6
- Pour l'échelle de mesure de l'engagement calculé client : C2, C3, C6, C7, C8
- Pour l'échelle de mesure de l'engagement normatif client : N1, N2, N3, N4 et C11, C12

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Section 2 : Collecte des données et tests des hypothèses

Phase d'analyse des échelles de mesure pour chaque agence :

Après la collecte des questionnaires, une première série d'analyse a été effectuée sur **SPSS** afin de mesurer la corrélation existante entre l'échantillon des salariés et celui des clients d'une même agence. Il était indispensable de réaliser cette mesure au sein de la même agence compte tenu du fait qu'il faut impérativement que les réponses des répondants soient relatives aux échanges entre les salariés et les clients.
Ainsi, des tests de moyennes (générale, affective, calculée, normative et cognitive), avec comparaison des moyennes ont été réalisés pour la mesure de la corrélation entre engagement des salariés et des clients (régression, Barnett, Anderson), avec test de corrélation bivariée.

Cette série d'analyses a été suivie et complétée sur le logiciel d'équations structurelles **SmartPLS**. De la même manière, les réponses des répondants de chaque agence ont été mis en commun pour vérifier l'existence d'une corrélation et ce à plusieurs niveaux : général et pour chacune des trois composantes de l'engagement.
Un ajustement au niveau du nombre de réponses a été effectué sur SPSS par la méthode remplacement des valeurs manquantes pour obtenir un nombre de réponses équivalent pour les salariés et les clients afin que l'analyse soit possible sur SmartPLS. En effet, le logiciel ne peut réaliser la mesure de corrélation que dans la mesure où le nombre de répondant est le même pour les échantillons à comparer. Le nombre de salariés étant relativement réduit, il était indispensable de réaliser cet ajustement pour mesurer la corrélation entre le niveau d'engagement des salariés et celui des clients de chacune des agences étudiées.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I. Le développement des instruments de recherche : Le pré-test avec la fusion des variables « clients » et « salariés »

Le fait que le modèle global n'avait pas encore été testé sur avec un modèle d'équations structurelles impliquait d'effectuer une série de tests supplémentaire afin de valider le modèle global où les variables relatives aux salariés et aux clients sont mesurées en même temps. Les validations d'échelles de mesure ont été effectuées de façon indépendante (via SPSS) afin de vérifier la validation de chacune des deux échelles de mesure testées. Ainsi, l'échelle de mesure correspondant au modèle conceptuel tridimensionnel de l'engagement salarié a été validée d'une part et l'échelle de mesure correspond au modèle conceptuel tridimensionnel de l'engagement client a été validée d'autre part.
Cette mise sur le même plan des concepts d'engagement des clients et d'engagement des salariés sur un même modèle est la seule manière pour vérifier les hypothèses de recherche.

De surcroit, une condition indispensable pour mettre les deux concepts sur le modèle et sur le logiciel de SEM est d'avoir un nombre de réponses identique sur les deux questionnaires. Or, comme l'étude porte sur les clients et les salariés, l'échantillon clients est toujours plus important que celui des salariés. Il aurait été possible de se baser sur le nombre de salariés présents sur chacune des agences bancaires étudiées, cependant cela aura limité fortement le nombre de réponses obtenues pour chaque échelle de mesure. En effet, pour certaines agences nous avons obtenus plus de 150 clients qui ont acceptés de répondre au questionnaire, chiffre auquel il est impossible de parvenir sur une même agence bancaire pour les salariés.
Afin d'ajuster l'effectif (le N=), la méthode de calcul des valeurs manquantes sur SPSS a été utilisée comme indiqué précédemment. Cette méthode a permis d'obtenir un effectif identique pour chacune des agences bancaires avec lesquelles nous avons travaillé.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Un fichier regroupant les données relatives aux items « salariés » et « clients » pour chaque agence a été créé. Ainsi, nous avons pu entrer toutes ces données dans le logiciel de SEM, en l'occurrence le logiciel SmartPLS afin d'analyser les résultats obtenus.

Pour chacun des échantillons obtenus, des tests de la validation ont été effectués afin d'épurer les items pour chaque cas et obtenir des résultats validés.

a. Factorabilité : Test de sphéricité et indice KMO de l'échelle de mesure de l'engagement salarié
b. Dimensionalité : Variance totale expliquée avec le test de l'AVE *(Average Variance Extracted*)
c. Structuration des items : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de l'engagement salarié
d. Fiabilité /analyse de la cohérence interne : l'alpha de Cronbach et le Rho de Joreskog
e. Fiabilité par la méthode de boostrapping : le logiciel effectue une génération aléatoire de 5000 échantillons pour tester la fiabilité (équivalent du test T)

Une vérification des instruments de mesure est indispensable pour s'assurer de la fiabilité du modèle et vérifier les hypothèses de recherche émises.

Phase d'épuration des items :

Plusieurs tests de validité des échelles de mesure ont été réalisés afin d'épurer les échelles. Une première série de tests a été effectuée sur le **logiciel SPSS** avec une ACP, une analyse des alphas de Cronbach. L'extraction de facteurs a mis en évidence trois groupes de facteurs qui correspondent aux trois composantes du modèle tridimensionnel développé par ALLEN ET MEYER (1990).
Cette mise en évidence des trois groupes de facteurs a été suivie par l'analyse des alphas de Cronbach pour les items restants après cette première phase d'épuration des items. Le test des alphas de Cronbach a permis de poursuivre l'épuration des items avec la suppression d'items supplémentaires.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Certains items ont été retirés en raison de leur manque de fiabilité statistique et deux autres items en raison de l'incohérence au niveau de l'item dans le groupe de facteurs autrement dit certains items qui ne se retrouvent pas dans la composante à laquelle ils correspondent naturellement. Cela peut s'expliquer par une mauvaise formulation de ces deux items ou bien d'une compréhension erronée de la part des répondants.

Afin d'affiner le test de ces items, ils ont été testés sur le **logiciel SmartPLS** afin de poser le modèle d'équations structurelles pour l'engagement salarié et l'engagement client avec leurs composantes respectives. Les tests ont permis de vérifier et de confirmer les résultats obtenus sur SPSS. Des tests de validité des mesures ont été ajoutés afin d'obtenir une validité complémentaire. Ainsi, à partir des données obtenues sur SmartPLS par la méthode « algorithmique » et par celle du « boostrapping ».
De plus, les rhos de Joreskog et l'AVE (*Average Variance Extracted*) ont été calculés à partir de l'outil développé par KORCHIA (2010) afin de mesurer respectivement la fiabilité du construit et la validité convergente.
Comme la méthode du logiciel n'est pas influencée par la taille de l'échantillon, elle paraissait particulièrement adaptée aux échantillons de taille réduite. Cela a permis de compléter les résultats obtenus avec la méthode de calcul des alphas de Cronbach par celle des rhos de Joreskog.

Comme l'indiquent ROUSSEL, P., DURIEU, F., CAMPOY, E., & EL AKREMI, A. (2002), « Si l'on n'a pas un gros échantillon et que l'on a des données ordinales, il vaut mieux utiliser la méthode ML (*Maximum Likelihood*) et faire ensuite un bootstrapping pour évaluer l'impact de la non normalité ». Concernant la méthode du boostrapping, le nombre de cas ('cases'), ainsi que le nombre d'échantillons ('samples') ont été modifiés afin de correspondre à la réalité des échantillons analysés. Par défaut, le logiciel établi un nombre de cas (« *cases* ») à '100', soit 100 répondants et le nombre d'échantillons (« *samples* ») à '200' pour simuler le modèle sur un grand nombre. Il a été décidé d'adapter le nombre de cas étudiés au nombre de répondants pour chacune des agences étudiées allant de 50 à 200 répondants selon le nombre de répondants par échantillon alors que le nombre d'échantillons simulé a été porté à 1000 afin d'avoir un plus grand nombre de simulations et de compenser dans une certaine mesure la taille réduite du

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

nombre de répondants. Par ce choix, la méthode de validation de chaque modèle se trouve renforcée et reflète au mieux la situation.

Items retirés pour problème de formulation

L'item n°5 Calculé Client de l'échelle de mesure des clients a été retiré en raison d'une formulation qui prêtait à confusion et ce, malgré le fait que lors de l'ACP, cet item était validé statistiquement. En effet, dans la formulation il se trouvait être entre l'aspect calculé qui correspond à la composante calculée de l'engagement et l'aspect affectif qui correspond à la composante affective de l'engagement, tandis que statistiquement il était attribué au groupe d'items liés à la composante calculée. Cette décision de supprimer cet item permettait d'enlever tout risque de confusion pour les répondants de l'étude finale et surtout d'éviter toute incohérence dans les résultats.

L'item N°9 Calculé Client a été supprimé en raison d'une formulation qui porte à confusion puisqu'elle évoque le fait d'être bien traité par le personnel au contact, ce qui ne relève pas de la composante calculée mais qui se retrouve dans l'évaluation du rôle du personnel au contact dans la partie relative à la composante normative.

Objectifs de ces tests :

- Vérifier si l'existence d'une corrélation, son sens avec comme intention de prouver que l'engagement des salariés a une influence sur l'engagement des clients
- La marge d'erreur avec la validation à 1%, 5% ou 10% sachant que le cas échéant la taille d'échantillon réduite pourrait influencer sur le niveau de validité du modèle en tendant vers 10% de marge d'erreur (par la méthode du boostrapping)
- Cette méthode de boostrapping se base sur le test statistique T en donnant des valeurs qui doivent être supérieures à 1,96 pour être valides à 5%
- Montrer la validité du modèle à 3 composantes ou à 2 composantes

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Analyse du Modèle d'Equations Structurelles (SEM)

Le modèle d'équations structurelles (SEM) est un outil très complet et puissant pour évaluer un modèle théorique. Il permet au chercheur de pousser plus loin le développement de la théorie. C'est un outil qui au même titre que toute méthode statistique se caractérise par un certain nombre d'hypothèses. Il advient de valider ou d'au moins de s'en rapprocher afin d'être en mesure de garantir des résultats sérieux. En général, la technique du modèle d'équations structurelles implique l'utilisation de deux techniques statistiques : l'analyse factorielle et l'analyse de régression multiple. Il permet d'examiner la structure des liens exprimés dans des séries d'équations semblable à des régressions multiples, toutes les relations entre les variables observées et les variables latentes ainsi que toutes les relations entre les variables latentes. La spécificité offerte par l'utilisation du SEM qui se distingue des autres techniques statistiques est la capacité d'exécuter toutes les relations de façon simultanée en présentant le phénomène étudié dans son intégralité (Hair et al., 2006).

Nous avons effectué à nouveau la vérification de la fiabilité des instruments de mesure sur tous les échantillons de l'étude en fonction des groupes d'agences bancaires que nous avons créés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Tableaux de la synthèse de la fiabilité des instruments de mesure

Tableau 4 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure pour les agences "traditionnelles"

Agences "Classiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
2	Eng. Affectif Client	0,78 (3 items)	0,87
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,82 (3 items)	0,89
	Eng. Calculé Salarié	0,73 (3 items)	0,84
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,90 (5 items)	0,92
Agences "Classiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
5	Eng. Affectif Client	0,83 (2 items)	0,92
	Eng. Affectif Salarié	0,75 (2 items)	0,89
	Eng. Calculé Client	0,82 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (2 items)	0,87
	Eng. Normatif Client	0,87 (4 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,80 (5 items)	0,86
Agences "Classiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
9	Eng. Affectif Client	0,86 (2 items)	0,93
	Eng. Affectif Salarié	0,75 (2 items)	0,89
	Eng. Calculé Client	0,81 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,74 (2 items)	0,88
	Eng. Normatif Client	0,88 (4 items)	0,92
	Eng. Normatif Salarié	0,79 (4 items)	0,86
Agences "Classiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
28	Eng. Affectif Client	0,80 (3 items)	0,88
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,81 (3 items)	0,89
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (3 items)	0,84
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,96
	Eng. Normatif Salarié	0,89 (5 items)	0,92

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il s'agit des 4 agences de la banque sur lesquelles nous avons travaillé pour cette étude et qui correspondent au groupe des agences « classiques ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 5 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure des agences "bureaucratiques" (absence d'engagement calculé salarié)

Agences "Bureaucratiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
8	Eng. Affectif Client	0,72 (3 items)	0,84
	Eng. Affectif Salarié	0,80 (3 items)	0,86
	Eng. Calculé Client	0,85 (3 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,91 (5 items)	0,93
Agences "Bureaucratiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
19	Eng. Affectif Client	0,77 (3 items)	0,87
	Eng. Affectif Salarié	0,93 (2 items)	0,97
	Eng. Calculé Client	0,83 (3 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,89 (6 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,89 (5 items)	0,91
Agences "Bureaucratiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
22	Eng. Affectif Client	0,74 (3 items)	0,85
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,99
	Eng. Calculé Client	0,85 (3 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,91 (5 items)	0,93
Agences "Bureaucratiques"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
29	Eng. Affectif Client	0,76 (3 items)	0,85
	Eng. Affectif Salarié	0,96 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,83 (3 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,94 (4 items)	0,96
	Eng. Normatif Salarié	0,88 (5 items)	0,91

Il s'agit des 4 agences de la banque partenaire qui appartiennent au groupe d'agences « bureaucratiques » dont une partie significative a eu une vision fort de la relation à la banque fort « bureaucratique » et se sent être plus un « fonctionnaire » qu'un salarié.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette mentalité affecte de fait leur engagement calculé si bien que cette composante a du être éliminée du modèle conceptuel.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 6 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure des agences "récentes" (absence d'engagement affectif des clients et des salariés)

Agences "Récentes"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
14	Eng. Affectif Client		
	Eng. Affectif Salarié		
	Eng. Calculé Client	0,78 (2 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié	0,74 (2 items)	0,88
	Eng. Normatif Client	0,87 (4 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,8 (5 items)	0,86
Agences "Récentes"	**Variable**	**Alpha de Cronbach (>0,70)**	**Rhô de Joreskog (>0,80)**
24	Eng. Affectif Client		
	Eng. Affectif Salarié		
	Eng. Calculé Client	0,79 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (2 items)	0,87
	Eng. Normatif Client	0,88 (4 items)	0,92
	Eng. Normatif Salarié	0,8 (5 items)	0,86

Il s'agit des 2 dernières agences récemment ouvertes pour lesquelles on l'estime que la relation n'a pas encore eu le temps de s'installer aussi bien du coté des clients que celui des employés.

Comme il a été indiqué précédemment l'une a ouvert en 2012 et l'autre en 2013, ce qui fait une date d'existence inférieure à 3 ans.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thèse de Nasser Harkat, Lille 1, 2014

DEUXIEME PARTIE : Présentation des résultats, analyse et discussion

Chapitre 5 : Présentation des résultats de la recherche

1. Les conditions expérimentales de la recherche

Dans un premier temps, les raisons du choix de l'échantillon seront évoquées, puis les choix méthodologiques de cette recherche seront exposés.

1.1. Définition de l'échantillon

L'échantillon se compose de plusieurs agences de la même banque au sein du territoire national. Nous avons réussi à obtenir l'accord pour travailler avec les agences situées en région parisienne, Nord, Aquitaine, Bretagne, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes.
Concernant les agences, il s'agit d'agences diverses en termes d'ancienneté, de localisation, de nombre de clients. En raison de problèmes de confidentialité, nous n'avons pu obtenir de façon formelle, ni les données relatives à l'ancienneté des salariés ni les données relatives aux différents profils de clients. En revanche, dans certain cas nous avons pu recueillir des informations de façon informelle en échangeant avec des salariés ou certains clients.

Nos différents contacts ont acceptés de participer à cette étude à condition de garantir la confidentialité des données sensibles telles que les réponses de salariés, d'identification du niveau d'engagement des salariés, de citer le nom des villes. Aussi, dans un souci de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

respect de la confiance qui nous a été accordée, nous avons décidé de garder l'identité de la banque confidentielle. Les régions dans lesquelles les agences bancaires ne présentent pas d'atteinte à la confidentialité puisque la plupart des banques de ce segment y sont présentes. En outre, comme il a déjà été évoqué précédemment les banques de ce segment ont historiquement choisi leur localisation en fonction des consulats du Maroc présents sur le territoire mais également en fonction du nombre de Marocains Résidant à l'Etranger (MRE). En effet, il convient de noter que selon les autorités marocaines tout marocain résidant à l'étranger doit s'enregistrer auprès du consulat le plus proche dans son pays de résidence. Ainsi, des données statistiques répertoriant le nombre de MRE sur le territoire français existent. Il convient également de signaler que pour les citoyens Français dont un des parents est Marocain et qui s'enregistre auprès du Consulat du Maroc est considéré comme MRE.
Par conséquent, nous pouvons seulement affirmer que les clients sont Marocains bien qu'il doit y avoir une part importante d'entre eux qui soit également Français. Cependant, nous ne sommes pas parvenus à obtenir d'informations à ce sujet et les agences avec lesquelles nous avons travaillé n'ont pas voulu nous répondre à ce sujet.

Donc nous ne pouvons pas évaluer l'influence en termes de mentalité qui serait liée au fait que les clients soit Français ou Marocains, vivant en France pour raison professionnelle ou pour poursuivre des études. Suite aux échanges que nous avons eu avec les salariés, les profils des clients sont assez variés. En voici quelques-uns qui nous ont paru les plus représentatifs :

- Clients qui se déplacent en Maroc au moins une fois par an ou qui ont encore de la famille au Maroc avec laquelle ils entretiennent une relation forte
- Clients professionnels dont l'activité se trouve partagée en partie entre la France et le Maroc ou qui nécessitent d'effectuer des transactions régulières avec des contacts au Maroc
- Salariés ou retraités qui envoient de l'argent à leurs proches qui résident au Maroc (un client m'a avoué qu'il avait deux cartes bancaires pour le Maroc, une qu'il avait avec lui et une autre qu'il laissait à ses parents au Maroc de telle sorte qu'il n'ait pas à payer de commissions élevées en passant par un autre moyen)
- Clients qui ont ouvert un compte principalement pour l'assurance rapatriement au Maroc en cas de décès (le salarié en question nous informait que pendant

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

longtemps peu de banques nationales françaises offraient ce service. Or, les frais de rapatriement de France vers le Maroc s'élèvent à plusieurs milliers d'euros)

Nous pouvons affirmer avec certitude que l'essentiel des clients sont des salariés, des entrepreneurs et des retraités qui gardent un fort attachement avec le Maroc, avec de la famille vivant encore au Maroc. Aussi, ils possèdent une activité bancaire principalement en France et accessoirement au Maroc.

Concernant le personnel au contact, il existe plusieurs profils dont nous avons eu connaissance. Pour illustrer de la façon la plus fidèle la réalité au sein des agences bancaires étudiées, nous avons réalisé la synthèse suivante avec les principales caractéristiques du personnel au contact de cette banque :

- Salariés qui se considèrent comme des fonctionnaires avec tout ce que cela implique en termes de culture d'entreprise et de relation entre collègues
- Ancienneté forte, relation de proximité avec le consulat et les autorités diplomatiques
- Une part significative des salariés a une ancienneté supérieure à 20 ans
- Nous avons uniquement rencontré des employés d'au moins 40 ans, il s'agit d'avoir des employés expérimentés pour offrir un service et une image de « sérieux » ('reliability' ou fiabilité et confiance) pour les agences de la banque qui sont situées en dehors du Maroc
- Tous les salariés sont bien évidemment bilingues Français et Arabe, pour s'adapter à l'ensemble des clients

L'image de l'entreprise est telle que certains clients vont parfois même jusqu'à croire que cette banque est étatique.
Aussi, il est commun qu'une fois la carrière commencée à l'étranger, les employés aient une très faible possibilité de rentrer définitivement au Maroc. Par conséquent, dès lors qu'ils prennent la décision d'une carrière internationale qui implique une adaptation à la culture du pays ou des pays où ils travaillent, ils se maintiennent. De plus, ils occupent un poste dans une ville en général pour une période allant de 4 ans à plus de 10 ans avant d'être muté vers une autre ville. Tant que le salarié remplit ses missions conformément aux attentes de l'entreprise, il reste dans l'agence en question pour

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

faciliter les relations avec les clients et la connaissance des spécificités de la ville. D'après nos connaissances à ce propos, les mutations sont pour une promotion notamment lors de l'ouverture d'une nouvelle agence afin d'avoir des employés expérimentés dans la nouvelle structure ; lors du départ à la retraire d'un employé dans une autre agence ayant eu un meilleur poste ; si le salarié désire déménager pour raisons personnelles le plus souvent car le conjoint a été muté. Néanmoins, il est important d'évoquer une situation peu courante où l'employé peut aussi être muté dans une agence à l'étranger voire même au Maroc dans le cas d'une sanction ou si l'employé n'a pas satisfait aux exigences de l'entreprise. Il est à noter que cette situation reste exceptionnelle essentiellement du fait que la sélection effectuée au Maroc permet d'éviter ce genre de problèmes. Certains salariés sont en France depuis plus de 20 ans, ce qui démontre un niveau important d'engagement envers l'entreprise.
Il aurait été très intéressant d'avoir l'ancienneté de chacun des employés afin de mieux comprendre leurs réponses à notre questionnaire, cependant ces données étaient impossibles à obtenir pour des raisons évidentes de confidentialité.

1.2. Sélection, caractéristiques sociologiques et taille de l'échantillon, profil des conseillers et des clients

La taille de l'échantillon des salariés étant réduite du fait du nombre limité d'employés sur chaque agence, nous avons jugé opportun de faire appel aux employés qui ont travaillé sur l'agence étudiée au cours des 5 ans dernières années. En effet, la relation d'engagement est une relation qui porte sur le long terme tel qu'il a été évoqué dans la revue de littérature et la relation d'aujourd'hui est entre autre le fruit des échanges sur les dernières années et pas uniquement de l'année en cours.

Aussi en échangeant avec certains des contacts que nous avons eu, nous sommes parvenu à la conclusion que l'engagement envers l'entreprise pouvait être affecté par la relation avec les collègues et qu'il serait intéressant de remplir plusieurs questionnaires selon les changements au niveau du personnel de l'agence. Nous n'avons pas eu le détail pour chaque agence bancaire partenaire mais nous savons de source informelle que les

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

salariés ont remplis en général 2 questionnaires car il avait connu au moins un changement de collègue ou de manager qui a eu des incidences sur la manière de gérer les relations avec les clients ou encore sur l'ambiance au sein de l'équipe.
Les salariés en charge de la réception ou du téléphone ont été pris en compte dans l'étude puisque nous considérons qu'ils entretiennent des relations avec les clients quand bien même ces relations ne seraient pas aussi proches qu'avec le conseiller.
En définitif, l'échantillon se compose de l'ensemble du personnel au contact de chaque agence bancaire partenaire à savoir, le directeur de l'agence, les conseillers, les employés à la réception, les employés chargés de répondre au téléphone (service parfois centralisés par région).

Le détail relatif au nombre de salariés et de clients ayant participé à cette étude pour chacune des 10 agences se trouve dans l'annexe « Tableaux des répondants salariés et clients des agences de la banque partenaire ».

Pour chaque agence, c'est avec l'aide d'un contact que les questionnaires étaient remis au personnel au contact et nous ne savons pas qui y a répondu exactement puisque les questionnaires nous étaient remis une fois le maximum de réponses obtenues. En conséquence, il est impossible d'affiner l'analyse pour être en mesure d'évaluer le niveau d'engagement en fonction du poste occupé, du niveau de responsabilité ou encore de l'ancienneté. Nous savons que l'ensemble des salariés a accepté de participer à l'étude dès lors qu'il savait que le questionnaire était anonyme et notre contact était en quelque sorte le garant du sérieux de l'étude. Cette pratique illustre la bonne entente et l'esprit d'équipe qui existent entre collègues.

Cette limite se retrouve également concernant les questionnaires clients puisqu'il nous est impossible d'établir une analyse selon des critères de segmentation liés à l'âge, au sexe, à l'ancienneté de la relation avec la banque, de la CSP ou encore de la fréquence d'échange avec le personnel au contact de la banque. Nous ignorons aussi la part des clients ayant accepté de répondre à notre questionnaire. La seule information concrète est le nombre de réponses obtenues par agence.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'étude terrain finale s'est déroulée de décembre 2013 à juin 2014 en raison de problèmes pratiques car certaines agences ont mis du temps à recueillir un nombre suffisant de réponses. D'autre part, le fait d'avoir pris contact avec les 2 ou 3 premières agences nous a permis d'avoir de nouveaux contacts et nous alors permis obtenir l'accord pour étendre l'étude vers d'autres agences bancaires du groupe.

Informations relatives à la date de création des agences étudiées

- **Agences « classiques » :** agence d'au moins 5 ans d'existence qui ne présente aucune particularité et qui peut être présente sur le territoire (en Ile-de-France comme en Province)
- **Agences « bureaucratiques » :** plutôt en région Parisienne et parmi les premières agences créées (l'une dans les années 70 et une autre début 90)
- **Agence « récente » :** ces agences ont été crées depuis moins de 3 ans (dont une ouverte en octobre 2012 et l'autre en juin 2013)

Répartition des agences sur le territoire français relativement à notre échantillon

Les agences dites « classiques » représentent l'essentiel des agences que nous avons étudié. Quant aux agences dites « bureaucratiques » elles occupent une part significative plus importante que ce que nous pensions. En effet, nous avions perçu dans la culture d'entreprise, une propension importante à reproduire les pratiques des fonctionnaires ou plus simplement des fonctionnaires des structures diplomatiques. Les nouvelles agences restent assez rares puisque le groupe est déjà installé en France depuis le début des années 70. Cependant, nous ne sommes pas parvenu à obtenir des informations relatives à la stratégie de développement sur le territoire. Ainsi, nous n'avons eu aucune information de la part de la banque ni sur le succès des ouvertures, le nombre d'ouvertures d'agences qui n'auraient pas fonctionné ou encore sur les influences que pourraient avoir l'ouverture dans une nouvelle ville pour désengorger la forte influence d'une grande ville (souvent les capitales de région). Par exemple, l'ouverture d'une agence dans la ville de Nantes pourrait nuire à l'activité de l'agence de Rennes, considérée comme une ville centrale dans toute la région Ouest qui regroupe la Bretagne, la Basse-Normandie et les Pays de la Loire. Il en va de même pour l'ouverture

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'une agence à Nice qui pourrait avoir pour conséquence une perte d'activité dans l'agence de Marseille. Il est certain que ce type d'information aurait pu s'avérer utile pour une analyse plus fine des données obtenues et une meilleure compréhension de l'entreprise.

Cette absence d'information, nous a poussé à réfléchir aux possibilités suivantes :

La banque peut se baser d'une part, sur les données consulaires concernant les MRE pour avoir une idée du marché potentiel ; d'autre part, sur les données relatives à l'activité de chaque agence et par le biais personnel au contact mis en place dans chaque agence permet aussi d'avoir une évaluation des besoins des clients ainsi que des ressources que la banque doit mobiliser.

Il convient de noter que les agences « classiques » de cette étude ont une existence d'au moins 5 ans et que les agences considérées comme « récentes » ont une existence inférieure à 3 ans. Ce constat conforte l'approche selon laquelle l'engagement qui une relation sur le long terme et qu'il faut une certaine période pour que la relation puisse se construire. A partir de cet exemple dans le secteur bancaire, on peut en déduire qu'il a fallu entre 3 et 5 ans pour que la relation d'engagement s'installe et notamment que le relationnel puisse porter ses fruits. Autrement dit, les conséquences d'une relation d'au moins 3 ans se retrouve dans l'engagement au niveau de sa composante affective notamment ou encore dans sa composante calculée par exemple à travers la dépendance envers un conseiller qui connaît parfaitement ses clients.

Il existe une agence avec laquelle nous avons été en contact qui a été créée en 2009 (soit entre 3 et 5 ans au moment de la réalisation de notre étude) mais dont le directeur a refusé de participer à l'étude. L'étude de cette agence « intermédiaire » aurait permis d'en apprendre davantage sur la durée nécessaire pour qu'une relation d'engagement puisse s'installer dans le cadre de ce type d'entreprise.

2. La qualité des données collectées

Après avoir présenté les éléments statistiques relatifs à la qualité des données, nous allons aborder l'analyse et les tests des hypothèses.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3. Les tests des hypothèses

Nous allons présenter dans cette partie les différentes composantes de l'analyse factorielle confirmatoire, tester notre modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de recherche qui ont été émises précédemment.

Avant de débuter l'analyse, il s'avère utile de présenter l'approche PLS et les raisons qui nous ont conduits à ce choix.

3.1. L'approche PLS

L'approche PLS a été l'approche choisie. Les modèles d'équations structurels (SEM) sont répertoriés parmi les techniques d'analyse de seconde génération (Roussel et al., 2002) et elles ont été développées à l'origine pour examiner des rapports de causalité multiples (Perotto, 2011). Comme le rappelle Perotto (2011), il existe deux approches complémentaires pour exprimer les modèles d'équations structurelles (Fornell et Bookstein, 1982 ; Valette-Florence, 1988). La première approche qui a été développée par Jöreskog (1982) est l'approche de LISREL (LInear Structural RELationships). La seconde approche est celle des moindres carrés partiels, plus connue sous le nom de PLS (Partial Least Squares) dont Wold (1975, 1985) a été l'initiateur. L'analyse des moindres carrés partiels (PLS) est « une démarche itérative, non-linéaire qui minimise les variances résiduelles sous une contrainte de pont fixe » (Valette-Florence, 1998 cité dans Othmane, 2011).

L'approche LISREL qui repose sur l'analyse de la structure de covariance (ASC) est la plus répandue (Hershberger, 2003 ; Valette-Florence, 1988) et elle a fait l'objet de nombreuses publications et validations dans le champ du marketing (Roussel et al., 2002).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Quant à l'approche PLS fondée sur l'analyse de la variance, celle-ci a connu plusieurs années de stagnation et connait aujourd'hui un renouveau (PEROTTO, 2011). Ce regain d'intérêt s'explique essentiellement par les améliorations d'ordre méthodologique et par l'apparition de nouveaux logiciels de traitement des données qui sont apparus (PEROTTO, 2011).

Tableau 7 : Comparaison entre l'approche PLS (Partial Least Square) et l'approche ASC (Analyse de la Structure de la Covariance) *(source :* GUIZANI, 2008 cité dans PEROTTO, 2011)

Critère de comparaison	Approche par l'analyse de la structure de la covariance ASC	Approche par les moindres carrés partiels PLS	Remarques
Auteurs précurseurs	Jöreskog (1970) Jöreskog et Wold (1982)	Wold (1975, 1985)	
Algorithme utilisé	Estimation à l'aide du maximum de vraisemblance le système d'équations structurelles	NIPALS (Nonlinear Iterative Partial Least Squares) ULS (Unlimited Least squares) GLS (Generalised Least Squares)	Une amélioration a été portée à l'algorithme NILES (renommé NIPALS) pour qu'il puisse traiter plusieurs blocs de variables à la fois
Objectif	Estimer le modèle structurel dans son ensemble, avec une orientation vers la reconstitution de la matrice de covariance	Estimer le modèle structurel dans son ensemble, avec une orientation vers la prédiction des variables latentes	
Type de relation entre les variables de mesure et les variables latentes	Type réflectif	Type réflectif (mode A) Type formatif (mode B) Type combiné ou MIMIC (mode C)	L'avantage de l'approche PLS est qu'elle permet de combiner deux ou plusieurs types de relation entre les variables de mesure et la variable latente
Qualité des sous-modèles	Modèle interne meilleur car les variables latentes (VL) sont estimées dans un espace non restreint	Modèle externe meilleur car les variables latentes (VL) sont contenues dans l'espace de leurs variables de mesure (VM)	
Taille minimum de l'échantillon	Très grande, si l'objectif est de valider le modèle	Réduite, si l'objectif est d'estimer le modèle	
Indices d'ajustement	RMSEA Khi2 AGFI CFI Gamma ajustée etc. LISREL : validation de modèle	GoF PLS : pouvoir prédictif du modèle	L'introduction de l'indice d'ajustement GoF par Tenenhaus et al. (2004, 2005) a donné une légitimité supplémentaire à l'estimation via PLS
Principaux logiciels	LISREL AMOS EQS SEPATH	PLS-PM (Xlstat) (Tenenhaus et al., 2007) Smart PLS (Ringle et al., 2005) SPAD-PLS (Test et Go, 2006) LVPLS 1.8 PLS (Lothmöller, 1987) Visual PLS 1.04 (Fu, 2006) PLS-Graph 3.00 (Chin, 2003a) PLS-GUI 2.0.1 (Li, 2005)	L'ensemble de ces logiciels peut être complémentaire et concilier plusieurs types d'analyse. Signalons cependant des bugs fréquents et une invariance au niveau des mesures sous Smart PLS

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi l'approche PLS afin de tester le modèle global et le modèle adapté à chaque composante de l'engagement. L'approche PLS a été choisie en raison de la taille de l'échantillon relativement réduite par rapport au nombre de liens structurels à tester ainsi que la taille de l'échantillon salarié (CENFETELLI ET BASSELIER, 2009 ; HAELEIN ET KAPLAN, 2004 ; HENSELER ET AL., 2009 ; MARCOULIDES ET AL., 2009 ; TENENHAUS, 1999).

3.2. Ajustement et description du modèle global

« L'estimation des liens structurels avec la méthode PLS ne permet pas d'avoir une idée précise sur l'ajustement du modèle global, ce qui est logique dans la mesure où l'objectif même de cette approche est de déterminer le pouvoir prédictif des variables latentes et non pas, de trouver l'ajustement idoine en examinant l'ajustement entre les matrices de covariance prédites et mesurées » (PEROTTO, 2011). Or comme il le rappelle à juste titre, il existe dans la littérature un indice d'ajustement global qui rend compte de la capacité prédictive du modèle qui s'appelle GoF (Goodness of Fit). Cet indice a été mis au point par TENENHAUS ET AL. (2004). Contrairement aux indices d'ajustement fournis par les ASC qui rendent compte de la variance globale expliquée par le modèle (DIDELLON ET VALETTE-FLORENCE, 1996), le GoF pour sa part peut être assimilé à un coefficient de régression R^2, qui agrège toutes les relations aussi bien internes (partie structurelle) qu'externes (partie de la mesure) du modèle (PEROTTO, 2011). Selon PEROTTO (2011), la performance du modèle global pourrait représenter une sorte de compromis entre la performance du modèle de mesure et la performance du modèle structurel.

Le GoF se calcule comme une moyenne géométrique entre la moyenne des communalités (modèle externe) et la moyenne des R carrés (modèle interne) et qui s'exprime par la formule suivante :

$$GoF = \sqrt{(\text{communalité} \times R^2)}$$

PEROTTO (2011) indique que l'interprétation en tant que telle du GoF demeure délicate et qu'elle ne semble judicieuse que dans la mesure où l'on compare plusieurs modèles à la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

fois. Or dans notre étude, le modèle a été testé sur plusieurs agences, ce qui facilitera l'interprétation du GoF. Ce choix avait été initialement fait avec comme objectif de comparaison de la corrélation entre l'engagement salarié et l'engagement client.

3.2.1. Poids factoriels des items des variables de mesure

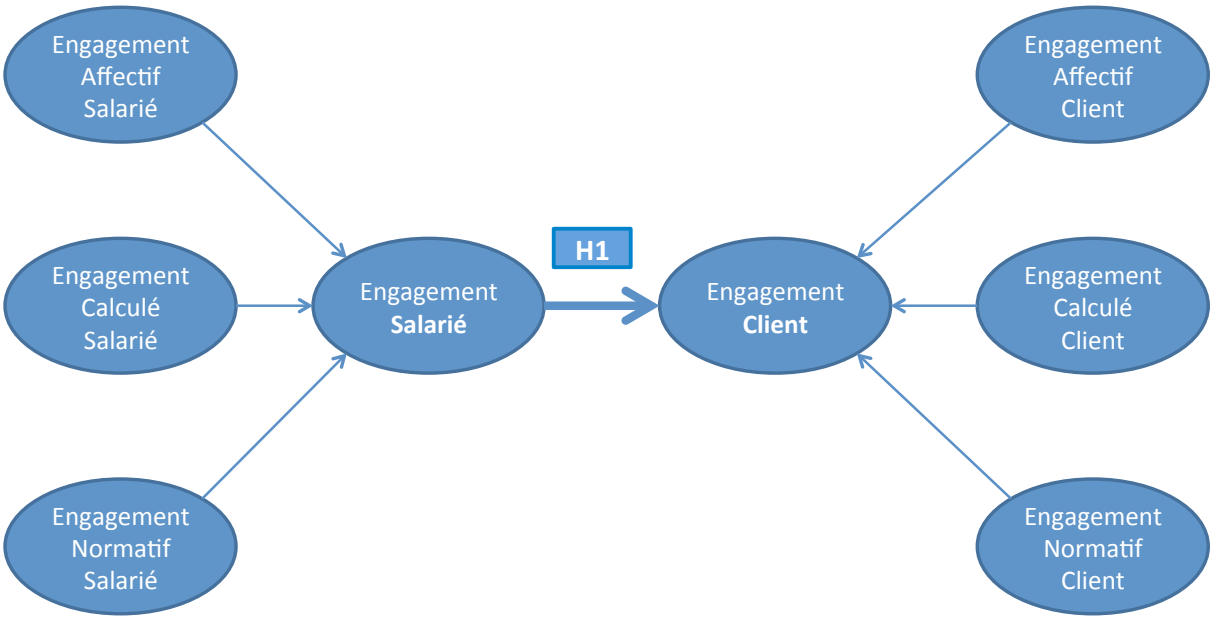
Ainsi, les items suivants ont été éliminés pour les raisons suivantes :

- en raison un poids factoriel faible
- afin d'obtenir une cohérence interne convenable (communalité)
- pour atteindre un seuil minimum au niveau de l'AVE de la variable (de la composante de l'engagement le cas échéant)
- pour que le modèle soit valide à au moins 5% avec le test *t* de Student (>1,96) qui correspond au boostrapping réalisé sur le logiciel SmartPLS.

3.2.2. Qualité d'ajustement du modèle global

Le modèle structurel que nous désirons valider est rappelé ci-après :

Figure 6 : Modèle conceptuel à tester



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Après avoir rappelé le modèle à tester, nous allons vérifier la qualité de l'ajustement du modèle qui a été évoquée précédemment, la cohérence interne des échelles, ainsi que la validité convergente et la validité discriminante des instruments de mesure.

CHURCHILL (1979) accorde une importance primordiale au test de fiabilité. La **cohérence interne** des échelles peut être mesurée de plusieurs façons mais nous retiendrons les deux coefficients suivants : l'apha de Cronbach et le rhô de Jöreskog.

La fiabilité (ou fidélité) de cohérence interne correspond au degré avec lequel les instruments utilisés mesurent de façon constante le construit (EVRADS ET AL., 1997). De surcroit, c'est la capacité d'un instrument de mesure à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois aux mêmes personnes (IGALENS ET ROUSSEL, 1998).

Alpha de Cronbach

D'une part, l'**alpha de Cronbach** développé en 1951 est l'indicateur le plus souvent utilisé dans la littérature puisqu'il est recommandé pour estimer la cohérence interne.
Il s'agit d'une méthode éprouvée et utilisée dans la plupart des travaux de recherche actuels (EVRARD ET AL., 1997) malgré les limites qu'elle peut comporter (PETERSON, 1994 ; THIETART, 1999). Ce coefficient est une estimation de la variance du score total de l'échelle due à tous les facteurs communs propres aux items de l'échelle testée. Autrement dit, il s'agit d'un indicateur qui permet de vérifier si les répondants fournissent des réponses en cohérence avec tous les énoncés servant à mesurer une même variable. C'est un instrument essentiel pour vérifier la fiabilité de l'échelle.
Concrètement, l'alpha de Cronbach est un nombre inférieur à 1 qui doit être le plus élevé possible. Ainsi, plus le coefficient alpha est proche de 1 plus les items sont bien corrélés au vrai score. Dès lors que l'alpha est satisfaisant, les items sont cohérents entre eux et peuvent être additionnés pour former un score global puisqu'ils sont admis à mesurer un même phénomène (OTHMANE, 2011, P.126).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

EVRARD ET AL. (2003) soulignent qu'il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non.

Selon les études, la validité interne est considérée comme acceptable quand l'alpha de Cronbach est supérieur à 0,7 et comme bon dès qu'il est supérieur à 0,8. Le seuil de l'alpha de Cronbach est fixé à 0,80 pour une analyse confirmatoire (NUNNALYN 1967 ; PETERSON, 1994). Néanmoins dans cette étude, nous nous baserons sur le niveau d'acceptation recommandé par NUNNALLY (1978) qui est de 0,70. En effet, NUNNALLY (1978) a opéré une modification et a affirmé que des fiabilités de 0,70 ou supérieures suffiront. Il explique que lorsque l'alpha de l'échelle est inférieur est à 0,70, on procède à l'épuration de l'échelle. Si un item, par rapport aux autres, est nettement moins corrélé avec le score total de l'échelle (corrélation < 0,40), on vérifie si l'échelle sans cet item augmente au de-delà de 0,70. Si c'est le cas, il faut épurer l'échelle de cet item en l'éliminant définitivement ou en le réaffectant dans une autre échelle.

Rhô de Joreskog

D'autre part, certains auteurs utilisent le **rhô de Joreskog** pour la mesure de la cohérence interne des échelles. Certains auteurs suggèrent d'utiliser le rhô de Joreskog (qui correspond au « Composite Reliability ») pour remplacer l'alpha de Cronbach qui est la mesure traditionnelle de la cohérence (BAGOZZI ET YI, 1988 ; HAIR ET AL., 2012). Selon PEROTTO (2011) et OTHMANE (2011), la cohérence interne des échelles mesurée par le coefficient rhô de cohérence interne qui est proposé par JÖRESKOG (1971) est plus adaptée aux équations structurelles puisqu'il intègre les termes d'erreur. En outre, la 'fiabilité composite' ne dépend pas du nombre d'indicateurs. « La cohérence interne ou fiabilité est considérée comme acceptable lorsque le rhô de cohérence interne est supérieur à 0,50 et il est considéré comme bon s'il est supérieur à 0,7 » (PEROTTO, 2011). Le seuil de 0,50 peut paraître insuffisant cependant dans le cadre d'une phase exploratoire, il peut être admis dans la littérature (OTHMANE, 2011).

Il en résulte que pour la fiabilité de cohérence interne, nous nous baserons sur l'alpha de Cronbach qui sera complété par le rhô de Joreskog comme un instrument de mesure (ou indicateur).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La validité convergente d'un construit est considérée comme bonne si et seulement si, le test *t* de Student associé à chacune des contributions factorielles est significatif. Pour il est généralement admis de prendre les valeurs qui sont supérieures à 1,96 ce qui correspond à une marge d'erreur de 5%. Certains auteurs admettent de prendre un seuil d'erreur de 10% soit les valeurs supérieures à 1,64 dans le cas d'échantillon de petite taille. Dans cette étude à l'exception d'une agence étudiée, le modèle a été validé avec une marge d'erreur de 1% ce qui correspond à des valeurs au test *t* de Student supérieures à 2,58. Cette validité convergente a été calculée sous SmartPLS par le biais du boostrapping qui utilise le test *t* de Student.

Par ailleurs, PLS propose une estimation de la validité convergente des variables latentes par le calcul des AVE (Average Variance Extracted) proposé par FORNELL ET LARKER (1981). Cette « moyenne des communalités » est considérée comme acceptable si elle est supérieure à 0,50 et comme bonne si elle est supérieure à 0,70. Selon WONG (2013), l'AVE de chaque variable latente doit être évaluée et si elle est au dessus du seuil d'acceptation de 0,5, alors la validité convergente est confirmée. Il est admis que la validé convergente (ou validité de trait) est globalement vérifiée lorsque la variable latente partage près de 50% de variance avec ses items de mesure (PEROTTO, 2011). Il convient de remarquer que sur le logiciel SmartPLS, les données relatives à l'AVE apparaissent dans le même tableau que les alphas de Cronbach et les rhôs de Joreskog. D'ailleurs dans ce tableau la colonne qui correspond à la 'communalité' contient les données identiques à celle de l'AVE. Cela renforce notre volonté dans cette étude d'associer à l'alpha de Cronbach et le rhô de Joreskog au test *t* (>1,96) ainsi qu'à l'AVE (>0,50).

Sous PLS, dans le tableau récapitulatif cité plus haut un R2 est fourni pour chaque variable. Le R2 donne une estimation du pouvoir prédictif des variables modélisées.
La validité discriminante sera vérifiée à partir de l'heuristique proposée par FORNELL ET LARCKER (1981). Si le carré des corrélations entre les variables latentes est inférieur à la communalité, la validité discriminante est vérifiée.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le tableau ci-dessous présente en synthèse les critères de validité que nous retenons.

Tableau 8 : Critères de validité retenus pour les échelles de mesure

Critère	Indicateur
Cohérence interne	Alpha de Cronbach. Acceptable : >0,70. Bon : >0,80 ; Rhô de Jöreskog (19971). Bon : >0,70
Qualité de l'ajustement	Test t de Student : ratio critique (CR) > 1,96
Validité convergente	AVE : Acceptable : >0,50. Bon : >0,70
Validité discriminante	Carré des corrélations entre les variables latentes < communalité (corrélations carrées < AVE) Contributions croisées (*'cross loadings'*)

3.2.3. Fiabilité de l'instrument de mesure : validité de contenu et validité de trait (validité convergente et validité discriminante)

Les résultats de ces mesures seront présentés pour chacune des variables et par agence. Il faut noter que sous PLS les modes de calcul peuvent différer. En l'occurrence, le rhô de Joreskog est calculé indépendamment des autres blocs tandis que les AVE d'un bloc sont calculées en tenant compte des autres blocs (PEROTTO, 2011).

La validité de contenu :

Cette étape consiste à évaluer la capacité de l'instrument de mesure à capter les différents aspects du construit étudié. La validé de contenu a pour but de vérifier si l'échelle mesure bien le construit qu'on cherche à mesurer. C'est l'unique genre de validité pour lequel l'estimation de la validité de contenu ne s'appuie pas sur des outils statistiques. Comme le rappelle OTHMANE (2011), elle est fondée sur l'intuition du chercheur, soutenue par les jugements des pairs de la communauté scientifique dans laquelle l'instrument utilisé doit faire l'objet d'un consensus. En revanche, ROEHRICH (1993) décrit l'estimation de la validité de contenu comme une démarche qui consiste à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

lire les items et à vérifier qu'ils ne contiennent pas des significations sous-jacentes non souhaitables. Il recommande l'utilisation d'une analyse exploratoire susceptible de mettre à jour un facteur inattendu ou une corrélation surprenante entre un facteur et un item.

La validité de trait ou de construit :

Cette validation permet de vérifier si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Elle consiste à tester la capacité des instruments à mesurer précisément et uniquement les construits analysés. L'évaluation de cette validité peut être effectuée en étudiant la validité convergente et la validité discriminante (IGALENS ET ROUSSEL, 1998 ; EVRARD ET AL., 2003). Comme le rappellent ROUSSEL ET AL. (2005), pendant longtemps la seule manière de tester la validité de trait reposait sur la matrice Multi-traits Multi-méthodes (MTMM) développée par CAMPBELL ET FISKE (1959). Néanmoins, cette méthode requiert une méthodologie complexe qui rend son opérationnalisation lourde (OTHMANE, 2011). C'est pourquoi, elle a été remplacée par l'approche de FORNELL ET LARKER (1981) fondée sur les modèles d'équations structurelles.

Ainsi pour vérifier la validé du construit, nous mesurerons la validité convergente et la validité discriminante.

- ✓ **La validité convergente :** elle consiste à vérifier si la mesure d'un construit, obtenue avec un instrument de mesure, est corrélée avec celle produite par un ou plusieurs autres instruments. Autrement dit, il faut s'assurer que les instruments supposés mesurer le même phénomène sont bien corrélés. Selon ROUSSEL ET AL. (2005), en l'absence d'instruments différents, l'appréciation de la convergence des items d'une même échelle se fait au regard de leur capacité à mesurer précisément et uniquement une même variable (contributions factorielles élevées et essentiellement sur un seul facteur). Afin de démontrer la validité convergente, il faut que la variable latente partage au minimum 50% de sa variance avec chacune de ses mesures. Le cas échéant avec le logiciel SmartPLS, le carré de la contribution factorielle (ou '*loading*') doit être 0,50. SmartPLS attribue ce coefficient en se basant sur le pourcentage de la variance de l'item restitué par le construit.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

- ✓ **La validité discriminante :** elle a pour objectif de vérifier si les mesures de construits différents, obtenues avec un ou plusieurs instruments, ne sont pas corrélées ou le sont mais faiblement. La validité discriminante est vérifiée lorsque la variance partagée entre les variables latentes est inférieure à celle partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs (FORNELL ET LARKER, 1981). Cette variance partagée entre les variables latentes et leurs indicateurs correspond au test des contributions croisées (*'cross loadings'*) sur le logiciele SmartPLS. Comme nous l'avions déjà indiqué la variance partagée est déterminée par le carré de la corrélation entre deux variables latentes. Dans le cadre de notre recherche, l'approche de FORNELL ET LARKER (1981) a été privilégiée puisqu'elle repose sur les méthodes d'équations structurelles qui seront utilisées pour tester notre modèle.

3.3. Test des hypothèses de la recherche et validation du modèle conceptuel

Evaluation du modèle structurel

Dans cette partie, nous allons présenter les tests des hypothèses pour l'ensemble des agences que nous avons étudié. Les tests des hypothèses seront présentés pour les agences « traditionnelles », les agences « bureaucratiques » et puis pour les agences « récentes ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « TRADITIONNELLES »

L'agence n°2

Tableau 9 : Test d'hypothèses de l'agence n°2

	Hypothèse		Validation	Valeur
2	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,444
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,106
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,262
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,289

Cette agence valide l'hypothèse ***H1*** comme l'ensemble des hypothèses que seront présentées. Elle illustre le fait que l'engagement client est influencé positivement par l'engagement client et ceci de façon modérée puisque la corrélation est proche de 0,50.

Dans la mesure on mesure accepte de valider ce modèle avec 10% d'erreur, l'hypothèse ***H4*** peut être validée sinon seules les hypothèses ***H1***, ***H8a*** et ***H8b*** seront validées.

Il apparaît à partir de l'hypothèse ***H4*** que l'engagement normatif client serait influencé négativement par l'engagement normatif salarié, bien que cette relation soit faible. Ainsi, l'engagement normatif salarié aurait une faible incidence négative sur l'engagement normatif client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H8a*** montre l'engagement normatif salarié a également une influence négative sur l'engagement affectif client qui reste faible ('-0,262) même si elle est légèrement plus forte que pour l'hypothèse ***H4***.
Ainsi, à partir des résultats de cette agence n°2, il est possible d'avancer que l'engagement normatif salarié influence de manière négative et faible les composantes affective et normative de l'engagement client.

A l'inverse, l'hypothèse ***H8b*** montre que l'engagement normatif peut avoir une influence positive sur une des composantes de l'engagement client à savoir la composante calculée. Nous pouvons en déduire que plus l'engagement normatif salarié est élevé plus l'engagement calculé client est élevé. Cependant, cette relation reste encore faible puisqu'elle est inférieure à '0,30'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence n°5

Tableau 10 : Test d'hypothèses de l'agence n°5

	Hypothèse		Validation	Valeur
5	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,448
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,136
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	0,455
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,246
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,306
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	0,206
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	0,309
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	-0,362
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,330
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		

Cette agence est l'une des deux agences pour laquelle 9 hypothèses sur les 10 ont été validées.

Il est à noter qu'en raison de l'hypothèse ***H2***, le modèle est fiable à 90%, ce qui peut être acceptable dans le cas d'un échantillon à taille relativement réduite.

De la même manière que l'agence n°2, cette agence valide l'hypothèse ***H1*** avec une valeur proche de 0,50 ce qui signifie que l'influence positive de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est à nouveau confirmée.

L'hypothèse ***H2*** traduit le fait que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement affectif salarié. En revanche, il convient de souligner que cette influence reste assez faible puisqu'elle est inférieure à '-0,20'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H3*** à l'inverse démontre que l'engagement calculé client est influencé positivement et de façon conséquence (0,455) par l'engagement calculé salarié. Autrement dit, un engagement calculé fort auprès du personnel au contact de la banque aurait tendance à accroître ce même sentiment auprès des clients de la même agence bancaire.

Nous pouvons remarquer à partir de l'hypothèse ***H4*** que l'engagement normatif client est influencé positivement mais faiblement par l'engagement normatif salarié.

Cette étude effectuée sur l'agence n°5 montre à travers l'hypothèse ***H6a*** que l'engagement affectif salarié exerce une influence négative sur l'engagement calculé client. Cette influence reste relativement faible ('-0,306').

L'hypothèse ***H6b*** montre que l'engagement affectif salarié a une incidence faible et positive sur l'engagement normatif client.

L'hypothèse ***H7a*** démontre que l'engagement affectif client est positivement et modérément lié à l'engagement calculé client, c'est-à-dire que dès lors que le personnel au contact à un engagement calculé fort, cela a pour effet d'augmenter l'engagement affectif client. Par conséquent, si les employés de banque ont un engagement calculé fort qui renforce l'engagement affectif client, la banque a trouvé une solution permettant de combiner les intérêts du personnel au contact et l'affect de client pour sa banque. Une sorte de stratégie gagnant-gagnant puisque les employés de la banque un intérêt dans une situation qui donne également satisfaction aux clients qui développent un sentiment d'attachement (ou d'affect) plus fort envers leur banque ou le personnel au contact de leur agence bancaire.

Quant à l'hypothèse ***H7b***, elle reflète l'influence négative et modérée de l'engagement calculé salarié sur l'engagement normatif client.

Enfin, il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8a*** sur cette agence, que l'engagement normatif salarié influence négativement l'engagement affectif client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence n°9

Tableau 11 : Test d'hypothèses de l'agence n°9

	Hypothèse		Validation	Valeur
9	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,499
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,157
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	0,277
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,263
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,268
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	0,220
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	0,485
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	-0,402
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,488
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		

Cette agence est l'unique agence pour laquelle 9 hypothèses sur les 10 ont été validées avec une fiabilité de 5%.

Cette agence présente une influence positive de l'engagement salarié sur l'engagement client tout à fait raisonnable avec une valeur de près de 0,50 et confirme l'existence de la relation positive significative de l'engagement salarié général sur l'engagement client général.

L'hypothèse ***H2*** traduit le fait que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement affectif salarié. En revanche, il convient de souligner que cette influence reste assez faible puisqu'elle est inférieure à '-0,20'.

L'hypothèse ***H3*** à l'inverse démontre que l'engagement calculé client est influencé positivement et de façon faible (seulement 0,277) par l'engagement calculé salarié. Autrement dit, un engagement calculé fort auprès du personnel au contact de la banque

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

aurait tendance à accroître ce même sentiment auprès des clients de la même agence bancaire.

Nous pouvons remarquer à partir de l'hypothèse ***H4*** que l'engagement normatif client est influencé positivement mais faiblement (presque 0,30) par l'engagement normatif salarié.

Cette étude effectuée sur l'agence n°9 montre à travers l'hypothèse ***H6a*** que l'engagement affectif salarié exerce une influence négative sur l'engagement calculé client. Cette influence reste relativement faible ('-0,268).

L'hypothèse ***H6b*** montre que l'engagement affectif salarié a une incidence faible ('0,220') et positive sur l'engagement normatif client.

L'hypothèse ***H7a*** démontre que l'engagement affectif client est positivement et de façon significative ('0,485') lié à l'engagement calculé client, c'est-à-dire que dès lors que le personnel au contact à un engagement calculé fort, cela a pour effet d'augmenter l'engagement affectif client. Par conséquent, si les employés de banque ont un engagement calculé fort qui renforce l'engagement affectif client, la banque a trouvé une solution permettant de combiner les intérêts du personnel au contact et l'affect de client pour sa banque. Une sorte de stratégie gagnant-gagnant puisque les employés de la banque un intérêt dans une situation qui donne également satisfaction aux clients qui développent un sentiment d'attachement (ou d'affect) plus fort envers leur banque ou le personnel au contact de leur agence bancaire.

Quant à l'hypothèse ***H7b***, elle reflète l'influence négative et significative ('-0,402') de l'engagement calculé salarié sur l'engagement normatif client.

Enfin, il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8a*** sur cette agence, que l'engagement normatif salarié influence négativement et modérément ('-0,488') l'engagement affectif client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence n°28

Tableau 12 : Test d'hypothèses de l'agence n°28

	Hypothèse		Validation	Valeur
28	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,312
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,233
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,248
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,187
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	0,202
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,440

Il convient de noter que pour l'agence n°28, seule 6 hypothèses ont été validées.

Concernant l'hypothèse H6b, sa valeur est validée avec une marge de 10% qui correspond à une valeur supérieure à 1,64 au test *t* de Student réalisé avec le Bootstrapping sous SmartPLS.

Toutes les autres valeurs de corrélation des hypothèses ont été validées (Path Coefficient sous SmartPLS) puisqu'elles présentent des valeurs au moins supérieures à 1,96, ce qui valide le modèle avec une marge d'erreur de 5%.

Cette agence présente une influence positive de l'engagement salarié sur l'engagement client assez raisonnable avec une valeur tout juste supérieure à '0,30' et confirme l'existence de la relation positive de l'engagement salarié général sur l'engagement client général.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H2*** traduit le fait que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement affectif salarié. En revanche, il convient de souligner que cette influence reste faible puisqu'elle est inférieure à '-0,30'.

Nous pouvons remarquer à partir de l'hypothèse ***H4*** que l'engagement normatif client est influencé négativement mais faiblement (<'-0,30') par l'engagement normatif salarié.

Cette étude effectuée sur l'agence n°28 montre à travers l'hypothèse ***H6a*** que l'engagement affectif salarié exerce une influence négative sur l'engagement calculé client. Cette influence reste assez faible ('-0,187').

L'hypothèse ***H6b*** montre que l'engagement affectif salarié a une incidence faible ('0,206') et positive sur l'engagement normatif client.

Enfin, il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8b*** sur cette agence, que l'engagement normatif salarié influence négativement et assez significativement l'engagement affectif client ('-0,440'). Nous pouvons en déduire que plus l'engagement normatif salarié est élevé plus l'engagement calculé client est élevé.

Conclusion pour les agences « traditionnelles »

Comme il a été illustré sur les tableaux récapitulatifs des hypothèses de recherches deux agences par celles dites « traditionnelles » ont validé 9 hypothèses sur 10. Pour ces deux agences (n°5 et 9), l'hypothèse ***H8b*** « L'engagement **CALCULE** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié » est l'unique hypothèse qui n'ait pas été validée.
A l'inverse, cette hypothèse ***H8b*** a été validée dans les deux autres agences « traditionnelles ». Il n'y a pas aucune conclusion à en tirer en termes d'interprétation puisque cette hypothèse n'a été validée que pour les agences n°5 et 9, du simple fait d'une valeur en deçà du seuil recommandé (inférieure à 1,64 au test *t* lors du Boostrapping pour une marge d'erreur de 10%).

Il ressort du test des hypothèses sur les agences « traditionnelles » que l'hypothèse ***H8b*** a été validée dans la moitié des cas avec une valeur comprise allant de '0,289' à '0,440',

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ce qui indique que la relation est avérée. Ainsi, il ressort que l'engagement Normatif Salarié influence « modérément » l'engagement Calculé Client.

Il en résulte que toutes les hypothèses ont été validées si l'on prend en compte l'ensemble des agences « traditionnelles ».

Hypothèses validées le moins de fois

L'hypothèse ***H3*** (Calculé Client lié au Calculé Salarié) est l'hypothèse qui est la moins validée pour les agences traditionnelles, seulement validée dans les deux agences (n°5 et 9). Dans les cas où la relation était prouvée, la force de l'influence de l'engagement calculé salarié sur l'engagement calculé client s'avère être modéré ('0,277' et '0,455').

Nombre d'hypothèses validées par agence

L'agence n°2 est celle qui valide le moins d'hypothèses, ne validant que 4 hypothèses (H1, H4, H8a et H8B) sur les 10 hypothèses.

L'agence n°28 valide pour sa part 6 hypothèses (H1, H2, H4, H6a, H6b, H8b).

Les agences n°5 et 9 valident toutes les hypothèses à l'exception de l'hypothèse ***H3*** comme indiqué plus haut.

Validation de chaque hypothèse

L'hypothèse ***H1*** qui correspond au cœur de cette étude est validée pour l'ensemble des agences « traditionnelles » avec des valeurs comprises entre '0,312' et '0,499', ce qui peut être considéré comme une influence positive raisonnable de l'engagement salarié global sur l'engagement client global. Il est à noter que l'agence n°28 présente un niveau faible de '0,312' tandis que les 3 autres agences (n°2, 5 et 9) présente un corrélation comprise entre '0,444' et '0,499' qui peuvent être qualifiées de moyennes ou modérées.

L'hypothèse ***H2*** qui a été validée dans 3 agences, présente la relation d'influence entre l'engagement affectif salarié et l'engagement affectif client et il apparaît dans les cas étudiés qu'il existe une influence négative de l'engagement affectif salarié sur l'engagement affectif client. En outre, il appert qu'une influence négative considérée comme faible allant de '-0, 136' à '-0,233'. Ainsi, d'après les résultats l'engagement affectif salarié affecterait l'engagement affectif client de façon faible et négative.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H3*** qui correspond à la relation entre l'engagement calculé client et l'engagement calculé salarié a été confirmée pour les agences 5 et 9 avec des valeurs de '0,277' et '0,455'. De ce fait, on peut dire que l'engagement calculé salarié influence faiblement et positivement l'engagement calculé client.

L'hypothèse ***H4*** qui correspond à la relation entre la composante normative de l'engagement client et salarié a été confirmée sur l'ensemble des agences. On peut noter que l'influence de l'engagement normatif salarié sur l'engagement normatif client est assez faible toujours en dessous de "0,30" ce qui considéré comme faible. Néanmoins il est à noter que cette relation peut être négative ou positive.

L'hypothèse ***H6a*** à savoir l'influence de l'engagement affectif salarié sur l'engagement calculé client est avérée et est faible alors que dans deux agences elle est négative. Les valeurs sont inférieures ou égales à "0,30".

L'hypothèse ***H6b*** qui correspond à l'influence de l'engagement affectif salarié sur l'engagement normatif client se confirme sur 3 agences. Il s'agit une relation faible et positive (allant de '0,202' à '0,220').

L'hypothèse ***H7a*** qui reflète la relation entre l'engagement affectif client et l'engagement calculé salarié a été validée sur 2 agences et démontre qu'il existe une influence positive bien que modérée ('0,309' et '0,485') de l'engagement calculé salarié sur l'engagement affectif client. Ce constat peut laisser penser que les employés qui ont un engagement calculé fort pourraient influencer positivement l'influence affectif client.

L'hypothèse ***H7b*** qui illustre la relation entre l'engagement normatif client et l'engagement calculé salarié a été validée dans les agences n°9 et 28. Il apparaît que l'engagement calculé salarié influence négativement et modérément ('-0,362' et '-0,402') l'engagement normatif client.

L'hypothèse ***H8a*** qui reflète la relation entre l'engagement affectif client et l'engagement normatif salarié est validée dans 3 agences et elle démontre que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement normatif salarié. Ce constat laisse

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

penser que plus les salariés sont engagés au niveau 'normatif' à la banque et moins les clients ont un engagement affectif élevé. En effet, il s'agit d'une influence négative modérée (en moyenne de '0,360').

L'hypothèse ***H8b*** qui traite de la relation entre l'engagement calculé client et l'engagement normatif salarié est validée pour les agences n°2 et 28. L'engagement calculé client est positivement et modérément ('0,289' et '0,440') influencé par l'engagement normatif salarié.

QUALITE DE L'AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL – GOF

Tableau 13 : GoF pour les agences "Traditionnelles"

Traditionnelles	GoF
2-BDD MIX_TD	0,6881
5-BDD TR	0,6884
9-BDD TR et T	0,7226
28-BDD 888.BS	0,7038

Comme le précise PEROTTO (2011), le GoF reste difficile à interpréter mais plus il est proche de 1 plus il est confirmé. Il indique aussi que lorsque les résultats sont proches, la stabilité du modèle est confirmée.

Les résultats sont très proches entre les 4 agences « traditionnelles », compris entre '0,6881' et '0,7226'. Cette situation traduit d'une part, une bonne qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes et d'autre part, une bonne qualité des relations structurelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

L'agence 8

Tableau 14 : Test d'hypothèses de l'agence n°8

	Hypothèse		Validation	Valeur
8	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,436
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,110
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,340
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,323

Cette agence a permis de valider 4 hypothèses sur les 7 possibles.

Il est à noter qu'en raison d'une valeur en deçà de 1,64 au test *t* de Student, les hypothèses ***H2***, ***H6a***, ***H6b*** n'ont pu être validées.

Il convient de rappeler que pour l'hypothèse H8b, le modèle a été validé avec une marge d'erreur de 10% à partir du test *t*, ainsi toutes les valeurs obtenues étaient supérieures à 1,64.

De la même manière que les agences précédentes, cette agence valide l'hypothèse ***H1*** avec une valeur proche de 0,50 ce qui signifie que l'influence positive et modérée de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est à nouveau confirmée.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous pouvons remarquer à partir de l'hypothèse ***H4*** que l'engagement normatif client est influencé négativement mais faiblement ('-0,110') par l'engagement normatif salarié.

Il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8a*** sur cette agence que l'engagement normatif salarié influence négativement et modérément ('-0,340') l'engagement affectif client.
Enfin, l'hypothèse ***H8b*** reflète l'influence positive et modérée de l'engagement normatif salarié sur l'engagement calculé client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence 19

Tableau 15 : Test d'hypothèses de l'agence n°19

	Hypothèse		Validation	Valeur
19	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,392
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,145
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,125

Cette agence a permis de valider 3 hypothèses sur les 7 possibles.

Il est à noter qu'en raison d'une valeur en deçà de 1,64 au test *t* de Student, les hypothèses ***H2***, ***H4***, ***H6a***, ***H6b*** n'ont pu être validées.

De la même manière que les agences précédentes, cette agence valide l'hypothèse ***H1*** avec une valeur de près de 0,40 ce qui signifie que l'influence positive et relativement modérée de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est à nouveau confirmée.

Il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8a*** sur cette agence que l'engagement normatif salarié influence négativement et faiblement (inférieure à '0,20') l'engagement affectif client.

Enfin, l'hypothèse ***H8b*** reflète l'influence positive et faible (inférieure à '0,20') de l'engagement normatif salarié sur l'engagement calculé client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence 22

Tableau 16 : Test d'hypothèses de l'agence n°22

	Hypothèse		Validation	Valeur
22	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,499
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,402
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,220

L'agence n°22 a permis de valider 3 hypothèses sur les 7 possibles comme l'agence précédente.

Il est à noter qu'en raison d'une valeur en deçà de 1,64 au test *t* de Student, les hypothèses ***H2***, ***H4***, ***H6a***, ***H6b*** n'ont pu être validées.

De la même manière que les agences précédentes, cette agence valide l'hypothèse ***H1*** avec une valeur de 0,50 ce qui signifie que l'influence positive et modérée de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est à nouveau confirmée.

Il s'avère d'après les résultats obtenus pour l'hypothèse ***H8a*** sur cette agence que l'engagement normatif salarié influence négativement et modérément ('0,402') l'engagement affectif client.

Enfin, l'hypothèse ***H8b*** reflète l'influence positive et faible (inférieure à '0,30') de l'engagement normatif salarié sur l'engagement calculé client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence 29

Tableau 17 : Test d'hypothèses de l'agence n°29

	Hypothèse		Validation	Valeur
29	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,521
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié	Oui	-0,199
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	-0,113
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié	Oui	0,255

Cette agence a permis de valider 4 hypothèses sur les 7 possibles.

Il est à noter qu'en raison d'une valeur en deçà de 1,64 au test *t* de Student, les hypothèses ***H6a***, ***H6b*** et ***H8a*** n'ont pu être validées.

De la même manière que les agences précédentes, cette agence valide l'hypothèse ***H1*** avec une valeur de près de 0,40 ce qui signifie que l'influence positive et relativement modérée de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est à nouveau confirmée.

L'hypothèse ***H2*** traduit le fait que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement affectif salarié. En revanche, il convient de souligner que cette influence reste faible puisqu'elle est de seulement '-0,199'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H4*** traduit le fait que l'engagement normatif client est influencé négativement par l'engagement normatif salarié. En revanche, il convient de souligner que cette influence reste faible puisqu'elle est inférieure à '-0,20'.

Enfin, l'hypothèse ***H8b*** reflète l'influence positive et relativement faible (inférieure à '0,30') de l'engagement normatif salarié sur l'engagement calculé client.

Conclusion pour les agences « bureaucratiques»

Il convient de noter que pour les agences « bureaucratiques », toutes les hypothèses ne peuvent être validées du fait que la composante calculée de l'engagement salarié ait été supprimée. Par conséquent, toutes les hypothèses relatives à l'engagement calculé salarié ne peuvent pas être validées et les 3 hypothèses suivantes sont éliminées par défaut : ***H3***, ***H7a***, ***H7b***.

Il ressort du test des hypothèses sur les agences « bureaucratiques » qu'aucune agence n'a pu valider les hypothèses ***H6a*** et ***H6b*** qui correspondent à l'influence de l'engagement affectif salarié respectivement sur l'engagement calculé client et sur l'engagement normatif client. Ces hypothèses n'ont pu être validées en raison d'une valeur inférieure au seuil minimum lors du Boostrapping (1,64 au test *t*).

Hypothèses validées le moins de fois

L'hypothèse ***H2*** (Engagement Affectif Client lié à Engagement Affectif Salarié) est l'hypothèse qui est la moins validée étant donné qu'elle est uniquement validée pour l'agence n°29.

Nombre d'hypothèses validées par agence

Les agences n°19 et 22 qui valident le moins d'hypothèse, en validant les 3 mêmes hypothèses (H1, H8a et H8B) sur les 7 hypothèses possibles (en raison de la suppression de l'engagement calculé salarié).

Quant aux agences n°8 et 29, elles valident 4 hypothèses sur les 7 possibles soit respectivement les hypothèses ***H1***, ***H4***, ***H8a***, ***H8b*** et ***H1***, ***H2***, ***H4***, ***H8b***.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il semble que plus le nombre d'hypothèses supprimées est élevé plus il est difficile de valider les hypothèses restantes. Cela semble indiqué qu'un modèle qui comporte un « problème » notamment avec une variable manquante réduit la probabilité de valider toutes les hypothèses et donc fragilise le modèle dans son ensemble.

Validation de chaque hypothèse

L'hypothèse ***H1*** qui correspond au cœur de cette étude est validée pour l'ensemble des agences « traditionnelles » avec des valeurs comprises entre '0,391' et '0,522'. Cela équivaut à une moyenne de '+0,462' alors on considère une influence positive raisonnable.

L'hypothèse ***H2*** qui a été validée seulement dans l'agence 29 présente la relation d'influence entre l'engagement affectif salarié et l'engagement affectif client. Il apparaît qu'il existe une influence négative faible ('-0,199) de l'engagement affectif salarié sur l'engagement affectif client.

L'hypothèse ***H4*** qui correspond à la relation entre la composante normative de l'engagement client et salarié a été confirmée sur 2 agences. En effet, cette hypothèse montre que l'engagement normatif client est influencé de façon négative par l'engagement normatif salarié. En revanche, cette relation d'influence est vraiment faible car elle est inférieure à '-0,200' ('-0,110' et '-0,113').

L'hypothèse ***H8a*** qui reflète la relation entre l'engagement affectif client et l'engagement normatif salarié est validée dans 3 agences et elle démontre que l'engagement affectif client est influencé négativement par l'engagement normatif salarié. Dans l'agence n°19, cette relation est assez faible avec une valeur de seulement '-0,145' tandis que les agences n°8 et 28, cette relation peut être considérée comme raisonnable ('-0,340' et '-0,402'). Ce constat laisse penser que plus les salariés sont engagés au niveau 'normatif' à la banque et moins les clients ont un engagement affectif élevé. En effet, il s'agit d'une influence négative faible (en moyenne de '0,296').

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'hypothèse ***H8b*** qui traite de la relation entre l'engagement calculé client et l'engagement normatif salarié est validée pour l'ensemble des agences « bureaucratiques ». L'engagement calculé client est positivement ('+0,125' à '+0,323') influencé par l'engagement normatif salarié. En moyenne ('+0,231'), la relation d'influence reste assez faible.

QUALITE DE L'AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL – GOF

Tableau 18: GoF pour les agences "Bureaucratiques"

Bureaucratiques	GoF
8-BDD MI 888	0,7356
19-BDD BHEC	0,7282
22-BDD MI_CM	0,7754
29-BDD_HHH.SC	0,7466

Comme le précise PEROTTO (2011), le GoF reste difficile à interpréter mais plus il est proche de 1 plus il est confirmé. Il indique aussi que lorsque les résultats sont proches, la stabilité du modèle est confirmée.

Les résultats sont très proches entre les 4 agences « bureaucratiques» allant de '0,7282' à '0,7754'. Cela traduit d'une part, une bonne qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes et d'autre part, une bonne qualité des relations structurelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « RECENTES»

L'agence 14 :

Tableau 19 : Test d'hypothèses de l'agence n°14

	Hypothèse		Validation	Valeur
14	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,401
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	0,133
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié	Oui	-0,069
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		

Cette agence symbolise la situation des agences « récentes » pour lesquelles seules 5 hypothèses sont possibles sur les 10 hypothèses initialement émises dans le cadre de cette recherche.

On constate que l'hypothèse ***H1*** qui est validée montre que l'engagement salarié influence positivement l'engagement client et de façon raisonnable. Cette relation est bien confirmée même si le niveau de corrélation reste relativement moyen.

Quant à l'hypothèse ***H3***, elle illustre la relation positive de l'engagement calculé salarié sur l'engagement calculé client. Néanmoins, cette relation s'avère être assez faible avec une valeur de '0,133'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, l'hypothèse ***H7b*** démontre que l'engagement normatif client est lié de façon négative à l'engagement calculé salarié. Cela signifierait que l'engagement calculé salarié qui correspond notamment aux intérêts du salarié entre en contraction avec l'engagement normatif client. En revanche, le niveau de cette relation bien que confirmée est très faible et voire même inexistant puisqu'il n'est que de '-0,069'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'agence 24 :

Tableau 20 : Test d'hypothèses de l'agence n°24

	Hypothèse		Validation	Valeur
24	H1	L'engagement client est lié positivement à l'engagement salarié	Oui	0,395
	H2	L'engagement AFFECTIF client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H3	L'engagement CALCULE client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H4	L'engagement NORMATIF client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H6a	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H6b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement AFFECTIF salarié		
	H7a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H7b	L'engagement ***NORMATIF*** client est lié à l'engagement CALCULE salarié		
	H8a	L'engagement ***AFFECTIF*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		
	H8b	L'engagement ***CALCULE*** client est lié à l'engagement NORMATIF salarié		

L'agence n°24 ne valide que la relation de l'influence de l'engagement salarié sur l'engagement client soit l'hypothèse ***H1*** comme toutes les autres agences. Il s'agit de l'agence qui valide le moins d'hypothèses sur l'ensemble des agences de l'étude.

Par conséquent, nous pouvons en déduire que l'absence de 2 composantes dans le modèle (composé de 6 composantes de premier ordre) a contribué à réduire fortement le nombre d'hypothèses validées.

Conclusion pour les agences « récentes»

Il convient de souligner que pour les agences « récentes », toutes les hypothèses ne peuvent être validées du fait que la composante affective de l'engagement salarié et de l'engagement client ait été supprimée. Par conséquent, toutes les hypothèses relatives à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'engagement affectif salarié et à l'engagement affectif client ne peuvent pas être validées et les 5 hypothèses suivantes sont donc éliminées par défaut : ***H2***, ***H6a, H6b, H7a***, ***H8a***.
Il ressort du test des hypothèses sur les agences « récentes » qu'aucune agence n'a pu valider les hypothèses ***H4*** et ***H8b*** qui correspondent à l'influence de l'engagement normatif salarié sur l'engagement normatif client ainsi que sur l'engagement calculé client. Ces hypothèses n'ont pu être validées en raison d'une valeur inférieure au seuil minimum lors du Boostrapping. De ce fait, seules 3 hypothèses sur les 5 possibles ont pu être validées.
Il ressort du test des hypothèses sur les agences « récentes » que seule l'hypothèse ***H1*** est validée pour l'ensemble des agences « récentes ».

Nombre d'hypothèses validées par agence
L'agence n°14 valide 3 hypothèses (H1, H3, H7b).

L'agence n°24 pour sa part est celle qui valide le moins d'hypothèses, ne validant que l'hypothèse H1.

Validation de chaque hypothèse
L'hypothèse ***H1*** qui correspond au cœur de cette étude est validée pour l'ensemble des agences « récentes » avec des valeurs comprises entre '0,395' et '0,401' soit une moyenne de '0,398' sur l'ensemble des agences « récentes ». On peut en conclure que l'engagement salarié global influence de façon positive et raisonnable l'engagement client global.

L'hypothèse ***H3*** qui correspond à la relation entre l'engagement calculé client et l'engagement calculé salarié a été confirmée pour l'agence avec une valeur de '+0,133'. De ce fait, on peut dire que l'engagement calculé salarié influence faiblement et positivement l'engagement calculé client.

L'hypothèse ***H7b*** qui illustre la relation entre l'engagement normatif client et l'engagement calculé salarié a été validée dans l'agence n°14 .Il apparaît que l'engagement calculé salarié influence négativement ('-0,069') l'engagement normatif client bien que de manière très faible.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, il convient de noter que les hypothèses ***H3*** et ***H7b*** sont validées avec une fiabilité de 90% (soit 10% de marge d'erreur, valeur au test *t* supérieure à 1,64) ce qui peut être acceptable dans la mesure la taille d'échantillon est relativement réduite (n<100).
Dès lors où les hypothèses ***H3*** et ***H7b*** ne sont pas prises en compte, seule l'hypothèse ***H1*** est validée pour les deux agences « récentes » et le modèle est validé avec une marge d'erreur de 1% soit avec un résultat au test *t* supérieur à 2,54.

QUALITE DE L'AJUSTEMENT DU MODELE GLOBAL – GOF

Tableau 21 : GoF pour les agences "Récentes"

Récentes	GoF
14-BDD BWTC	0,7437
24-BDD BFF	0,7516

Comme le précise PEROTTO (2011), le GoF reste difficile à interpréter mais plus il est proche de 1 plus il est confirmé. Il indique aussi que lorsque les résultats sont proches, la stabilité du modèle est confirmée.
Les résultats sont très proches entre les 4 agences « bureaucratiques» ('0,7437' et '0,7516'), ce qui traduit d'une part, une bonne qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes et d'autre part, une bonne qualité des relations structurelles.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.4. Résultats des analyses des variables pour la validité interne

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté pour l'ensemble des agences que nous avons étudié. Ensuite, nous présenterons les résultats présentant les contributions croisées.

Les tests des hypothèses seront présentés pour les agences « traditionnelles », les agences « bureaucratiques » et puis pour les agences « récentes ».

3.4.1. Résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté, AVE, Alpha de Cronbach, Rhô de Joreskog et items sélectionnés

3.4.1.1. Résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté, AVE, Alpha de Cronbach et Rhô de Joreskog

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs au R^2, R^2 ajusté pour l'ensemble des agences que nous avons étudié. Les tableaux que nous allons exposer reprennent des tests pour la validité convergente (avec l'AVE) et pour la mesure de la qualité interne du modèle avec le coefficient de détermination R^2.

Les tests des hypothèses seront présentés pour les agences « traditionnelles », les agences « bureaucratiques » et puis pour les agences « récentes ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n° 2

Tableau 22 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°2

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
2	Eng. Affectif Client	0,78	0,87	0,69	0,331	0,338
	Eng. Affectif Salarié	0,97	0,98	0,97	0,899	0,900
	Eng. Calculé Client	0,82	0,89	0,64	0,670	0,674
	Eng. Calculé Salarié	0,73	0,84	0,74	0,136	0,145
	Eng. Normatif Client	0,95	0,97	0,88	0,688	0,691
	Eng. Normatif Salarié	0,90	0,92	0,71	0,958	0,958
	Eng. CLIENT global	**0,86**	**0,89**	**0,46**	**0,197**	**0,206**
	Eng. SALARIE global	**0,89**	**0,91**	**0,54**		**0,011**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,84 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,64 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global est légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50. Néanmoins, malgré le fait que la validité de trait de l'engagement client global soit partiellement validée, les contributions factorielles sont fortes (avec un Rhô de Joreskog très satisfaisant) et le modèle présente un pouvoir prédictif avéré. En effet, PEROTTO (2011) avait validé un modèle dans les mêmes conditions pour des valeurs d'AVE supérieures ou égales à 0,39 combiné à des valeurs très satisfaisantes pour les rhôs de Joreskog (1971).

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 elles sont comprises entre 0,136 et 0,958 ce qui reflète une différence très prononcée entre certaines variables. Le pouvoir prédictif de l'engagement calculé salarié est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de 95%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 5

Tableau 23 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°5

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
5	Eng. Affectif Client	0,83	0,92	0,85	0,526	0,531
	Eng. Affectif Salarié	0,75	0,89	0,80	0,332	0,339
	Eng. Calculé Client	0,82	0,91	0,84	0,361	0,367
	Eng. Calculé Salarié	0,71	0,87	0,77	0,912	0,913
	Eng. Normatif Client	0,87	0,91	0,73	0,795	0,797
	Eng. Normatif Salarié	0,80	0,86	0,56	0,824	0,826
	Eng. CLIENT global	**0,83**	**0,87**	**0,47**	**0,201**	**0,209**
	Eng. SALARIE global	**0,84**	**0,88**	**0,47**		**0,010**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,86 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,56 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global et de l'engagement salarié global sont légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50. Néanmoins, malgré le fait que la validité de trait de l'engagement client global soit partiellement validée, les contributions factorielles sont fortes (avec un Rhô de Joreskog très satisfaisant) et le modèle présente un pouvoir prédictif avéré. En effet, PEROTTO (2011) avait validé un modèle dans les mêmes conditions pour des valeurs d'AVE supérieures ou égales à 0,39 combiné à des valeurs très satisfaisantes pour les rhôs de Joreskog (1971).

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre elle sont supérieures ou égales à 0,322 ce qui signifie que chacune de ces variables est expliquée au minimum à 32,2%. De ce fait, le pouvoir prédictif du modèle pour l'agence n°5 est bon. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif salarié est le plus faible tandis que l'engagement calculé salarié est un pouvoir prédictif très fort de plus de 90%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 9

Tableau 24 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°9

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,70)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
9	Eng. Affectif Client	0,86	0,93	0,88	0,565	0,570
	Eng. Affectif Salarié	0,75	0,89	0,80	0,450	0,456
	Eng. Calculé Client	0,82	0,91	0,84	0,534	0,539
	Eng. Calculé Salarié	0,74	0,89	0,79	0,927	0,928
	Eng. Normatif Client	0,88	0,92	0,73	0,739	0,742
	Eng. Normatif Salarié	0,79	0,86	0,61	0,828	0,830
	Eng. CLIENT global	**0,86**	**0,89**	**0,53**	**0,242**	**0,250**
	Eng. SALARIE global	**0,86**	**0,89**	**0,52**		**0,011**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,86 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,61 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE est au dessus du seuil recommandé de 0,50.
Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre elle sont supérieures ou égales à 0,450 ce qui signifie que chacune de ces variables est expliquée au minimum à 45% pour les variables de premier ordre. De ce fait, le pouvoir prédictif du modèle pour l'agence n°9 est bon. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif salarié est le plus faible tandis que l'engagement calculé salarié a un pouvoir prédictif très fort de plus de 90%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 28

Tableau 25 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°28

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,70)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
28	Eng. Affectif Client	0,80	0,88	0,71	0,474	0,477
	Eng. Affectif Salarié	0,97	0,98	0,97	0,885	0,886
	Eng. Calculé Client	0,81	0,89	0,73	0,702	0,704
	Eng. Calculé Salarié	0,71	0,84	0,64	0,132	0,138
	Eng. Normatif Client	0,95	0,96	0,87	0,723	0,725
	Eng. Normatif Salarié	0,89	0,92	0,69	0,952	0,952
	Eng. CLIENT global	**0,89**	**0,91**	**0,51**	**0,097**	**0,103**
	Eng. SALARIE global	**0,88**	**0,91**	**0,52**		**0,006**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,84 ce qui implique forte consistance.
En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,69 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE est au dessus du seuil recommandé de 0,50.

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre elle sont comprises entre 0,132 et 0,952 ce qui montre des différences importantes d'une variable à l'autre. Le pouvoir prédictif de l'engagement calculé salarié est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de 95%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n° 8

Tableau 26 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°8

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
8	Eng. Affectif Client	0,72	0,84	0,64	0,325	0,333
	Eng. Affectif Salarié	0,80	0,86	0,73	0,908	0,909
	Eng. Calculé Client	0,85	0,91	0,77	0,652	0,656
	Eng. Calculé Salarié					
	Eng. Normatif Client	0,95	0,97	0,88	0,743	0,746
	Eng. Normatif Salarié	0,91	0,93	0,74	0,970	0,970
	Eng. CLIENT global	**0,86**	**0,89**	**0,47**	**0,190**	**0,199**
	Eng. SALARIE global	**0,93**	**0,95**	**0,70**		**0,011**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,84 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,64 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global est légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50. Néanmoins, malgré le fait que la validité de trait de l'engagement client global soit partiellement validée, les contributions factorielles sont fortes (avec un Rhô de Joreskog très satisfaisant) et le modèle présente un pouvoir prédictif avéré. En effet, PEROTTO (2011) avait validé un modèle dans les mêmes conditions pour des valeurs d'AVE supérieures ou égales à 0,39 combiné à des valeurs très satisfaisantes pour les rhôs de Joreskog (1971).

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 elles sont comprises entre 0,325 et 0,970 ce qui signifie que reflète une différence très prononcée entre certaines variables. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de plus de 95%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 19

Tableau 27 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°19

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
19	Eng. Affectif Client	0,77	0,87	0,69	0,416	0,420
	Eng. Affectif Salarié	0,93	0,97	0,94	0,758	0,760
	Eng. Calculé Client	0,83	0,90	0,75	0,715	0,717
	Eng. Calculé Salarié					
	Eng. Normatif Client	0,89	0,91	0,63	0,771	0,773
	Eng. Normatif Salarié	0,89	0,91	0,69	0,923	0,924
	Eng. CLIENT global	**0,88**	**0,90**	**0,45**	**0,153**	0,159
	Eng. SALARIE global	**0,91**	**0,93**	**0,66**		**0,007**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,87 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,63 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global est légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50. Néanmoins, malgré le fait que la validité de trait de l'engagement client global soit partiellement validée, les contributions factorielles sont fortes (avec un Rhô de Joreskog très satisfaisant) et le modèle présente un pouvoir prédictif avéré. En effet, PEROTTO (2011) avait validé un modèle dans les mêmes conditions pour des valeurs d'AVE supérieures ou égales à 0,39 combiné à des valeurs très satisfaisantes pour les rhôs de Joreskog (1971).

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 elles sont supérieures ou égales à 0,416 pour les variables de premier ordre, ce qui traduit un pouvoir prédictif d'au moins 41,6%. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de 90%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 22

Tableau 28 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°22

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,70)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
22	Eng. Affectif Client	0,74	0,85	0,66	0,394	0,401
	Eng. Affectif Salarié	0,97	0,99	0,98	0,930	0,931
	Eng. Calculé Client	0,85	0,91	0,77	0,755	0,758
	Eng. Calculé Salarié					
	Eng. Normatif Client	0,96	0,97	0,88	0,670	0,674
	Eng. Normatif Salarié	0,91	0,93	0,74	0,981	0,981
	Eng. CLIENT global	**0,87**	**0,90**	**0,48**	**0,220**	**0,229**
	Eng. SALARIE global	**0,95**	**0,96**	**0,78**		**0,012**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,85 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,66 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global est très légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50.

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre, elles sont comprises entre 0,220 et 0,981, ce qui montre des différences importantes d'une variable à l'autre. Hormis, le R^2 de l'engagement affectif et normatif client, tous les autres valeurs sont supérieures ou égales à 0,674. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de 98%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 29

Tableau 29 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°29

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
29	Eng. Affectif Client	0,76	0,85	0,66	0,334	0,340
	Eng. Affectif Salarié	0,96	0,98	0,96	0,901	0,902
	Eng. Calculé Client	0,83	0,90	0,74	0,696	0,699
	Eng. Calculé Salarié					
	Eng. Normatif Client	0,94	0,96	0,86	0,682	0,685
	Eng. Normatif Salarié	0,88	0,91	0,67	0,969	0,969
	Eng. CLIENT global	**0,86**	**0,89**	**0,45**	**0,272**	**0,279**
	Eng. SALARIE global	**0,93**	**0,94**	**0,71**		**0,009**

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour le Rhô de Joreskog que pour l'Alpha de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont toujours supérieurs à 0,85 ce qui implique forte consistance.

En ce qui concerne les valeurs de l'AVE, elles sont supérieures ou égales à 0,66 pour les variables de premier ordre. Tandis que pour les valeurs de l'AVE des variables de second ordre, on observe que la valeur de l'AVE de l'engagement client global est légèrement en dessous du seuil recommandé de 0,50. Néanmoins, malgré le fait que la validité de trait de l'engagement client global soit partiellement validée, les contributions factorielles sont fortes (avec un Rhô de Joreskog très satisfaisant) et le modèle présente un pouvoir prédictif avéré. En effet, PEROTTO (2011) avait validé un modèle dans les mêmes conditions pour des valeurs d'AVE supérieures ou égales à 0,39 combiné à des valeurs très satisfaisantes pour les rhôs de Joreskog (1971).

Il convient de noter que les valeurs entre le R^2 et le R^2 ajusté sont proches et confortent ainsi la fiabilité du modèle.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 elles sont supérieures ou égales à 0,416 pour les variables de premier ordre, ce qui traduit un pouvoir prédictif d'au moins 41,6%. Le pouvoir prédictif de l'engagement affectif client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de 90%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « RECENTES »

Agence n° 14

Tableau 30 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°14

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
14	Eng. Affectif Client					
	Eng. Affectif Salarié					
	Eng. Calculé Client	0,78	0,90	0,82	0,466	0,471
	Eng. Calculé Salarié	0,74	0,88	0,79	0,786	0,788
	Eng. Normatif Client	0,87	0,91	0,73	0,864	0,865
	Eng. Normatif Salarié	0,80	0,86	0,57	0,925	0,926
	Eng. CLIENT global	**0,83**	**0,88**	**0,54**	**0,161**	**0,170**
	Eng. SALARIE global	**0,86**	**0,89**	**0,55**		**0,010**

Cette agence présente des valeurs pour le rhô de Joreskog supérieures ou égales à 0,86 ainsi que des valeurs pour l'alpha de Cronbach supérieures à 0,70, ce qui offre une validité convergente solide pour le modèle. En outre, la valeur de l'AVE est supérieure à 0,50 pour toutes les variables et traduit ainsi la consistance du modèle.

La différence minime entre les valeurs du R^2 et du R^2 ajusté confortent la fiabilité des résultats. Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre elle sont supérieures ou égales à 0,466 ce qui signifie que chacune de ces variables est expliquée au minimum à 46,6%. De ce fait, le pouvoir prédictif du modèle pour l'agence n°14 est bon. Le pouvoir prédictif de l'engagement calculé client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de plus de 90%.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 24

Tableau 31 : Résultats relatifs à l'alpha de Cronbach, Rhô, AVE, R2 et R2 ajusté pour l'agence n°24

	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)	AVE (>0,50)	R^2	R^2 ajusté
24	Eng. Affectif Client					
	Eng. Affectif Salarié					
	Eng. Calculé Client	0,79	0,91	0,83	0,456	0,465
	Eng. Calculé Salarié	0,71	0,87	0,77	0,842	0,845
	Eng. Normatif Client	0,88	0,92	0,74	0,864	0,866
	Eng. Normatif Salarié	0,80	0,86	0,57	0,944	0,945
	Eng. CLIENT global	**0,83**	**0,88**	**0,55**	**0,156**	**0,170**
	Eng. SALARIE global	**0,86**	**0,90**	**0,57**		**0,016**

Cette agence présente de fortes similitudes avec l'agence n°14 et présente des valeurs pour le rhô de Joreskog supérieures ou égales à 0,86 ainsi que des valeurs pour l'alpha de Cronbach supérieures à 0,70, ce qui offre une validité convergente solide pour le modèle. En outre, la valeur de l'AVE est supérieure à 0,50 pour toutes les variables et traduit ainsi la consistance du modèle.

Les valeurs voisines du R^2 et du R^2 ajusté confortent la fiabilité des résultats. Si l'on prend en compte les valeurs du R^2 des variables de premier ordre elle sont supérieures ou égales à 0,456 ce qui signifie que chacune de ces variables est expliquée au minimum à 45,6%. De ce fait, le pouvoir prédictif du modèle pour l'agence n°24 est bon. Le pouvoir prédictif de l'engagement calculé client est le plus faible tandis que l'engagement normatif salarié est un pouvoir prédictif très fort de près de 95%.

Toutes les valeurs R^2 respectent la limite de 0,10 minimum suggéré par SANTOSA ET AL. (2005).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.4.1.2. Récapitulatif des tests de validité interne – Qualités psychologiques des échelles de mesure

AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n° 2

Tableau 32 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°2

Agences "Classiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
2	Eng. Affectif Client	0,78 (3 items)	0,87
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,82 (3 items)	0,89
	Eng. Calculé Salarié	0,73 (3 items)	0,84
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,90 (5 items)	0,92

Cette agence présente 20 items qui sont validés pour le modèle sachant que la variable « engagement Affectif Salarié » est celle qui présente les meilleurs résultats avec un alpha de Cronbach de 0,97 et un rhô de Joreskog de 0,98 avec seulement 2 items validés sur 3. Les valeurs obtenues pour cette agence sont bonnes voir très bonnes pour certaines variables.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 5

Tableau 33 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°5

Agences "Classiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
5	Eng. Affectif Client	0,83 (2 items)	0,92
	Eng. Affectif Salarié	0,75 (2 items)	0,89
	Eng. Calculé Client	0,82 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (2 items)	0,87
	Eng. Normatif Client	0,87 (4 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,80 (5 items)	0,86

Cette agence présente un modèle où 17 items sont validés avec des valeurs pour les alphas de Cronbach allant de 0,71 pour l'engagement calculé salarié à 0,87. Tandis que les valeurs des rhôs de Joreskog sont toutes supérieures ou égales à 0,86.

Agence n° 9

Tableau 34 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°9

Agences "Classiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
9	Eng. Affectif Client	0,86 (2 items)	0,93
	Eng. Affectif Salarié	0,75 (2 items)	0,89
	Eng. Calculé Client	0,81 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,74 (2 items)	0,88
	Eng. Normatif Client	0,88 (4 items)	0,92
	Eng. Normatif Salarié	0,79 (4 items)	0,86

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach. 16 items ont été validés pour cette agence.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 28

Tableau 35 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°28

Agences "Classiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
28	Eng. Affectif Client	0,80 (3 items)	0,88
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,81 (3 items)	0,89
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (3 items)	0,84
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,96
	Eng. Normatif Salarié	0,89 (5 items)	0,92

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach. Elles présentent des valeurs très satisfaisantes pour les 20 items validés.

Conclusion des agences « traditionnelles »

Nous pouvons observer que les items retenus les plus nombreux sont pour la composante normative qui initialement a validé le plus grand nombre d'items lors du pré-test et en raison de la part conséquente de l'aspect normatif dans l'engagement au sein de la banque étudiée. En effet, la composante normative de l'engagement salarié présente toujours des valeurs très élevées au niveau du rhô de Joreskog comme pour l'alpha de Cronbach.

Aussi, il convient de remarquer que même pour les composantes affective et calculée composées de 3 items au minimum, il y a toujours au moins 2 items validés pour chaque variable.

En définitive, le nombre d'items retenus par agence va de 16 à 20 items.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n° 8

Tableau 36 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°8

Agences "Bureaucratiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
8	Eng. Affectif Client	0,72 (3 items)	0,84
	Eng. Affectif Salarié	0,80 (3 items)	0,86
	Eng. Calculé Client	0,85 (3 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,91 (5 items)	0,93

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 18 items validés.

En outre, à l'exception de « l'engagement affectif client » tous les autres sont très satisfaisants pour les alphas de Cronbach. Les rhô de Joreskog sont tous satisfaisants.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 19

Tableau 37 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°19

Agences "Bureaucratiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
19	Eng. Affectif Client	0,77 (3 items)	0,87
	Eng. Affectif Salarié	0,93 (2 items)	0,97
	Eng. Calculé Client	0,83 (3 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,89 (6 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,89 (5 items)	0,91

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 19 items validés.

Elle valide de façon satisfaisante, l'ensemble des variables du modèle.

La variable de « l'engagement affectif client » qui obtient les valeurs les plus faibles est validée de façon satisfaisante.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 22

Tableau 38 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°22

Agences "Bureaucratiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
22	Eng. Affectif Client	0,74 (3 items)	0,85
	Eng. Affectif Salarié	0,97 (2 items)	0,99
	Eng. Calculé Client	0,85 (3 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,95 (4 items)	0,97
	Eng. Normatif Salarié	0,91 (5 items)	0,93

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 17 items validés.

En outre, à l'exception de « l'engagement affectif client » tous les autres sont très satisfaisants pour les alphas de Cronbach. Les rhôs de Joreskog pour leur part présentent des niveaux très satisfaisants.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 29

Tableau 39 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°29

Agences "Bureaucratiques"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
29	Eng. Affectif Client	0,76 (3 items)	0,85
	Eng. Affectif Salarié	0,96 (2 items)	0,98
	Eng. Calculé Client	0,83 (3 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié		
	Eng. Normatif Client	0,94 (4 items)	0,96
	Eng. Normatif Salarié	0,88 (5 items)	0,91

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 17 items validés.

Elle valide de façon satisfaisante, l'ensemble des variables du modèle.

La variable de « l'engagement affectif client » qui obtient les valeurs les plus faibles présente déjà des valeurs satisfaisantes.

Conclusion des agences « bureaucratiques »

Malgré la suppression de la variable calculée de l'engagement salarié, il semble que le nombre total d'items retenus pour chaque agence ne soit pas affecté puisque le nombre d'items retenus par agence varie de 17 à 19 items.

Il en va de même pour les valeurs obtenues pour les alphas de Cronbach et les rhôs de Joreskog qui permettent de valider le modèle de façon satisfaisante.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « RECENTES »

Agence n° 14

Tableau 40 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°14

Agences "Récentes"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
14	Eng. Affectif Client		
	Eng. Affectif Salarié		
	Eng. Calculé Client	0,78 (2 items)	0,90
	Eng. Calculé Salarié	0,74 (2 items)	0,88
	Eng. Normatif Client	0,87 (4 items)	0,91
	Eng. Normatif Salarié	0,80 (5 items)	0,86

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 11 items validés.

Elle valide de façon satisfaisante, l'ensemble des variables du modèle.

La variable de « l'engagement calculé salarié » qui obtient les valeurs les plus faibles présente déjà des valeurs satisfaisantes.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 24

Tableau 41 : Récapitulatif des tests de validité interne – qualités psychologiques des échelles de mesure pour l'agence n°24

Agences "Récentes"	Variable	Alpha de Cronbach (>0,70)	Rhô de Joreskog (>0,80)
24	Eng. Affectif Client		
	Eng. Affectif Salarié		
	Eng. Calculé Client	0,79 (2 items)	0,91
	Eng. Calculé Salarié	0,71 (2 items)	0,87
	Eng. Normatif Client	0,88 (4 items)	0,92
	Eng. Normatif Salarié	0,80 (5 items)	0,86

Cette agence présente des valeurs supérieures aux seuils recommandés aussi bien pour les rhôs de Joreskog que pour les alphas de Cronbach des 11 items validés.

Elle valide de façon satisfaisante, l'ensemble des variables du modèle.

La variable de « l'engagement calculé salarié » qui obtient la valeur la plus faible pour l'alpha de Cronbach (0,71) alors que son rhô de Joreskog est élevé avec une valeur de 0,87.

Conclusion des agences « récentes »

La suppression des variables « engagement affectif salarié » et « engagement affectif client » semble avoir affecté le nombre total d'items retenus pour chaque agence. Contrairement aux autres agences qui présentaient au minimum 16 items, les agences récentes ne présentent que 11 items, ce qui paraît se justifier en raison de la suppression de 6 items « potentiels ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3.4.2. Résultats relatifs aux contributions croisées ('cross loadings')

Dans cette partie, nous allons présenter les résultats relatifs aux contributions croisées pour nous assurer que les contributions factorielles (*'loadings'*) présentent les valeurs les plus élevées pour la variable latente (ou composante) à laquelle l'item est rattaché.

Les tests seront présentés dans les trois groupes suivants :

- ✓ les agences « traditionnelles »
- ✓ les agences « bureaucratiques »
- ✓ les agences « récentes ».

AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n° 2

Tableau 42 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°2

2_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client_n94	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié n94
C.Aff_2	**0,8157**	-0,1446	-0,1110	0,2029	0,3311	0,0596	-0,1238	-0,1433
C.Aff_3	**0,8727**	0,0863	-0,0741	0,3879	0,5208	0,2016	0,1425	0,1093
C.Aff_6	**0,8047**	0,0354	0,0525	0,4875	0,5305	0,1714	0,1026	0,0824
C.Cal_6	0,3633	0,3430	0,2439	**0,8792**	0,6886	0,3427	0,4912	0,4630
C.Cal_7	0,4629	0,5596	0,0383	**0,8391**	0,7520	0,4412	0,5918	0,5742
C.Cal_8	0,3157	0,3363	0,2652	**0,8616**	0,6622	0,3340	0,4834	0,4588
C.Nor_1	0,1420	0,2787	0,0537	0,4149	0,7708	**0,9333**	0,2911	0,2887
C.Nor_2	0,1707	0,2829	-0,0131	0,4182	0,7902	**0,9506**	0,3144	0,2956
C.Nor_3	0,1728	0,2518	-0,0737	0,3746	0,7543	**0,9220**	0,2974	0,2657
C.Nor_4	0,1911	0,2657	0,0257	0,4288	0,7926	**0,9398**	0,2568	0,2581
S.Aff_1	-0,0237	**0,9859**	0,2614	0,4621	0,3651	0,2799	0,8907	0,9424
S.Aff_8	0,0295	**0,9854**	0,1927	0,5005	0,4014	0,2884	0,8809	0,9264
S.Cal_1	-0,1289	0,1805	**0,7983**	0,2094	0,0496	-0,0165	0,2120	0,3067
S.Cal_4	0,0318	0,2036	**0,7987**	0,1627	0,0690	-0,0181	0,1471	0,2750
S.Cal_6	-0,0060	0,1738	**0,8127**	0,1215	0,0723	0,0295	0,2133	0,3069
S.Nor_3	0,1550	0,6998	0,3258	0,5959	0,4291	0,2053	**0,7837**	0,7819
S.Nor_4	-0,0126	0,7887	0,1219	0,4539	0,3557	0,2651	**0,8846**	0,8525
S.Nor_6	-0,1017	0,8210	0,1153	0,4097	0,3510	0,3345	**0,8189**	0,8220
S.Nor_7	0,0763	0,7014	0,2061	0,5363	0,4701	0,3554	**0,8598**	0,8162
S.Nor_9	0,1381	0,7924	0,2374	0,5805	0,3855	0,1525	**0,8785**	0,8638

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 5

Tableau 43 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°5

5_Cross Loading	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TR_n99	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TR_n99
C.Aff_2	**0,9335**	0,2719	0,3646	0,3508	0,6835	0,4047	0,0964	0,2547
C.Aff_3	**0,9155**	0,2557	0,2195	0,2110	0,6572	0,4313	0,0930	0,1920
C.Cal_6	0,3720	0,2171	0,4451	**0,9432**	0,6422	0,3680	0,3064	0,3905
C.Cal_8	0,1630	0,0370	0,3149	**0,8909**	0,4205	0,1658	0,2043	0,2413
C.Nor_1	0,3278	0,2588	0,2759	0,1893	0,6716	**0,7806**	0,2430	0,2996
C.Nor_2	0,3593	0,4260	0,3064	0,1749	0,7469	**0,8850**	0,1581	0,3047
C.Nor_3	0,5133	0,4606	0,3847	0,2897	0,8159	**0,8554**	0,3336	0,4365
C.Nor_4	0,3212	0,4390	0,3353	0,3774	0,7929	**0,8845**	0,1570	0,3184
S.Aff_5	0,3264	**0,9059**	0,5300	0,1642	0,4349	0,4236	0,1724	0,5201
S.Aff_8	0,1770	**0,8826**	0,4218	0,1068	0,3633	0,4188	0,2297	0,5072
S.Cal_4	0,1617	0,6612	**0,8699**	0,3656	0,3502	0,2912	0,6576	0,8554
S.Cal_6	0,3932	0,2929	**0,8884**	0,3788	0,4934	0,3828	0,7649	0,8234
S.Nor_2	0,0652	0,1046	0,7388	0,4571	0,2029	0,0729	**0,8370**	0,7651
S.Nor_3	0,0819	0,5084	0,6498	0,1247	0,2365	0,2655	**0,6276**	0,7180
S.Nor_5	0,1996	0,1050	0,8201	0,3223	0,3161	0,2368	**0,8976**	0,8239
S.Nor_6	0,0736	-0,1108	0,2566	0,0667	0,1631	0,1817	**0,5904**	0,3884
S.Nor_7	-0,0802	0,1146	0,3894	-0,0045	0,1270	0,2379	**0,7570**	0,5883

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 9

Tableau 44 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°9

9_Cross Loading	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TRT_n93	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TRT_n93
C.Aff_2	**0,9448**	0,2963	0,4217	0,4169	0,6925	0,4264	0,1406	0,3081
C.Aff_3	**0,9280**	0,2395	0,2316	0,3104	0,6651	0,4417	0,0739	0,1845
C.Cal_6	0,4430	0,2621	0,4928	**0,9353**	0,7226	0,4691	0,3878	0,4510
C.Cal_8	0,2590	0,1141	0,3841	**0,9009**	0,5568	0,3160	0,2903	0,3221
C.Nor_1	0,3033	0,2904	0,3259	0,3037	0,6632	**0,7724**	0,2813	0,3414
C.Nor_2	0,3965	0,4646	0,3625	0,2985	0,7680	**0,8973**	0,2280	0,3748
C.Nor_3	0,5190	0,4607	0,4040	0,4111	0,8226	**0,8625**	0,3469	0,4460
C.Nor_4	0,3499	0,4895	0,4049	0,4676	0,8051	**0,8938**	0,2264	0,3978
S.Aff_5	0,3658	**0,9193**	0,5894	0,2450	0,4913	0,4864	0,3107	0,6281
S.Aff_8	0,1192	**0,8640**	0,4434	0,1206	0,3224	0,4038	0,3156	0,5669
S.Cal_4	0,1904	0,7046	**0,8857**	0,4181	0,4115	0,3600	0,7165	0,8874
S.Cal_6	0,4366	0,3515	**0,8976**	0,4422	0,5348	0,4203	0,8000	0,8278
S.Nor_2	0,0487	0,1668	0,7284	0,4908	0,2341	0,1061	**0,8343**	0,7377
S.Nor_3	0,1328	0,5751	0,6653	0,1910	0,3137	0,3460	**0,7282**	0,7683
S.Nor_5	0,2228	0,1721	0,8278	0,3783	0,3566	0,2729	**0,8648**	0,7864
S.Nor_7	-0,1230	0,1103	0,3436	0,0542	0,1306	0,2489	**0,6882**	0,5000

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 28

Tableau 45 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°28

28_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client MIX_n157	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MIX
C.Aff_2	**0,8641**	-0,1511	-0,0882	0,3366	0,5071	0,2194	-0,1073	-0,1329
C.Aff_3	**0,8874**	0,0474	-0,0682	0,4804	0,6399	0,3380	0,1332	0,0915
C.Aff_6	**0,7801**	-0,0120	0,0104	0,5325	0,5823	0,2555	0,0424	0,0222
C.Cal_6	0,4319	0,2589	0,1692	**0,8796**	0,7230	0,4549	0,4272	0,3841
C.Cal_7	0,5640	0,4771	-0,0158	**0,8223**	0,7652	0,4992	0,5283	0,5005
C.Cal_8	0,3611	0,2406	0,1560	**0,8602**	0,6458	0,3676	0,4003	0,3590
C.Nor_1	0,2774	0,2094	-0,0454	0,4907	0,7861	**0,9292**	0,2387	0,2189
C.Nor_2	0,3160	0,2176	-0,0618	0,5166	0,8191	**0,9490**	0,2599	0,2329
C.Nor_3	0,3037	0,1704	-0,1299	0,4471	0,7758	**0,9270**	0,2311	0,1887
C.Nor_4	0,3145	0,1927	-0,0716	0,4922	0,8026	**0,9394**	0,1781	0,1705
S.Aff_1	-0,0726	**0,9850**	0,2527	0,3574	0,2285	0,1975	0,8722	0,9349
S.Aff_8	-0,0084	**0,9852**	0,1879	0,4067	0,2785	0,2187	0,8613	0,9186
S.Cal_1	-0,1712	0,1720	**0,7928**	0,0631	-0,0835	-0,1030	0,2091	0,3015
S.Cal_4	0,0289	0,2158	**0,7899**	0,1515	0,0341	-0,0599	0,1665	0,2919
S.Cal_6	0,0121	0,1460	**0,8121**	0,0636	0,0126	-0,0303	0,1801	0,2780
S.Nor_3	0,1213	0,6520	0,2832	0,5221	0,3302	0,1606	**0,7698**	0,7536
S.Nor_4	-0,0423	0,7504	0,1074	0,3657	0,2435	0,2027	**0,8589**	0,8248
S.Nor_6	-0,0960	0,8026	0,1437	0,3588	0,2665	0,2801	**0,8172**	0,8226
S.Nor_7	0,0453	0,7074	0,2114	0,4765	0,3547	0,2779	**0,8732**	0,8311
S.Nor_9	0,1040	0,7549	0,2211	0,4951	0,2737	0,0864	**0,8454**	0,8318

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n° 8

Tableau 46 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°8

8_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n88	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_n=88
C.Affect_2	**0,7805**	-0,1533	0,2016	0,3129	0,0874	-0,1684	-0,1674
C.Affect_3	**0,8165**	0,0379	0,3306	0,5085	0,2815	0,1043	0,0817
C.Affect_6	**0,8080**	-0,0619	0,4036	0,5018	0,2292	0,0112	-0,0174
C.Calcule_6	0,2898	0,3933	**0,8808**	0,6787	0,3775	0,5314	0,4936
C.Calcule_7	0,4202	0,5620	**0,8706**	0,7470	0,4474	0,5943	0,5984
C.Calcule_8	0,3285	0,3897	**0,8746**	0,6907	0,3891	0,5115	0,4793
C.Normatif_1	0,2209	0,2534	0,4365	0,8032	**0,9355**	0,2762	0,2750
C.Normatif_2	0,2314	0,2598	0,4441	0,8174	**0,9482**	0,3194	0,3055
C.Normatif_3	0,2559	0,2132	0,3985	0,7875	**0,9226**	0,2930	0,2708
C.Normatif_4	0,2536	0,2419	0,4610	0,8270	**0,9466**	0,2725	0,2680
S.Affect_1	-0,0733	**0,9749**	0,5239	0,3657	0,2519	0,9079	0,9582
S.Affect_5	-0,1427	**0,5582**	0,1060	0,0660	0,0942	0,2987	0,4061
S.Affect_8	-0,0135	**0,9662**	0,5571	0,4056	0,2707	0,8935	0,9456
S.Normatif_3	0,0609	0,7212	0,5667	0,3944	0,2177	**0,8005**	0,7919
S.Normatif_4	-0,0475	0,7785	0,5005	0,3685	0,2622	**0,8946**	0,8766
S.Normatif_6	-0,1313	0,8239	0,4883	0,3766	0,3199	**0,8603**	0,8714
S.Normatif_7	0,0536	0,6628	0,5557	0,4748	0,3601	**0,8605**	0,8087
S.Normatif_9	0,0165	0,8297	0,5886	0,3686	0,1763	**0,8973**	0,8968

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 19

Tableau 47 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°19

19_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client BHEC_n150	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BHEC 150
C.Aff_2	**0,8322**	0,0350	0,2985	0,4481	0,2080	-0,1048	-0,0603
C.Aff_3	**0,8774**	0,2844	0,4835	0,5964	0,3144	0,1084	0,1826
C.Aff_6	**0,7809**	0,1533	0,5113	0,5441	0,2451	0,1494	0,1589
C.Cal_11	0,2618	0,2427	0,4666	0,6258	**0,6526**	0,1726	0,2120
C.Cal_12	0,1817	0,1928	0,4702	0,5972	**0,6389**	0,1266	0,1614
C.Cal_6	0,4702	0,4185	**0,8926**	0,7483	0,4915	0,3158	0,3763
C.Cal_7	0,5284	0,5365	**0,8681**	0,7914	0,5569	0,3675	0,4588
C.Cal_8	0,3438	0,2802	**0,8304**	0,6384	0,4022	0,2857	0,3028
C.Nor_1	0,2002	0,3116	0,3872	0,6894	**0,8422**	0,2359	0,2837
C.Nor_2	0,2475	0,4018	0,4510	0,7518	**0,8852**	0,2806	0,3495
C.Nor_3	0,2598	0,3309	0,4285	0,7261	**0,8515**	0,2355	0,2911
C.Nor_4	0,3269	0,3409	0,5071	0,7868	**0,8744**	0,1613	0,2425
S.Aff_1	0,2299	**0,9665**	0,4986	0,4903	0,4134	0,6201	0,8009
S.Aff_8	0,1602	**0,9726**	0,4472	0,4105	0,3401	0,7383	0,8843
S.Nor_3	0,2017	0,6183	0,4410	0,3651	0,2467	**0,7930**	0,7827
S.Nor_4	0,0208	0,6399	0,3115	0,2692	0,2482	**0,8521**	0,8366
S.Nor_6	-0,1553	0,5038	0,0498	0,0682	0,1534	**0,7835**	0,7399
S.Nor_7	0,0105	0,4938	0,2734	0,2500	0,2442	**0,8629**	0,7878
S.Nor_9	0,1529	0,6408	0,4213	0,2954	0,1622	**0,8556**	0,8349

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 22

Tableau 48 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°22

22_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n85	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_85
C.Aff_2	**0,7677**	-0,0889	0,2261	0,3402	0,0874	-0,0807	-0,0848
C.Aff_3	**0,8615**	0,1418	0,4366	0,5662	0,2602	0,1906	0,1764
C.Aff_6	**0,8001**	0,0838	0,4427	0,5079	0,1828	0,1197	0,1073
C.Cal_6	0,3836	0,4176	**0,8830**	0,7074	0,3764	0,5213	0,4940
C.Cal_7	0,4814	0,5838	**0,8726**	0,7671	0,4471	0,6097	0,6120
C.Cal_8	0,3573	0,4141	**0,8736**	0,7004	0,3850	0,5196	0,4918
C.Nor_1	0,1826	0,2548	0,4379	0,7788	**0,9377**	0,2918	0,2850
C.Nor_2	0,2245	0,2551	0,4410	0,7984	**0,9504**	0,3065	0,2949
C.Nor_3	0,2177	0,2171	0,3952	0,7609	**0,9239**	0,2811	0,2647
C.Nor_4	0,2323	0,2549	0,4593	0,8059	**0,9477**	0,2766	0,2745
S.Aff_1	0,0450	**0,9876**	0,5188	0,3863	0,2492	0,9104	0,9542
S.Aff_8	0,0965	**0,9875**	0,5537	0,4256	0,2672	0,9049	0,9505
S.Nor_3	0,1551	0,7640	0,5697	0,4177	0,2137	**0,7992**	0,7991
S.Nor_4	0,0626	0,8018	0,5032	0,3936	0,2662	**0,8917**	0,8786
S.Nor_6	-0,0220	0,8199	0,4892	0,3935	0,3176	**0,8528**	0,8599
S.Nor_7	0,1358	0,7029	0,5532	0,4892	0,3585	**0,8573**	0,8199
S.Nor_9	0,1470	0,8670	0,5968	0,4067	0,1786	**0,9054**	0,9076

© 2014 Tous droits réservés.

Agence n° 29

Tableau 49 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°29

29_Cross Loading	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client MI.TD_HHH.SC_n108	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MI.TD_HHH.SC_n108
C.Aff_2	**0,7617**	-0,0946	0,1487	0,2721	0,0288	-0,0813	-0,0887
C.Aff_3	**0,8429**	0,1839	0,3784	0,4831	0,1623	0,2242	0,2153
C.Aff_6	**0,8448**	0,1038	0,5501	0,5724	0,1906	0,1767	0,1533
C.Cal_6	0,3963	0,3895	**0,8869**	0,7208	0,3806	0,5323	0,4942
C.Cal_7	0,4851	0,5722	**0,8468**	0,7663	0,4504	0,6116	0,6147
C.Cal_8	0,3552	0,3332	**0,8560**	0,6656	0,3295	0,4768	0,4367
C.Nor_1	0,1337	0,3330	0,4559	0,7730	**0,9213**	0,3422	0,3483
C.Nor_2	0,1634	0,3458	0,4236	0,7815	**0,9474**	0,3817	0,3788
C.Nor_3	0,1681	0,2879	0,3851	0,7486	**0,9183**	0,3423	0,3315
C.Nor_4	0,1791	0,3013	0,4162	0,7713	**0,9331**	0,2895	0,3014
S.Aff_1	0,0675	**0,9800**	0,4776	0,4306	0,3387	0,8693	0,9358
S.Aff_8	0,1319	**0,9799**	0,5177	0,4597	0,3297	0,8519	0,9244
S.Nor_3	0,2689	0,6899	0,5670	0,4483	0,2125	**0,7236**	0,7313
S.Nor_4	0,0663	0,7456	0,4701	0,4039	0,2976	**0,8808**	0,8576
S.Nor_6	-0,0796	0,7600	0,4160	0,3913	0,3852	**0,7977**	0,8084
S.Nor_7	0,1615	0,6607	0,5466	0,5442	0,4395	**0,8432**	0,7985
S.Nor_9	0,2388	0,7467	0,5839	0,4123	0,1510	**0,8467**	0,8346

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « RECENTES »

Agence n° 14

Tableau 50: Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°14

14_Cross Loading	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BWTC_n98	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BWTC_n98
C.Cal_6	0,4423	**0,9263**	0,6749	0,3944	0,3042	0,3809
C.Cal_8	0,3222	**0,8841**	0,5516	0,2556	0,2255	0,2798
C.Nor_1	0,2458	0,2584	0,7233	**0,7944**	0,2334	0,2553
C.Nor_2	0,3123	0,2288	0,7840	**0,8863**	0,1452	0,2216
C.Nor_3	0,4456	0,3431	0,8000	**0,8407**	0,3306	0,3968
C.Nor_4	0,3232	0,4083	0,8584	**0,8882**	0,1481	0,2276
S.Cal_4	**0,8799**	0,3501	0,3775	0,3042	0,6219	0,7697
S.Cal_6	**0,9017**	0,4106	0,4686	0,3875	0,6713	0,8099
S.Nor_2	0,6447	0,4556	0,2406	0,0764	**0,8425**	0,8236
S.Nor_3	0,5998	0,1313	0,2589	0,2640	**0,5751**	0,6315
S.Nor_5	0,7398	0,3291	0,3147	0,2330	**0,9039**	0,9022
S.Nor_6	0,2562	0,0806	0,1689	0,1710	**0,6316**	0,5221
S.Nor_7	0,3941	0,0132	0,1809	0,2197	**0,7689**	0,6712

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n° 24

Tableau 51 : Résultats relatifs aux contributions croisées (cross loadings) pour l'agence n°24

24_Cross Loading	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BFF_n62	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BFF_n62
C.Cal_6	0,4537	**0,9340**	0,6827	0,4005	0,3143	0,3848
C.Cal_8	0,3247	**0,8854**	0,5305	0,2281	0,2278	0,2773
C.Nor_1	0,2869	0,2579	0,7312	**0,7985**	0,2355	0,2675
C.Nor_2	0,3146	0,2246	0,7889	**0,8900**	0,1446	0,2172
C.Nor_3	0,3890	0,3252	0,8007	**0,8488**	0,3322	0,3685
C.Nor_4	0,3433	0,4046	0,8628	**0,8910**	0,1477	0,2296
S.Cal_4	**0,8677**	0,3716	0,3853	0,3030	0,6469	0,7654
S.Cal_6	**0,8915**	0,3940	0,4554	0,3794	0,7522	0,8462
S.Nor_2	0,7401	0,4663	0,2468	0,0794	**0,8484**	0,8496
S.Nor_3	0,6504	0,1319	0,2601	0,2640	**0,5780**	0,6409
S.Nor_5	0,8212	0,3337	0,3178	0,2346	**0,9051**	0,9178
S.Nor_6	0,2568	0,0773	0,1669	0,1701	**0,6255**	0,5089
S.Nor_7	0,3916	0,0072	0,1770	0,2181	**0,7649**	0,6554

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thèse de Nasser Harkat, Lille 1, 2014

Chapitre 6 : Analyse des résultats 289

1.Introduction : quelques particularités 290

Opposition entre l'intérêt de la banque et l'intérêt du client 290

Caractéristiques d'une agence « récente » et description des profils de clients 290

L'assurance rapatriement décès : un produit d'appel 291

2.Les résultats par groupe d'agences 293

2.1.Les agences « traditionnnelles » 293

2.2.Les agences « bureaucratiques » 302

2.3.Les agences « récentes » 306

2.4.Conclusion sur les résultats dans leur globalité 309

3.Les deux groupes d'hypothèses 312

3.1.Les hypothèses présentant un lien négatif 312

3.2.Les hypothèses présentant un lien uniquement positif 316

Chapitre 7 : Discussion des résultats : apports et limites 320

Les apports de la recherche 320

I.Les apports théoriques 321

II.Les apports méthodologiques 327

III.Les apports managériaux 331

Limites et voies de recherche 337

I.Limites de la recherche 337

II.Les voies de la recherche 339

Bibliographie 343

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre 6 : Analyse des résultats

Dans ce chapitre, les résultats seront analysés afin d'en ressortir les éléments pertinents pour démontrer les liens recherchés.

L'analyse et les tests des hypothèses constituent une étape majeure de ce travail puisqu'elle va être déterminante pour exposer la réalité du terrain d'étude.

Il apparaît d'après les résultats de l'étude qu'il existe une relation avérée entre l'engagement du salarié et l'engagement du client au sein d'une même entreprise et en l'occurrence dans le cas d'agences bancaires du même groupe.
Le niveau d'engagement peut être variable d'une agence à l'autre, néanmoins dans l'intégralité des agences étudiées l'existence d'une influence du personnel au contact de cette banque sur les clients en terme d'engagement envers la banque est confirmée.
Bien que l'étude ait été menée au sein des agences de cette banque en France, des différences subsistent comme il était attendu compte tenu du fait que l'engagement tel qu'il est étudié repose sur l'aspect humain qui est par définition intangible et variable selon la personne. De plus, il existe de nombreux aspects qui ont été décrits dans la revue de littérature de ce travail et qui montrent la complexité de cette notion d'engagement.

Ainsi, on retiendra que les interactions entre les clients et le personnel en contact de la banque sont essentiellement régies par les règles sociales, normes et la culture de l'entreprise. Un aspect majeur qu'il convient de prendre en compte dans l'analyse de cette étude est la spécificité culturelle. En effet, il s'agit d'une banque étrangère installée en France depuis plusieurs décennies et qui a été traditionnellement « rattachée » au consulat du Maroc. Le « paysage » bancaire était peu développé et celle-ci était l'unique banque marocaine présente à l'étranger, ce qui lui octroyer une place particulière.

Une fois l'ensemble des données recueilli, trois groupes d'agences sont apparus : (i) les agences considérées comme « anciennes » et reconnues, (ii) les agences avec une forte

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

présence de bureaucratie et des salariés « expérimentés » ou en fin de carrière et (iii) et les agences récentes voire très récentes.

Cette banque a adopté une stratégie particulière concernant les salariés notamment pour les carrières à l'étranger. En effet, cette banque propose des postes à l'étranger pour certains salariés depuis le Maroc. Ces postes visent les employés qui veulent une évolution de carrière à l'international et qui répondent à un certain nombre de critères tels que la maitrise de la langue du pays ou encore une expérience confirmée au sein de l'entreprise.

1. Introduction : quelques particularités

Opposition entre l'interet de la banque et l'interet du client

Il existe une opposition a priori aux yeux de certains clients entre l'intérêt financier (engagement calculé salarié) du conseiller et leur propre intérêt (engagement calculé client).

Quand l'agence est encore récente, la relation n'a pas encore eu le temps de s'installer entre le personnel au contact et les clients. Sachant que certains clients peuvent encore aller de temps en temps à leur ancienne agence, ce qui ne facilite pas les choses.

Caracteristiques d'une agence « recente » et description des profils de clients

La caractéristique d'une agence « récente » est qu'il s'agit d'une des agences bancaires étudiées les plus récentes et que de ce fait, la relation entre les clients et le personnel au contact n'est pas encore bien durablement établie. En effet, de nombreux clients présents dans cette agence étaient anciennement rattachés à l'agence la plus proche autrement dit dans la plupart des cas celle de Bordeaux. Ainsi, la détermination de la localisation de ces banques est directement liée à la présence d'une antenne consulaire marocaine pour pouvoir toucher son cœur de cible qui sont les marocains vivant à l'étranger ou les binationaux, enfants de marocains nés à l'étranger qui conservent une relation avec le Maroc.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces clients peuvent faire un double usage de leur banque, l'un en France et l'autre au Maroc, pour avoir l'avantage de bénéficier des conditions nationales dans chacun de ces deux pays sans avoir à payer d'importants frais bancaires.

L'essentiel des clients détient plusieurs comptes bancaires, celui de cette banque marocaine ainsi qu'un compte dans une banque nationale française. Nous sommes dans une situation très particulière où la fréquence de la relation peut varier selon les transactions effectuées entre les deux pays. En l'occurrence, il s'agit pour l'essentiel de clients résidants en France qui effectuent des transactions financières de la France vers le Maroc avec plusieurs cas de figure. Ces transactions peuvent être effectuées avec la finalité de financer ses vacances au Maroc, d'aider financièrement une partie de la famille encore présente au Maroc, de financer l'entretien d'un bien immobilier au Maroc, de gérer des affaires au Maroc pour pouvoir être payé en Dirhams sur son compte marocain (en raison d'une politique très stricte qui limite la sortie de devises du pays) ou d'acheter des marchandises qui vont être importées en France en réduisant au minimum les frais de virement internationaux, … Les relations d'échanges entre les deux pays étant nombreuses, les clients qui contribuent eux-mêmes à ce dynamisme ont tout intérêt à profiter des avantages offerts par cette banque présente dans les deux pays.

Il existe une partie significative de clients qui utilisent leur compte dans cette banque afin d'avoir une carte ou plusieurs cartes bancaires au Maroc sachant qu'ils possèdent un compte bancaire unique qui peut être utilisé simultanément à partir des cartes bancaires valables en France et au Maroc. C'est un avantage de taille qui est déterminant dans le choix de la banque pour de nombreux clients.
Ces informations sont le résultat de conversations et d'échanges informels avec les salariés de cette banque ainsi qu'avec certains clients.

L'ASSURANCE RAPATRIEMENT DECES : UN PRODUIT D'APPEL

L'assurance rapatriement au Maroc en cas de décès était uniquement proposée par les banques marocaines installées en France si bien que les banques françaises ont réagi depuis quelques années pour proposer ce service à leurs clients étrangers ou binationaux. Ce « monopole » sur ce service avait permis d'assurer à la banque un grand

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

nombre de clients qui ouvraient un compte bancaire uniquement dans l'optique de bénéficier de cette assurance rapatriement décès au Maroc. Ainsi, ces clients devaient avoir un compte actif pour bénéficier de cette assurance soit en y mettant une somme d'argent conséquence, soit en effectuant des virements réguliers ou encore en recevant son salaire ou autre entrée d'argent sur ce compte. Certains clients nous ont assuré que les conseillers leur avaient dit explicitement qu'ils pourraient bénéficier de cette assurance à condition d'avoir un compte bancaire actif avec un montant minimum.

Après avoir vu les particuliers de cette banque, nous allons analyser les résultats obtenus par groupe d'agences pour ensuite s'intéresser aux résultats par groupe d'hypothèses.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2. Les résultats par groupe d'agences

2.1. Les agences « traditionnelles »

Comme il a été brièvement indiqué lors de la présentation des résultats des agences « traditionnelles », ce sont les 4 agences qui valident que toutes les composantes de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients. De plus, l'ensemble des hypothèses a été validé dans ce groupe des agences traditionnelles.
Par conséquent, nous pouvons en déduire que le fait d'avoir validé les 6 variables latentes du modèle a logiquement permis de confirmer au moins une fois chacune des 10 hypothèses émises.

Les agences « traditionnelles » illustrent que l'engagement des salariés influence positivement et modérément l'engagement des clients. En effet, nous avons pu observer que ce niveau de corrélation entre ces deux construits traduit le rôle du personnel au contact dans la relation client à l'entreprise. Ainsi, l'entreprise sait que si elle trouve les moyens d'augmenter l'engagement de ses salariés, cela impactera positivement l'engagement de ses clients. L'entreprise détient cette information stratégique qui transforme l'engagement des salariés en un levier pour augmenter l'engagement des clients.

Maintenant que le lien positif de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients est confirmé, nous allons regarder comment se décompose ce lien à travers les composantes de l'engagement. Pour cela, nous allons nous intéresser aux hypothèses « secondaires » qui correspondent aux relations entre les composantes de l'engagement lui-même, autrement dit aux variables de premier ordre du modèle conceptuel.

Comme il a été mentionné précédemment, l'ensemble des hypothèses sont significatives bien que cela soit à niveaux variables. Nous commencerons par l'analyse des hypothèses

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

qui concernent le pouvoir prédictif de l'engagement affectif des salariés sur les trois composantes de l'engagement des clients.

i. Influence de l'engagement affectif des salariés

Il ne fait aucun doute que la satisfaction des employés est critique dans l'industrie de service en raison de la nature même de l'industrie (LAM ET AL., 2001). Dans notre étude, nous avons investigué les liens entre l'engagement affectif des salariés et l'engagement des clients avec ses trois composantes. Nous allons nous intéresser à la relation entre l'engagement affectif des employés et l'engagement affectif des clients. Cette relation peut être assimilée à la relation entre la satisfaction des employés et la satisfaction des clients telle qu'elle est présentée dans la littérature.

Dans notre étude, la composante affective de l'engagement des salariés démontre qu'elle exerce une influence négative sur l'engagement affectif des clients. Ce lien s'avère être faible puisqu'il est inférieur à '-0,30' sur les trois agences pour lesquelles cette hypothèse est validée. Le fait que l'engagement affectif des clients soit négativement lié à l'engagement affectif des salariés laisse entendre que les clients ont une appréhension concernant l'engagement affectif des salariés. Nous pouvons supposer qu'ils considèrent que des salariés qui on un engagement affectif fort envers l'organisation leur accorderont moins d'affect. Dans une certaine mesure, ces salariés favoriseraient une relation d'engagement affectif envers leurs collègues au détriment de la relation affective avec les clients. Bien que ce lien soit estimé être faible. Il indique aussi que les clients restent sensibles à l'engagement affectif des salariés et que cela semble réduire leur propre engagement affectif à la marque ou au personnel au contact.

Ces résultats sont en contradiction avec les résultats présentés dans la littérature sur la relation entre la satisfaction du salarié et la satisfaction du client. SCHNEIDER (1991) avait conclu que la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients sont positivement corrélés. Pour sa part, ZOMITSKY (1991) a démontré que cette relation se renforce avec l'ancienneté de l'employé (CITE DANS BERNHARDT, 2000). De façon plus générale, plusieurs études ont suggéré l'existence d'une relation positive entre la satisfaction des employés et la satisfaction des clients (TORNOW ET WILLEY, 1991 ; BERNHARDT ET AL., 2000 ; HARTER ET AL., 2002 ; KOYS, 2003 ; WANGENHEIM ET AL., 2007). Il convient de noter que les terrains

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

d'étude et les contextes dans lesquels ont été menées ces études sont différents du cas de notre étude. Le domaine bancaire peut contribuer à ce que les résultats soient différents puisque les pratiques et la relation client peuvent s'avérer être différentes. De plus, le contexte d'une banque localisée en France signifie que la culture d'entreprise et les normes ne sont pas identiques à celles que l'on pourrait trouver dans un contexte américain ou anglo-saxon de façon générale.

Nous pouvons en conclure que notre étude permet de montrer que cette relation entre l'engagement affectif des salariés et l'engagement affectif des clients n'est pas toujours positive comme il peut être présenté dans la littérature.

Après avoir vu l'influence de l'engagement affectif des employés sur l'engagement affectif des clients, nous allons nous intéresser à son influence sur l'engagement calculé des clients.

Les résultats de notre étude confirment pour les agences « traditionnelles » que l'engagement calculé des clients est négativement lié à l'engagement affectif des salariés. De la même manière que pour la relation précédente, le lien reste faible étant donné que les valeurs sont toujours inférieures à '-0,30'. Ce constat illustre le fait que l'engagement affectif du salarié puisse être perçu comme une « menace » pour l'engagement calculé du client, entre autres pour ses intérêts. Cette relation reste relativement faible et nécessiterait d'avoir une corrélation plus forte pour pouvoir s'assurer du sens de ce lien.

Enfin, nous allons présenter la dernière relation entre l'engagement affectif des salariés et l'engagement normatif des clients. Les résultats de notre étude sur ce groupe d'agences montrent que l'engagement normatif des clients est positivement lié à l'engagement affectif des employés. Il convient de mentionner que ce lien reste faible car toutes les valeurs sont inférieures à '0,30'. Le sens de cette relation peut signifier que les clients sont davantage engagés à la marque sur l'aspect normatif du fait que les salariés ont un engagement affectif à leur organisation. Autrement dit les clients perçoivent l'engagement affectif des salariés comme un gage de qualité ou qu'ils seront plus à mêmes de satisfaire leurs besoins. Cette éventualité va dans le même sens que certains auteurs qui considèrent que les employés satisfaits (engagés du point de vue affectif) améliorent la satisfaction des clients. En effet, ils suggèrent que les employés satisfaits tendent à être plus impliqués, dévoués, plus engagés à l'organisation et productifs à

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'égard des besoins des clients (HESKETT, 1997 ; LINGS, 1999 ; KIM, 2004 ; YEE, 2008 ; NAEEM, 2010). Au delà d'une meilleure productivité, HARTER ET AL. (2002) ont prouvé que les salariés satisfaits réduisaient le turnover du personnel. Or, la réduction du turnover peut être liée à un fort engagement affectif qui traduit un cadre de travail favorable aux employés qui donne une image sérieuse et rassurante. Il est alors légitime pour le client de penser qu'il est « normal » de s'engager pour cette marque. Enfin, certains travaux vont dans ce sens puisqu'ils suggèrent que l'engagement affectif a un effet positif sur l'engagement normatif (MEYER ET HERSCOVITCH, 2001 ; MEYER ET SMITH, 2000). Nous pouvons en déduire que des sentiments émotionnels forts (des salariés) envers l'organisation sont interprétés par les clients comme une sorte de dette envers l'entreprise. En effet, l'engagement normatif qui repose sur la pression sociale notamment a pour résultat de procurer un sentiment d'obligation morale ou de dette. En l'occurrence, l'engagement affectif des salariés exerce une certaine pression sur l'engagement moral des clients dans le cas de la banque que nous avons étudié. En dépit du fait que cette hypothèse présente un lien positif faible, elle confirme les travaux déjà réalisés à ce sujet.

Il en résulte que l'engagement affectif des salariés impacte les trois composantes de l'engagement des clients sans pour autant exercer une forte influence. Les trois relations reflètent qu'il existe des liens mais que ceux-ci restent assez faibles et donc limités.
Il se pourrait qu'avec un échantillon plus important, des relations avec plus de force ressortent pour confirmer avec certitude les liens existants.

ii. Influence de l'engagement calculé des salariés

Il ne fait aucun doute que l'engagement calculé des employés joue un rôle important dans les relations avec les différentes composantes de l'engagement des clients. L'engagement calculé des salariés est notamment lié à la théorie des paris de groupe développée par BECKER (1960) comme il a été mentionné dans le chapitre de la revue de littérature. L'employé est engagé à l'organisation dans la mesure où il tire un bénéfice de cette relation. Les intérêts des employés vont avoir un impact sur la relation avec les clients. Les bénéfices des salariés ne sont pas forcément en contradiction avec ceux de l'entreprise. En effet, BARTEL (2001) a démontré que le manager qui s'identifie à son organisation perçoit que ses intérêts personnels et ceux de l'organisation sont liés. Dans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

le cadre de l'identification du manager à l'organisation et l'identification du salarié à l'organisation, les managers s'appliquent à maintenir des rendements élevés et perçoivent un esprit de confiance et de réciprocité dans le groupe. Si nous transposons cette situation au contexte de la relation du personnel au contact avec les clients, nous pouvons considérer que certains employés perçoivent leurs intérêts et ceux de l'organisation comme liés.

Nous allons nous intéresser à la relation entre l'engagement calculé des employés et l'engagement affectif des clients.
L'engagement affectif des clients est positivement lié à l'engagement calculé des salariés. Ce lien peut être qualifié de relativement modéré puisque les résultats montrent qu'il est supérieur à '0,30' sur les deux agences qui valident cette relation. Ces résultats démontrent que les clients voient leur engagement affectif renforcé par l'engagement calculé des salariés. Ce constat indique que les intérêts de l'organisation sont en adéquation avec les attentes des clients qui apprécient cette relation et ont une image positive de l'entreprise.

Cette relation se retrouve dans la littérature qui suggère que l'orientation client des salariés opère un impact positif sur la satisfaction du client et sur ses intentions d'achats (Goff et al., 1997 ; Homburg et Stock, 2005). L'orientation client fait partie des comportements organisationnels favorables à l'organisation dans la mesure où ils permettent une relation client optimale. Ainsi, les résultats de l'étude pour les agences « traditionnelles » confortent ce qui est suggéré par les travaux présentés dans la littérature.

Nous allons maintenant aborder la relation entre l'engagement calculé des salariés et l'engagement calculé des clients. Si l'on considère que les salariés et les clients tirent bénéfice de cette relation d'engagement à l'entreprise en nous basant sur la théorie des paris de groupe de Becker (1960), il faudrait alors retrouver un lien positif entre les intérêts du salarié et ceux du client. Cette relation se trouve dans la littérature dans une définition du marketing relationnel. Le marketing relationnel se focalise sur la coopération et les gains mutuels (Anderson et Narus, 1990 ; Gummenson et Hess, 1997) où chaque partie trouve son intérêt, pour le client et pour le fournisseur. Le cas échéant,

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

cette définition contextualisée permet de considérer que le salarié (fournisseur du service) et le client coopèrent et ont des intérêts communs.
Les résultats obtenus concernant les agences « traditionnelles » confirment qu'il existe un lien positif entre l'engagement calculé des salariés et celui des clients. Ainsi, nous pouvons avancer que ce lien est positif et assez modéré (>0,30).

En outre, ces résultats sont en adéquation avec ceux présentés dans la littérature par LICHTENSTEIN ET AL. (2010). En effet, LICHTENSTEIN ET AL. (2010) ont trouvé qu'il existe une relation positive entre l'identification à l'organisation des salariés et l'identification à l'organisation des clients. Les analyses des relations qu'ils ont effectuées se sont déroulées dans le cadre des échanges interpersonnels qui peuvent influencer l'identification à l'organisation des salariés et des clients. Il s'agit d'un terrain qui correspond parfaitement à notre thématique de recherche où le relationnel et les échanges interpersonnels ont un rôle central, en particulier dans la relation entre le personnel au contact et les clients.
D'autre part, il s'avère que lorsque le consommateur s'identifie et s'attache à son partenaire relationnel, on considère qu'il s'agit d'engagement calculé (GRUEN, ET AL., 2000 ; FULLERTON, 2003). Ces travaux soutiennent notre perception à ce sujet et confortent les résultats de notre étude pour cette relation.

Après avoir analysé les relations positives entre l'engagement calculé des salariés et les composantes affective et calculée de l'engagement des clients, nous allons nous consacrer à la relation entre l'engagement calculée des salariés et l'engagement normatif des clients.
Notre étude laisse apparaître que l'engagement normatif des clients est négativement lié à l'engagement calculé des salariés. Ce lien peut être qualifié de raisonnable puisque qu'il est supérieur à '-0,30'.

Nous pouvons remarquer que l'engagement calculé des salariés influence négativement l'engagement normatif des clients. Un niveau important d'engagement calculé des salariés signifie qu'ils retirent un bénéfice certain de leur engagement. Or les clients peuvent l'interpréter tel qu'une menace pour les valeurs qu'ils partagent avec la banque.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

D'autre part, cela peut constituer un risque pour les clients et les amener à revoir leur engagement normatif du fait du décalage entre les pratiques des employés.

D'un point de vue théorique, ce lien négatif peut s'expliquer par le fait que chaque construit entrave les efforts des autres construits comme il a été soutenu dans plusieurs travaux de la littérature (MEYER ET HERSCOVITCH, 2001 ; HERSCOVITCH ET MEYER, 2002 ; MEYER ET AL., 2007). Cette entrave des efforts des autres construits par un construit se vérifie aussi bien au sein des construits du même concept que d'un autre concept avec lequel le construit est lié. Le cas échéant, ce phénomène s'illustre avec le lien négatif des construits d'engagement calculé des salariés et d'engagement normatif des clients. Chaque construit appartient à un concept et les deux concepts présentent des construits similaires.

On observe in fine que l'engagement calculé salarié occupe une place importante dans la perception des clients compte tenu du fait que pour l'ensemble des relations tous les liens ont démontré un lien modéré ou relativement raisonnable qu'il soit positif ou négatif.

iii. Influence de l'engagement normatif des salariés

La composante normative de l'engagement est déterminée par les normes subjectives de chaque individu selon sa culture et ses croyances. Dans le contexte de l'engagement organisationnel des salariés, la culture de l'entreprise ainsi que ses valeurs influencent fortement le comportement organisationnel des employés. Du fait que nous soyons en présence d'une banque avec une forte culture d'entreprise où les employés ont une ancienneté particulièrement élevée, la facette normative de l'engagement se trouve au cœur de la relation salariés-organisation. De plus, tel qu'il a été mentionné dans la revue de littérature, l'engagement normatif relève aussi du contrat moral ou du contrat psychologique.

Nous allons dans un premier temps nous occuper d'analyser l'influence de l'engagement normatif des salariés sur l'engagement affectif des clients pour ensuite aborder son influence sur les deux autres composantes de l'engagement des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Dans la littérature, seule l'influence de l'engagement affectif sur l'engagement normatif a été prise en compte puisque ces deux composantes de l'engagement sont souvent indissociables ou certains chercheurs estiment que l'engagement normatif n'existe que par la présence de l'engagement affectif (JAROS, 1957 ; BYCIO ET HAUSDORF, 194 ; CHENG ET STOCKDALE, 2003). D'autres auteurs ayant investigué cette relation, ont indiqué que l'engagement affectif exerçait une influence positive sur l'engagement normatif (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004). De ce fait, on pourrait s'attendre à obtenir une influence négative de l'engagement normatif sur l'engagement affectif.

Dans le cadre de notre étude, les résultats montrent que l'engagement normatif des salariés exerce un lien négatif sur l'engagement affectif des clients. Ce lien peut être considéré comme relativement modéré puisque sa valeur sur ce groupe d'agence est supérieure à '0,30'. Ainsi plus la dette morale des employés envers l'organisation est élevée plus les sentiments émotionnels des clients à l'égard de la banque sont faibles.

Quant à la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement calculé des clients, les résultats de notre étude montrent qu'il existe un lien positif de l'engagement normatif des employés de la banque sur l'engagement calculé des clients. Ainsi, l'orientation client qui fait partie de l'engagement organisationnel des salariés peut être interprétée par les clients comme rassurance et un gain ou un avantage profitable. Cette supposition est notamment étayée par certains travaux qui montrent que l'orientation client des salariés a un impact positif sur la satisfaction du client et ses intentions d'achats (GOFF ET AL., 1997 ; HOMBURG ET STOCK, 2005). Ses intentions d'achats, c'est-à-dire sa volonté de renouveler ses achats confirme le fait qu'il en retire un bénéfice et de ce fait, cela correspond à son engagement calculé. On peut alors dire ou penser que les clients considèrent que les valeurs du personnel au contact de la banque augmentent leurs *switching costs*, et renforcent leur engagement calculé à cette banque.

D'autre part, il est possible d'envisager qu'un engagement normatif élevé des salariés démontre qu'ils seront plus à même de servir les intérêts de l'organisation et par conséquent ceux des clients. ELBASCH (1998) avait indiqué que l'identification des salariés à l'organisation influence positivement l'image de l'entreprise. Cette affirmation

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

se retrouve dans le lien positif exercé par l'engagement normatif des salariés sur l'engagement calculé des clients.

En ce qui concerne la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement normatif des clients, il s'avère que les relations sont dans deux cas positives et dans les deux autres cas négatives. Il reste difficile d'établir des liens entre la composante normative des clients et des salariés qui restent faibles dans les agences « traditionnelles ». Nous pouvons seulement faire le constat que le lien entre la dette morale des salariés à l'organisation et la dette morale des clients à la banque est difficile à établir dans ce cas. Pourtant si les clients et les salariés partagent des valeurs, des croyances et des normes communes, le lien de l'engagement normatif des salariés sur l'engagement normatif des clients devrait être positif. Dans le cas des agences étudiées, il est possible que certains profils de clients soient majoritaires dans chaque type d'agences, avec deux agences qui présentent un lien négatif faible voir très faible (<0,20) et deux agences qui présentent un lien positif faible (<0,30).
En effet, nous avions présenté dans le chapitre 3 sur la méthodologie, les profils des clients existants qui sont beaucoup plus diversifiés pour les clients que pour les salariés.

L'influence positive du manager sur le salarié peut s'opérer à partir de l'identification à l'organisation en instaurant un climat de confiance réciproque et des rendements plus élevés des salariés comme il a été démontré par Bartel (2001). Même dans la mesure où l'on transposerait cette relation à celle des salariés sur les clients, la confiance n'influencerait pas l'engagement normatif des clients. En effet, selon Bansal et al. (2004), la confiance et la satisfaction sont des antécédents de l'engagement affectif. A l'inverse l'engagement normatif n'a pour antécédent que les normes subjectives (Bansal et al., 2004), qui peuvent être communes à un groupe sociologique, à des individus avec des normes similaires du fait de leur âge, de leur éducation, de leur catégorie socioprofessionnelle, de la langue parlée… Dans notre échantillon, nous supposons que les clients d'un certain âge seraient plus à même d'être positivement affectés par l'engagement normatif des employés de cette banque. A l'inverse, les clients plus jeunes ou encore ceux qui ont lié une relation avec la banque uniquement par intérêt (assurance rapatriement décès, frais bancaires réduits sur les opérations entre la France et le Maroc, …) correspondraient aux profils majoritaires dans les deux agences pour

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

lesquelles l'engagement normatif des clients est négativement lié à l'engagement normatif des salariés. De plus, ces clients « intéressés » peuvent ne pas du tout adhérer aux valeurs véhiculées par la banque. De ce fait, ils se trouvent en décalage avec les employés de cette banque qui présentent une forte identification à l'organisation.

Il résulte que l'engagement normatif des salariés a une influence positive modérée (>0,30) sur les composantes affective et calculée de l'engagement des clients. Cela confirme que l'importance de l'engagement normatif au sein de cette banque et peut être dans le domaine bancaire de façon plus générale. Cependant, le lien entre l'engagement normatif des clients et celui des salariés ne peut pas être considéré comme significatif du fait qu'il présente des résultats positifs et négatifs.

Suite à cette analyse portant sur les agences « traditionnelles », nous verrons ce qu'il en est pour les agences « bureaucratiques » et « récentes » afin de déterminer si les résultats présentent les mêmes tendances.

2.2. Les agences « bureaucratiques »

Comme il a été mentionné au cours du chapitre précédent, ces agences « bureaucratiques » sont au nombre de 4. Elles ont la particularité de ne pas valider la composante calculée de l'engagement des salariés. De ce fait, les trois relations liées à l'engagement calculé des salariés ont été supprimées. Cette élimination de la variable de l'engagement calculé des salariés a aussi pour conséquence l'impossibilité de valider les hypothèses qui y sont associées (***H3***, ***H7a*** et ***H7b***). De surcroît, il s'avère que les hypothèses ***H6a*** et ***H6b*** ne sont pas validées statistiquement.
Par conséquent, nous pouvons en déduire que la suppression d'une seule variable latente du modèle a permis de confirmer uniquement 5 hypothèses sur les 10 hypothèses émises.

Nous procéderons comme nous l'avons fait précédemment avec les agences « traditionnelles », ainsi, nous analyserons les liens des trois composantes de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients. En effet, l'engagement des clients

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

global est positivement lié à l'engagement des salariés puisqu'il présente une corrélation positive et moyenne de '0,462'.

i. Influence de l'engagement affectif des salariés

Dans notre étude, la composante affective de l'engagement des salariés démontre qu'elle exerce une influence négative sur l'engagement affectif des clients. Ce lien s'avère être faible puisqu'il est inférieur à '-0,3' sur la seule agence pour laquelle cette hypothèse est validée. Le fait que l'engagement affectif des clients soit négativement lié à l'engagement affectif des salariés laisse entendre que les clients ont une appréhension concernant l'engagement affectif des salariés. Nous pouvons supposer qu'ils considèrent que des salariés qui on un engagement affectif fort envers l'organisation leur accorderont moins de relationnel. Dans une certaine mesure, ces salariés favoriseraient une relation d'engagement affectif envers l'organisation ou leurs collègues au détriment de la relation affective avec les clients. Bien que ce lien soit estimé être faible, il indique que les clients restent sensibles à l'engagement affectif des salariés et que cela semble réduire leur propre engagement affectif à la marque ou au personnel au contact.

Comme il a été dévoilé pour les agences « traditionnelles », ces résultats sont en contradiction avec les résultats présentés dans la littérature sur la relation entre la satisfaction du salarié et la satisfaction du client. SCHNEIDER (1991) avait conclu que la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients sont positivement corrélées. De façon plus générale, plusieurs études ont suggéré l'existence d'une relation positive entre la satisfaction des employés et la satisfaction des clients (TORNOW ET WILLEY, 1991 ; BERNHARDT ET AL., 2000 ; HARTER ET AL., 2002 ; KOYS, 2003 ; WANGENHEIM ET AL., 2007). Nous avions déjà évoqué notre contexte particulier qui peut expliquer les résultats obtenus.
Nous pouvons en conclure que notre étude permet de montrer que cette relation entre l'engagement affectif des salariés et l'engagement affectif des clients n'est pas toujours positive.

Les relations de l'engagement affectif des salariés avec les composantes calculée et normative de l'engagement client n'ont pu être validées dans les agences « bureaucratiques » et ne nous permettent pas de pouvoir analyser ces deux relations.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Il en résulte que dans les agences bureaucratiques, l'engagement affectif des salariés impacte seulement l'engagement affectif des clients sans pour autant exercer une forte influence. En effet, ce lien reste faible (<0,20).

Nous supposons que l'absence d'une variable dans le modèle conceptuel peut l'avoir affaibli de façon globale. Il faudrait tester ce modèle sur un plus grand nombre d'agences de ce type pour voir si ces relations restent toujours non validées.

ii. Influence de l'engagement calculé des salariés

Compte tenu de la suppression de la variable calculée de l'engagement des salariés, nous ne pouvons pas analyser ces relations qui n'ont pu être validées.

Il s'agit là d'un cas particulier dans le cadre de ces agences pour lesquelles l'aspect calculé n'a guère d'importance et illustre le fait qu'ils se sentent être salariés à vie de cette banque. Ce sentiment qui devait déjà être présent au cours de leur expérience au Maroc, a dû s'exacerber suite à leur «promotion» avec un poste à l'étranger. En effet, historiquement l'Etat détenait des parts importantes dans cette banque et a même été actionnaire majoritaire durant une certaine période. Cela justifie le fait que certains salariés pensent jouir des mêmes avantages que les « fonctionnaires » et qu'ils ne s'intéressent pas aux autres alternatives professionnelles. Ainsi, leurs coûts de changement semblent élevés pour quitter l'organisation surtout dans la mesure où ils ont quitté leur pays avec leur famille pour s'installer en France.

iii. Influence de l'engagement normatif des salariés

De la même manière dont nous l'avons présenté pour le premier groupe d'agences, la composante normative revêt une importance particulière dans le cadre de notre travail et de par l'ancienneté des employés de la banque étudiée.

Comme nous l'avons souligné pour les agences « traditionnelles », nous sommes en présence d'une banque avec une forte culture d'entreprise où les employés ont une ancienneté particulièrement élevée. De fait, la facette normative de l'engagement se trouve au cœur de la relation salariés-organisation. De plus, comme il a été rappelé dans la revue de littérature, l'engagement normatif relève aussi du contrat moral ou du contrat psychologique.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Nous allons d'un premier temps nous occuper d'analyser l'influence de l'engagement normatif des salariés sur l'engagement affectif des clients pour ensuite aborder son influence sur les deux autres composantes de l'engagement des clients.

Dans la littérature, certains auteurs ont montré que l'engagement affectif exerçait une influence positive sur l'engagement normatif (BANSAL, IRVING ET TAYLOR, 2004). De ce fait, on pourrait s'attendre à obtenir une influence négative de l'engagement normatif sur l'engagement affectif.
Or il s'avère que l'engagement normatif des salariés opère un lien négatif sur l'engagement affectif des clients de la même manière que pour les agences « traditionnelles ». Ce lien peut être considéré comme relativement modéré puisque sa valeur sur ce groupe d'agences est très proche de '-0,30'. Ainsi plus le contrat moral des employés envers l'organisation est important plus l'attachement des clients à l'égard de la banque est faible.

Quant à la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement calculé des clients, les résultats de notre étude montrent qu'il existe un lien positif de l'engagement normatif des employés de la banque sur l'engagement calculé des clients. Alors, l'orientation client qui fait partie de l'engagement organisationnel des salariés peut être interprétée par les clients comme réassurance et comme une situation dont ils peuvent tirer profit. On peut alors concevoir que les clients considèrent que les valeurs du personnel au contact de la banque augmentent leurs coûts de changement (*switching costs*) et, renforcent leur engagement calculé à cette banque. Ces suggestions ont déjà été justifiées précédemment pour les agences « traditionnelles ».

Notons néanmoins que cette relation est similaire à celles des agences « traditionnelles » sauf que ce lien est plus faible pour les agences « bureaucratiques » qui présentent une valeur moyenne faible (<0,30) sur les trois agences validant cette hypothèse. Il convient de noter que deux agences présentent des valeurs supérieures à '0,30' et confirment nos conclusions et les résultats obtenus pour les agences « traditionnelles ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Enfin, en ce qui concerne la relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement normatif des clients, il s'avère que les relations sont négatives. Dans le cas des agences étudiées, seules deux agences valident cette relation et présentent un lien négatif très faible (= -0,111).

Dans notre échantillon d'agences « bureaucratiques », nous supposons que les salariés de ces agences se considèrent comme des « fonctionnaires » et cela peut engendrer un décalage entre les valeurs des employés et des clients de l'entreprise.
Nous pouvons également émettre l'hypothèse que le niveau très faible du lien indique que ce lien n'est pas évident et qu'il se peut que les profils soient variés dans ces agences. Si la force du lien était supérieure à '0,30', nous aurions pu suggérer qu'il existe une part importante de clients qui ne se reconnaissent pas dans les valeurs des employés de la banque.

Malgré le niveau très faible de ce lien, nous persistons à penser que cette relation entre l'engagement normatif des salariés et l'engagement normatif des clients serait plutôt négative.

Il résulte que l'engagement normatif des salariés a une influence positive assez modérée sur l'engagement calculé et modérée sur l'engagement des clients. Cela confirme l'importance de l'engagement normatif au sein de cette banque. En outre, le lien entre l'engagement normatif des clients et celui des salariés se confirme comme étant négatif malgré un lien très faible.

2.3. Les agences « récentes »

Comme il a été évoqué au cours du chapitre précédent, ces agences « récentes» sont deux. Elles ont la particularité de ne pas valider la composante affective de l'engagement des salariés et des clients. De ce fait, les trois relations liées à l'engagement calculé des salariés ont été supprimées. Cette élimination de la variable de l'engagement calculé des salariés a aussi comme conséquence l'impossibilité de valider les hypothèses qui y sont

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

associées (***H2***, ***H6a***, ***H6b***, ***H7a*** et ***H8a***). De surcroît, il s'avère que les hypothèses ***H4*** et ***H8b*** n'ont pas été statistiquement validées.

Par conséquent, nous pouvons en déduire que le fait d'avoir supprimé deux variables latentes du modèle a permis de confirmer uniquement 3 hypothèses. Notre hypothèse centrale a été validée et a illustré que l'engagement global des clients est positivement et modérément lié à l'engagement global des salariés et ceci malgré l'absence de deux variables dans le modèle.

i. Influence de l'engagement affectif des salariés

Compte tenu de la suppression de la variable affective de l'engagement des salariés, nous ne pouvons pas analyser ces relations qui n'ont pu être validées.

ii. Influence de l'engagement calculé des salariés

En raison de la suppression de la variable affective de l'engagement des clients et des salariés, nous avons pu valider deux relations liées à l'engagement calculé des salariés.

De la même façon que pour les agences « traditionnelles », l'engagement calculé des clients est positivement lié à l'engagement calculé des salariés. Néanmoins, il convient de noter que ce lien est très faible (<0,20), peut être en raison de l'absence des variables affectives qui ont perturbé le modèle.

Cette hypothèse validée dans une des agences « récentes » confirme que les intérêts des clients et ceux des employés sont corrélés.

D'autre part, la relation entre l'engagement calculé des salariés et l'engagement normatif des clients a été validée. Les résultats démontrent un lien négatif de l'engagement calculé des salariés sur l'engagement normatif des clients comme il a été exposé pour les agences « traditionnelles ». Ce lien est très faible voire même inexistant (<0,10), cependant nous avons voulu montrer que cette relation était avérée dans une agence « récente » pour conforter les résultats trouvés dans le premier groupe d'agences.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

iii. Influence de l'engagement normatif des salariés

Aucune relation liée à l'engagement normatif des salariés n'a pu être validée pour les agences « récentes ». Ce constat permet de confirmer que l'engagement normatif est lié positivement à l'engagement affectif comme il a été démontré dans la littérature (BANSAL ET AL., 2004).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2.4. Conclusion sur les résultats dans leur globalité

L'unique hypothèse qui est toujours vérifiée quelque soit le nombre de variables (ou composantes de l'engagement) du modèle global validé, est la relation entre l'engagement salarié global et l'engagement client global. Il est essentiel de mettre en avant ce constat qui confirme la relation d'influence positive de l'engagement salarié sur l'engagement client. On peut donc avancer que le rôle du personnel au contact dans cette banque produit une influence positive sur ses clients.

Il ressort aussi de cette étude que le nombre d'hypothèses validées a été proportionnel au nombre de variables présentes dans le modèle global. En effet, les agences « traditionnelles » pour lesquelles toutes les variables sont présentes sur le modèle, valident les 10 hypothèses émises.
D'autre part, les agences « bureaucratiques » qui se distinguent par l'absence de la variable « engagement calculé salarié » puisqu'on considère que pour ces agences les employés ont une relation avec leur entreprise où l'aspect « calculé » (ou intéressé) est presque inexistant ou pas suffisant fort pour être statistiquement validé. Comme il en a été fait mention, ce type de comportement est tout à fait en phase avec les pratiques et la culture d'entreprise qui a toujours noué des relations très proches avec les antennes diplomatiques marocaines à l'étranger et en France en particulier. Ces agences correspondent aux agences pour lesquelles les employés qui se considèrent comme des « salariés à vie » ou des fonctionnaires, ne considère que peu ou pas du tout l'aspect « calculé » de l'engagement.

En ce qui concerne ces agences « bureaucratiques », l'absence de cette variable a eu pour conséquence l'élimination des hypothèses en relation avec la composante calculée de l'engagement salarié. Cette élimination a eu pour effet que 3 hypothèses (***H3***, ***H7a*** et ***H7b***) ne pouvaient être validées. En outre, il apparaît que l'absence de cette variable complique la validation des autres hypothèses étant donné que les hypothèses ***H6a*** et ***H6b*** n'ont été validées pour aucune des 4 agences « bureaucratiques ».

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Néanmoins, malgré l'absence de l'engagement calculé dans le modèle global, les agences « bureaucratiques » présentent la moyenne la plus élevée ('+0,462') de la relation d'influence positive de l'engagement salarié général sur l'engagement client général. Nous pouvons en déduire à partir de cet échantillon étudié que l'absence de la composante ne semble pas avoir affecté l'engagement salarié dans sa globalité ni sa relation d'influence sur l'engagement client dans sa globalité.

Quant aux agences « récentes » qui n'ont pas encore pu installer une relation d'engagement avec leurs clients, nous avons pu observer que ce sont les agences qui ont validé le moins d'hypothèses. D'une part, à cause de l'absence deux variables dans le modèle (« engagement affectif client » et « engagement affectif salarié »), 5 hypothèses (***H2***, ***H6a***, ***H6b H7a*** et ***H8a***) ont été éliminées de fait. En outre, les hypothèses ***H3*** et ***H7b*** ont été validées avec une marge d'erreur de 10% et présentent des valeurs faibles voire très faibles. Autrement dit ces 2 hypothèses pourraient être considérées comme non validées car pas suffisamment fortes et cela aurait eu pour conséquences de ne valider que l'hypothèse ***H1***. Ce constat renforce le fait que dès lors que des variables sont retirées du modèle (puisqu'elles ne sont pas validées dans le modèle global) cela a un impact direct sur le nombre d'hypothèses validées qui se trouve réduit.

Il s'avère que même si l'engagement client global est positivement lié à l'engagement salarié global, toutes les hypothèses ne présentent pas de lien positif. En effet, 5 hypothèses (***H2***, ***H4***, ***H6a***, ***H7b*** et ***H8a***) présentent des liens négatifs, ce qui représente la moitié des relations émises.

In fine, les relations positives et négatives des variables s'équilibrent entre elles, étant donné que la relation principale basée sur l'engagement global des clients et des salariés est positive. D'un point de vue théorique, comme nous l'avons évoqué précédemment, plusieurs travaux de la littérature ont soutenu que chaque construit entrave simultanément le développement des autres construits (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Herscovitch et Meyer, 2002 ; Meyer et al., 2007). Cette entrave des efforts des autres construits par un construit se vérifie au sein des construits du même concept, à savoir les concepts de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients. De surcroît, notre modèle conceptuel qui regroupe ces deux construits offre une sorte d'« effet

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

miroir » avec les 3 mêmes construits affectif, calculé et normatif. De ce fait, le phénomène décrit dans la littérature qui porte sur des construits d'un même concept, se retrouve aussi entre les construits des deux concepts de notre modèle conceptuel. L'analyse de l'ensemble de ces hypothèses et donc des relations entre les différentes construits illustre ce phénomène.

Celui-ci est valable dans les trois groupes d'agences que nous avons étudié. Il faut retenir que la relation principale montre que l'engagement des clients est positivement lié à l'engagement des salariés bien que les relations « secondaires » peuvent présenter des liens positifs comme négatifs.

Ainsi, après avoir analysé les hypothèses de recherche pour chaque groupe d'agences, nous allons nous intéresser à l'analyse de ces hypothèses en les regroupant en deux groupes selon qu'elles présentent un lien positif ou négatif.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3. Les deux groupes d'hypothèses

Suite à l'analyse des hypothèses de recherche pour l'ensemble des agences étudiées, nous avons jugé opportun de les regrouper en deux groupes selon le sens du lien de la relation. Par ce biais, nous serons en mesure de mieux comprendre les raisons du sens des relations et de mieux les interpréter.

3.1. Les hypothèses présentant un lien négatif

Nous distinguerons deux groupes parmi les hypothèses qui montrent une relation d'influence négative sur une des variables de l'engagement client.

- Parmi les 5 hypothèses, l'hypothèse ***H4*** constituera à elle seule le premier groupe parce qu'elle est l'unique hypothèse à avoir obtenir des liens positifs et négatifs à la fois. Il convient de remarquer que cette hypothèse a été validée dans 6 agences dont les 4 agences « traditionnelles ». Or, il apparaît que dans deux agences « traditionnelles », elle présente une valeur négative tandis que pour les deux autres agences « traditionnelles », elle présente une valeur positive ('+0,246' et '+0,263'). Nous n'avons pas d'explications tangibles pour ce constat puisque nous n'avons pas suffisamment d'informations propres à ces agences pour comprendre ce qui a poussé les clients à être influencés de façon positive concernant la relation entre la composante normative salarié et client. A l'inverse dans les deux agences « bureaucratiques » qui valident le lien entre la composante normative salarié et client, elle ressort comme étant une influence négative faible, en moyenne de '-0,199'. Suite à ce constat, nous pouvons seulement en conclure que dans 4 agences sur 6, l'hypothèse a été validée, illustrant que l'engagement normatif client est négativement lié à l'engagement normatif salarié. Ce qui laisserait penser que les clients et les employés de la banque n'ont pas des normes similaires dans leur relation avec la banque. Ce lien négatif qui est en moyenne de '-0,144' (valeurs comprises entre '-0,106' et '-

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

0,248') peut être considéré comme faible car inférieur à '-0,20'. D'autre part, il convient aussi de rappeler que compte tenu de la culture d'entreprise forte de cohésion et de relation 'type fonctionnaire' au sein de la banque, le niveau normatif se trouve à un niveau élevé, certainement largement supérieur à d'autres entreprises. Un niveau aussi élevé de l'engagement normatif salarié comme il ressort de l'étude ne peut que difficilement se retrouver chez les clients de la banque. Les agences qui ont montré une relation positive entre l'engagement normatif salarié et l'engagement normatif client peuvent s'avérer être des agences avec la présence de clients avec une ancienneté élevée et qui partagent ces valeurs fortes de cohésion (normatives) qui doivent aussi être liés à la culture marocaine avec une reconnaissance importante d'un point de vue social. Nous pouvons aussi supposer que ces deux agences ont une part importante de clients à la retraite ou d'un certain âge car ces agences traditionnelles ont été créées pour certaines dans le début des années 70 ; ou encore car ces clients ressentent un vrai engagement normatif envers la banque pour le sentiment d'attachement à leur pays d'origine, sentiment communautaire fort en raison de l'association de cette banque au consulat du Maroc ; ou dans le cas de certains clients analphabètes essentiellement pour l'accompagnement dont ils ont bénéficié de la part du personnel au contact dans le cadre de la gestion de leur compte et des opérations courantes que ces clients étaient incapables de réaliser seuls (d'où un sentiment de dépendance). Cette dernière situation reflète le mieux une relation d'engagement normatif qui repose sur une relation affective et de confiance forte vis-à-vis de la banque et de son personnel au contact surtout dans la mesure où il s'agit de données personnelles pour lesquelles le client se trouve d'autant plus reconnaissant et dépendant.

Le second groupe est constitué des 4 hypothèses suivantes ***H2***, ***H6a***, ***H7b*** et ***H8a*** présente toujours une corrélation négative.

- Concernant l'hypothèse ***H2*** qui est validée à 4 reprises, elle montre que l'engagement affectif client est lié négativement à l'engagement affectif salarié bien de manière faible avec des valeurs toujours inférieures à '0,20'. Nous pouvons en déduire que le niveau d'engagement affectif est plutôt affaibli par le niveau affectif salarié. Or, ce constat n'est pas étonnant au vu des résultats de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'étude puisque la composante affective présente souvent des résultats faibles et seuls deux items (sur les 3 validés lors du pré-test) sont présents dans le modèle. En outre, l'aspect affectif n'apparaît pas comme étant la composante de l'engagement la plus importante dans notre échantillon ou dans les agences bancaires étudiées. Cette observation corrobore les dires de BANSAL ET AL. (2004) qui ont évoqué que l'engagement affectif n'est peut-être pas, le premier type d'engagement à affecter les résultantes de la fidélité ('loyalty-related outcomes').

Il est certain que la relation à la banque semble être davantage une relation d'intérêt de part la nature même des biens et services achetés qui sont d'ordre financier. L'aspect affectif pourrait être mieux adapté ou beaucoup plus important pour des relations aux entreprises où le client éprouve une satisfaction ou un plaisir à échanger avec l'entreprise. La relation avec la banque n'est pas une relation qu'on pourrait qualifier de 'ludique' mais plutôt de 'sérieuse' avec des enjeux importants pour le client notamment financiers qui peuvent être conséquents pour lui. Il ne s'agit pas d'une relation à prendre à la légère, d'autant plus que le banquier est une des rares entreprises à avoir une connaissance personnelle pointue du client, de ses entrées d'argent, de ses dépenses, de ses lieux de voyage (notamment par le paiement par carte), des crédits à prendre, du prix de sa voiture, de sa maison, du montant de ses impôts… donc de données ultra sensibles. Face au client se trouve un conseiller (ou personnel au contact) qui suit scrupuleusement des procédures et a une marge de manœuvre assez réduite dans le cadre de la gestion de sa relation avec le client. Par exemple, il ne peut décider d'octroyer un crédit à un client qui ne remplit pas les conditions nécessaires par exemple. Ce genre de situation ne favorise pas toujours le développement d'une relation affective très développée au sein de la relation client-banque. A l'inverse, d'autres entreprises telles que le service à la personne, entreprise de loisirs, un commerce de proximité (coiffeur, boulanger, boucher, …) sont plus à mêmes d'offrir une relation avec une part d'affect plus importante.

- L'hypothèse ***H6a*** qui est une autre hypothèse avec un lien négatif a été validée à 3 reprises uniquement dans les agences traditionnelles. Selon cette hypothèse, l'engagement calculé client est lié négativement à l'engagement affectif salarié. Cependant, il faut remarquer que la force de ce lien reste faible puisqu'elle est en

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

moyenne de '-0,255' (valeurs allant de '-0,187' à '-0,306'). Ainsi, un engagement affectif élevé des salariés à leur organisation aurait tendance à nuire à l'engagement calculé des clients ou les clients perçoivent que leurs intérêts sont remis en question en cas de relation « affective » développée entre l'employé de l'agence et son institution ou ses collègues.

- La troisième hypothèse de ce groupe qui est l'hypothèse ***H7b*** indique que l'engagement normatif client est lié négativement à l'engagement calculé salarié. En effet, cette hypothèse qui est validée 3 fois, sur 2 agences « traditionnelles » et sur une agence « récente » (avec une marge d'erreur de 10%). Cette hypothèse démontre une relation assez faible d'une moyenne de '-0,278' sachant que la valeur la plus faible '-0,069' est celle de l'agence récente (agence n°14) et la valeur la plus forte est de '-0,402' pour une agence « traditionnelle ». Par ailleurs, si nous considérons que la valeur de '-0,069' est trop faible voire inexistante pour être prise en compte dans l'étude (surtout qu'elle est validée à 90% de fiabilité), la moyenne de la relation sur les agences « traditionnelles » qui valident cette hypothèse (les agences n°5 et 9) passe alors à '-0,382' soit une influence de près de '0,40'. Dans cette hypothèse, la force du lien négatif de l'engagement calculé salarié sur l'engagement normatif client devient assez modérée et renforce donc son intérêt en termes d'analyse.

- Enfin, l'hypothèse ***H8a*** qui est la dernière hypothèse de ce second groupe d'hypothèses présentant une influence négative sur une des composantes de l'engagement client. Il s'agit des hypothèses qui ont été validées le plus de fois sur l'ensemble de l'étude. Cette hypothèse a été validée dans trois agences « traditionnelles » ainsi que dans trois agences « bureaucratiques ». Il convient de rappeler qu'il était impossible de la valider dans les agences « récentes » étant donné que les variables affectives étaient supprimées dans le modèle global. On peut considérer que c'est l'une des hypothèses qui a été validée sur la majorité des cas et avec un lien d'une moyenne de '-0,360'. Elle traduit une relation assez raisonnable de l'engagement normatif salarié sur l'engagement affectif client. Il convient de noter que ces valeurs sont comprises entre '-0,145' et '-0,488'.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

De façon assez surprenante, toutes les relations d'influence sur la composante affective client sont négatives (***H2*** et ***H8a***) à l'exception de l'hypothèse ***H7a***. Par conséquent, les clients ont un engagement affectif plutôt en opposition avec l'engagement salarié des employés de la banque étudiée d'après notre échantillon.

3.2. Les hypothèses présentant un lien uniquement positif

Nous avons retenu 5 hypothèses présentant un lien positif dont notre hypothèse centrale ***H1*** sur le lien entre l'engagement du salarié global et l'engagement du client global.

- L'hypothèse centrale ***H1*** qui reflète le cœur de ce travail démontre que l'engagement client est toujours lié positivement à l'engagement salarié. Toutes les agences étudiées de notre banque partenaire le confirment et ce avec une force en moyenne de '0,435' (allant de '0,312' à '0,522') qui correspond donc à une influence raisonnable proche de '0,50'. Ce constat reste la confirmation la plus importante dans le cadre de cette étude puisque quelque soit les variables qui ont dû être supprimer dans le modèle (notamment pour les agences « bureaucratiques » et « récentes »), le lien positif modéré de l'engagement salarié global sur l'engagement client global est incontestable.

- L'hypothèse ***H3*** a été validée pour 3 agences dont 2 agences « traditionnelles » et une agence « récente ». Celle-ci a démontré que l'engagement calculé client est lié positivement à l'engagement calculé salarié et que ce lien était d'une force moyenne de '0,283', soit un lien considéré faible. En revanche, il faut noter que cette hypothèse a été validée avec une erreur de 10% pour l'agence n°14 (agence « récente ») et avec la valeur la plus faible '0,133'. Si nous considérions que cette hypothèse n'était pas valable dans ces circonstances, la force moyenne de la

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

relation serait alors plus forte avec une valeur de '0,359' qui peut être considérée comme une influence relativement raisonnable puisque supérieure à '0,30'.

- L'hypothèse ***H6b*** qui représente la relation entre l'engagement affectif salarié et l'engagement normatif client, a été également validée à 3 reprises mais seulement sur des agences « traditionnelles ». Pour rappel, cette hypothèse ne pouvait pas être validée au sein des agences « récentes » pour lesquelles la composante affective avait été supprimée. Il apparaît que l'engagement normatif client est lié positivement à l'engagement affectif salarié bien que ce lien soit faible (<0,30), en moyenne de '0,209'.
  Il convient de remarquer que cette hypothèse est validée à 90% de fiabilité pour l'agence n°28 car la valeur au test *t* est de 1,812 soit une valeur inférieure à 1,96 pour une fiabilité de 95%. Par ailleurs, sa valeur est proche du seuil à 5% et sa valeur en termes de régression est du même ordre que celles validées dans les autres agences, ce qui nous confirme qu'il paraît tout à fait légitime de la considérer comme validée.
  Cette hypothèse peut laisser croire que les clients développent davantage de reconnaissance envers la banque lorsque le personnel au contact a lui même un engagement affectif développé. Il se peut que ce qui, conceptuellement et statistiquement, est rattaché à la composante affective de l'engagement salarié soit perçu par les clients de la banque comme une propension à développer un bon relationnel avec les clients de la même manière qu'ils font avec les autres employés. Ce constat tend à prouver que le sentiment de reconnaissance envers la banque (en réalité envers les employés de la banque) se trouvent renforcé par un affectif développé chez les employés de l'agence.

- L'hypothèse ***H7a*** qui représente la relation entre l'engagement affectif client et l'engagement calculé salarié a été validée 2 fois sur les 4 agences possibles à savoir parmi les agences « traditionnelles ». En effet, cette hypothèse à la particularité de combiner la composante calculée des salariés et la composante affective des clients qui sont supprimées du modèle global respectivement dans les agences « bureaucratiques » au nombre de 4 et aux agences « récentes » au nombre de 2 ; soit 6 agences où il est impossible de la valider.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Cette hypothèse confirme que l'engagement affectif client est positivement et assez raisonnablement lié à l'engagement calculé salarié. La force de ce lien est en moyenne de '0,397', une valeur très proche de '0,40' qui représente une force assez modérée pour justifier que dès lors que l'engagement calculé des employés est élevé, cela influence positivement l'engagement affectif client. Cette relation peut être interprétée comme étant une perception positive de la part des clients qui pourraient a priori développer de l'affect avec la banque, et à travers la relation avec son personnel au contact. Un employé de banque avec un engagement calculé développé aurait tendance à accroitre la satisfaction des clients. En outre, ce constat traduit le fait que la stratégie la banque en termes d'avantages et/ou d'offres qui vont dans le sens des employés ainsi que des clients. Si cela était vérifié sur d'autres entités ou dans d'autres secteurs d'activité, cela symboliserait la stratégie gagnante trouvée pour que les salariés soient encouragés à donner satisfaction aux clients tout en y trouvant un bénéfice.

- L'hypothèse ***H8b*** représente la relation entre l'engagement normatif salarié et l'engagement calculé client. Il convient de mentionner que cette relation a été validée sur 6 agences (agences « traditionnelles » et « récentes ») au même titre que deux autres hypothèses (***H4*** et ***H8a***) et qu'elle présente un lien positif bien que faible car inférieur à '0,30' ('0,277'). L'intensité de cette relation est comprise entre '0,125' et '0,440'.

  Cette situation peut s'expliquer par le fait que les clients de cette banque considèrent que si le personnel au contact est un engagement normatif important à son organisation alors il est susceptible de veiller au bon fonctionnement de la banque et aux bonnes relations avec ses clients ou encore à ce que ces mêmes clients soient satisfaits dans cette relation à la banque.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les hypothèses qui prennent en compte la composante normative des salariés à savoir les hypothèses ***H4***, ***H8a*** et ***H8b*** sont les seules hypothèses à avoir été validées à 6 reprises. Cette observation renforce l'importance des composantes normatives dans le cadre de notre étude et donc de la composante normative dans l'engagement à la banque pour les agences étudiées.

Il est rassurant de constater que la corrélation la plus élevée obtenue est celle rattachée à l'hypothèse ***H1***, soit au fait que l'engagement client général est positivement et moyennement ('0,522') lié à l'engagement salarié général. Cela se confirme par la moyenne de corrélations obtenues pour les 10 agences qui est de '0,435', soit une valeur considérée comme relativement modérée puisque proche de '0,50'.

L'hypothèse ***H7a*** est l'hypothèse avec le lien positif le plus fort après celui de l'hypothèse ***H1***.

L'hypothèse ***H8a*** (ou ***H7b*** si l'agence 14 est considérée comme non validée avec une relation de '-0,382') est celle présentant le lien négatif le plus fort puisque l'engagement affectif client est lié de façon négative et modérée avec une valeur moyenne à '-0,319'.

Après avoir présenté l'analyse des résultats sous différents angles, nous nous consacrerons à discuter les résultats de cette étude en mettant en évidence ses apports et ses limites.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chapitre 7 : Discussion des résultats : apports et limites

L'objectif que nous nous étions fixé était l'étude de la relation entre l'engagement du salarié et l'engagement du client dans sa globalité. D'autre part, nous avons étudié les relations entre les composantes de l'engagement du salarié et du client. Malgré les limites inhérentes à notre modèle conceptuel et à la méthodologie utilisée, nous pensons que notre travail contribue à une meilleure compréhension de l'engagement à l'entreprise. Il convient alors, au terme de cette thèse, de tirer les enseignements majeurs de ce travail. Pour ce faire, nous exposerons ses apports théoriques, méthodologiques et managériaux, puis nous présenterons les principales limites de cette recherche ainsi que les nouvelles voies de recherches pour enrichir et améliorer ce travail.

Les apports de la recherche

Dans chaque recherche, le caractère de nouveauté, de contribution, et donc de progrès des connaissances est fondamental (EVRARD ET AL., 2002). Cette partie tentera de décrire au mieux les apports en termes théorique, méthodologique et managérial.

La principale contribution théorique est d'avoir illustré la performance organisationnelle de l'entreprise à travers un modèle combinant l'engagement des salariés en interne et dans l'engagement des clients en externe. Ce modèle a imposé l'utilisation d'une méthodologie adaptée pour mesurer les relations entre l'engagement du salarié et l'engagement du client. Les résultats obtenus ont mis la lumière sur des liens qui n'avaient encore jamais été mesurés en simultané et donnent lieu à des recommandations pour les managers dans la gestion de la relation d'engagement des salariés et des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

I. Les apports théoriques

D'un point de vue théorique, cette recherche s'appuie sur les travaux relatifs aux comportements organisationnels et à la relation client. Nous avons tenté de montrer que de nombreuses recherches abordent le concept de l'engagement à la marque sans pour autant le nommer de la sorte. Nous avons voulu apporter une clarification au concept de l'engagement à la marque et montrer qu'il est lié à l'engagement organisationnel.

En effet, nous avons pris conscience de la place majeure du personnel qui constitue le marché le plus important d'une entreprise de service (Sasser et Arbeit, 1976). Il est dorénavant considéré comme essentiel d'assurer sa satisfaction (De Vassoigne, Allix-Desfautaux, 2013). Si les salariés sont satisfaits dans leur travail, ils donneront satisfaction à leur tour à leur clientèle (Berry, 1981, p.83) puisqu'ils vont influencer la qualité de service perçue par le client à travers leur attitude (Bellaouaied, 2008).
Par ailleurs, certains auteurs ont perçu l'importance de considérer leurs salariés comme des clients pour une meilleure performance auprès des clients. Quant à d'autres auteurs, ils ont abordé la notion de salariés orientés client qui ont le souci de donner satisfaction aux clients. Les différents concepts de la performance organisationnelle peuvent être complétés par l'influence de l'orientation client (Saxe et Weitz, 1982 ; Chaston, 1994 ; Heskett et al., 1994 ; Conduit et Mavondo, 2000 ; Brown et al., 2002) qui a un impact sur l'engagement du client et sur tous les concepts qui peuvent s'y rattacher tels que la satisfaction client, l'attachement à la marque, la fidélité, la confiance ou encore la qualité de service.

Cette approche a permis de prendre du recul concernant l'engagement à la marque qui était assez souvent réduit à sa composante affective et de redéfinir l'engagement client en montrant qu'il est proche de nombreux concepts (satisfaction, confiance, attachement à la marque et fidélité) présents dans la littérature dont il dépend en partie. Cette prise de recul a été à l'origine du développement du concept d'engagement tridimensionnel client. C'était une condition sine qua non pour être en mesure de mettre l'engagement salarié et l'engagement client sur un même niveau.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ces pistes nous ont mené à envisager la possibilité de mesurer une influence possible entre les employés d'une entreprise et ses clients au vu de la richesse de leurs interactions et des relations de concomitance, cela surtout dans le domaine des services. Nos intuitions nous laissaient penser que le personnel au contact pouvait avoir une incidence sur la perception de la qualité de service par les clients et sur la relation à la marque de façon plus globale. Le fait d'établir qu'il puisse exister une corrélation entre l'engagement organisationnel et l'engagement à la marque est déjà en soi une nouveauté.

D'autre part, le fait d'avoir mis en évidence que le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel et que la fidélité tridimensionnelle ont été développés au même moment et sur des bases communes peut être considéré comme un apport théorique (cf. le tableau ci-dessous regroupant les concepts de l'engagement et de la fidélité qui reposent sur 3 composantes similaires). Cette mise en parallèle illustre que la littérature sur le comportement organisationnel et la littérature marketing respectivement avec le modèle tridimensionnel de l'engagement salarié et le modèle tridimensionnel de la fidélité client, ont connu une évolution similaire. Le concept d'engagement ressort alors comme étant un concept qui n'est pas propre à une discipline. En revanche, il prend tout son sens dès lors qu'il existe des relations humaines que cela soit dans le domaine organisationnel (avec les salariés), commercial (avec les clients) ou privé (relations amicales et sentimentales). En outre, c'est dans la littérature en psychologie et en sociologie que le concept d'engagement a été initialement développé.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 52 : Modèle tridimensionnel : engagement organisationnel du salarié vs fidélité du client

Auteur(s)	Année	Nom du concept	Intitulé de la composante relative à l'aspect		
			Affectif	Calculé	Normatif
Allen et Meyer	1991	**Engagement organisationnel**	Affectif	Calculé (continuité)	Normatif
Berry et Parasuraman	1991	**Fidélisation (outils)**	Liens psychologiques	Stimulants économiques	Liens structurels
Dick et Basu	1994	**Relation : comportementale et attitudinale**	Relation affective (2)	Relation cognitive (1)	Relation conative (3)
Berry	1995	**Marketing relationnel (3 niveaux)**	Aspect social de la relation (lien social d'ordre affectif) (2)	Aspect de nature fonctionnelle (incitation financière/intérêt) (1)	Aspect normatif avec des relations structurelles entre les acteurs (3)
Hofmeyr et Rice	1995	**Engagement psychologique d'un consommateur envers une marque**	Degré de satisfaction de l'ajustement des besoins-valeurs et le produit (1)	Implication psychologique et matérielle dans le produit (2) ; Puissance relative d'attraction des alternatives (3)	Degré d'ambivalence, capacité à résister au changement face aux alternatives attractives (4)
Oliver	1997	**Fidélité (4 phases)** ******Phase 1: traitement de l'information*	Fidélité Affective (2)	Fidélité action (processus de contrôle de l'action)(4)	Fidélité conative (intention de se comporter d'une certaine façon)(3)
Fournier	1998	**Qualité de la relation** (6 facettes)	2 facettes affectives	2 facettes cognitives	2 facettes conatives
Park et Kim	2000	**Fidélité attitudinale**	Fidélité affective	Fidélité "investiments"	Fidélité normative

** La phase 1 qui n'est pas indiquée est appelée « cognitive » et correspond au traitement de l'information*

1. Le modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel

Nous nous sommes basés sur le concept développé par Allen et Mayer (1991) que nous avons complété par une large revue de littérature sur l'orientation marché afin de mieux cerner les antécédents de l'engagement organisationnel. A partir de cet état de l'art, nous avons mis en évidence l'ensemble des concepts et des théories sur lesquels repose l'engagement organisationnel salarié.

Plusieurs concepts dans la littérature peuvent être associés à la performance organisationnelle interne notamment la rétention des salariés (Tansuhai et al., 1988 ; Berry et Parasuraman, 1991), la motivation et la morale des employés (Piercy, 1995 ; Van Haastrecht et Bekkers, 1995), la satisfaction des salariés (Piercy, 1995 ; Bowen, 1996) et l'engagement organisationnel salarié (Piercy et Morgan, 1990 ; Berry et Parasuraman, 1991).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2. Le modèle tridimensionnel de l'engagement à la marque

Après s'être focalisé sur l'engagement organisationnel, une large revue de littérature sur l'engagement à la marque a mis en évidence le manque de travaux à ce sujet. En effet, comme il a été indiqué précédemment, nous nous sommes reposés sur les concepts de la satisfaction client (PIERCY, 1995 ; CRISTAU, 2001), l'attachement à la marque (FOURNIER, 1998 ; LACOEUILHE, 2000 ; AURIER, 2001, CRISTAU, 2006), la fidélité (FOURNIER, 1998 ; CRISTAU, 2001 ; CRIE, 2007), la confiance (MORGAN ET HUNT, 1994 ; GARBARINO ET JOHNSON, 1999 ; GURVIEZ ET KORCHIA, 2002) ou encore la qualité de service (GRÖNROOS, 1981 ; PARASURAMAN ET BERRY, 1985, 1988, 1994) pour traiter le concept de l'engagement à la marque.

3. Les similitudes entre l'engagement organisationnel et l'engagement à la marque

Nous avons découvert comme il a été mentionné dans notre approche conceptuelle que le concept tridimensionnel de l'engagement organisationnel a été développé au même moment que le concept de fidélité tridimensionnel. Il convient de rappeler que l'engagement à la marque présente les mêmes caractéristiques que la fidélité telle qu'elle est présentée dans la littérature avec ce modèle tridimensionnel. En réalité, les trois composantes traduisent les mêmes notions à savoir les aspects « affectif », « calculé » et « normatif ». Notre analyse de la littérature et de son évolution a mis en évidence que le terme fidélité dans le cas du modèle tridimensionnel de la fidélité correspond à l'engagement à la marque. Il est admis dans la littérature marketing que les frontières et les relations d'antécédents ou de conséquences concernant la satisfaction, l'attachement à la marque, la confiance, la qualité de service, la qualité perçue, la fidélité, l'engagement, demeurent floues. « La facette attitudinale de la fidélité a été associée au concept d'engagement ou d'attachement à la marque » (CRIE, 2007). D'autres auteurs tels que MOULINS (1998) propose une définition de la fidélité qui est centrée sur la satisfaction des besoins du client dans le cadre d'une relation caractérisée par l'engagement et la confiance réciproque entre les partenaires. Ainsi MOULINS (1998) considère au même titre que DAY (1970) que la fidélité et le concept d'engagement à la marque sont proches. On notera que ce constat qui est toujours d'actualité avait déjà été effectué par CRIE (2007) qui avait indiqué que « pour MORGAN ET HUNT (1994) les concepts d'engagement et de fidélité sont proches pour peu que l'on considère qu'il

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

s'agit de fidélité relationnelle (Crie et Benavent, 2001 ; Aurier, Benavent et N'Goala, 2001) ». On retiendra en ce qui nous concerne que tous ces concepts sont liés mais que nous avons décidé de centrer l'étude sur les trois mêmes composantes de l'engagement pour les salariés et les clients. Ce constat nous permet de soutenir l'hypothèse que puisqu'il s'agit de relationnel au sein de l'entreprise fortement lié aux échanges interpersonnels entre les individus, les facettes de la relation de l'engagement sont les mêmes pour les salariés comme pour les clients. Ce développement de la littérature en simultané bien que de façon indépendante prouve qu'il s'agit d'une même réalité développée dans deux disciplines différentes mais qui sont en réalité liée l'une à l'autre (cf. Tableau Comparaison engagement-fidélité).

Seul le nom des acteurs changent mais l'esprit est le même et surtout cette relation est toujours dirigée vers l'entreprise qui est alors appelée 'organisation' dans le cas des salariés et 'marque' pour les clients. En définitive, ce sont tous les acteurs de la relation commerciale qui sont pris en compte et qui entretiennent une relation avec une entreprise. Ceci étant dit, il paraît pertinent de rappeler que les clients et les salariés ne sont pas les seuls à entretenir ce type de relations avec l'entreprise puisque les fournisseurs constituent un autre acteur majeur. Par ailleurs, nous avons abordé très brièvement les fournisseurs dans la partie relative au Service Profit Chain développé par Heskett (1994) où ils constituent le maillon de la chaîne le plus en amont. En revanche, notre étude s'est focalisée principalement sur la relation qui repose sur les interactions entre le personnel au contact et les clients. Il est évident que la relation que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs doit affecter dans une certaine mesure les salariés et les clients de cette même entreprise. D'ailleurs il serait tout à fait intéressant d'étudier l'impact que peut avoir la relation d'une entreprise avec ses fournisseurs sur ses salariés et ses clients.

Notre approche se focalise sur les aspects humains des échanges entre l'entreprise et les acteurs de son environnement commercial.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

4. La « fusion » de l'engagement organisationnel et de l'engagement à la marque

Dans cette étude, nous sommes partis du postulat qu'il existe des relations d'influences entre les clients et les salariés concernant la perception de qualité de service, de la satisfaction client, des performances des vendeurs, de l'entreprise ou encore de la fidélité à travers la mesure des ventes.

Les salariés ont un rôle crucial à jouer pour satisfaire les clients dans le but d'établir la confiance (O'Connell, 2008), condition indispensable pour le développement d'une relation durable. Cette relation s'opère de la même façon lorsque les salariés développent une relation de confiance puis d'engagement à l'organisation. Or dans le cadre des services, Zeithaml, Bitner et Gremler (2006) ont proposé de traiter les clients comme les salariés en les éduquant et en les familiarisant avec les processus du service. Par conséquent, du point de vue de l'entreprise les relations salarié-entreprise et client-marque découlent d'une stratégie globale qui incite à mettre l'engagement organisationnel du salarié et l'engagement à la marque du client sur le même plan. Le fait de mesurer l'influence de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients est un apport au niveau de la littérature et permet de soutenir que l'influence de l'entreprise sur l'engagement des clients passe notamment par l'influence sur l'engagement des salariés.

5. La durée nécessaire pour développer une relation durable

En nous basant sur les dates d'ouverture des agences étudiées il est ressorti que les agences ayant moins de 3 ans sont considérées comme « récentes » et présentent la particularité d'avoir la composante affective qui est supprimée dans le modèle conceptuel car non validée statistiquement. Cette observation permet de confirmer les définitions de l'engagement (et de la fidélité) qui indiquent pour la plupart que ce type de relation nécessite une certaine durée pour s'établir et se confirmer. Or, à notre connaissance, il n'y a pas d'études ayant fixé une estimation de la durée nécessaire pour le développement d'une relation d'engagement. Cette étude ouvre la voie pour estimer la durée nécessaire pour établir une relation d'engagement dans le domaine bancaire.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Les apports méthodologiques

En ce qui concerne les apports méthodologiques, nous évoquerons d'abord un apport méthodologique majeur qui s'illustre par le fait d'inclure les concepts d'engagement salarié et d'engagement client dans un même modèle conceptuel. Cette « combinaison » a permis de mettre la lumière sur les relations qu'ils entretiennent. La deuxième contribution est relative à l'adaptation de l'échelle de mesure de l'engagement organisationnel et à la création de l'échelle de mesure de l'engagement à la marque. Le troisième apport consiste à avoir effectué une étude comparative sur les clients et les salariés d'une même banque sur plusieurs agences.

1. La « combinaison » de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients

Le modèle conceptuel de l'engagement salarié et client a permis d'envisager la mesure des relations qui peuvent exister entre ces deux concepts. La méthode des équations structurelles a rendu possible cette mesure et la méthode PLS a été choisie pour notre étude. L'utilisation du logiciel SmartPLS paraissait parfaitement adaptée à notre situation avec un échantillon de taille plus réduite que ceux habituellement utilisés dans le champ du marketing. Cette méthode est déjà connue et a été validée dans la littérature.

Le fait d'avoir utilisé le logiciel SmartPLS a impliqué de mettre à niveau le nombre de répondants clients et salariés, ce qui a nécessité d'utiliser la fonction calcul de valeurs manquantes sur SPSS. Cette méthode a permis de simuler les réponses manquantes des salariés en se basant sur la moyenne des réponses réellement obtenus pour chacune des agences étudiées.

La différence entre le nombre de répondants employés et clients pose un problème de variance dans les réponses. Celle-ci est due à la réalité du terrain où il est extrêmement rare d'avoir un nombre d'employés en contact direct avec les clients supérieur à 50 au sein d'une même structure. Et même si une structure de cette taille existait, il serait

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

difficile d'en avoir plusieurs dans le même pays et la relation entre le client et le personnel au contact serait biaisée en raison de la difficulté pour développer une relation sachant qu'à chaque contact, la probabilité de rencontrer les mêmes employés est minime.

Afin d'étudier ce phénomène d'engagement des salariés et des clients de la même entreprise, nous avons dû utiliser des échelles de mesure adaptées.

2. Les échelles de mesure de l'engagement organisationnel et à la marque

La mesure des concepts étudiés est indispensable aux chercheurs et aux praticiens. Nombreux sont les auteurs en sciences de gestion qui créent des instruments de mesure intéressants et qui en font un objet de recherche. Dans notre cas, nous nous sommes basés d'une part, sur des échelles de mesure existantes pour l'engagement des salariés, d'autre part, nous avons développé l'échelle de mesure pour l'engagement des clients. Sur cet aspect, la contribution méthodologique de ce travail réside dans la création et l'adaptation de deux échelles de mesure des deux concepts à la base de notre modèle.

Nous avons choisi l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1990) sur l'engagement organisationnel salarié car il s'agit pour nous de l'échelle la plus complète de ce concept. Plusieurs étapes ont été réalisées pour valider le questionnaire final.

Quant à la création des échelles de mesure de l'engagement des clients, elle a été inspirée de l'échelle de mesure de Lacoeuilhe (2001) et de l'adaptation de l'échelle de mesure d'Allen et Meyer (1990) sur l'engagement organisationnel au contexte français de l'engagement à la marque. Il convient de rappeler que toutes les étapes relatives (notamment avec une étude qualitative) à la création et à la validation d'une échelle de mesure ont été respectées comme il est fait mention dans le chapitre consacré à la méthodologie.

La mesure simultanée de l'engagement des employés et des clients au sein de plusieurs « unités » ou « structures » de la même entreprise fait également partie de notre contribution méthodologique. En effet, Zeithaml (2000) avait abordé la difficulté d'avoir un échantillon de clients et de personnel en termes méthodologiques.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Ainsi c'est par l'adaptation de l'échelle de mesure d'ALLEN ET MEYER (1990) sur l'engagement organisationnel au contexte français ainsi que par l'adaptation de cette même échelle à l'engagement à la marque que nous avons pu interroger un échantillon composé de clients et de salariés de la même banque. Il convient de remarquer que cette base commune des deux échelles de mesure avec les 3 mêmes composantes affective, calculée et normative est essentielle dans le cadre de notre modèle conceptuel.
Enfin, afin d'améliorer les résultats de l'étude, nous avons jugé opportun de réaliser cette étude au sein de plusieurs agences de cette banque.

3. Une étude comparative dans plusieurs agences de la même banque

Cette contribution découle de celle sur la mise sur le même plan de l'engagement des salariés et de l'engagement des clients puisqu'il s'agit de pouvoir comparer l'engagement respectif des salariés et des clients d'une même entreprise afin d'être à même de dégager une tendance.

L'intérêt de cette méthode pourrait être le fait d'avoir mené une étude en simultané sur un certain nombre de « structures » de la même entreprise dans plusieurs villes afin de s'assurer de la variance. En effet, il paraissait indispensable de mener ce type d'étude comparative pour déterminer si les résultats sont le fruit du hasard ou s'il existe une tendance commune à toutes les « structures » pour être en mesure d'étayer notre thèse.

Aussi, il est essentiel de noter que nous avons délibérément choisi d'étudier chaque structure (agence bancaire) de façon indépendante pour pouvoir établir une comparaison sur l'ensemble des agences étudiées. Si nous avions décidé de combiner toutes les agences étudiées avec un échantillon unique nous aurions obtenus un total de 1018 répondants mais cela aurait eu pour conséquence l'absence de variance qui aurait biaisée les résultats obtenus. Il en résulte que nous avons pu mener une étude comparative sur 10 agences bancaires du même groupe sur les 20 agences présentes sur le territoire français. L'étude porte ainsi sur la moitié des agences bancaires de cette banque sur le territoire français.

En outre, nous avons choisi d'étudier un échantillon composé d'agences de plusieurs villes en nous assurant de prendre des agences qui ont moins de 3 ans d'existence à près

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

de 40 ans pour d'autres. Cet éventail d'agences reflète au mieux la réalité de cette banque et permet d'observer l'engagement des clients et des salariés dans des contextes variés.

D'autre part, grâce à la méthode des équations structurelles et au logiciel SmartPLS, nous avons pu vérifier plusieurs hypothèses : la relation entre l'engagement salarié et l'engagement client ainsi que les autres relations entre les composantes de l'engagement salarié et les composantes de l'engagement client. Ainsi, 10 hypothèses ont pu être testées sur le terrain d'étude avec la relation centrale et les relations « secondaires » c'est à dire celles qui concernent les 3 composantes de l'engagement des salariés et des clients.

L'intérêt de mesurer le même phénomène au sein de plusieurs « structures », le cas échéant dans des agences bancaires, n'est possible que si l'on considère que le recrutement, la formation et les relations à l'organisation sont les mêmes au sein de l'ensemble des agences sans quoi l'étude n'aurait plus de sens. Il s'agissait d'une condition essentielle qui a été remplie étant donné que les salariés nous ont confirmé que l'ensemble du personnel suivait les mêmes formations et que la façon de procéder était la même quelque soit l'agence.

Cette étude a permis de constater que l'engagement salarié influence toujours positivement et modérément l'engagement client. Il y a toutefois quelques différences qui existent en termes d'intensité de la relation principale ou de relation entre les composantes selon les spécificités de chaque agence.
Les résultats ont permis de mieux comprendre les relations salariés-clients et d'apporter un regard différent à l'entreprise.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

III. Les apports managériaux

1. La place centrale des salariés

L'étude de la littérature, l'étude qualitative ainsi que l'étude quantitative ont démontré que les salariés (plus particulièrement le personnel au contact) occupent une place centrale dans le développement et le maintien de la relation du client à la marque. Ce constat peut sembler être une évidence, il n'en est pas moins que cette réalité n'est pas forcément prise en compte dans de nombreuses entreprises. Certains chercheurs ont tenté de démontrer les intérêts pour l'entreprise d'avoir des salariés orientés client (O'Hara et al., 1991 ; Kelley, 1992 ; Hoffman et Ingram, 1992 ; Joshi et Randall, 2001), de considérer ses salariés comme des clients en interne (Booms et Bitner, 1981 ; Lings, 2004), de penser à ses salariés avant de penser à ses clients pour offrir une prestation de qualité aux clients (Sasser et Arbeit, 1976 ; Berry et Parasuraman, 1991 ; Rosenblunth et Peters, 1994), etc. … L'étude qualitative réalisée auprès des consommateurs a également démontré que les clients pouvaient prendre en considération la manière dont les salariés étaient traités par leur manager pour évaluer une marque. Certains répondants ont indiqué que cela donne une idée de la manière avec laquelle l'entreprise traite ses clients. Les commentaires de ces répondants sont en cohérence avec les travaux de Gummesson (1994) sur le rôle des salariés dans les services. D'autres travaux avaient mis en évidence que les clients examinent les attitudes et les comportements du personnel au contact qui leur délivre le service (Schneider et Bowen, 1985 ; Foster et Cadogan, 2000).

Il paraît indispensable que les entreprises prennent conscience de cette réalité dans un contexte où les échanges interpersonnels sont nombreux afin de développer une relation pérenne avec leurs clients.

Cette étude a démontré qu'il existe un effet de « contagion » des salariés sur les clients en ce qui concerne leur engagement à l'entreprise. Les résultats obtenus illustrent que l'engagement à la marque est positivement influencé par l'engagement organisationnel. Lings (2004) avait indiqué que la satisfaction des désirs et des besoins des employés est

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

une condition préalable pour satisfaire les désirs et les besoins des clients. Au cours de la prestation de service, les impressions des clients sur l'entreprise reposent sur les performances du personnel au contact PARASURAMAN ET AL. (1985), ainsi que sur les impressions données par le personnel dans sa relation à l'organisation. Toutefois, il convient de remarquer que ces résultats correspondent à la situation où les salariés se trouvent engagés à leur organisation et que le contexte est favorable avec un niveau d'ancienneté des salariés élevé et des salariés qui partagent les valeurs de l'entreprise. Les salariés ressentent une obligation à rendre le traitement favorable dont ils ont bénéficié de la part de l'entreprise dans le cadre de l'échange social. Nous n'avons pas eu d'agence avec un turnover important ni avec un fort taux d'absentéisme pour être en mesure d'observer les conséquences sur l'engagement client.

2. Les antécédents possibles de l'engagement client

Les résultats de cette étude ont mis la lumière sur les éléments qui peuvent avoir une incidence sur les différentes composantes de l'engagement client et sur sa relation à la marque de façon plus générale. Les clients peuvent être influencés de façon positive comme de façon négative par les salariés en fonction des composantes de l'engagement concernées. Nous retiendrons que notre étude montre que l'engagement client est positivement lié à l'engagement salarié et confirme ainsi cette relation majeure dans notre modèle.

Il existe 4 autres situations pour lesquelles les clients sont influencés de façon positive par les salariés. La composante calculée de l'engagement client est positivement liée à la composante calculée de l'engagement salarié et illustre le fait que les intérêts des clients et des salariés peuvent aller dans le même sens. La deuxième situation présentant un lien positif concerne la relation entre l'engagement affectif client et l'engagement calculé salarié. Alors, il est possible d'affirmer que les résultats de notre étude illustrent que l'engagement calculé salarié opère une influence positive et raisonnable sur les composantes affective et calculée de l'engagement client. Il convient de remarquer que ces résultats ne vont pas dans le même sens que ceux trouvés par FULLERTON (2005 A ET B) qui a indiqué que l'engagement de continuation (calculé) à la marque diminue les effets positifs de l'engagement affectif à la marque. Il s'agit du contexte des relations entre les composantes affective et calculée de l'engagement à la marque alors que dans

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

notre étude nous étudions les relations entre les composantes de l'engagement des salariés avec celles de l'engagement des clients.
Enfin, l'engagement calculé client est positivement lié à l'engagement normatif salarié. Les clients peuvent estimer que si les employés ont un engagement normatif élevé alors ils seront plus à même de répondre favorablement aux besoins des clients dans l'objectif dans l'intérêt de l'entreprise à laquelle ils sont redevables.

A l'inverse, il y a 4 situations pour lesquelles les clients sont influencés de façon négative par les employés. L'engagement affectif client est négativement lié à l'engagement affectif salarié ainsi qu'à l'engagement normatif salarié. L'engagement normatif salarié présente l'influence négative la plus élevée sur l'engagement affectif client qui est de '-0,436' pour l'agence n°9. La troisième situation montre que l'engagement calculé client est négativement lié à l'engagement affectif salarié. Ainsi, cela signifie que l'engagement affectif salarié influence de façon négative les composantes affective et calculée de l'engagement client même si ce lien reste faible. La quatrième et dernière relation présentant un lien négatif sur l'engagement client concerne la relation entre l'engagement normatif client et l'engagement calculé salarié. Ce lien négatif peut nous conduire à penser que les clients perçoivent qu'il est difficile de s'engager à la marque en se basant sur les normes si les employés privilégient leur intérêt personnel qui se retrouve dans la composante calculée de l'engagement salarié. Cette interprétation suppose que les clients perçoivent qu'il est difficile de se sentir redevable à la marque lorsque les salariés pensent à leurs propres intérêts avant ceux des clients.

3. Les antécédents possibles de l'engagement salarié selon les profils

Les résultats de l'étude illustrent le fait que le niveau d'engagement peut être variable selon le profil des salariés. C'est d'ailleurs en raison de la présence de nombreux employés avec un profil particulier que le deuxième groupe d'agences a été nommé « bureaucratique ». L'ancienneté associée à des personnalités et à une culture d'entreprise peuvent avoir une incidence forte sur l'orientation client des employés et leur relation à l'organisation. Les fortes relations avec le consulat en font une sorte de partenaire majeur, ce qui peut expliquer certaines pratiques des employés ou la culture « bureaucratique » présente au sein de la banque.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

L'âge des salariés (supérieur à 40 ans) dans notre échantillon, le fait qu'ils aient choisi une carrière à l'international avec leur entreprise, leur ancienneté et leurs compétences (expertise dans le domaine bancaire et la maitrise de deux langues au minimum) ont un impact direct sur leur engagement qui présente une part significative de la composante normative. Les compétences professionnelles contribuent à développer un attachement affectif fort (MATHIEU ET ZAJAC, 1990) et l'expérience professionnelle est positivement liée à l'engagement affectif du salarié (DUNHAM, CRUBE ET CASTENADA, 1994). Notre étude confirme cela puisque l'engagement affectif et normatif des employés de la banque sont forts si bien que concernant le groupe des agences « bureaucratiques », l'engagement calculé était inexistant (car non validé statistiquement) alors que les composantes affective et normative présentent de bons niveaux.

4. Le temps nécessaire au développement de la relation d'engagement

Les résultats obtenus lors de l'étude réalisée auprès de 10 agences ont montré que les agences de moins de 3 ans sont considérées comme « récentes » puisque la composante affective de l'engagement n'a pas pu être validée pour les salariés comme pour les clients. Nous en avons déduit que dans le cas des agences bancaires du groupe dans le contexte français, il fallait une durée comprise entre 3 et 5 ans pour que la relation soit pérenne et qu'on puisse envisager la relation d'engagement. Ainsi, les banques ou les entreprises peuvent s'inspirer de cette information afin d'adapter le turnover de leurs salariés selon le secteur d'activité. Cette durée peut être ajustée selon les besoins de chaque cible. En effet, la durée nécessaire pour établir la relation entre le client et l'entreprise pourrait être variable selon le profil du client. Il serait pertinent d'établir une segmentation ou d'utiliser les segmentations existantes dans les entreprises pour ajuster cette durée selon des critères socioculturels notamment.

5. Aspects culturels

La situation particulière de cette banque marocaine en France est un bel exemple d'une stratégie internationale qu'on peut considérer comme réussie suite à 40 ans de présence sur le marché français. Il faut retenir que des adaptations sont nécessaires pour la prise en compte de profils de clients spécifiques et de services adaptés à leurs besoins.

Il paraît naturel de penser qu'une entreprise qui s'installe à l'étranger puisse bénéficier d'une relation particulière avec ses clients qui sont des ressortissants vivant dans le

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

pays d'installation. En outre, le fait que les activités de cette banque traitent notamment des relations avec le pays d'origine doit avoir un impact direct sur l'attachement à la culture d'origine.

Le rapport à la banque et à l'argent est assez similaire au Maroc et en France, ce qui ne pose aucun problème pour l'installation d'une banque marocaine en France, d'autant plus pour une clientèle marocaine ou française d'origine marocaine. Concernant les clients français d'origine marocaine, ils ont en général « hérité » de ce rapport à l'argent. Toutefois, ils peuvent éventuellement continuer à aider leur famille au Maroc comme l'ont fait leurs parents ou leurs grands-parents par le passé s'ils possèdent encore des liens avec elle.

6. Aspects stratégiques

Cette banque a la particularité d'avoir maintenu et de continuer à maintenir son personnel au contact dans la même agence pendant une longue période pouvant dépasser une période de 10 ans. Cette longévité de l'organisation pourrait avoir favorisé le développement d'une relation d'engagement entre les clients et les employés de la banque.

Il paraît logique qu'en raison de l'importance du relationnel dans la culture d'entreprise, il serait « malvenu » (erreur stratégique) de muter les employés trop fréquemment au risque de perdre cette relation de proximité. De plus, l'aspect communautaire fait de la relation banque-client un facteur de maintien des liens de ce client avec son pays d'origine et sa culture. Or, comme nous pouvons le noter il s'agit d'un pays dont la culture d'entreprise s'inspire en partie de la conception d'entreprise française à laquelle il faut ajouter des spécificités locales telles qu'une importance du relationnel, des normes sociales et avec des valeurs fortes du groupe (par opposition aux valeurs individuelles, cf. HOFSTEDE, 1984). Il se pourrait alors que dans une pareille configuration, l'engagement normatif se trouve renforcé en comparaison à une banque française ou d'un autre pays. Dans les faits, le nombre d'items le plus élevé qui a été validé dans cette étude s'avère être sans grande surprise pour les items relatifs à la composante normative.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Contrairement à de nombreuses banques en France où les conseillers sont mutés en moyenne tous les 4 ans pour éviter de développer des relations trop proches avec leurs clients, la banque sur laquelle porte cette étude a conservé une stratégie cohérente avec un personnel au contact engagé sur le long terme afin de faciliter la relation avec les clients. Or, il s'avère que de nombreuses banques françaises reviennent en arrière sur ce point puisqu'elles se sont rendues compte que de nombreux clients étaient « déboussolés » et en perte de repère avec leur banquier en raison du turnover de conseiller trop fréquent. Certaines banques vont même jusqu'à se positionner clairement en faveur d'un conseiller stable avec lequel le client peut se projeter et avoir une relation sur le long terme.

Il en résulte qu'il revient aux entreprises de s'interroger sur la situation au sein de toutes leurs structures pour s'assurer de la collaboration des salariés, de l'intégration des valeurs de l'entreprise pour veiller à une cohérence de l'image de l'entreprise (EG. GOFF ET AL., 1997 ; BHATTACHARYA ET SEN, 2003 ; LICHTENSTEIN, DRUMWIGT ET BRAIG, 2004 ; AHEARNE, BHATTACHARYA ET GRUEN, 2005 ; HOMBURG ET STOCK, 2005 ; LICHTENSTEIN, NETEMEYER ET MAXHAM III, 2010). Ce qui permettra à chaque client de se reconnaitre dans les valeurs de l'entreprise et dans sa relation avec le personnel au contact quelque soit le lieu du magasin (agence ou structure).

La prise de conscience de cette influence incontestable du rôle du personnel au contact dans la relation client doit amener une réflexion sur les moyens qui pourraient optimiser la participation des salariés dans la relation client. Les antécédents de l'engagement organisationnel offrent des pistes de réflexion à ce sujet. De plus ils ouvrent la voie vers une implication des managers qui sont plus à mêmes de booster leurs équipes (EG. ROBINSON, 1996 ; BARTEL, 2001) et de s'assurer d'une qualité relationnelle ou de service conforme aux attentes des clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Limites et voies de recherche

Dans cette partie, nous exposerons les limites de cette recherche avant de présenter les voies de recherche qui pourraient compléter cette étude et apporter des nouveaux éléments de réponse.

I. Limites de la recherche

Nous avons établi une liste d'informations manquantes dans le cadre de cette étude qui aurait pu permettre de dégager des tendances relatives aux profils des salariés et des clients :

- L'âge, l'ancienneté de la relation (client et salarié)
- Le sexe, la CSP (catégorie socio-professionnelle)
- La langue préférée pour les échanges avec la banque pour les clients
- La fréquence d'utilisation des services bancaires (paiements ou transferts d'argent) et leur localisation en France ou à l'étranger
- Le type d'opérations réalisées : opérations bancaires ou seulement assurance rapatriement
- La nationalité ou la double nationalité pour les clients
- Si d'autres membres de la famille sont clients en France ou au Maroc

Cette étude a été menée dans des agences bancaires d'un groupe qui est déjà bien implanté en France et qui possède une culture d'entreprise forte avec des employés qui partagent les valeurs de l'entreprise. Les caractéristiques citées ne sont pas toujours vraies dans chaque entreprise, ce qui limite les résultats de l'étude aux entreprises présentant des caractéristiques similaires. Le secteur bancaire par définition est particulier en raison de l'implication qu'il suppose pour les clients et de la sensibilité des informations qu'il détient sur ses clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

La durée minimum pour établir une relation d'engagement dans une agence bancaire du groupe étudié a été établie entre 3 et 5 ans puisque nous n'avons pas eu d'agences dont l'existence est comprise dans cette fourchette. Il s'agit d'une limite qui ne permet pas de fixer avec plus de précision une durée minimum pour que l'engagement puisse se développer. Il se peut que cette durée soit variable selon le type d'entreprise ou selon les affinités qui peuvent se créer entre les clients et les employés.

Une première limite concerne la généralisation des résultats et la validité externe. Notre recherche porte sur des agences qui sont des entreprises d'une certaine taille, en revanche cette taille « humaine » facilite les relations de concomitance et les échanges interpersonnels. Il y a des agences pour lesquelles, le modèle a été partiellement validé en raison d'une valeur de l'AVE au moins de 0,45 soit juste en dessous du seuil recommandé de 0,50.

Une autre limite concerne l'échantillon qui est un échantillon de convenance et qui est loin d'être exhaustif. En effet, 10 agences ont été étudiées ce qui est loin de permettre une généralisation des résultats mais permet de donner une indication sur une relation qui n'avait pas encore été étudiée jusque là. Dans le cas de la banque étudiée, il s'agit de 10 agences sur un total d'une vingtaine d'agences sur le territoire français soit une représentativité de près de la moitié.

La dernière limite concerne les spécificités de l'entreprise étudiée. En effet, notre cas d'étude est celui d'une banque étrangère opérant en France, visant des clients résidants en France et qui maintiennent une relation avec le Maroc. Il s'agit donc d'une banque présente sur un marché de niche.
Après avoir mentionné les limites relatives à notre étude, nous allons proposer des pistes de recherche afin de compléter cette étude.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

II. Les voies de la recherche

Il serait intéressant de faire une étude sur une banque française (plus traditionnelle) qui a connu cette étape de turnover importante qui a pu en théorie affecter le niveau d'engagement des clients. En outre, cette évolution a pu potentiellement avoir les mêmes effets sur le personnel au contact. Une comparaison des résultats serait riche de sens puisqu'elle mettra la lumière sur le rôle du personnel au contact dans la relation que le client entretient avec sa banque et en particulier sur l'ancienneté de la relation. Néanmoins, rappelons qu'il s'agit là d'un des antécédents de l'engagement client et que d'autres éléments tels que la qualité de service, le professionnalisme ou encore l'image globale de la banque, peuvent jouer un rôle majeur dans la perception du consommateur.

Cette étude pourrait être appliquée à une entreprise qui présente un turnover important pour voir si la tendance d'influence positive des salariés est toujours avérée ou si le sens ou la force du lien varie. En effet, nous avons fait mention dans les limites de la recherche que le terrain d'étude présentant un niveau d'engagement élevé ne représentait pas la réalité de toutes les entreprises. Cette étude a prouvé que l'engagement salarié (fort et positif) avait une influence modérée sur l'engagement client, en revanche il se pourrait qu'un niveau d'engagement salarié faible affecte négativement l'engagement client. Il serait intéressant de voir dans quelle mesure des caractéristiques différentes de l'engagement du salarié influence l'engagement du client.

La banque partenaire qui nous a permis de réaliser cette étude pourrait tester le modèle dans ses agences dans les autres pays européens afin d'observer si les résultats suivent la même tendance.

Cette banque peut être considérée comme une banque « classique » avec des agences physiques, c'est pourquoi, il serait pertinent de réaliser la même étude sur une banque en ligne qui présente une configuration différente. Aussi, étendre cette étude à d'autres

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

banques pourrait être le moyen de mettre la lumière sur les particularités propres au domaine bancaire et de distinguer ce qui relève de la culture de l'entreprise.
En effet, l'influence des échanges des salariés sur internet et les RSN (Réseaux Sociaux Numériques) en particulier, influence en partie la perception des clients et d'autre part illustre (de façon attitudinale voire parfois comportementale) le niveau d'engagement envers l'organisation, le ressenti du salarié dans l'entreprise ou encore la qualité de la relation du salarié avec son organisation.

Il serait tout à fait pertinent de mesurer l'influence des RSN sur la relation client et sur l'impact sur la perception client étant donné que les salariés jouent un rôle prédominant comme c'est le cas dans les autres canaux plus traditionnels (face à face, en magasin, au téléphone, par mail, …). [*cf. «e-réputation corporate perçue par les consommateurs : une analyse du discours des salariés sur le web (2014) International Marketing Trends Conference, Venice*]

D'autre part, il serait intéressant de réaliser une étude similaire dans des entreprises de taille plus ou moins importante et de domaines variés. Les entreprises de la distribution spécialisées dans le bricolage, le sport, les produits électroniques présentent un terrain d'étude caractérisé par des interactions entre le personnel au contact et les clients ainsi que par une implication plutôt forte des clients. Nous pensons qu'une étude dans une des entreprises citées présenterait une influence positive des salariés sur les clients bien que la « répartition » de l'engagement autrement dit l'importance de chacune des composantes de l'engagement devrait être différente. En effet, l'engagement normatif pourrait être moins prépondérant au profit des composantes affective et calculée.

Si l'on prend des magasins ou des rayons (ou univers) au sein de ces magasins pour évaluer la situation en termes d'engagement du personnel au contact et des clients, il serait assez logique de trouver des différences notamment en raison du type de produits consommés. Des caractéristiques telles que l'ancienneté des employés, leur niveau d'expertise, leur relation à l'entreprise, le niveau de turnover, le type de contrat, … pourraient être étudiées pour mettre la lumière sur les antécédents de l'engagement salarié dans ce type d'entreprise et de mesurer leur impact sur l'engagement client.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Le domaine de la santé pourrait s'avérer être un terrain propice à l'étude de l'engagement du fait des interactions qui existent entre les patients et les praticiens ainsi que de l'implication de la relation liée à la santé. Le secteur de la santé est très particulier en France avec un système d'accès aux soins de santé et d'assurance maladie qui aura sans aucun doute un fort impact sur les résultats. Une étude comparative en France sur plusieurs hôpitaux ou centres hospitaliers publics et privés montrerait s'il existe des disparités importantes entre des structures équivalentes en termes de culture d'entreprise (d'engagement salarié) et de relation avec le patient (engagement client). De la même manière, cette étude dans le domaine de la santé pourrait être élargie en étant développée dans d'autres pays européens par exemple avec des systèmes de santé différents.

Tous ces exemples d'entreprises où l'engagement salarié et l'engagement client pourraient être investigué relèvent du Business-to-Consumer. Or, il est admis que les relations commerciales en Business-to-Consumer (B-to-C) et en Business-to-Business (B-to-B) ne présentent pas les mêmes caractéristiques. Par conséquent, il faudrait aussi s'intéresser aux entreprises en B-to-B quel que soit le secteur d'activité pour mesurer les liens qui peuvent exister en l'engagement organisationnel et l'engagement à la marque.

Il en résulte que cette étude peut facilement être adaptée à des entreprises dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays afin de tenter de dévoiler toutes les subtilités de la notion d'engagement et les différences qui peuvent être liées à la culture de l'entreprise, du secteur d'activité ou encore du pays.

Enfin, la possibilité de réaliser une étude longitudinale au sein de la même entreprise peut constituer une riche source d'informations pour la compréhension de l'engagement et notamment de ses antécédents. Une étude plus précise de l'engagement ne peut qu'être utile aux entreprises en leur donnant des nouvelles pistes pour ajuster au mieux leur stratégie.

Par conséquent, le modèle conceptuel pourrait être amélioré en ajoutant les antécédents de l'engagement organisation qui sont brièvement abordés dans la section 1 de la revue de littérature. Le modèle conceptuel serait alors composé de l'orientation marché de

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

l'entreprise (qui correspondrait aux antécédents de l'engagement des salariés), de l'engagement salarié (antécédents de l'engagement des clients) et de l'engagement des clients. Un modèle intégrant ces 3 variables pourrait être mesuré dans un modèle d'équations structurelles et permettrait d'apprécier les liens qui peuvent exister. De la même façon que les salariés s'avèrent avoir une influence sur l'engagement client, le rôle des managers et de leur influence sur l'engagement salarié pourrait être étudié. Une étude de cette 'ampleur' implique la collaboration totale d'une entreprise pour avoir accès à toutes les informations nécessaires avec comme objectif de mettre la lumière sur tous les maillons de la chaîne.

Une étude qualitative suite aux résultats obtenus pourrait aider à expliquer les réponses obtenues et la compréhension du questionnaire par certains salariés et certains clients.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Bibliographie

A

Aaker, David A., Douglas M. Stayman and Michael R. Hagerty (1986), Warmth in Advertising: Measurement, Impact and Sequence Effects, Journal of Consumer Research, 12, 365-381.

Abbott GN, White FA, Charles MA (2005), Linking Values and Organizational Commitment: A Correlational and Experimental investigation in Two Organizations, Journal of Occupational & Organizational Psychology. 78: 531-551.

Allen N J and Meyer J P (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, pp. 1-18.

Argyris, C., & Schön, D. (1978), Organizational learning: A theory of action perspective, Reading, Mass: Addison Wesley.

Atuahene-Gima, K. (1995), An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach. Journal of Product Innovation Management, 12 (Sept), 275-293.

Atuahene-Gima, K. (1996), The Influence of Innovation Orientation in Human Resource Management on New Product Development: The Moderating Role of Innovation Type. Journal of Market-Focused Management 1, 87-107.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Avkiran, N. K., (1999), Quality Customer Service Demands Human Contact. International Journal of Bank Marketing. 17(2), 61-71.

Azzolini M. and J. Shillaber, (1993), Internal service quality: winning from the inside out, Quality Progress, Nov, pp. 75-78.

B

Barksdale, Hiram C. and BUI Darden (1971), Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept, Journal of Marketing, 35 (October), 29-36.

Bateson, Gregory (1977), The Growth of Paradigms for Psychiatry, in Communication and Social Interaction: Clinical and Therapeutic Aspects of Human Behavior, ed. Peter Ostwald. Grune & Stratton, Inc.

Bell, L.; and Emory, C.W. (1971), The Faltering Marketing Concept, Journal of Marketing, Vol.35, pp.37-42.

Bentler, P. M. (1989), EQS structural equations program manual. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., and Jones, T. M. (1999), Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. Academy of Management Journal, 42(5): 488–506.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), Marketing Services: Competing through Quality, Free Press, New York, NY.

Bhote, K. R., (1991), Next operation as a customer, Executive Excellence, July, pp. 11-12.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

BIau P M. Exchange and power in social life. New York: Wiley, (1964), 352 p. (Department of Sociology, University of Chicago. IL).

Bitner, M. (1990), Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses, Journal of Marketing, 54 (April), 69-82

Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. Journal of Marketing, 54, 71- 84.

Booms, B., and Bitner, M. 1981. Marketing Strategies and Organisation Structures for Service Firms', In Marketing of Services: 1981 Special Educators' Conference Proceedings, James Donnelly and William George, (Eds), Chicago, American Marketing Association, 46-51.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988), Services marketing and management: Implications for organizational behavior. Research in Organizational Behavior, 10, 43– 80.

Brian D. Foster, John W. Cadogan, (2000), Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 18 Iss: 4, pp.185 – 199.

Burt R, Knez M. (1996), Third-party gossip and trust. See Kramer & Tyler 1996, pp. 68–69.

C

Chaston, I., (1994), Internal Customer Management and Service Gaps within the UK Manufacturing Sector, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 14 Iss: 9, pp.45 – 56

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Chih-Chen CHANG and Roschke, P. (1998), Neural network modeling of a magnetorheological damper, Journal of Intelligent Material Systems and Structures, September 1998, 9(9), page:755-764.

Cirasuolo, Scheuing, Eberhard, (1991), Using Internal Marketing to Enlighten Co-Workers, in: Risk Management, Vol. 32, July, S. 42-44.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, Journal of Applied Psychology, 86, 425–445.

Cristau C. (2001), Définition et Mesure et Modélisation de l'Attachement à la Marque avec Deux Composantes : la Dépendance et l'Amitié vis-à-vis d'une Marque, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-Marseille 3.

Cummings, L.L. and Bromiley, P. (1996), The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R.M. Kramer and T.R. Tyler (eds), Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, 302–30. Thousand Oaks, CA: Sage.

D

Day, G.S. & Nedungadi, P. (1994), Managerial representations of competitive advantage, Journal of Marketing, 58 (April), 31-44.

Day, George S. and Robin Wensley, (1988), Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing 52 (April): 1-20.

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

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

De Wulf, Kristof and Gaby Odekerken-Schroder (2003b), Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers'attitudes and behavior, Journal of Retailing and Consumer Services, 10 (2), 95-108.

Deng, S., and Dart, J. (1994), Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach, Journal of Marketing Management, Vol. 10, pp. 725-742.

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

Deshpande, R., & Farley, J.U. (2000), Market-focused organizational transition in China, Journal of Global Marketing, 14(1/2), 7–35.

Deshpande, R., J. U. Farley and F. E. Webster, Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, Journal of Marketing, 57(1), pp. 23–37.

Donovan, B., Price, M., & Rust, C. (2004), Know what I mean? Enhancing student understanding of assessment standards and criteria. Teaching in Higher Education, 9(3), 325-335.

Doyle, C. S. (1994), Information literacy in an information society: a concept for the information age. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse. (ERIC document ED 372763)

Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994), Organizational commitment: the utility of an integrative definition, 79, 370-380.

Dwyer, f. Robert and Sejo Oh (1987), Output sector munificence effects on the internal political economy of marketing channels, Journal of Marketing, 24 (November), 347.

Dwyer, Robert F., Paul H. Schurr, and Sejo Oh (1987), Developing buyer-seller relationship, Journal of Marketing, 51, 11-27.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

E

Eiglier, E. et Langeard, P., (1987), Servuction : le marketing des services, Editeur : Ediscience International, Collection : Stratégie et management.

Emerson, R. (1962), Power-Dependence Relations, American Sociological Review, 27, 31-41.

Emerson, R. M. (1976), Social exchange theory, Annual review of sociology, 335-362.

F

Farrell D. (2005), Offshoring: Value Creation through Economic Change, Journal of Management Studies, Volume 42, Issue 3, pages 675–683.

Felton, Arthur (1959), Making the Marketing Concept Work, Harvard Business Review, 37 (4), 55–65.

Fournier, Susan (1998), Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research, Journal of Consumer research, 24 , 343-497.

Frost, F.A. & Kumar, M. (2000), INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization, Journal of Service Marketing, 14(5), 358-377.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Fullerton, G. and Taylor, S. (2002), Mediating, interactive and non-linear effects in service quality and satisfaction with services research, Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 19 No. 2, pp. 124-36.

Fullerton, Gordon (2003), When does commitment lead to loyalty?, Journal of Service Research, 5 (4), 333-44.

Fullerton, Gordon (2005), The service quality-loyalty relationship in retail services: does commitment matter? Journal of Retailing and Consumer Services, 12 (2).

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

G

GABEL, D. (1993), Handbook of Research on Science Teaching and Learning. New York: Simon & Schuster Macmillan.

Garfinkel, Harold (1963), A conception of and experiments with "trust" as a condition of stable concerted actions in Motivation and Social Interaction. O. J. Harvey (ed.), 187–238. New York: Ronald Press.

George WR. (1990), Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer conscious employees at every level. J Bus Res ; 20:63 – 70.

George WR. (1977), The retailing of services—a challenging future, Journal of Retailing; 53(3): 85–98.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Geyskens, Inge, Jan-Benedict E.M Steenkamp, Lisa K Scheer, and Nirmalya Kumar (1996), The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study, International Journal of Research in Marketing, 13, 303-17.

Green, L., Fristoe, N., Myerson, J., (1994), Temporal discounting and preference reversals in choice between de layed outcomes. Psychon. Bull. Rev. 1, 383–389.

Greene WE, Walls GD, Schrest LJ. (1994), Internal marketing: the key to external marketing success. J Serv Mark ; 8(4): 5–13.

Greenley, G. E., Foxall, G. R., (1996), Consumer and non-consumer stakeholder orientation in U.K. companies. Journal of Business Research, 35, 105-116.

Greenley, G. E. & Foxall, G. R. (1998), External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance, International Journal of Research in Marketing, 15, 51-69.

Gremler, Dwayne D. and Kevin P. Gwinner (2000), Customer -employee rapport in service relationships, Journal of Service Research, 3 (1), 82-104

Griffiths, J.S., and Grover, R., (1998), A Framework for Understanding Market Orientation: The Behaviour and the Culture. AMA Winter Educator's Conference, 9, 311-319.

Grönroos, C., (1981), Internal marketing - an integral part of marketing theory, In J. H. Donnelly and W. E. George (Eds), Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp 236-238.

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

Grönroos, Christian (1984), A Service Quality Model and Its Marketing Implications, European Journal of Marketing, 18 (4), 36.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Grönroos, Christian (1990), Service management and marketing: Managing moments of truth in service competition: Lexington Books.

Guilbert, N. (1999), La confiance en marketing ; fondement et applications, Recherche et Applications Marketing, 14, n°1, 1-19.

Gummesson, E. (1987), The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships, Long Range Planning, Vol. 20 No. 4, pp. 10-20.

Gummesson, E. (1994), Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs, Stockholm University, Stockholm.

Gurviez P., Korchia M., (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, Recherche et Applications en Marketing, 17, 3, 2002, 41-62

H

Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980), Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.

Hallowell R., Schilesinger L. A., and Zornitsky J. (1996), Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management, Human Resource Planning, 19(2), 20-31.

Hartline MD, Jones KC, (1996), Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions; 35:207 – 15.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Hartline, M.D. et Ferrell, O.C., (1996), The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation, Journal of Marketing, Vol. 60, N° 4, p. 52-70.

Hechter M, Kanazawa S. (1993), Group solidarity and social order in Japan. J. Theor. Polit. 5:455–93.

Heide, J. B., & John, G. (1992), Do norms matter in marketing relationships? The Journal of Marketing, 32-44.

Hennig-Thurau, Thorsten and Alexander Klee (1997), The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development, Psychology and Marketing, 14 (8), 737-64.

Hennig-Thurau, Thorsten, Kevin P. Gwinner, and Dwayne D. Gremler (2002), Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relationship benefits and Relationship Quality, Journal of Service Research, 4 (3), 230-47.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994), Service-profit chain audit, Harvard Business Review, 72(2), 170-174.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, Earl W. Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1994), Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review 72 (2): 164-174.

Heskett, James L., W. Earl Sasser, and Leonard A. Schlesinger (1997), The service profit chain : how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: Free Press.

Hoffman, Douglas K., and Thomas N. Ingram, (1991), Creating Customer Oriented Employees: The Case in Home Health Care, Journal of Human Capacity Management 11 (2): 24-32.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G., (1990), Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. Administrative Science Quartely, 35, 286-316.

Homburg C & Pflesser C. (2000), A multiple-layer of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes, Journal of Marketing Research, 37 (November), 449-462.

Hosmer, L. T. , (1995), Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review, 20(2):379-403.

Hrebiniak, L.G., (1974), « Effects of job level and participation on employee attitudes and perception of influence », Academy of Management Journal, 17. p. 649-662.

Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972), Personal and role related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17, 555-573.

Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994), Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? Academy of Management Journal, 37, 1568–1587.

J

Jacoby, Jacob and David B. Kyner (1973), Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior, Journal of Marketing Research, 10, 1-9.

Jacoby, Jacob and Robert W Chestnut (1978), Brand Loyalty: Measurement and Management. New York: John Wiley and Sons.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, 57, pp. 53-70.

Jobber D. (1995), Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill Publishing Co.

Johnson, H. L., Glassman, M. B., Fiks, K. B., et al., (1990), Resilient children: individual differences in developmental outcome of children born to drug developmental outcome of children born to drug abusers, Journal of Genetic Psychology, 151, 523-539.

K

Katz, D., & Kahn, R.L. (1978), The social psychology of organizations (2nd ed.), New York: Wiley.

Kilmann, R H, and Al., (1985), Gaining Control Of The Corporate Culture Oxford, Jossey-Bass.

Kluckhohn, C. K. (1951), Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons and E. A. Shils (Eds.), Toward a general theory of action. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kohli Ajay K. & Jaworski Bernard J., (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol. 54, 1-18.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993), MARKOR: A Measurement of Market Orientation, Journal of Marketing Research, pp. 467-477

Konopa, L. J., and P. J. Calabro (1971), Adoption of the Marketing Concept by Large Northeastern Ohio Manufacturers, Akron Business and Economic Review: 9-13.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Kotler, P (1994a) Marketing for Schools and Colleges, Prentice Hall, New York.

Kotler, P. (1988), The potential contributions of marketing thinking to economic development. Research in Marketing, (4), 1.

Kotler, P. (1994), Marketing Management. NJ: Prentice Hall.

Kramer, R. M. (1999), Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. In J. T. Spence (Ed.), Annual review of psychology, vol. 50: 569 –598. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

L

Lacœuilhe, J., & Belaïd, S. (2007), Quelle (s) mesure (s) pour l'attachement à la marque? Revue Française du Marketing, 213(3), 5.

Lacoeuilhe J. (2000a), Le Concept d'Attachement : Contribution à l'Etude du Rôle des Facteurs Affectifs dans la Formation de la Fidélité à la Marque, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ESA Université Paris XII.

Lacoeuilhe J. (2000b), L'Attachement à la Marque : Proposition d'une Echelle de Mesure, Recherche et Applications en Marketing, 15, 4, pp.61-77.

Lichtenstein, Donald, Richard G. Netemeyer, and James G. Maxham, (2010), Store Manager-Organizational Identification: Effects on Employee and Customer Identification, and Store Performance, Journal of Retailing, 86 (1), 85-93.

Lings, (2004), Internal market orientation: Construct and consequences, Journal of Business Research, 57(4), 405-413.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Lings, I., (2000), Internal marketing and supply chain management, Journal of Services Marketing, Vol. 14 Iss: 1, pp.27 – 43.

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, 1: 18-31.

Luhmann, N. (1988), Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Pp. 94-107 in Familiarity, Confidence, Trust: Problems and Alternatives, edited by D. Gambetta. New York: Basil Blackwell.

Lukas B, Maignan I. (1996), Striving for quality: the key role of internal and external customers. J Mark Focused Manage ; 1:175 -87.

Lukas B.A. and Maignan I., (1996), Striving for quality: The Key Role Of Internal and External Customers, Journal of market focused management 1, pp . 175-197.

M

Macnamara, J. (1972). Cognitive basis of language learning in infants, Psychological review, 79(1), 1.

Marshall, TC, Slate, J, Kruuk, LEB & Pemberton, JM (1998), Statistical confidence for likelihood-based paternity inference in natural populations. Molecular Ecology 7: 639-655.

Mavondo, F. T., & Conduit, J. (2000), Construct validity of market orientation: Do people in different industries share the same meaning? In R.B. McNaughton (Ed.), Developments in Australian Marketing. London, England: JAI Press Inc., ISBN: 9780762306367.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

McDermott, L. C. and Emerson M. (1991), Quality and service for internal customer, Training and Development Journal, pp61-64.

McDermott, P. A., Green, L. F., Francis, J. M., & Stott, D. H. (1996), Preschool learning behaviors scale, Philadelphia: Edumetric and Clinical Science.

Mengüç B., (1996), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes: Further Empirical Results, International Journal of Research in Marketing. 13, 277-291.

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997), Commitment in the work place: Theory, Research and Application, Thousand Oaks, CA: Thousand Oaks, CA.

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998), Commitment in a changing world of work, Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 39(1-2), 83.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, Journal of vocational behavior, 61(1), 20-52.

Meyer, J. P., Allen, N. J., et Smith, C. A. (1993), Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78, 538–551.

Michaels, Ronald E., and Andrea L. Dixon (1994), Sellers and Buyers on the Boundary: Potential Moderators of Role Stress–Job Outcome Relationships, Journal of the Academy of Marketing Science, 22 (1), 62–74.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

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

Misztal, Barbara A. (1996), Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order (Cambridge: Polity Press).

Moorman, Christine, Gerald Zaltman, and Rohit Deshpande (1992), Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organisations, Journal of Marketing Research, 24 (August), 314-28.

Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman (1993), Factors affecting trust in market research relationships, Journal of Marketing 57: 81-102.

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

N

Narver, John C., and Slater, Stanley F, (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, Pages: 20–35.

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

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

O

O'Reilly. C. (1989), Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations, California Management Review, 31, 9-25.

Oczkowski EA &. Farrell MA (1996), Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two stage least squares estimators: the case of market orientation, Working Papers in Management, Charles Sturt University, Australia, No. 6/96.

Olivier,Richard L., (1997), Satisfaction : A Behavioral Perspective on the consumer, New York: Irwin / McGraw-Hill.

P

Parasuraman, A. (1998), Customer service in business-to-business markets: An agenda for research, Journal of Business and Industrial Marketing, 13 (4/5), 309-21.

Parasuraman, A., Zeithaml V. A., and Berry L. L. (1985), A Conceptual-Model of Service Quality and Its Implications for Future-Research, Journal of Marketing, 49 (4), 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L. (1988), SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, Vol. 64 No. 1, pp. 12-37.

Pelham AM (1993), Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance, Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Pelham, A. M., and D. T. Wilson. (1996), A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small- Firm Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, 24, 1, 7–43.

Piercy N., (1995), Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees, Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science, Vol. 1, No. 1, pp. 22-44.

Piercy, N., and N. Morgan, (1990), Internal marketing: making marketing happen, Marketing Intelligence And Planning, Vol. 8, No. 1, pp. 4-6.

Pine, Peppers et Rogers, (1995), Do You Want to Keep Your Customers Forever?, Harvard Business Review, 73, 103–114.

Porter, ME (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors New York: Free Press.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004), Side-bet theory and the three components model of organizational commitment, Journal of Vocational Behavior, 65, 157–177.

Pras, B. (1999), Faire de la recherche en marketing ?, Economics Papers from University Paris Dauphine 123456789/3255, Paris Dauphine University.

Putnam, R. D. (1993) Making Democracy Work. Civic traditions in modern Italy. Princeton University (“:”).

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

R

Rafiq M & Ahmed P. K. (1993), The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management Journal of Marketing Management 9(3) pp.219-232.

Rafiq, M. & Ahmed, P. (2000), Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension Journal of Services Marketing 14(6) pp.449-462.

Reichheld FF, (1996), The Loyalty Effect, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Reichheld, Frederick F. and W. Earl Sasser, Jr. (1990), Zero Defections: Quality Comes to Services, Harvard Business Review, 68 (5), 105.

Reynoso, J. F. and Moores, B., (1996), Internal relationships, in Buttle, F., (ed.). Relationship Marketing: theory and practice. Paul Chapman Publishing. pp 55-73.

Robert Saxe and Barton A. Weitz, (1982), Journal of Marketing Research, Vol. 19, No. 3 pp. 343-351.

Robinson, W. S. (1996), The hardness of the hard problem, Journal of Consciousness Studies, 3, 14-25. [Reprinted in J. Shear (Ed.) Explaining consciousness -- the "hard problem". Cambridge, MA: MIT Press, 1995-97.]

Rosenblunth Hal F. Peters Dianne McFerrin (1994), The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service, William Morrow and Co., New York, NY.

Rotter, J. B. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust. Journal of Personality, 35, 651– 665.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Rousseau, D M and Wade-Benzoni, K (1994), Linking Strategy and Human Resource, Practices; How Employee and Customer contracts are Created, Human Resource Management Vol 33 No 3 pp 463-489.

Rousseau, D. M. (1995), Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements, Thousands Oaks C.A., Sage.

Rousseau, D. M. (1998), Psychological Contract Inventory, Unpublished manuscript, Carnegie Mellon University.

Rousseau, D. M. (2001), Schema, promise and mutuality: The building blocks of psychological contract, Journal of Occupational and Organsational Psychology, 74, 511-541.

Rousseau, D.M. (1989), Psychological and implied contracts in organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal, 2 (2), 121-139.

Ruekert, R. W. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, 9, 225-245.

S

Sandelands, L.E., (1994), The sense of society, Journal for the Theory of Social Behaviour, v. 24(4), pp.1-33.

Sasser, W. E. and Arbeit, S. P. (1976), Selling Jobs in the Service Sector, Business Horizon: 61–62.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Satterfield, J.M., Monahan, J., and Seligman, M.E.P. (1997), Law school performance predicted by explanatory style, Behavioral Sciences and the Law, 15, 1-11.

Schein (1992), Organizational Culture and Leadership (2nd ed.), San Francisco: Jossey Bass.

Schneider, B., & Bowen, D. (1985), Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, Journal of Applied Psychology, 70, 423-433.

Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993), The service organization: human resources management is crucial, Organizational Dynamics, 21(4), 39-52.

Scott Barrett, (1994), Strategic environmental policy and international trade, Journal of Public Economics 54 (1994) 325-338.

Seignour A, (1998), Le Marketing interne : un état de l'art, Recherche et Applications en Marketing, vol 3, n°3, pp 43-55.

Settoon, R., Bennett, N., & Liden, R. (1996), Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity, Journal of Applied Psychology, 81(3), 219-227.

Shemwell, D.J., Yavas, U. and Bilgin, Z., (1998), Customer Service Provider Relationship: An Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship-Oriented Outcome, International Journal of Service Industry Management, Vol.9, pp. 155-68.

Sheppard BH, Tuchinsky M. (1996), Micro-OB and the network organization. See Kramer & Tyler, pp. 140–65.

Siguaw, J. A., Brown, G., and Widing, R. E. (1994), The Influence of Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, Journal of Marketing Research, 31, 106-116.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993), Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust, Organization Science, 4: 367-392.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997), Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice, Journal of Applied Psychology, 82, 434–443.

Slater, Stanley F. & Narver, John. C. (1995), Market Orientation and the Learning Organization, Journal of Marketing, 59(3), pp. 63-74.

Sobhy, M., Winklhofer, H. et Hibbert, S., (2009), Managing Customer Participation Through Customer Education, The Naples Forum on Services: service-dominant logic, service science, and network theory, Capri.

Temerak, M., Winklhofer, H., & Hibbert, S. (2009) Managing customer participation through customer education. In The Naples Forum on Service: Service-Dominant Logic, Service Science, and Network Theory, pp. 16-19.

Stauss, B. and H.S. Schulze, (1990), Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment, Journal ofMarketing, Vol. 58, No. 1, pp. 132-9.

Steenkamp, J-B.E.M., van Trijp, H.C.M., (1991), The use of LISREL in validating marketing constructs, International Journal of Research in Marketing 8, 283-299.

Stephen Jaros (2007), Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues, The Icfai University Press.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

T

Tannenbaum S.R. and Skipper. P.L. (1994), Quantitative analysis of hemoglobin-xenobiotic adducts. In: Methods in Enzymology - Hemoglobins, Chp. XXX - Xenobiotic Adducts of Human Hemoglobin. J. Everse, et al., eds. Academic Press, pp. 625-632.

Tansuhaj, Patriya, D. Randall and Jim McCullough (1988), A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, Journal of Professional Services Marketing, 2 (1), 31-38.

Tansuhaj, Patriya, D. Randall and Jim McCullough (1988), A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, Journal of Professional Services Marketing, 2 (1), 31-38.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984), Studying organizational cultures through rites and ceremonials, Academy of management review, 9(4), 653-669.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1991), Cultural leadership in organizations, Organization Science, 2(2), 149-169.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993), The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Tyler TR, Degoey P. (1996), Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. See Kramer & Tyler, pp. 331–57.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

V

Van Haastrecht R. and M. Bekkers, (1995), 'Marketing of change: the added value of internal marketing to change management', 24th EMAC Conference proceedings, pp. 1243-1261.

Van Haastrecht R. and M. Bekkers, 1995, 'Marketing of change: the added value of internal marketing to change management', 24th EMAC Conference proceedings, pp. 1243-1261.

Vandermerwe, S. and D. J. Gilbert, (1989), Making Internal Services Market Driven, Business Horizons, Vol. 32(6), 83-99.

Varey, RJ. (1995), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, International Journal of Service Industry Management 6 (1), 40-63.

Vorhies, D.W., Harker, M., Rao, C.P., (1999), The capabilities and performance advantages of market driven firms, European Journal of Marketing 33 (11/12), 1171-1202.

W

Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992), The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 77, 288–297.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Wasmer, D.J., and G. C. Brunner II (1991), Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies, Journal of Services Marketing 5 (1), 35-46.

X

Xenikou A. and Furnham A. (1996), A correlation and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture, Human Relations, Vol. 49, No. 3, 349-371.

Z

Zammuto R, O'Connor E. (1992), Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the role of organizational design and culture. Acad. Mgmt. Rev. 17: 701–28.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), The behavioral consequences of service quality, Journal of Marketing, Vol. 60, pp. 31-46.

Zeithaml, Valarie A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, Journal of Marketing, 52 (3), 2.

Zeithaml, Valarie A. (2000), Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn, Journal of the Academy of Marketing Science, 28 (1), 67–85.

Zucker L.G. (1986), Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 in Research in Organizational Behavior, vol. 8, 53-111.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Annexes

Annexes **368**

1. *Tableau des répondants consommateurs du Projet VIP* *369*
2. *Guides d'entretien :* *370*
   a. Guide d'entretien des consommateurs 370
   b. Guide d'entretien des entretiens experts (projet VIP) 372
3. *Epuration des items des échelles de mesure pour l'échantillon test* *374*
   a. échelle de mesure des salariés – échantillon test 374
   b. échelle de mesure des clients – échantillon test 377
4. *Tableaux répondants salariés et clients des agences de la banque partenaire de l'étude* *380*
5. *Corrélations des variables latentes ou 'Latent Variable Correlations' de SmartPLS* *381*
   Agences « traditionnelles » 381
   Agences « bureaucratiques » 383
   Agences « récentes » 385
6. *Résultats du bootstrapping sur SmartPLS à partir du test t de Student* *386*
   Agences « traditionnelles » 387
   Agences « bureaucratiques » 399
   Agences « récentes » 411
7. *Corrélations des variables latentes ou 'latent variable correlations'* *417*
   Agences « traditionnelles » 417
   Agences « bureaucratiques » 419
   Agences « récentes » 421
8. *Outer Loading ou contribution factorielle par composante* *422*
   Agences « traditionnelles » 422
   Agences « bureaucratiques » 425
   Agences « récentes » 427
9. *Modèle PLS pour chaque agence sur le logiciel SmartPLS* *428*
   Agences « traditionnelles » 428
   Agences « bureaucratiques » 432
   Agences « récentes » 436
10. *Modèle de bootstrapping / test t de Student sur SmartPLS* *438*
   Agences « traditionnelles » 438
   Agences « bureaucratiques » 442
   Agences « récentes » 446
11. *Référence du logiciel SmartPLS* *448*

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

1. Tableau des répondants consommateurs du Projet VIP

Tableau 53 : Echantillon des répondants « consommateurs » des 24 ESD du projet VIP

	Lille		Paris		Nantes	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
26-30 ans jeunes actifs	1	1		1	1	1
31-45 ans		2	1	2		1
46-55 ans		2	1	2		2
60-70 ans	1	2		1	1	1
TOTAL	2	7	2	6	2	5

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

2. Guides d'entretien :

a. *Guide d'entretien des consommateurs*

PROJET V.I.P

Guide d'entretien Consommateurs

Thème 1 : la fidélité : DESCRIPTION DE LA RELATION À L'ENTREPRISE, à travers une ou plusieurs entreprise choisi par le répondant pour illustrer sa description

a) **Conception / représentation fidélité**
b) **Bénéfices pour le client dans la relation à l'entreprise : les avantages qu'il en retire (raisons qui le poussent à être fidèle à l'entreprise : avantage monétaire VS reconnaissance, facicilté/proximité, service particulier, …)**
c) **Ce qui compte à ses yeux**

Thème 2 : les Programmes de fidélité (PF) DE FACON PLUS PRECISE, à votre avis

a) **comment se construit un PF et pour quels objectifs ?**
b) **comment considérez-vous votre relation à une entreprise que vous appréciez ou que vous fréquentez régulièrement ?**
c) **êtes-vous satisfait de avantages proposés par le programme de fidélité ?**

Thème 3 : Place du personnel en contact Implication du personnel en contact dans la relation à la marque

a) **Comment voyez-vous les choses ?**
b) **et plus précisément en termes de rôle, d'implication, de formation**
c) **un traitement privilégié est-il envisageable ?**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thème 4 : Traitements de faveur et fidélité SUR CE POINT PRECIS des traitements de faveur

a) **quelle devrait être la politique en matière de « traitements de faveur » ? notamment en termes de pratiques formelles/informelles.**
b) **quelles sont les consignes et le pouvoir délégué aux employés (marges de manœuvre) pour donner satisfaction aux attentes et problèmes des clients ?**
c) **à quel niveau est-il souhaitable de permettre des arbitrages entre intérêts de l'entreprise et du client ?**

Thème 5 : la base de données clients, PARLONS MAINTENANT des BDD qui sont un maillon central,

a) **quels usages devraient en être fait ?**
b) **comment est diffusée l'information client ?**
c) **résistance / opposition quant à l'exploitation des données / intrusion**

Thème 6 : PF et TIC : SUR CE THEME DES BDD nous souhaiterions connaître votre point de vue concernant les TIC et leur rapport avec les nouvelles technologies émergentes dans le cadre des PF

a) **Leur utilisation des NTIC et contexte d'utilisation / rapport aux nouvelles technologies**
b) **Leur perception des NTIC dans la relation à l'entreprise**
c) **Quels avantages et quels risques pour le client d'utiliser ces NTIC en général et en particulier dans le cadre de la relation à l'entreprise ?**

Avez-vous autre chose à ajouter ? Aurions-nous oublié de traiter quelque chose d'important, selon vous ? ….mais encore

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

b. GUIDE D'ENTRETIEN DES ENTRETIENS EXPERTS (PROJET VIP)

PROJET V.I.P

Guide d'entretien Experts

Thème 1 : la fidélité : PARLONS TOUT D'ABORD DE LA FIDELITE EN GENERAL dans un premier temps et plus précisément dans le cadre des PF. Que pouvez-vous nous dire à ce sujet ?

Thème 2 : les Programmes de fidélité DE FACON PLUS PRECISE, à votre avis,

a) comment se construit un PF et pour quels objectifs ?

b) comment voyez vous l'évolution des PF

c) quels en sont les meilleurs exemples tous secteurs confondus et pourquoi ?

Thème 3 : le Programme de fidélité de votre enseigne SI VOUS LE SOUHAITEZ, parlons maintenant de votre PF.

a) Pouvez-vous nous en expliquer les modalités et finalités ?

b) quelles sont les attentes de vos clients en la matière et pensez-vous y répondre ?

Thème 4 : PF et personnel en contact Un PF implique toute l'entreprise et notamment le personnel en contact.

a) Comment voyez-vous les choses ?

b) et plus précisément en termes de rôle, d'implication, de formation donc de connaissance du programme, d'empathie vis-à-vis des clients adhérents du PF, des autres clients…

c) un traitement privilégié « trop visible » est-il envisageable ?

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Thème 5 : PF et traitements de faveur SUR CE POINT PRECIS des traitements de faveur

a) quelle est votre politique en matière de « traitements de faveur » ? notamment en termes de pratiques formelles/informelles.
b) quelle sont les consignes et le pouvoir délégué à vos employés (marges de manœuvre) ?
c) à quel niveau est-il souhaitable de permettre des arbitrages entre intérêts de l'entreprise et du client ? et comment contrôler le système ? Pouvez-vous illustrer votre propos ?

Thème 6 : la base de données clients, PARLONS MAINTENANT si vous le voulez de l'opérationnalité du système, les BDD en sont un maillon central,

a) **quels usages en faites-vous ?**
b) **comment est diffusée l'information client ?**

Thème 7 : PF et TIC : SUR CE THEME DES BDD nous souhaiterions connaître votre point de vue concernant les TIC et leur rapport avec les nouvelles technologies émergentes dans le cadre des PF

ENFIN ET EN PROLONGEMENT des TIC,

a) **Que penser du web dans le succès d'un PF ?**
b) **Dans quel sens votre approche est-elle réellement « multicanal » ?**

Avez-vous autre chose à ajouter ? Aurions-nous oublié de traiter quelque chose d'important, selon vous ? ....mais encore

Nous vous remercions pour le temps que vous avez bien voulu nous accorder. Nous allons retranscrire l'entretien et vous envoyer la retranscription pour que vous puissiez la valider et/ou la compléter si vous le souhaitez.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

3. Epuration des items des échelles de mesure pour l'échantillon test

a. ECHELLE DE MESURE DES SALARIES – ECHANTILLON TEST

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES SALARIES

Echelle : TOUTES LES VARIABLES – AFFECTIF

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Affect_1	23,40	14,147	,794	,510
Affect_2	23,30	18,326	,377	,634
Affect_3	23,10	18,621	,435	,627
Affect_4	24,40	30,147	-,781	,851
Affect_5	22,90	19,463	,176	,680
Affect_6	23,10	15,463	,624	,564
Affect_7	23,60	14,989	,806	,524
Affect_8	23,80	11,747	,915	,435

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT CALCULÉ DES SALARIES

Echelle : TOUTES LES VARIABLES - CALCULE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,659	7

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Calcule_1	23,70	10,747	,669	,524
Calcule_2	23,80	11,537	,531	,572
Calcule_3	23,10	12,937	,419	,611
Calcule_4	22,90	12,305	,413	,610
Calcule_5	23,30	12,853	,416	,611
Calcule_6	23,40	13,516	,278	,649
Calcule_7	23,60	15,411	-,029	,743

© 2014 Tous droits réservés.

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT NORMATIF DES SALARIES

Echelle : TOUTES LES VARIABLES – NORMATIF

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,951	9

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Normatif_1	22,30	68,642	,678	,951
Normatif_2	22,20	58,695	,952	,937
Normatif_3	22,50	60,684	,884	,941
Normatif_4	21,90	69,568	,770	,947
Normatif_5	22,90	67,884	,786	,946
Normatif_6	22,70	62,326	,832	,944
Normatif_7	22,80	62,905	,924	,938
Normatif_8	22,40	71,832	,691	,951
Normatif_9	22,70	68,011	,778	,946

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

b. ECHELLE DE MESURE DES CLIENTS – ECHANTILLON TEST

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT AFFECTIF DES CLIENTS

Echelle : TOUTES LES VARIABLES - AFFECTIF

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,484	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Affect_1	23,67	8,813	-,017	,523
Affect_2	24,48	7,670	,353	,415
Affect_3	24,76	6,430	,518	,323
Affect_4	25,05	6,876	,334	,399
Affect_5	25,24	6,820	,287	,419
Affect_6	25,14	6,077	,519	,305
Affect_7	24,95	10,193	-,319	,642
Affect_8	24,71	7,526	,232	,445

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT CALCULE DES CLIENTS

Echelle : TOUTES LES VARIABLES – CALCULE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Calcule_1	34,00	37,366	,400	,824
Calcule_2	34,19	39,182	,487	,807
Calcule_3	34,14	39,930	,542	,803
Calcule_4	34,14	41,491	,276	,828
Calcule_5	34,00	38,439	,628	,796
Calcule_6	33,90	39,796	,667	,797
Calcule_7	34,05	39,168	,738	,792
Calcule_8	34,24	37,844	,702	,790
Calcule_9	34,05	40,925	,387	,816
Calcule_10	33,86	40,418	,454	,810
Calcule_11	33,95	42,583	,305	,821
Calcule_12	34,05	41,998	,384	,815

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

ECHELLE DE MESURE DE L'ENGAGEMENT NORMATIF DES CLIENTS

Echelle : TOUTES LES VARIABLES – NORMATIF Client

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	42	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	42	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	4

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Normatif_1	9,86	4,418	,660	,735
Normatif_2	9,86	5,589	,657	,738
Normatif_3	9,81	5,134	,646	,736
Normatif_4	9,62	5,803	,528	,790

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

4. Tableaux des répondants salariés et clients des agences de la banque partenaire de l'étude

Tableau 54 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « traditionnelles »

Agences "Classique"	Nombre de salariés	Nombre de clients
2	32	94
5	29	99
9	42	157
28	35	88

Tableau 55 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « bureaucratiques »

Agences "Bureaucratique"	Nombre de salariés	Nombre de clients
8	27	88
19	48	134
22	34	85
29	39	108

Tableau 56 : Echantillon des répondants clients et salariés pour les agences « récentes »

Agences "Récente"	Nombre de salariés	Nombre de clients
14	35	98
24	26	62

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

5. Corrélations des variables latentes ou 'Latent Variable Correlations' de SmartPLS

(pour le test de validité discriminante)

AGENCES « TRADITIONNELLES »

Tableau 57 : Corrélations des variables latentes – Agence n°2

2_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client_n94	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié n94
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,0027	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salari	-0,0457	0,2307	1	0	0	0	0	0
Calculé_client	0,4475	0,4881	0,2049	1	0	0	0	0
Client_n94	0,566	0,3886	0,079	0,8186	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,1808	0,2882	-0,0014	0,4373	0,8299	1	0	0
Normatif_Sala	0,0631	0,8987	0,2395	0,6113	0,4719	0,3093	1	0
Salarié n94	0,0336	0,9481	0,3696	0,5843	0,4441	0,2958	0,9786	**1**

Tableau 58 : Corrélations des variables latentes – Agence n°5

5_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TR_n99	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TR_n99
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_Salarié	0,2857	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salari	0,3202	0,535	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,308	0,1531	0,4235	1	0	0	0	0
Client TR_n99	0,7255	0,4481	0,4826	0,5956	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,451	0,4709	0,3851	0,3068	0,8917	1	0	0
Normatif_Sala	0,1024	0,223	0,8109	0,2858	0,2899	0,2636	1	0
Salarié TR_n9	0,2434	0,5744	0,9538	0,3555	0,4482	0,4023	0,9083	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 59 : Corrélations des variables latentes – Agence n°9

9_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TRT_n93	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TRT_n93
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_Salarié	0,2879	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salar	0,3551	0,587	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,3918	0,2127	0,4827	1	0	0	0	0
Client TRT_n9	0,7255	0,4662	0,5324	0,7046	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,4627	0,503	0,4384	0,4352	0,8954	1	0	0
Normatif_Sal	0,1168	0,3495	0,8515	0,374	0,3476	0,3158	1	0
Salarié TRT_n	0,2671	0,6718	0,9607	0,4274	0,4986	0,4571	0,9125	**1**

Tableau 60 : Corrélations des variables latentes – Agence n°28

28_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client MIX_n157	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MIX
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	-0,041	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salar	-0,0573	0,2235	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,5359	0,3879	0,1164	1	0	0	0	0
Client MIX_n1	0,6858	0,2574	-0,0168	0,8373	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3237	0,2112	-0,0819	0,5203	0,8504	1	0	0
Normatif_Sal	0,0327	0,8798	0,2325	0,5332	0,3532	0,2422	1	0
Salarié MIX	-0,0023	0,9408	0,3644	0,4897	0,3117	0,2166	0,9756	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agences « bureaucratiques »

Tableau 61 : Corrélations des variables latentes – Agence n°8

8_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n88	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_n=88
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	-0,068	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,3984	0,5166	1	0	0	0	0
Client_n88	0,5593	0,3667	0,8077	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,2562	0,2582	0,464	0,8622	1	0	0
Normatif_Sal	-0,0118	0,8851	0,6254	0,459	0,3092	1	0
Salarié_n=88	-0,0341	0,9531	0,6014	0,4363	0,2982	0,9844	**1**

Tableau 62 : Corrélations des variables latentes – Agence n°19

19_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client BHEC_n150	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BHEC 150
Affect_Clien	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salari	0,1994	1	0	0	0	0	0
Calulé_clien	0,525	0,4864	1	0	0	0	0
Client BHEC_r	0,6423	0,4625	0,8455	**1**	0	0	0
Norm_Clie	0,3118	0,3867	0,5651	0,8781	1	0	0
Normatif_Sal	0,0691	0,7035	0,3765	0,3112	0,2558	1	0
Salarié BHEC	0,1219	0,8711	0,4446	0,3916	0,326	0,9618	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 63 : Corrélations des variables latentes – Agence n°22

22_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n85	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_85
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,0716	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,468	0,5429	1	0	0	0	0
Client_n85	0,5942	0,4111	0,829	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,2281	0,2614	0,4615	0,8365	1	0	0
Normatif_Sala	0,1123	0,9191	0,6303	0,4869	0,3075	1	0
Salarié_85	0,0991	0,9644	0,611	0,4693	0,2977	0,9906	**1**

Tableau 64 : Corrélations des variables latentes – Agence n°29

29_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client MI.TD_HHH.SC_n108	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MI.TD_HHH.SC_n108
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,1017	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4818	0,5078	1	0	0	0	0
Client MI.TD_	0,5715	0,4543	0,8347	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,1732	0,3411	0,4521	0,8266	1	0	0
Normatif_Sala	0,1597	0,8782	0,6303	0,5377	0,3643	1	0
Salarié MI.TD	0,1418	0,9491	0,6026	0,5215	0,3656	0,9841	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agences « recentes »

Tableau 65 : Corrélations des variables latentes – Agence n°14

14_Latent Variable Correlations	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BWTC_n98	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BWTC_n98
Calculé_Salari	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4283	1	0	0	0	0
Client BWTC_	0,4771	0,6831	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3902	0,3664	0,9298	1	0	0
Normatif_Sala	0,7267	0,2965	0,3146	0,2489	1	0
Salarié BWTC_	0,8872	0,37	0,4007	0,3217	0,9616	**1**

Tableau 66 : Corrélations des variables latentes – Agence n°24

24_Latent Variable Correlations	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BFF_n62	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BFF_n62
Calculé_Salari	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4356	1	0	0	0	0
Client BFF_n6	0,4794	0,6754	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3897	0,3566	0,9298	1	0	0
Normatif_Sala	0,7976	0,3031	0,317	0,2486	1	0
Salarié BFF_n	0,9177	0,3704	0,3951	0,3145	0,9715	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

6. Résultats du bootstrapping sur SmartPLS à partir du test t de Student

Résultats du bootstrapping pour les trois groupes d'agences à savoir :

- ✓ Agences « traditionnelles »
- ✓ Agences « bureaucratiques »
- ✓ Agences « récentes »

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n°2

Tableau 67 : Outer Loadings pour l'agence n°2

2_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,8157	0,8063	0,0701	0,0701	11,6291
C.Aff_2 <- Client_n94	0,3311	0,3252	0,1242	0,1242	2,6651
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,8727	0,8695	0,0416	0,0416	20,9852
C.Aff_3 <- Client_n94	0,5208	0,5175	0,0975	0,0975	5,3415
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,8047	0,8034	0,0560	0,0560	14,3756
C.Aff_6 <- Client_n94	0,5305	0,5268	0,1079	0,1079	4,9167
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,8792	0,8776	0,0238	0,0238	36,9647
C.Cal_6 <- Client_n94	0,6886	0,6868	0,0561	0,0561	12,2741
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,8391	0,8399	0,0309	0,0309	27,1901
C.Cal_7 <- Client_n94	0,7520	0,7522	0,0401	0,0401	18,7434
C.Cal_8 <- Client_n94	0,6622	0,6641	0,0520	0,0520	12,7350
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8616	0,8617	0,0259	0,0259	33,2993
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,9333	0,9332	0,0162	0,0162	57,7302
C.Nor_1 <- Client_n94	0,7708	0,7665	0,0564	0,0564	13,6637
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,9506	0,9495	0,0149	0,0149	63,6888
C.Nor_2 <- Client_n94	0,7902	0,7838	0,0611	0,0611	12,9290
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,9220	0,9202	0,0248	0,0248	37,2158
C.Nor_3 <- Client_n94	0,7543	0,7466	0,0648	0,0648	11,6370
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,9398	0,9388	0,0192	0,0192	48,8555
C.Nor_4 <- Client_n94	0,7926	0,7854	0,0582	0,0582	13,6098
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,9859	0,9860	0,0029	0,0029	340,1002
S.Aff_1 <- Salarié n94	0,9424	0,9426	0,0130	0,0130	72,4081
S.Aff_8 <- Salarié n94	0,9264	0,9261	0,0139	0,0139	66,5942
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,9854	0,9855	0,0031	0,0031	318,6702
S.Cal_1 <- Calculé_Salarié	0,7983	0,7796	0,1268	0,1268	6,2960
S.Cal_1 <- Salarié n94	0,3067	0,3032	0,1220	0,1220	2,5149
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,7987	0,7676	0,1547	0,1547	5,1621
S.Cal_4 <- Salarié n94	0,2750	0,2701	0,1293	0,1293	2,1261
S.Cal_6 <- Salarié n94	0,3069	0,3047	0,1211	0,1211	2,5346
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,8127	0,7978	0,1248	0,1248	6,5107
S.Nor_3 <- Salarié n94	0,7819	0,7817	0,0449	0,0449	17,4215
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,7837	0,7848	0,0423	0,0423	18,5299
S.Nor_4 <- Salarié n94	0,8525	0,8531	0,0205	0,0205	41,5601
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,8846	0,8846	0,0153	0,0153	57,7121
S.Nor_6 <- Salarié n94	0,8220	0,8242	0,0524	0,0524	15,6757
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,8189	0,8210	0,0582	0,0582	14,0687
S.Nor_7 <- Salarié n94	0,8162	0,8183	0,0345	0,0345	23,6331
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,8598	0,8618	0,0276	0,0276	31,1949
S.Nor_9 <- Salarié n94	0,8638	0,8646	0,0300	0,0300	28,8095
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,8785	0,8799	0,0251	0,0251	34,9827

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 68 : Outer Weights pour l'agence n°2

2_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,3404	0,3337	0,0655	0,0655	5,1936
C.Aff_2 <- Client_n94	0,0723	0,0708	0,0275	0,0275	2,6298
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4199	0,4213	0,0470	0,0470	8,9360
C.Aff_3 <- Client_n94	0,1211	0,1204	0,0210	0,0210	5,7609
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,4423	0,4449	0,0724	0,0724	6,1104
C.Aff_6 <- Client_n94	0,1218	0,1213	0,0245	0,0245	4,9639
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,3773	0,3765	0,0139	0,0139	27,2307
C.Cal_6 <- Client_n94	0,1668	0,1667	0,0151	0,0151	11,0437
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,4219	0,4223	0,0222	0,0222	18,9980
C.Cal_7 <- Client_n94	0,1851	0,1856	0,0162	0,0162	11,4161
C.Cal_8 <- Client_n94	0,1609	0,1617	0,0162	0,0162	9,9057
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,3648	0,3658	0,0158	0,0158	23,0804
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2646	0,2658	0,0087	0,0087	30,5228
C.Nor_1 <- Client_n94	0,1559	0,1555	0,0138	0,0138	11,2890
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2706	0,2707	0,0082	0,0082	33,1687
C.Nor_2 <- Client_n94	0,1602	0,1591	0,0130	0,0130	12,3075
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2584	0,2580	0,0074	0,0074	35,1055
C.Nor_3 <- Client_n94	0,1518	0,1503	0,0124	0,0124	12,2729
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,2740	0,2743	0,0092	0,0092	29,8116
C.Nor_4 <- Client_n94	0,1596	0,1582	0,0118	0,0118	13,4759
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,5116	0,5117	0,0047	0,0047	108,5629
S.Aff_1 <- Salarié n94	0,1735	0,1720	0,0075	0,0075	23,2680
S.Aff_8 <- Salarié n94	0,1719	0,1703	0,0077	0,0077	22,2418
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,5029	0,5027	0,0042	0,0042	119,0362
S.Cal_1 <- Calculé_Salarié	0,4296	0,4268	0,1447	0,1447	2,9686
S.Cal_1 <- Salarié n94	0,0584	0,0576	0,0216	0,0216	2,7105
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,3851	0,3626	0,1646	0,1646	2,3397
S.Cal_4 <- Salarié n94	0,0557	0,0543	0,0231	0,0231	2,4097
S.Cal_6 <- Salarié n94	0,0593	0,0587	0,0216	0,0216	2,7477
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,4299	0,4262	0,1426	0,1426	3,0157
S.Nor_3 <- Salarié n94	0,1463	0,1448	0,0059	0,0059	24,7678
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,2353	0,2344	0,0107	0,0107	21,9340
S.Nor_4 <- Salarié n94	0,1526	0,1513	0,0079	0,0079	19,4132
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,2334	0,2327	0,0106	0,0106	22,0501
S.Nor_6 <- Salarié n94	0,1494	0,1482	0,0084	0,0084	17,7953
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,2253	0,2251	0,0121	0,0121	18,6962
S.Nor_7 <- Salarié n94	0,1505	0,1495	0,0070	0,0070	21,4236
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2428	0,2422	0,0108	0,0108	22,5188
S.Nor_9 <- Salarié n94	0,1571	0,1558	0,0075	0,0075	20,8898
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,2457	0,2457	0,0126	0,0126	19,4808

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 69 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°2

2_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n94 -> Affect_Client	0,6898	0,6922	0,0893	0,0893	7,7262
Client_n94 -> Calulé_client	0,6820	0,6821	0,0474	0,0474	14,3891
Client_n94 -> Norm_Client	0,8799	0,8787	0,0617	0,0617	14,2674
Normatif_Salarié -> Affect_Clien	-0,2625	-0,2586	0,0787	0,0787	3,3353
Normatif_Salarié -> Calulé_clien	0,2894	0,2885	0,0562	0,0562	5,1534
Normatif_Salarié -> Norm_Clien	-0,1059	-0,1122	0,0573	0,0573	1,8472
Salarié n94 -> Affect_salarie	0,9481	0,9480	0,0102	0,0102	92,6821
Salarié n94 -> Calculé_Salarié	0,3696	0,3861	0,1176	0,1176	3,1438
Salarié n94 -> Client_n94	0,4441	0,4502	0,0885	0,0885	5,0160
Salarié n94 -> Normatif_Salarié	0,9786	0,9782	0,0063	0,0063	155,6145

Tableau 70 : Total effects pour l'agence n°2

2_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n94 -> Affect_Client	0,6898	0,6922	0,0893	0,0893	7,7262
Client_n94 -> Calulé_client	0,6820	0,6821	0,0474	0,0474	14,3891
Client_n94 -> Norm_Client	0,8799	0,8787	0,0617	0,0617	14,2674
Normatif_Salarié -> Affect_Clien	-0,2625	-0,2586	0,0787	0,0787	3,3353
Normatif_Salarié -> Calulé_clien	0,2894	0,2885	0,0562	0,0562	5,1534
Normatif_Salarié -> Norm_Clien	-0,1059	-0,1122	0,0573	0,0573	1,8472
Salarié n94 -> Affect_Client	0,0495	0,0571	0,1034	0,1034	0,4792
Salarié n94 -> Affect_salarie	0,9481	0,9480	0,0102	0,0102	92,6821
Salarié n94 -> Calculé_Salarié	0,3696	0,3861	0,1176	0,1176	3,1438
Salarié n94 -> Calulé_client	0,5862	0,5888	0,0620	0,0620	9,4482
Salarié n94 -> Client_n94	0,4441	0,4502	0,0885	0,0885	5,0160
Salarié n94 -> Norm_Client	0,2871	0,2877	0,0935	0,0935	3,0717
Salarié n94 -> Normatif_Salarié	0,9786	0,9782	0,0063	0,0063	155,6145

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°5

Tableau 71 : Outer Loadings pour l'agence n°5

5_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,9335	0,9336	0,0154	0,0154	60,4281
C.Aff_2 <- Client TR_n99	0,6835	0,6802	0,0595	0,0595	11,4908
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,9155	0,9177	0,0168	0,0168	54,4392
C.Aff_3 <- Client TR_n99	0,6572	0,6554	0,0741	0,0741	8,8748
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,9432	0,9441	0,0111	0,0111	84,7838
C.Cal_6 <- Client TR_n99	0,6422	0,6367	0,0739	0,0739	8,6856
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8909	0,8895	0,0291	0,0291	30,5677
C.Cal_8 <- Client TR_n99	0,4205	0,4143	0,0990	0,0990	4,2483
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,7806	0,7778	0,0485	0,0485	16,1078
C.Nor_1 <- Client TR_n99	0,6716	0,6699	0,0674	0,0674	9,9600
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,8850	0,8853	0,0224	0,0224	39,5124
C.Nor_2 <- Client TR_n99	0,7469	0,7488	0,0436	0,0436	17,1219
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,8554	0,8560	0,0188	0,0188	45,5643
C.Nor_3 <- Client TR_n99	0,8159	0,8173	0,0263	0,0263	30,9868
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,8845	0,8841	0,0239	0,0239	36,9829
C.Nor_4 <- Client TR_n99	0,7929	0,7925	0,0412	0,0412	19,2471
S.Aff_5 <- Affect_Salarié	0,9059	0,9046	0,0242	0,0242	37,3624
S.Aff_5 <- Salarié TR_n99	0,5201	0,5078	0,1205	0,1205	4,3144
S.Aff_8 <- Affect_Salarié	0,8826	0,8777	0,0530	0,0530	16,6666
S.Aff_8 <- Salarié TR_n99	0,5072	0,4981	0,1329	0,1329	3,8176
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,8699	0,8678	0,0294	0,0294	29,5527
S.Cal_4 <- Salarié TR_n99	0,8554	0,8508	0,0389	0,0389	21,9834
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,8884	0,8884	0,0220	0,0220	40,4119
S.Cal_6 <- Salarié TR_n99	0,8234	0,8270	0,0278	0,0278	29,6192
S.Nor_2 <- Normatif_Salar	0,8370	0,8332	0,0547	0,0547	15,2932
S.Nor_2 <- Salarié TR_n99	0,7651	0,7637	0,0737	0,0737	10,3846
S.Nor_3 <- Normatif_Salar	0,6276	0,6271	0,0736	0,0736	8,5223
S.Nor_3 <- Salarié TR_n99	0,7180	0,7133	0,0653	0,0653	10,9941
S.Nor_5 <- Normatif_Salar	0,8976	0,8999	0,0309	0,0309	29,0272
S.Nor_5 <- Salarié TR_n99	0,8239	0,8266	0,0518	0,0518	15,8920
S.Nor_6 <- Normatif_Salar	0,5904	0,5790	0,1465	0,1465	4,0310
S.Nor_6 <- Salarié TR_n99	0,3884	0,3857	0,1479	0,1479	2,6265
S.Nor_7 <- Normatif_Salar	0,7570	0,7544	0,0799	0,0799	9,4776
S.Nor_7 <- Salarié TR_n99	0,5883	0,5899	0,1112	0,1112	5,2906

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 72 : Outer Weights pour l'agence n°5

5_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,5716	0,5683	0,0219	0,0219	26,1038
C.Aff_2 <- Client TR_n99	0,1922	0,1906	0,0156	0,0156	12,2929
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,5094	0,5115	0,0246	0,0246	20,7206
C.Aff_3 <- Client TR_n99	0,1780	0,1767	0,0192	0,0192	9,2856
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,6271	0,6285	0,0342	0,0342	18,3527
C.Cal_6 <- Client TR_n99	0,1885	0,1859	0,0166	0,0166	11,3491
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,4585	0,4566	0,0290	0,0290	15,8305
C.Cal_8 <- Client TR_n99	0,1278	0,1249	0,0227	0,0227	5,6333
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2587	0,2566	0,0196	0,0196	13,2282
C.Nor_1 <- Client TR_n99	0,1668	0,1660	0,0181	0,0181	9,2364
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2878	0,2886	0,0136	0,0136	21,2340
C.Nor_2 <- Client TR_n99	0,1822	0,1829	0,0146	0,0146	12,5192
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,3232	0,3231	0,0155	0,0155	20,7898
C.Nor_3 <- Client TR_n99	0,2123	0,2128	0,0164	0,0164	12,9259
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,3017	0,3021	0,0146	0,0146	20,7022
C.Nor_4 <- Client TR_n99	0,1962	0,1964	0,0162	0,0162	12,0811
S.Aff_5 <- Affect_Salarié	0,5879	0,5860	0,0645	0,0645	9,1204
S.Aff_5 <- Salarié TR_n99	0,1450	0,1395	0,0256	0,0256	5,6687
S.Aff_8 <- Affect_Salarié	0,5296	0,5320	0,0556	0,0556	9,5327
S.Aff_8 <- Salarié TR_n99	0,1348	0,1298	0,0246	0,0246	5,4882
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,5482	0,5474	0,0225	0,0225	24,3988
S.Cal_4 <- Salarié TR_n99	0,2068	0,2037	0,0121	0,0121	17,0912
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,5889	0,5913	0,0268	0,0268	21,9417
S.Cal_6 <- Salarié TR_n99	0,2034	0,2024	0,0151	0,0151	13,4655
S.Nor_2 <- Normatif_Salar	0,2889	0,2859	0,0339	0,0339	8,5204
S.Nor_2 <- Salarié TR_n99	0,1701	0,1691	0,0216	0,0216	7,8614
S.Nor_3 <- Normatif_Salar	0,2928	0,2888	0,0479	0,0479	6,1167
S.Nor_3 <- Salarié TR_n99	0,1672	0,1645	0,0146	0,0146	11,4695
S.Nor_5 <- Normatif_Salar	0,3332	0,3320	0,0283	0,0283	11,7622
S.Nor_5 <- Salarié TR_n99	0,1895	0,1888	0,0197	0,0197	9,5966
S.Nor_6 <- Normatif_Salar	0,1636	0,1591	0,0474	0,0474	3,4528
S.Nor_6 <- Salarié TR_n99	0,0832	0,0817	0,0297	0,0297	2,8024
S.Nor_7 <- Normatif_Salar	0,2360	0,2353	0,0401	0,0401	5,8889
S.Nor_7 <- Salarié TR_n99	0,1244	0,1247	0,0268	0,0268	4,6487

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 73 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°5

5_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_Salarié -> Affect_	-0,1302	-0,1202	0,0739	0,0739	1,7607
Affect_Salarié -> Calulé_	-0,2554	-0,2517	0,0833	0,0833	3,0662
Affect_Salarié -> Norm_	0,2052	0,1993	0,0581	0,0581	3,5343
Calculé_Salarié -> Affect_	0,2968	0,2838	0,1260	0,1260	2,3559
Calculé_Salarié -> Calulé_	0,2835	0,2832	0,0879	0,0879	3,2259
Calculé_Salarié -> Norm	-0,3642	-0,3569	0,0757	0,0757	4,8092
Client TR_n99 -> Affect_	0,7339	0,7342	0,0729	0,0729	10,0677
Client TR_n99 -> Calulé_	0,5732	0,5672	0,1001	0,1001	5,7254
Client TR_n99 -> Norm	0,9026	0,9041	0,0267	0,0267	33,8512
Normatif_Salarié -> Affect	-0,3220	-0,3145	0,1349	0,1349	2,3863
Normatif_Salarié -> Norr	0,2515	0,2441	0,0670	0,0670	3,7556
Salarié TR_n99 -> Affect_	0,5744	0,5657	0,1158	0,1158	4,9582
Salarié TR_n99 -> Calculé_	0,9538	0,9547	0,0099	0,0099	96,0206
Salarié TR_n99 -> Client	0,4482	0,4486	0,0881	0,0881	5,0871
Salarié TR_n99 -> Normati	0,9083	0,9137	0,0187	0,0187	48,4452

Tableau 74 : Total effects pour l'agence n°5

5_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_Salarié -> Affect_	-0,1302	-0,1202	0,0739	0,0739	1,7607
Affect_Salarié -> Calulé_	-0,2554	-0,2517	0,0833	0,0833	3,0662
Affect_Salarié -> Norm_	0,2052	0,1993	0,0581	0,0581	3,5343
Calculé_Salarié -> Affect_	0,2968	0,2838	0,1260	0,1260	2,3559
Calculé_Salarié -> Calulé_	0,2835	0,2832	0,0879	0,0879	3,2259
Calculé_Salarié -> Norm	-0,3642	-0,3569	0,0757	0,0757	4,8092
Client TR_n99 -> Affect_	0,7339	0,7342	0,0729	0,0729	10,0677
Client TR_n99 -> Calulé_	0,5732	0,5672	0,1001	0,1001	5,7254
Client TR_n99 -> Norm	0,9026	0,9041	0,0267	0,0267	33,8512
Normatif_Salarié -> Affect	-0,3220	-0,3145	0,1349	0,1349	2,3863
Normatif_Salarié -> Norr	0,2515	0,2441	0,0670	0,0670	3,7556
Salarié TR_n99 -> Affect_	0,2448	0,2447	0,1039	0,1039	2,3561
Salarié TR_n99 -> Affect_	0,5744	0,5657	0,1158	0,1158	4,9582
Salarié TR_n99 -> Calculé_	0,9538	0,9547	0,0099	0,0099	96,0206
Salarié TR_n99 -> Calulé_	0,3806	0,3797	0,0695	0,0695	5,4731
Salarié TR_n99 -> Client	0,4482	0,4486	0,0881	0,0881	5,0871
Salarié TR_n99 -> Norm	0,4034	0,4012	0,1040	0,1040	3,8804
Salarié TR_n99 -> Normati	0,9083	0,9137	0,0187	0,0187	48,4452

© 2014 Tous droits réservés.

Agence n°9

Tableau 75 : Outer Loadings pour l'agence n°9

9_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,9448	0,9445	0,0097	0,0097	97,0047
C.Aff_2 <- Client TRT	0,6925	0,6904	0,0474	0,0474	14,6184
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,9280	0,9289	0,0113	0,0113	82,1018
C.Aff_3 <- Client TRT	0,6651	0,6639	0,0560	0,0560	11,8834
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,9353	0,9357	0,0098	0,0098	95,0870
C.Cal_6 <- Client TRT	0,7226	0,7223	0,0398	0,0398	18,1473
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,9009	0,9003	0,0210	0,0210	42,8597
C.Cal_8 <- Client TRT	0,5568	0,5565	0,0607	0,0607	9,1670
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,7724	0,7707	0,0381	0,0381	20,2667
C.Nor_1 <- Client TRT	0,6632	0,6623	0,0509	0,0509	13,0243
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,8973	0,8967	0,0165	0,0165	54,4248
C.Nor_2 <- Client TRT	0,7680	0,7671	0,0332	0,0332	23,0969
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,8625	0,8626	0,0149	0,0149	58,0222
C.Nor_3 <- Client TRT	0,8226	0,8228	0,0207	0,0207	39,8268
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,8938	0,8934	0,0181	0,0181	49,3521
C.Nor_4 <- Client TRT	0,8051	0,8046	0,0330	0,0330	24,4299
S.Aff_5 <- Affect_Salarié	0,9193	0,9197	0,0111	0,0111	83,0423
S.Aff_5 <- Salarié TRT	0,6281	0,6205	0,0730	0,0730	8,6057
S.Aff_8 <- Affect_Salarié	0,8640	0,8600	0,0397	0,0397	21,7652
S.Aff_8 <- Salarié TRT	0,5669	0,5603	0,0898	0,0898	6,3119
S.Cal_4 <- Salarié TRT	0,8874	0,8856	0,0239	0,0239	37,0685
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,8857	0,8846	0,0204	0,0204	43,4808
S.Cal_6 <- Salarié TRT	0,8278	0,8302	0,0178	0,0178	46,5064
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,8976	0,8975	0,0164	0,0164	54,7610
S.Nor_2 <- Normatif_Salarié	0,8343	0,8317	0,0515	0,0515	16,2042
S.Nor_2 <- Salarié TRT	0,7377	0,7381	0,0579	0,0579	12,7440
S.Nor_3 <- Salarié TRT	0,7683	0,7642	0,0419	0,0419	18,3332
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,7282	0,7235	0,0428	0,0428	17,0159
S.Nor_5 <- Normatif_Salarié	0,8648	0,8684	0,0241	0,0241	35,8130
S.Nor_5 <- Salarié TRT	0,7864	0,7897	0,0377	0,0377	20,8421
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,6882	0,6872	0,0759	0,0759	9,0664
S.Nor_7 <- Salarié TRT	0,5000	0,5021	0,0923	0,0923	5,4188

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 76 : Outer Weights pour l'agence n°9

9_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,5679	0,5659	0,0146	0,0146	38,8221
C.Aff_2 <- Client TRT	0,1784	0,1776	0,0108	0,0108	16,5049
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4994	0,5011	0,0161	0,0161	31,0437
C.Aff_3 <- Client TRT	0,1625	0,1620	0,0131	0,0131	12,4135
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,5990	0,5993	0,0219	0,0219	27,3941
C.Cal_6 <- Client TRT	0,1915	0,1911	0,0093	0,0093	20,6182
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,4881	0,4878	0,0150	0,0150	32,5817
C.Cal_8 <- Client TRT	0,1492	0,1487	0,0118	0,0118	12,6049
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2498	0,2489	0,0145	0,0145	17,1809
C.Nor_1 <- Client TRT	0,1527	0,1523	0,0116	0,0116	13,2148
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2927	0,2927	0,0101	0,0101	29,0695
C.Nor_2 <- Client TRT	0,1753	0,1752	0,0100	0,0100	17,6024
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,3186	0,3189	0,0121	0,0121	26,3960
C.Nor_3 <- Client TRT	0,1957	0,1960	0,0116	0,0116	16,8573
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,3016	0,3022	0,0106	0,0106	28,5697
C.Nor_4 <- Client TRT	0,1864	0,1865	0,0116	0,0116	16,0781
S.Aff_5 <- Affect_Salarié	0,6272	0,6279	0,0463	0,0463	13,5594
S.Aff_5 <- Salarié TRT	0,1668	0,1642	0,0137	0,0137	12,1780
S.Aff_8 <- Affect_Salarié	0,4901	0,4898	0,0345	0,0345	14,2244
S.Aff_8 <- Salarié TRT	0,1418	0,1392	0,0145	0,0145	9,7846
S.Cal_4 <- Salarié TRT	0,2127	0,2119	0,0086	0,0086	24,7859
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,5461	0,5458	0,0151	0,0151	36,1822
S.Cal_6 <- Salarié TRT	0,2042	0,2044	0,0109	0,0109	18,6959
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,5752	0,5765	0,0182	0,0182	31,6733
S.Nor_2 <- Normatif_Salarié	0,3136	0,3130	0,0327	0,0327	9,5871
S.Nor_2 <- Salarié TRT	0,1647	0,1649	0,0172	0,0172	9,5815
S.Nor_3 <- Salarié TRT	0,1799	0,1784	0,0074	0,0074	24,3399
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,3636	0,3590	0,0333	0,0333	10,9167
S.Nor_5 <- Normatif_Salarié	0,3653	0,3656	0,0249	0,0249	14,6713
S.Nor_5 <- Salarié TRT	0,1830	0,1837	0,0153	0,0153	11,9631
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2292	0,2294	0,0392	0,0392	5,8500
S.Nor_7 <- Salarié TRT	0,1069	0,1077	0,0219	0,0219	4,8821

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 77 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°9

9_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_Salarié -> Affect_Clier	-0,1573	-0,1513	0,0592	0,0592	2,6557
Affect_Salarié -> Calulé_clier	-0,2676	-0,2654	0,0638	0,0638	4,1948
Affect_Salarié -> aNorm_Clie	0,2205	0,2173	0,0472	0,0472	4,6745
Calculé_Salarié -> Affect_Clie	0,4848	0,4787	0,1085	0,1085	4,4683
Calculé_Salarié -> Calulé_clie	0,2766	0,2740	0,0629	0,0629	4,4004
Calculé_Salarié -> Norm_Clie	-0,4024	-0,3985	0,0461	0,0461	8,7272
Client TRT -> Affect_Client	0,7103	0,7121	0,0631	0,0631	11,2534
Client TRT -> Calulé_client	0,6821	0,6825	0,0583	0,0583	11,7034
Client TRT -> Norm_Client	0,9154	0,9152	0,0222	0,0222	41,1572
Normatif_Salarié -> Affect_C	-0,4880	-0,4884	0,1152	0,1152	4,2355
Normatif_Salarié -> Norm_Cl	0,2632	0,2610	0,0448	0,0448	5,8716
Salarié TRT -> Affect_Salarié	0,6718	0,6656	0,0704	0,0704	9,5449
Salarié TRT -> Calculé_Salarié	0,9607	0,9618	0,0055	0,0055	174,1664
Salarié TRT -> Client TRT	0,4986	0,4982	0,0621	0,0621	8,0243
Salarié TRT -> Normatif_Sala	0,9125	0,9156	0,0124	0,0124	73,8416

Tableau 78 : Total effects pour l'agence n°9

9_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_Salarié -> Affect_Clier	-0,1573	-0,1513	0,0592	0,0592	2,6557
Affect_Salarié -> Calulé_clier	-0,2676	-0,2654	0,0638	0,0638	4,1948
Affect_Salarié -> Norm_Clien	0,2205	0,2173	0,0472	0,0472	4,6745
Calculé_Salarié -> Affect_Clie	0,4848	0,4787	0,1085	0,1085	4,4683
Calculé_Salarié -> Calulé_clie	0,2766	0,2740	0,0629	0,0629	4,4004
Calculé_Salarié -> Norm_Clie	-0,4024	-0,3985	0,0461	0,0461	8,7272
Client TRT -> Affect_Client	0,7103	0,7121	0,0631	0,0631	11,2534
Client TRT -> Calulé_client	0,6821	0,6825	0,0583	0,0583	11,7034
Client TRT -> Norm_Client	0,9154	0,9152	0,0222	0,0222	41,1572
Normatif_Salarié -> Affect_C	-0,4880	-0,4884	0,1152	0,1152	4,2355
Normatif_Salarié -> Norm_Cl	0,2632	0,2610	0,0448	0,0448	5,8716
Salarié TRT -> Affect_Client	0,2690	0,2677	0,0833	0,0833	3,2283
Salarié TRT -> Affect_Salarié	0,6718	0,6656	0,0704	0,0704	9,5449
Salarié TRT -> Calculé_Salarié	0,9607	0,9618	0,0055	0,0055	174,1664
Salarié TRT -> Calulé_client	0,4261	0,4263	0,0513	0,0513	8,3102
Salarié TRT -> Client TRT_n93	0,4986	0,4982	0,0621	0,0621	8,0243
Salarié TRT -> Norm_Client	0,4581	0,4562	0,0762	0,0762	6,0123
Salarié TRT -> Normatif_Sala	0,9125	0,9156	0,0124	0,0124	73,8416

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°28

Tableau 79 : Outer Loadings pour l'agence n°28

28_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,8641	0,8623	0,0360	0,0360	24,0113
C.Aff_2 <- Client MIX_n15	0,5071	0,5023	0,0922	0,0922	5,4997
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,8874	0,8875	0,0220	0,0220	40,3322
C.Aff_3 <- Client MIX_n15	0,6400	0,6373	0,0680	0,0680	9,4092
C.Aff_6 <- Client MIX_n15	0,5823	0,5795	0,1016	0,1016	5,7291
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,7801	0,7751	0,0649	0,0649	12,0266
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,8796	0,8784	0,0215	0,0215	40,9439
C.Cal_6 <- Client MIX_n15	0,7231	0,7212	0,0529	0,0529	13,6671
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,8222	0,8213	0,0359	0,0359	22,9274
C.Cal_7 <- Client MIX_n15	0,7652	0,7659	0,0355	0,0355	21,5834
C.Cal_8 <- Client MIX_n15	0,6458	0,6462	0,0558	0,0558	11,5691
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8603	0,8594	0,0286	0,0286	30,1203
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,9292	0,9282	0,0155	0,0155	59,8039
C.Nor_1 <- Client MIX_n15	0,7861	0,7834	0,0464	0,0464	16,9530
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,9491	0,9477	0,0143	0,0143	66,3724
C.Nor_2 <- Client MIX_n15	0,8191	0,8155	0,0451	0,0451	18,1717
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,9275	0,9258	0,0209	0,0209	44,2988
C.Nor_3 <- Client MIX_n15	0,7758	0,7710	0,0531	0,0531	14,6029
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,9387	0,9371	0,0193	0,0193	48,5421
C.Nor_4 <- Client MIX_n15	0,8026	0,7976	0,0480	0,0480	16,7142
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,9851	0,9850	0,0032	0,0032	309,3181
S.Aff_1 <- Salarié MIX	0,9349	0,9347	0,0143	0,0143	65,1834
S.Aff_8 <- Salarié MIX	0,9186	0,9183	0,0149	0,0149	61,5013
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,9851	0,9850	0,0031	0,0031	313,1904
S.Cal_1 <- Calculé_Salarié	0,7928	0,7633	0,1784	0,1784	4,4436
S.Cal_1 <- Salarié MIX	0,3016	0,2939	0,1298	0,1298	2,3240
S.Cal_4 <- Salarié MIX	0,2921	0,2826	0,1393	0,1393	2,0973
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,7899	0,7482	0,1977	0,1977	3,9946
S.Cal_6 <- Salarié MIX	0,2782	0,2726	0,1344	0,1344	2,0695
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,8121	0,7778	0,1938	0,1938	4,1905
S.Nor_3 <- Salarié MIX	0,7538	0,7510	0,0601	0,0601	12,5478
S.Nor_3 <- Normatif_Salari	0,7725	0,7724	0,0517	0,0517	14,9504
S.Nor_4 <- Salarié MIX	0,8247	0,8247	0,0270	0,0270	30,5607
S.Nor_4 <- Normatif_Salari	0,8579	0,8570	0,0213	0,0213	40,1919
S.Nor_6 <- Salarié MIX	0,8223	0,8245	0,0484	0,0484	16,9768
S.Nor_6 <- Normatif_Salari	0,8141	0,8158	0,0556	0,0556	14,6479
S.Nor_7 <- Salarié MIX	0,8310	0,8332	0,0380	0,0380	21,8410
S.Nor_7 <- Normatif_Salari	0,8712	0,8737	0,0296	0,0296	29,4475
S.Nor_9 <- Salarié MIX	0,8320	0,8302	0,0360	0,0360	23,1305
S.Nor_9 <- Normatif_Salari	0,8486	0,8482	0,0321	0,0321	26,4037

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 80 : Outer Weights pour l'agence n°28

28_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,3718	0,3717	0,0356	0,0356	10,4435
C.Aff_2 <- Client MIX_n15	0,1015	0,1005	0,0178	0,0178	5,7128
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4193	0,4203	0,0355	0,0355	11,8218
C.Aff_3 <- Client MIX_n15	0,1321	0,1319	0,0134	0,0134	9,8967
C.Aff_6 <- Client MIX_n15	0,1200	0,1196	0,0199	0,0199	6,0376
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,3931	0,3913	0,0512	0,0512	7,6783
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,3968	0,3972	0,0147	0,0147	27,0033
C.Cal_6 <- Client MIX_n15	0,1533	0,1534	0,0112	0,0112	13,6656
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,4168	0,4167	0,0225	0,0225	18,5290
C.Cal_7 <- Client MIX_n15	0,1649	0,1656	0,0132	0,0132	12,4763
C.Cal_8 <- Client MIX_n15	0,1386	0,1392	0,0120	0,0120	11,5098
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,3583	0,3597	0,0137	0,0137	26,0773
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2637	0,2646	0,0078	0,0078	33,6569
C.Nor_1 <- Client MIX_n15	0,1453	0,1455	0,0106	0,0106	13,6582
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2748	0,2755	0,0083	0,0083	33,2476
C.Nor_2 <- Client MIX_n15	0,1522	0,1521	0,0100	0,0100	15,1509
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2603	0,2602	0,0065	0,0065	40,1026
C.Nor_3 <- Client MIX_n15	0,1424	0,1420	0,0097	0,0097	14,6983
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,2693	0,2694	0,0081	0,0081	33,2562
C.Nor_4 <- Client MIX_n15	0,1473	0,1467	0,0093	0,0093	15,8650
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,5073	0,5075	0,0057	0,0057	89,6878
S.Aff_1 <- Salarié MIX	0,1779	0,1766	0,0095	0,0095	18,7071
S.Aff_8 <- Salarié MIX	0,1762	0,1749	0,0099	0,0099	17,8794
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,5079	0,5078	0,0058	0,0058	87,4172
S.Cal_1 <- Calculé_Salarié	0,4335	0,4271	0,1658	0,1658	2,6147
S.Cal_1 <- Salarié MIX	0,0576	0,0556	0,0242	0,0242	2,3768
S.Cal_4 <- Salarié MIX	0,0610	0,0583	0,0261	0,0261	2,3356
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,4198	0,3972	0,1784	0,1784	2,3529
S.Cal_6 <- Salarié MIX	0,0563	0,0545	0,0253	0,0253	2,2294
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,3998	0,3801	0,1821	0,1821	2,1959
S.Nor_3 <- Salarié MIX	0,1442	0,1423	0,0080	0,0080	17,9456
S.Nor_3 <- Normatif_Salari	0,2363	0,2347	0,0127	0,0127	18,6564
S.Nor_4 <- Salarié MIX	0,1520	0,1509	0,0099	0,0099	15,3894
S.Nor_4 <- Normatif_Salari	0,2330	0,2328	0,0124	0,0124	18,8488
S.Nor_6 <- Salarié MIX	0,1545	0,1535	0,0091	0,0091	17,0396
S.Nor_6 <- Normatif_Salari	0,2316	0,2319	0,0119	0,0119	19,3928
S.Nor_7 <- Salarié MIX	0,1562	0,1554	0,0083	0,0083	18,8173
S.Nor_7 <- Normatif_Salari	0,2482	0,2487	0,0124	0,0124	20,0710
S.Nor_9 <- Salarié MIX	0,1562	0,1547	0,0082	0,0082	19,1450
S.Nor_9 <- Normatif_Salari	0,2507	0,2502	0,0130	0,0130	19,2768

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 81 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°28

28_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_salarie -> Affect_Cli	-0,2330	-0,2376	0,0822	0,0822	2,8344
Affect_salarie -> Calulé_cli	-0,1906	-0,1926	0,1082	0,1082	1,7614
Client MIX_n157 -> Affect_	0,7457	0,7502	0,0558	0,0558	13,3534
Client MIX_n157 -> Calulé_	0,7295	0,7291	0,0420	0,0420	17,3788
Client MIX_n157 -> Norm_	0,8504	0,8476	0,0425	0,0425	19,9920
Normatif_Salarié -> Calulé_	0,4441	0,4445	0,1010	0,1010	4,3986
Salarié MIX -> Affect_salari	0,9407	0,9407	0,0112	0,0112	84,1335
Salarié MIX -> Calculé_Sala	0,3646	0,3765	0,1334	0,1334	2,7325
Salarié MIX -> Client MIX_r	0,3117	0,3183	0,0876	0,0876	3,5594
Salarié MIX -> Normatif_Sa	0,9756	0,9749	0,0069	0,0069	140,5139

Tableau 82 : Total effects pour l'agence n°28

28_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_salarie -> Affect_Cli	-0,2330	-0,2376	0,0822	0,0822	2,8344
Affect_salarie -> Calulé_cli	-0,1906	-0,1926	0,1082	0,1082	1,7614
Client MIX_n157 -> Affect_	0,7457	0,7502	0,0558	0,0558	13,3534
Client MIX_n157 -> Calulé_	0,7295	0,7291	0,0420	0,0420	17,3788
Client MIX_n157 -> Norm_	0,8504	0,8476	0,0425	0,0425	19,9920
Normatif_Salarié -> Calulé_	0,4441	0,4445	0,1010	0,1010	4,3986
Salarié MIX -> Affect_Clien	0,0133	0,0154	0,1016	0,1016	0,1305
Salarié MIX -> Affect_salari	0,9407	0,9407	0,0112	0,0112	84,1335
Salarié MIX -> Calculé_Sala	0,3646	0,3765	0,1334	0,1334	2,7325
Salarié MIX -> Calulé_clien	0,4813	0,4840	0,0747	0,0747	6,4408
Salarié MIX -> Client MIX_r	0,3117	0,3183	0,0876	0,0876	3,5594
Salarié MIX -> Norm_Client	0,2651	0,2701	0,0764	0,0764	3,4677
Salarié MIX -> Normatif_Sa	0,9756	0,9749	0,0069	0,0069	140,5139

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n°8

Tableau 83 : Outer Loadings pour l'agence n°8

8_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Affect_2 <- Affect_Client	0,7805	0,7728	0,0665	0,0665	11,7454
C.Affect_2 <- Client_n88	0,3129	0,3010	0,1180	0,1180	2,6516
C.Affect_3 <- Client_n88	0,5085	0,5012	0,0927	0,0927	5,4882
C.Affect_3 <- Affect_Client	0,8165	0,8157	0,0430	0,0430	18,9911
C.Affect_6 <- Client_n88	0,5018	0,4943	0,1102	0,1102	4,5529
C.Affect_6 <- Affect_Client	0,8080	0,8056	0,0515	0,0515	15,6865
C.Calcule_6 <- Calulé_clien	0,8808	0,8793	0,0232	0,0232	38,0281
C.Calcule_6 <- Client_n88	0,6787	0,6762	0,0591	0,0591	11,4875
C.Calcule_7 <- Calulé_clien	0,8706	0,8716	0,0256	0,0256	33,9784
C.Calcule_7 <- Client_n88	0,7470	0,7458	0,0412	0,0412	18,1153
C.Calcule_8 <- Calulé_clien	0,8746	0,8748	0,0233	0,0233	37,4571
C.Calcule_8 <- Client_n88	0,6907	0,6913	0,0506	0,0506	13,6612
C.Normatif_1 <- Norm_Clie	0,9355	0,9351	0,0151	0,0151	61,9449
C.Normatif_1 <- Client_n88	0,8032	0,8031	0,0356	0,0356	22,5719
C.Normatif_2 <- Norm_Clie	0,9482	0,9469	0,0145	0,0145	65,3983
C.Normatif_2 <- Client_n8	0,8174	0,8159	0,0382	0,0382	21,4221
C.Normatif_3 <- Norm_Clie	0,9226	0,9214	0,0240	0,0240	38,4793
C.Normatif_3 <- Client_n88	0,7875	0,7850	0,0427	0,0427	18,4612
C.Normatif_4 <- Norm_Clie	0,9466	0,9461	0,0153	0,0153	61,8587
C.Normatif_4 <- Client_n88	0,8270	0,8249	0,0348	0,0348	23,7795
S.Affect_1 <- Affect_salarie	0,9749	0,9753	0,0047	0,0047	208,9467
S.Affect_1 <- Salarié_n=88	0,9582	0,9584	0,0102	0,0102	93,8472
S.Affect_5 <- Affect_salarie	0,5582	0,5499	0,0961	0,0961	5,8066
S.Affect_5 <- Salarié_n=88	0,4061	0,4030	0,0921	0,0921	4,4095
S.Affect_8 <- Affect_salarie	0,9662	0,9666	0,0067	0,0067	143,3933
S.Affect_8 <- Salarié_n=88	0,9456	0,9458	0,0106	0,0106	89,0471
S.Normatif_3 <- Normatif_	0,8005	0,8008	0,0404	0,0404	19,8202
S.Normatif_3 <- Salarié_n=	0,7919	0,7921	0,0477	0,0477	16,5848
S.Normatif_4 <- Normatif_	0,8946	0,8950	0,0122	0,0122	73,3145
S.Normatif_4 <- Salarié_n=	0,8766	0,8776	0,0132	0,0132	66,3193
S.Normatif_6 <- Normatif_	0,8603	0,8616	0,0437	0,0437	19,6964
S.Normatif_6 <- Salarié_n=	0,8714	0,8725	0,0370	0,0370	23,5759
S.Normatif_7 <- Normatif_	0,8605	0,8626	0,0266	0,0266	32,3837
S.Normatif_7 <- Salarié_n=	0,8087	0,8113	0,0343	0,0343	23,5722
S.Normatif_9 <- Normatif_	0,8973	0,8980	0,0222	0,0222	40,4224
S.Normatif_9 <- Salarié_n=	0,8968	0,8971	0,0248	0,0248	36,1952

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 84 : Outer Weights pour l'agence n°8

8_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Affect_2 <- Affect_Client	0,3630	0,3590	0,0601	0,0601	6,0359
C.Affect_2 <- Client_n88	0,0676	0,0641	0,0243	0,0243	2,7760
C.Affect_3 <- Client_n88	0,1125	0,1107	0,0183	0,0183	6,1545
C.Affect_3 <- Affect_Client	0,4239	0,4247	0,0533	0,0533	7,9588
C.Affect_6 <- Client_n88	0,1087	0,1069	0,0230	0,0230	4,7195
C.Affect_6 <- Affect_Client	0,4586	0,4588	0,0631	0,0631	7,2628
C.Calcule_6 <- Calulé_clien	0,3676	0,3669	0,0124	0,0124	29,6566
C.Calcule_6 <- Client_n88	0,1588	0,1584	0,0108	0,0108	14,6634
C.Calcule_7 <- Calulé_clien	0,4064	0,4067	0,0189	0,0189	21,5278
C.Calcule_7 <- Client_n88	0,1780	0,1780	0,0134	0,0134	13,2635
C.Calcule_8 <- Calulé_clien	0,3685	0,3693	0,0146	0,0146	25,2890
C.Calcule_8 <- Client_n88	0,1611	0,1615	0,0128	0,0128	12,5618
C.Normatif_1 <- Norm_Clie	0,2651	0,2660	0,0076	0,0076	34,7229
C.Normatif_1 <- Client_n88	0,1575	0,1581	0,0124	0,0124	12,7071
C.Normatif_2 <- Norm_Clie	0,2682	0,2683	0,0069	0,0069	39,1427
C.Normatif_2 <- Client_n88	0,1616	0,1617	0,0113	0,0113	14,3533
C.Normatif_3 <- Norm_Clie	0,2590	0,2588	0,0058	0,0058	44,9509
C.Normatif_3 <- Client_n8	0,1548	0,1546	0,0095	0,0095	16,3315
C.Normatif_4 <- Norm_Clie	0,2734	0,2736	0,0077	0,0077	35,4420
C.Normatif_4 <- Client_n88	0,1625	0,1624	0,0108	0,0108	15,0481
S.Affect_1 <- Affect_salari	0,4619	0,4616	0,0176	0,0176	26,2376
S.Affect_1 <- Salarié_n=88	0,1715	0,1711	0,0058	0,0058	29,4697
S.Affect_5 <- Affect_salari	0,1958	0,1925	0,0374	0,0374	5,2326
S.Affect_5 <- Salarié_n=88	0,0740	0,0729	0,0163	0,0163	4,5356
S.Affect_8 <- Affect_salarie	0,4558	0,4555	0,0176	0,0176	25,9003
S.Affect_8 <- Salarié_n=88	0,1711	0,1707	0,0057	0,0057	29,8388
S.Normatif_3 <- Normatif_	0,2213	0,2206	0,0080	0,0080	27,6171
S.Normatif_3 <- Salarié_n=	0,1425	0,1420	0,0058	0,0058	24,7251
S.Normatif_4 <- Normatif_	0,2319	0,2316	0,0095	0,0095	24,3669
S.Normatif_4 <- Salarié_n=	0,1543	0,1540	0,0055	0,0055	27,9640
S.Normatif_6 <- Normatif_	0,2330	0,2327	0,0087	0,0087	26,7688
S.Normatif_6 <- Salarié_n=	0,1554	0,1551	0,0051	0,0051	30,6611
S.Normatif_7 <- Normatif_	0,2313	0,2311	0,0084	0,0084	27,5155
S.Normatif_7 <- Salarié_n=	0,1459	0,1459	0,0046	0,0046	31,7757
S.Normatif_9 <- Normatif_	0,2407	0,2405	0,0096	0,0096	24,9830
S.Normatif_9 <- Salarié_n=	0,1587	0,1583	0,0053	0,0053	29,9168

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 85 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°8

8_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n88 -> Affect_Client	0,7154	0,7133	0,0882	0,0882	8,1120
Client_n88 -> Calulé_client	0,6596	0,6576	0,0520	0,0520	12,6813
Client_n88 -> Norm_Client	0,9124	0,9164	0,0400	0,0400	22,8265
Normatif_Salarié -> Affect_	-0,3401	-0,3379	0,0775	0,0775	4,3864
Normatif_Salarié -> Calulé_	0,3227	0,3227	0,0570	0,0570	5,6586
Normatif_Salarié -> Norm_	-0,1096	-0,1167	0,0554	0,0554	1,9763
Salarié_n=88 -> Affect_sala	0,9531	0,9542	0,0070	0,0070	136,8620
Salarié_n=88 -> Client_n88	0,4363	0,4435	0,0788	0,0788	5,5379
Salarié_n=88 -> Normatif_	0,9844	0,9844	0,0035	0,0035	285,3112

Tableau 86 : Total effects pour l'agence n°8

8_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n88 -> Affect_Client	0,7154	0,7133	0,0882	0,0882	8,1120
Client_n88 -> Calulé_client	0,6596	0,6576	0,0520	0,0520	12,6813
Client_n88 -> Norm_Client	0,9124	0,9164	0,0400	0,0400	22,8265
Normatif_Salarié -> Affect_	-0,3401	-0,3379	0,0775	0,0775	4,3864
Normatif_Salarié -> Calulé_	0,3227	0,3227	0,0570	0,0570	5,6586
Normatif_Salarié -> Norm_	-0,1096	-0,1167	0,0554	0,0554	1,9763
Salarié_n=88 -> Affect_Clie	-0,0227	-0,0164	0,0985	0,0985	0,2301
Salarié_n=88 -> Affect_sala	0,9531	0,9542	0,0070	0,0070	136,8620
Salarié_n=88 -> Calulé_clie	0,6055	0,6090	0,0569	0,0569	10,6354
Salarié_n=88 -> Client_n88	0,4363	0,4435	0,0788	0,0788	5,5379
Salarié_n=88 -> Norm_Clie	0,2903	0,2930	0,0862	0,0862	3,3664
Salarié_n=88 -> Normatif_	0,9844	0,9844	0,0035	0,0035	285,3112

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°19

Tableau 87 : Outer Loadings pour l'agence n°19

19_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,8322	0,8306	0,0339	0,0339	24,5497
C.Aff_2 <- Client BHEC_n150	0,4481	0,4452	0,0737	0,0737	6,0787
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,8774	0,8774	0,0177	0,0177	49,5055
C.Aff_3 <- Client BHEC_n150	0,5964	0,5939	0,0625	0,0625	9,5361
C.Aff_6 <- Client BHEC_n150	0,5441	0,5420	0,0815	0,0815	6,6738
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,7809	0,7779	0,0461	0,0461	16,9506
C.Cal_11 <- Norm_Client	0,6526	0,6492	0,0628	0,0628	10,3986
C.Cal_11 <- Client BHEC_n150	0,6258	0,6231	0,0629	0,0629	9,9457
C.Cal_12 <- Norm_Client	0,6389	0,6351	0,0688	0,0688	9,2862
C.Cal_12 <- Client BHEC_n150	0,5972	0,5947	0,0739	0,0739	8,0854
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,8926	0,8923	0,0153	0,0153	58,4928
C.Cal_6 <- Client BHEC_n150	0,7483	0,7485	0,0346	0,0346	21,6069
C.Cal_7 <- Client BHEC_n150	0,7914	0,7924	0,0266	0,0266	29,7334
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,8681	0,8686	0,0231	0,0231	37,6041
C.Cal_8 <- Client BHEC_n150	0,6384	0,6388	0,0476	0,0476	13,4086
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8304	0,8297	0,0273	0,0273	30,3650
C.Nor_1 <- Client BHEC_n150	0,6894	0,6862	0,0536	0,0536	12,8548
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,8422	0,8405	0,0297	0,0297	28,3177
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,8852	0,8847	0,0197	0,0197	45,0015
C.Nor_2 <- Client BHEC_n150	0,7518	0,7495	0,0461	0,0461	16,3027
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,8515	0,8511	0,0250	0,0250	34,0691
C.Nor_3 <- Client BHEC_n150	0,7261	0,7240	0,0497	0,0497	14,6138
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,8744	0,8750	0,0202	0,0202	43,1976
C.Nor_4 <- Client BHEC_n150	0,7868	0,7850	0,0383	0,0383	20,5558
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,9665	0,9666	0,0050	0,0050	193,7442
S.Aff_1 <- Salarié BHEC 150	0,8009	0,8025	0,0280	0,0280	28,6135
S.Aff_8 <- Salarié BHEC 150	0,8843	0,8851	0,0160	0,0160	55,2071
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,9726	0,9728	0,0034	0,0034	290,0279
S.Nor_3 <- Salarié BHEC 150	0,7827	0,7823	0,0377	0,0377	20,7427
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,7930	0,7928	0,0318	0,0318	24,9465
S.Nor_4 <- Salarié BHEC 150	0,8366	0,8374	0,0180	0,0180	46,5637
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,8521	0,8533	0,0175	0,0175	48,7889
S.Nor_6 <- Salarié BHEC 150	0,7399	0,7409	0,0369	0,0369	20,0590
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,7835	0,7833	0,0424	0,0424	18,4950
S.Nor_7 <- Salarié BHEC 150	0,7878	0,7878	0,0336	0,0336	23,4118
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,8629	0,8626	0,0255	0,0255	33,8883
S.Nor_9 <- Salarié BHEC 150	0,8349	0,8349	0,0269	0,0269	31,0750
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,8556	0,8558	0,0224	0,0224	38,2627

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 88 : Outer Weights pour l'agence n°19

19_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,3631	0,3631	0,0341	0,0341	10,6367
C.Aff_2 <- Client BHEC_n150	0,0861	0,0853	0,0132	0,0132	6,5385
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4430	0,4433	0,0328	0,0328	13,4992
C.Aff_3 <- Client BHEC_n150	0,1201	0,1194	0,0115	0,0115	10,4128
C.Aff_6 <- Client BHEC_n150	0,1102	0,1096	0,0149	0,0149	7,3970
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,3959	0,3948	0,0442	0,0442	8,9644
C.Cal_11 <- Norm_Client	0,1872	0,1870	0,0155	0,0155	12,1115
C.Cal_11 <- Client BHEC_n150	0,1109	0,1104	0,0107	0,0107	10,3939
C.Cal_12 <- Norm_Client	0,1787	0,1782	0,0175	0,0175	10,2225
C.Cal_12 <- Client BHEC_n150	0,1036	0,1032	0,0123	0,0123	8,4401
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,3957	0,3955	0,0125	0,0125	31,5871
C.Cal_6 <- Client BHEC_n150	0,1488	0,1488	0,0093	0,0093	15,9796
C.Cal_7 <- Client BHEC_n150	0,1585	0,1588	0,0111	0,0111	14,3201
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,4210	0,4215	0,0172	0,0172	24,5063
C.Cal_8 <- Client BHEC_n150	0,1269	0,1269	0,0103	0,0103	12,3307
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,3388	0,3386	0,0143	0,0143	23,6880
C.Nor_1 <- Client BHEC_n150	0,1189	0,1185	0,0100	0,0100	11,8745
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2063	0,2061	0,0130	0,0130	15,9113
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2249	0,2252	0,0115	0,0115	19,5860
C.Nor_2 <- Client BHEC_n150	0,1323	0,1321	0,0085	0,0085	15,5626
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2172	0,2174	0,0116	0,0116	18,6887
C.Nor_3 <- Client BHEC_n150	0,1266	0,1262	0,0083	0,0083	15,3079
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,2354	0,2361	0,0132	0,0132	17,7667
C.Nor_4 <- Client BHEC_n150	0,1366	0,1365	0,0084	0,0084	16,2940
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,4901	0,4902	0,0066	0,0066	74,1134
S.Aff_1 <- Salarié BHEC 150	0,1937	0,1935	0,0060	0,0060	32,1315
S.Aff_8 <- Salarié BHEC 150	0,2041	0,2039	0,0065	0,0065	31,6400
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,5412	0,5409	0,0085	0,0085	63,3339
S.Nor_3 <- Salarié BHEC 150	0,1716	0,1711	0,0065	0,0065	26,3616
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,2545	0,2536	0,0114	0,0114	22,2460
S.Nor_4 <- Salarié BHEC 150	0,1761	0,1759	0,0060	0,0060	29,1262
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,2519	0,2517	0,0094	0,0094	26,8318
S.Nor_6 <- Salarié BHEC 150	0,1448	0,1449	0,0081	0,0081	17,8758
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,1964	0,1972	0,0127	0,0127	15,4119
S.Nor_7 <- Salarié BHEC 150	0,1613	0,1611	0,0058	0,0058	27,7056
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2350	0,2349	0,0096	0,0096	24,4718
S.Nor_9 <- Salarié BHEC 150	0,1778	0,1775	0,0070	0,0070	25,5370
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,2652	0,2648	0,0122	0,0122	21,8003

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 89 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°19

19_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client BHEC_n150 -> Affect_Cli	0,6874	0,6889	0,0559	0,0559	12,2990
Client BHEC_n150 -> Calulé_cli	0,8065	0,8081	0,0243	0,0243	33,1382
Client BHEC_n150 -> Norm_Cli	0,8781	0,8774	0,0277	0,0277	31,7534
Normatif_Salarié -> Affect_Clie	-0,1448	-0,1477	0,0637	0,0637	2,2742
Normatif_Salarié -> Calulé_clie	0,1255	0,1239	0,0430	0,0430	2,9166
Salarié BHEC 150 -> Affect_sala	0,8711	0,8723	0,0184	0,0184	47,2143
Salarié BHEC 150 -> Client BHE	0,3916	0,3944	0,0701	0,0701	5,5822
Salarié BHEC 150 -> Normatif_	0,9618	0,9620	0,0055	0,0055	176,0595

Tableau 90 : Total effects pour l'agence n°19

19_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client BHEC_n150 -> Affect_Cli	0,6874	0,6889	0,0559	0,0559	12,2990
Client BHEC_n150 -> Calulé_cli	0,8065	0,8081	0,0243	0,0243	33,1382
Client BHEC_n150 -> Norm_Cli	0,8781	0,8774	0,0277	0,0277	31,7534
Normatif_Salarié -> Affect_Clie	-0,1448	-0,1477	0,0637	0,0637	2,2742
Normatif_Salarié -> Calulé_clie	0,1255	0,1239	0,0430	0,0430	2,9166
Salarié BHEC 150 -> Affect_Clie	0,1299	0,1296	0,0817	0,0817	1,5884
Salarié BHEC 150 -> Affect_sala	0,8711	0,8723	0,0184	0,0184	47,2143
Salarié BHEC 150 -> Calulé_clie	0,4365	0,4376	0,0635	0,0635	6,8741
Salarié BHEC 150 -> Client BHE	0,3916	0,3944	0,0701	0,0701	5,5822
Salarié BHEC 150 -> Norm_Clie	0,3438	0,3460	0,0626	0,0626	5,4915
Salarié BHEC 150 -> Normatif_	0,9618	0,9620	0,0055	0,0055	176,0595

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°22

Tableau 91 : Outer Loadings pour l'agence n°22

22_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,7677	0,7588	0,0769	0,0769	9,9792
C.Aff_2 <- Client_n85	0,3402	0,3362	0,1067	0,1067	3,1891
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,8615	0,8639	0,0250	0,0250	34,3948
C.Aff_3 <- Client_n85	0,5662	0,5659	0,0750	0,0750	7,5526
C.Aff_6 <- Client_n85	0,5079	0,5090	0,1242	0,1242	4,0894
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,8001	0,7938	0,0735	0,0735	10,8898
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,8830	0,8818	0,0223	0,0223	39,5459
C.Cal_6 <- Client_n85	0,7074	0,7069	0,0525	0,0525	13,4857
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,8726	0,8730	0,0257	0,0257	33,9100
C.Cal_7 <- Client_n85	0,7671	0,7668	0,0351	0,0351	21,8765
C.Cal_8 <- Client_n85	0,7004	0,7016	0,0454	0,0454	15,4183
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8736	0,8739	0,0233	0,0233	37,5171
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,9377	0,9376	0,0145	0,0145	64,5503
C.Nor_1 <- Client_n85	0,7788	0,7767	0,0470	0,0470	16,5566
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,9504	0,9494	0,0138	0,0138	68,6540
C.Nor_2 <- Client_n85	0,7984	0,7949	0,0512	0,0512	15,5936
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,9239	0,9224	0,0239	0,0239	38,6094
C.Nor_3 <- Client_n85	0,7609	0,7561	0,0576	0,0576	13,2135
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,9477	0,9472	0,0150	0,0150	63,0812
C.Nor_4 <- Client_n85	0,8059	0,8017	0,0486	0,0486	16,5850
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,9876	0,9877	0,0028	0,0028	350,0850
S.Aff_1 <- Salarié_85	0,9542	0,9547	0,0112	0,0112	84,8292
S.Aff_8 <- Salarié_85	0,9505	0,9511	0,0102	0,0102	93,6083
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,9875	0,9876	0,0029	0,0029	345,4713
S.Nor_3 <- Salarié_85	0,7991	0,8004	0,0441	0,0441	18,1323
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,7992	0,8009	0,0391	0,0391	20,4242
S.Nor_4 <- Salarié_85	0,8786	0,8802	0,0147	0,0147	59,9487
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,8917	0,8926	0,0135	0,0135	65,8242
S.Nor_6 <- Salarié_85	0,8599	0,8619	0,0405	0,0405	21,2305
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,8528	0,8546	0,0480	0,0480	17,7674
S.Nor_7 <- Salarié_85	0,8199	0,8225	0,0338	0,0338	24,2574
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,8573	0,8595	0,0280	0,0280	30,5846
S.Nor_9 <- Salarié_85	0,9076	0,9081	0,0224	0,0224	40,4954
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,9054	0,9066	0,0197	0,0197	45,8596

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 92 : Outer Weights pour l'agence n°22

22_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,3362	0,3299	0,0609	0,0609	5,5221
C.Aff_2 <- Client_n85	0,0733	0,0720	0,0217	0,0217	3,3798
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4620	0,4657	0,0590	0,0590	7,8300
C.Aff_3 <- Client_n85	0,1272	0,1268	0,0158	0,0158	8,0579
C.Aff_6 <- Client_n85	0,1132	0,1132	0,0260	0,0260	4,3504
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,4298	0,4266	0,0737	0,0737	5,8338
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,3685	0,3682	0,0123	0,0123	29,9574
C.Cal_6 <- Client_n85	0,1632	0,1626	0,0128	0,0128	12,7870
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,4072	0,4074	0,0178	0,0178	22,8335
C.Cal_7 <- Client_n85	0,1809	0,1805	0,0143	0,0143	12,6653
C.Cal_8 <- Client_n85	0,1613	0,1613	0,0139	0,0139	11,6133
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,3654	0,3660	0,0138	0,0138	26,4843
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2635	0,2643	0,0080	0,0080	32,8314
C.Nor_1 <- Client_n85	0,1505	0,1500	0,0112	0,0112	13,4256
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2701	0,2704	0,0073	0,0073	37,1964
C.Nor_2 <- Client_n85	0,1551	0,1542	0,0105	0,0105	14,8169
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2574	0,2570	0,0070	0,0070	36,9330
C.Nor_3 <- Client_n85	0,1466	0,1453	0,0100	0,0100	14,6540
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,2726	0,2728	0,0083	0,0083	32,8810
C.Nor_4 <- Client_n85	0,1560	0,1548	0,0097	0,0097	15,9985
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,5073	0,5072	0,0040	0,0040	125,5195
S.Aff_1 <- Salarié_85	0,1749	0,1746	0,0056	0,0056	31,4784
S.Aff_8 <- Salarié_85	0,1760	0,1757	0,0055	0,0055	32,2563
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,5053	0,5053	0,0039	0,0039	128,4172
S.Nor_3 <- Salarié_85	0,1482	0,1479	0,0053	0,0053	28,0640
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,2262	0,2254	0,0097	0,0097	23,2035
S.Nor_4 <- Salarié_85	0,1582	0,1580	0,0052	0,0052	30,6397
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,2313	0,2309	0,0088	0,0088	26,2026
S.Nor_6 <- Salarié_85	0,1564	0,1561	0,0053	0,0053	29,5473
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,2242	0,2239	0,0099	0,0099	22,7015
S.Nor_7 <- Salarié_85	0,1510	0,1509	0,0045	0,0045	33,7735
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2278	0,2275	0,0093	0,0093	24,5808
S.Nor_9 <- Salarié_85	0,1653	0,1650	0,0052	0,0052	31,9236
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,2501	0,2496	0,0110	0,0110	22,6776

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 93 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°22

22_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n85 -> Affect_Client	0,7072	0,7132	0,0756	0,0756	9,3571
Client_n85 -> Calulé_client	0,6844	0,6844	0,0440	0,0440	15,5691
Client_n85 -> Norm_Client	0,8365	0,8335	0,0473	0,0473	17,6902
Normatif_Salarié -> Affect_C	-0,2320	-0,2281	0,0763	0,0763	3,0386
Normatif_Salarié -> Calulé_c	0,2970	0,2975	0,0530	0,0530	5,6071
Salarié_85 -> Affect_salarie	0,9644	0,9649	0,0067	0,0067	143,9985
Salarié_85 -> Client_n85	0,4693	0,4720	0,0779	0,0779	6,0257
Salarié_85 -> Normatif_Salar	0,9906	0,9905	0,0024	0,0024	414,8552

Tableau 94 : Total effects pour l'agence n°22

22_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client_n85 -> Affect_Client	0,7072	0,7132	0,0756	0,0756	9,3571
Client_n85 -> Calulé_client	0,6844	0,6844	0,0440	0,0440	15,5691
Client_n85 -> Norm_Client	0,8365	0,8335	0,0473	0,0473	17,6902
Normatif_Salarié -> Affect_C	-0,2320	-0,2281	0,0763	0,0763	3,0386
Normatif_Salarié -> Calulé_c	0,2970	0,2975	0,0530	0,0530	5,6071
Salarié_85 -> Affect_Client	0,1021	0,1099	0,0996	0,0996	1,0253
Salarié_85 -> Affect_salarie	0,9644	0,9649	0,0067	0,0067	143,9985
Salarié_85 -> Calulé_client	0,6154	0,6173	0,0577	0,0577	10,6652
Salarié_85 -> Client_n85	0,4693	0,4720	0,0779	0,0779	6,0257
Salarié_85 -> Norm_Client	0,3926	0,3940	0,0715	0,0715	5,4908
Salarié_85 -> Normatif_Salar	0,9906	0,9905	0,0024	0,0024	414,8552

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°29

Tableau 95 : Outer Loadings pour l'agence n°29

29_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,7617	0,7457	0,0906	0,0906	8,4120
C.Aff_2 <- Client MI.TD_HHH.S	0,2721	0,2634	0,1257	0,1257	2,1642
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,8429	0,8359	0,0470	0,0470	17,9429
C.Aff_3 <- Client MI.TD_HHH.S	0,4831	0,4780	0,0990	0,0990	4,8795
C.Aff_6 <- Client MI.TD_HHH.S	0,5724	0,5704	0,1001	0,1001	5,7187
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,8448	0,8473	0,0441	0,0441	19,1435
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,8869	0,8858	0,0215	0,0215	41,2376
C.Cal_6 <- Client MI.TD_HHH.S	0,7208	0,7199	0,0454	0,0454	15,8880
C.Cal_7 <- Client MI.TD_HHH.S	0,7663	0,7686	0,0341	0,0341	22,4525
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,8468	0,8478	0,0302	0,0302	28,0782
C.Cal_8 <- Client MI.TD_HHH.S	0,6656	0,6684	0,0503	0,0503	13,2234
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8560	0,8558	0,0260	0,0260	32,9812
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,9213	0,9205	0,0199	0,0199	46,1850
C.Nor_1 <- Client MI.TD_HHH.	0,7730	0,7677	0,0524	0,0524	14,7473
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,9474	0,9462	0,0148	0,0148	63,8953
C.Nor_2 <- Client MI.TD_HHH.	0,7815	0,7754	0,0569	0,0569	13,7303
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,9183	0,9172	0,0238	0,0238	38,5813
C.Nor_3 <- Client MI.TD_HHH.	0,7486	0,7410	0,0604	0,0604	12,3937
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,9331	0,9321	0,0206	0,0206	45,3588
C.Nor_4 <- Client MI.TD_HHH.	0,7713	0,7649	0,0561	0,0561	13,7542
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,9800	0,9801	0,0034	0,0034	292,2408
S.Aff_1 <- Salarié MI.TD_HHH.S	0,9358	0,9362	0,0131	0,0131	71,5377
S.Aff_8 <- Salarié MI.TD_HHH.S	0,9244	0,9246	0,0111	0,0111	83,2071
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,9799	0,9799	0,0034	0,0034	288,5555
S.Nor_3 <- Salarié MI.TD_HHH	0,7313	0,7312	0,0500	0,0500	14,6403
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,7236	0,7238	0,0453	0,0453	15,9791
S.Nor_4 <- Salarié MI.TD_HHH	0,8576	0,8581	0,0155	0,0155	55,2188
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,8808	0,8807	0,0146	0,0146	60,2288
S.Nor_6 <- Salarié MI.TD_HHH	0,8084	0,8087	0,0468	0,0468	17,2558
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,7977	0,7980	0,0555	0,0555	14,3828
S.Nor_7 <- Salarié MI.TD_HHH	0,7985	0,7996	0,0354	0,0354	22,5578
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,8432	0,8445	0,0271	0,0271	31,0645
S.Nor_9 <- Salarié MI.TD_HHH	0,8346	0,8344	0,0338	0,0338	24,7002
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,8467	0,8470	0,0277	0,0277	30,5460

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 96 : Outer Weights pour l'agence n°29

29_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Aff_2 <- Affect_Client	0,2871	0,2766	0,0818	0,0818	3,5091
C.Aff_2 <- Client MI.TD_HHH.S	0,0601	0,0574	0,0266	0,0266	2,2609
C.Aff_3 <- Affect_Client	0,4087	0,4054	0,0551	0,0551	7,4167
C.Aff_3 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1168	0,1155	0,0203	0,0203	5,7580
C.Aff_6 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1320	0,1318	0,0226	0,0226	5,8394
C.Aff_6 <- Affect_Client	0,5170	0,5240	0,0840	0,0840	6,1519
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,3864	0,3856	0,0123	0,0123	31,4233
C.Cal_6 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1723	0,1725	0,0142	0,0142	12,1642
C.Cal_7 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1877	0,1885	0,0155	0,0155	12,1321
C.Cal_7 <- Calulé_client	0,4179	0,4181	0,0200	0,0200	20,8510
C.Cal_8 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1587	0,1597	0,0154	0,0154	10,3265
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,3545	0,3554	0,0152	0,0152	23,3088
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2702	0,2712	0,0091	0,0091	29,8602
C.Nor_1 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1567	0,1559	0,0130	0,0130	12,0607
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2715	0,2717	0,0084	0,0084	32,2510
C.Nor_2 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1598	0,1587	0,0124	0,0124	12,9107
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2612	0,2608	0,0077	0,0077	33,8029
C.Nor_3 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1510	0,1495	0,0116	0,0116	13,0415
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,2721	0,2726	0,0098	0,0098	27,7012
C.Nor_4 <- Client MI.TD_HHH.S	0,1542	0,1530	0,0114	0,0114	13,5086
S.Aff_1 <- Affect_salarie	0,5114	0,5114	0,0051	0,0051	100,5973
S.Aff_1 <- Salarié MI.TD_HHH.S	0,1883	0,1882	0,0066	0,0066	28,6828
S.Aff_8 <- Salarié MI.TD_HHH.S	0,1881	0,1880	0,0067	0,0067	28,0181
S.Aff_8 <- Affect_salarie	0,5090	0,5091	0,0050	0,0050	100,9577
S.Nor_3 <- Salarié MI.TD_HHH	0,1499	0,1495	0,0066	0,0066	22,6237
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,2294	0,2287	0,0109	0,0109	20,9951
S.Nor_4 <- Salarié MI.TD_HHH	0,1672	0,1670	0,0066	0,0066	25,2541
S.Nor_4 <- Normatif_Salarié	0,2481	0,2480	0,0118	0,0118	20,9578
S.Nor_6 <- Salarié MI.TD_HHH	0,1602	0,1599	0,0070	0,0070	22,8009
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,2380	0,2379	0,0113	0,0113	21,0799
S.Nor_7 <- Salarié MI.TD_HHH	0,1630	0,1630	0,0058	0,0058	28,2471
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2564	0,2562	0,0114	0,0114	22,5085
S.Nor_9 <- Salarié MI.TD_HHH	0,1645	0,1643	0,0068	0,0068	24,1931
S.Nor_9 <- Normatif_Salarié	0,2473	0,2471	0,0123	0,0123	20,0828

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 97 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°29

29_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_salarie -> Affect_Client	-0,199	-0,201	0,091	0,091	2,198
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,662	0,671	0,085	0,085	7,837
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,698	0,700	0,040	0,040	17,502
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,887	0,886	0,058	0,058	15,332
Normatif_Salarié -> Calulé_clie	0,255	0,252	0,046	0,046	5,549
Normatif_Salarié -> Norm_Clie	-0,113	-0,117	0,053	0,053	2,128
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,949	0,950	0,008	0,008	122,662
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,522	0,529	0,065	0,065	7,977
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,984	0,984	0,003	0,003	285,847

Tableau 98 : Total effects pour l'agence n°29

29_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Affect_salarie -> Affect_Client	-0,199	-0,201	0,091	0,091	2,198
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,662	0,671	0,085	0,085	7,837
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,698	0,700	0,040	0,040	17,502
Client MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,887	0,886	0,058	0,058	15,332
Normatif_Salarié -> Calulé_clie	0,255	0,252	0,046	0,046	5,549
Normatif_Salarié -> Norm_Clie	-0,113	-0,117	0,053	0,053	2,128
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,156	0,164	0,099	0,099	1,587
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,949	0,950	0,008	0,008	122,662
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,615	0,617	0,054	0,054	11,460
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,522	0,529	0,065	0,065	7,977
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,352	0,354	0,075	0,075	4,674
Salarié MI.TD_HHH.SC_n108 ->	0,984	0,984	0,003	0,003	285,847

© 2014 Tous droits réservés.

AGENCES « RECENTES »

Agence n°14

Tableau 99 : Outer Loadings pour l'agence n°14

14_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,9263	0,9264	0,0189	0,0189	48,9297
C.Cal_6 <- Client BWTC_n98	0,6749	0,6699	0,0654	0,0654	10,3155
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8841	0,8838	0,0267	0,0267	33,1122
C.Cal_8 <- Client BWTC_n98	0,5516	0,5472	0,0786	0,0786	7,0199
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,7944	0,7915	0,0428	0,0428	18,5612
C.Nor_1 <- Client BWTC_n98	0,7233	0,7215	0,0534	0,0534	13,5496
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,8863	0,8852	0,0229	0,0229	38,7557
C.Nor_2 <- Client BWTC_n98	0,7840	0,7852	0,0354	0,0354	22,1680
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,8407	0,8406	0,0240	0,0240	34,9631
C.Nor_3 <- Client BWTC_n98	0,8000	0,8016	0,0270	0,0270	29,6648
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,8882	0,8876	0,0237	0,0237	37,5531
C.Nor_4 <- Client BWTC_n98	0,8584	0,8594	0,0325	0,0325	26,3807
S.Cal_4 <- Salarié BWTC_n98	0,7697	0,7677	0,0464	0,0464	16,5738
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,8799	0,8784	0,0284	0,0284	31,0218
S.Cal_6 <- Salarié BWTC_n98	0,8099	0,8131	0,0438	0,0438	18,5051
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,9017	0,9030	0,0185	0,0185	48,7322
S.Nor_2 <- Normatif_Salarié	0,8425	0,8428	0,0462	0,0462	18,2155
S.Nor_2 <- Salarié BWTC_n98	0,8236	0,8221	0,0518	0,0518	15,8977
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,5751	0,5754	0,0865	0,0865	6,6481
S.Nor_3 <- Salarié BWTC_n98	0,6315	0,6286	0,0717	0,0717	8,8114
S.Nor_5 <- Normatif_Salarié	0,9039	0,9069	0,0305	0,0305	29,6394
S.Nor_5 <- Salarié BWTC_n98	0,9022	0,9030	0,0243	0,0243	37,0661
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,6316	0,6217	0,1452	0,1452	4,3499
S.Nor_6 <- Salarié BWTC_n98	0,5221	0,5169	0,1406	0,1406	3,7133
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,7689	0,7625	0,0783	0,0783	9,8197
S.Nor_7 <- Salarié BWTC_n98	0,6712	0,6670	0,1032	0,1032	6,5030

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 100 : Outer Weights pour l'agence n°14

14_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,6101	0,6111	0,0277	0,0277	22,0532
C.Cal_6 <- Client BWTC_n98	0,2378	0,2346	0,0138	0,0138	17,2685
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,4919	0,4910	0,0302	0,0302	16,2935
C.Cal_8 <- Client BWTC_n98	0,1969	0,1938	0,0172	0,0172	11,4323
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2690	0,2678	0,0147	0,0147	18,2971
C.Nor_1 <- Client BWTC_n98	0,2100	0,2093	0,0162	0,0162	12,9641
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2903	0,2910	0,0134	0,0134	21,7098
C.Nor_2 <- Client BWTC_n98	0,2207	0,2222	0,0163	0,0163	13,5435
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2928	0,2935	0,0124	0,0124	23,6082
C.Nor_3 <- Client BWTC_n98	0,2426	0,2433	0,0147	0,0147	16,4702
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,3184	0,3187	0,0134	0,0134	23,6839
C.Nor_4 <- Client BWTC_n98	0,2469	0,2481	0,0177	0,0177	13,9663
S.Cal_4 <- Salarié BWTC_n98	0,2122	0,2102	0,0143	0,0143	14,8592
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,5345	0,5322	0,0232	0,0232	23,0728
S.Cal_6 <- Salarié BWTC_n98	0,2265	0,2257	0,0155	0,0155	14,5887
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,5874	0,5898	0,0292	0,0292	20,1304
S.Nor_2 <- Normatif_Salarié	0,3030	0,3016	0,0260	0,0260	11,6348
S.Nor_2 <- Salarié BWTC_n98	0,2051	0,2038	0,0147	0,0147	13,9413
S.Nor_3 <- Normatif_Salarié	0,2323	0,2315	0,0362	0,0362	6,4147
S.Nor_3 <- Salarié BWTC_n98	0,1649	0,1636	0,0206	0,0206	8,0027
S.Nor_5 <- Normatif_Salarié	0,3319	0,3315	0,0239	0,0239	13,9043
S.Nor_5 <- Salarié BWTC_n98	0,2291	0,2278	0,0115	0,0115	19,9981
S.Nor_6 <- Normatif_Salarié	0,1920	0,1868	0,0423	0,0423	4,5404
S.Nor_6 <- Salarié BWTC_n98	0,1252	0,1226	0,0289	0,0289	4,3287
S.Nor_7 <- Normatif_Salarié	0,2469	0,2429	0,0288	0,0288	8,5592
S.Nor_7 <- Salarié BWTC_n98	0,1611	0,1596	0,0247	0,0247	6,5315

© 2014 Tous droits réservés.

Tableau 101 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°14

14_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Calculé_Salarié -> Calulé_clien	0,1326	0,1322	0,0799	0,0799	1,6596
Calculé_Salarié -> Norm_Clien	-0,0691	-0,0692	0,0405	0,0405	1,7062
Client BWTC_n98 -> Calulé_cli	0,6198	0,6171	0,0855	0,0855	7,2528
Client BWTC_n98 -> Norm_Cli	0,9627	0,9647	0,0170	0,0170	56,6174
Salarié BWTC_n98 -> Calculé_	0,8872	0,8889	0,0202	0,0202	43,8216
Salarié BWTC_n98 -> Client B	0,4007	0,4016	0,0976	0,0976	4,1046
Salarié BWTC_n98 -> Normatif	0,9616	0,9621	0,0085	0,0085	112,5038

Tableau 102 : Total effects pour l'agence n°14

14_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Calculé_Salarié -> Calulé_clien	0,1326	0,1322	0,0799	0,0799	1,6596
Calculé_Salarié -> Norm_Clien	-0,0691	-0,0692	0,0405	0,0405	1,7062
Client BWTC_n98 -> Calulé_cli	0,6198	0,6171	0,0855	0,0855	7,2528
Client BWTC_n98 -> Norm_Cli	0,9627	0,9647	0,017	0,017	56,6174
Salarié BWTC_n98 -> Calculé_	0,8872	0,8889	0,0202	0,0202	43,8216
Salarié BWTC_n98 -> Calulé_c	0,366	0,367	0,0768	0,0768	4,7645
Salarié BWTC_n98 -> Client B	0,4007	0,4016	0,0976	0,0976	4,1046
Salarié BWTC_n98 -> Norm_Cl	0,3244	0,3261	0,1045	0,1045	3,1053
Salarié BWTC_n98 -> Normatif	0,9616	0,9621	0,0085	0,0085	112,5038

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°24

Tableau 103 : Outer Loadings pour l'agence n°24

24_Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,9331	0,9337	0,0215	0,0215	43,3415
C.Cal_6 <- Client BFF_n62	0,6827	0,6747	0,0834	0,0834	8,1821
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,8865	0,8848	0,0345	0,0345	25,6725
C.Cal_8 <- Client BFF_n62	0,5306	0,5242	0,1022	0,1022	5,1927
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,7985	0,7946	0,0530	0,0530	15,0793
C.Nor_1 <- Client BFF_n6	0,7312	0,7293	0,0647	0,0647	11,3020
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,8900	0,8896	0,0265	0,0265	33,5231
C.Nor_2 <- Client BFF_n6	0,7888	0,7933	0,0417	0,0417	18,9372
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,8488	0,8485	0,0268	0,0268	31,7154
C.Nor_3 <- Client BFF_n6	0,8006	0,8029	0,0318	0,0318	25,1831
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,8910	0,8901	0,0274	0,0274	32,4662
C.Nor_4 <- Client BFF_n6	0,8628	0,8638	0,0377	0,0377	22,8657
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,8666	0,8625	0,0419	0,0419	20,6740
S.Cal_4 <- Salarié BFF_n62	0,7653	0,7616	0,0597	0,0597	12,8186
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,8924	0,8938	0,0251	0,0251	35,4992
S.Cal_6 <- Salarié BFF_n62	0,8463	0,8507	0,0423	0,0423	20,0219
S.Nor_2 <- Normatif_Salar	0,8484	0,8500	0,0528	0,0528	16,0626
S.Nor_2 <- Salarié BFF_n6	0,8496	0,8486	0,0570	0,0570	14,9101
S.Nor_3 <- Normatif_Salar	0,5780	0,5766	0,1038	0,1038	5,5681
S.Nor_3 <- Salarié BFF_n6	0,6409	0,6349	0,0869	0,0869	7,3760
S.Nor_5 <- Normatif_Salar	0,9051	0,9094	0,0346	0,0346	26,1825
S.Nor_5 <- Salarié BFF_n6	0,9178	0,9182	0,0277	0,0277	33,1025
S.Nor_6 <- Normatif_Salar	0,6255	0,6134	0,1765	0,1765	3,5444
S.Nor_6 <- Salarié BFF_n6	0,5089	0,5040	0,1729	0,1729	2,9428
S.Nor_7 <- Normatif_Salar	0,7649	0,7581	0,0941	0,0941	8,1319
S.Nor_7 <- Salarié BFF_n6	0,6554	0,6533	0,1273	0,1273	5,1475

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 104 : Outer Weights pour l'agence n°24

24_Outer Weights (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
C.Cal_6 <- Calulé_client	0,6165	0,6200	0,0405	0,0405	15,2166
C.Cal_6 <- Client BFF_n62	0,2397	0,2344	0,0182	0,0182	13,1919
C.Cal_8 <- Calulé_client	0,4792	0,4754	0,0443	0,0443	10,8247
C.Cal_8 <- Client BFF_n62	0,1911	0,1860	0,0240	0,0240	7,9452
C.Nor_1 <- Norm_Client	0,2674	0,2659	0,0177	0,0177	15,0664
C.Nor_1 <- Client BFF_n6	0,2122	0,2110	0,0201	0,0201	10,5337
C.Nor_2 <- Norm_Client	0,2885	0,2898	0,0153	0,0153	18,8362
C.Nor_2 <- Client BFF_n6	0,2210	0,2235	0,0201	0,0201	11,0007
C.Nor_3 <- Norm_Client	0,2928	0,2934	0,0143	0,0143	20,4364
C.Nor_3 <- Client BFF_n6	0,2396	0,2403	0,0175	0,0175	13,6673
C.Nor_4 <- Norm_Client	0,3155	0,3156	0,0161	0,0161	19,5523
C.Nor_4 <- Client BFF_n6	0,2475	0,2488	0,0211	0,0211	11,7051
S.Cal_4 <- Calculé_Salarié	0,5395	0,5367	0,0305	0,0305	17,6608
S.Cal_4 <- Salarié BFF_n62	0,2051	0,2018	0,0169	0,0169	12,1026
S.Cal_6 <- Calculé_Salarié	0,5966	0,6010	0,0407	0,0407	14,6487
S.Cal_6 <- Salarié BFF_n62	0,2251	0,2237	0,0174	0,0174	12,9442
S.Nor_2 <- Normatif_Salar	0,3099	0,3074	0,0300	0,0300	10,3273
S.Nor_2 <- Salarié BFF_n6	0,2084	0,2068	0,0165	0,0165	12,6360
S.Nor_3 <- Normatif_Salar	0,2338	0,2312	0,0426	0,0426	5,4903
S.Nor_3 <- Salarié BFF_n6	0,1641	0,1615	0,0239	0,0239	6,8581
S.Nor_5 <- Normatif_Salar	0,3348	0,3329	0,0288	0,0288	11,6093
S.Nor_5 <- Salarié BFF_n6	0,2289	0,2264	0,0143	0,0143	16,0055
S.Nor_6 <- Normatif_Salar	0,1856	0,1785	0,0530	0,0530	3,5005
S.Nor_6 <- Salarié BFF_n6	0,1183	0,1150	0,0356	0,0356	3,3251
S.Nor_7 <- Normatif_Salar	0,2391	0,2340	0,0354	0,0354	6,7465
S.Nor_7 <- Salarié BFF_n6	0,1526	0,1512	0,0297	0,0297	5,1400

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Tableau 105 : Corrélations (Path Coefficient) pour l'agence n°24

24_Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client BFF_n62 -> Calulé_c	0,6751	0,6693	0,0892	0,0892	7,5717
Client BFF_n62 -> Norm_C	0,9298	0,9338	0,0121	0,0121	77,0572
Salarié BFF_n62 -> Calculé	0,9178	0,9215	0,0176	0,0176	52,0530
Salarié BFF_n62 -> Client	0,3951	0,3950	0,1168	0,1168	3,3841
Salarié BFF_n62 -> Normat	0,9715	0,9724	0,0085	0,0085	114,7432

Tableau 106 : Total effects pour l'agence n°24

24_Total effects (Mean, STDEV, T-Values)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)
Client BFF_n62 -> Calulé_c	0,6751	0,6693	0,0892	0,0892	7,5717
Client BFF_n62 -> Norm_C	0,9298	0,9338	0,0121	0,0121	77,0572
Salarié BFF_n62 -> Calculé	0,9178	0,9215	0,0176	0,0176	52,0530
Salarié BFF_n62 -> Calulé_	0,2668	0,2674	0,0919	0,0919	2,9032
Salarié BFF_n62 -> Client B	0,3951	0,3950	0,1168	0,1168	3,3841
Salarié BFF_n62 -> Norm_	0,3674	0,3689	0,1098	0,1098	3,3463
Salarié BFF_n62 -> Normat	0,9715	0,9724	0,0085	0,0085	114,7432

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

7. Corrélations des variables latentes ou 'latent variable correlations'

LES AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n°2

Tableau 107 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°2

2_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client_n94	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié n94
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,0027	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salari	-0,0457	0,2307	1	0	0	0	0	0
Calculé_client	0,4475	0,4881	0,2049	1	0	0	0	0
Client_n94	0,566	0,3886	0,079	0,8186	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,1808	0,2882	-0,0014	0,4373	0,8299	1	0	0
Normatif_Sala	0,0631	0,8987	0,2395	0,6113	0,4719	0,3093	1	0
Salarié n94	0,0336	0,9481	0,3696	0,5843	0,4441	0,2958	0,9786	**1**

Agence n°5

Tableau 108 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°5

5_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TR_n99	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TR_n99
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_Salarié	0,2857	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salari	0,3202	0,535	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,308	0,1531	0,4235	1	0	0	0	0
Client TR_n99	0,7255	0,4481	0,4826	0,5956	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,451	0,4709	0,3851	0,3068	0,8917	1	0	0
Normatif_Sala	0,1024	0,223	0,8109	0,2858	0,2899	0,2636	1	0
Salarié TR_n9	0,2434	0,5744	0,9538	0,3555	0,4482	0,4023	0,9083	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°9

Tableau 109 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°9

9_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TRT_n93	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TRT_n93
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_Salarié	0,2879	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salar	0,3551	0,587	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,3918	0,2127	0,4827	1	0	0	0	0
Client TRT_n9	0,7255	0,4662	0,5324	0,7046	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,4627	0,503	0,4384	0,4352	0,8954	1	0	0
Normatif_Sal	0,1168	0,3495	0,8515	0,374	0,3476	0,3158	1	0
Salarié TRT_n	0,2671	0,6718	0,9607	0,4274	0,4986	0,4571	0,9125	**1**

Agence n°28

Tableau 110 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°28

28_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client MIX_n157	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MIX
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	-0,041	1	0	0	0	0	0	0
Calculé_Salar	-0,0573	0,2235	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,5359	0,3879	0,1164	1	0	0	0	0
Client MIX_n1	0,6858	0,2574	-0,0168	0,8373	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3237	0,2112	-0,0819	0,5203	0,8504	1	0	0
Normatif_Sal	0,0327	0,8798	0,2325	0,5332	0,3532	0,2422	1	0
Salarié MIX	-0,0023	0,9408	0,3644	0,4897	0,3117	0,2166	0,9756	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n°8

Tableau 111 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°8

8_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n88	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_n=88
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	-0,068	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,3984	0,5166	1	0	0	0	0
Client_n88	0,5593	0,3667	0,8077	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,2562	0,2582	0,464	0,8622	1	0	0
Normatif_Sala	-0,0118	0,8851	0,6254	0,459	0,3092	1	0
Salarié_n=88	-0,0341	0,9531	0,6014	0,4363	0,2982	0,9844	**1**

Agence n°19

Tableau 112 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°2

19_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client BHEC_n150	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BHEC 150
Affect_Clien	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salari	0,1994	1	0	0	0	0	0
Calulé_clien	0,525	0,4864	1	0	0	0	0
Client BHEC_r	0,6423	0,4625	0,8455	**1**	0	0	0
Norm_Clie	0,3118	0,3867	0,5651	0,8781	1	0	0
Normatif_Sala	0,0691	0,7035	0,3765	0,3112	0,2558	1	0
Salarié BHEC 1	0,1219	0,8711	0,4446	0,3916	0,326	0,9618	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°22

Tableau 113 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°22

22_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n85	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_85
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,0716	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,468	0,5429	1	0	0	0	0
Client_n85	0,5942	0,4111	0,829	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,2281	0,2614	0,4615	0,8365	1	0	0
Normatif_Sal	0,1123	0,9191	0,6303	0,4869	0,3075	1	0
Salarié_85	0,0991	0,9644	0,611	0,4693	0,2977	0,9906	**1**

Agence n°29

Tableau 114 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°29

29_Latent Variable Correlations	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client MI.TD_HHH.SC_n108	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MI.TD_HHH.SC_n108
Affect_Client	1	0	0	0	0	0	0
Affect_salarie	0,1017	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4818	0,5078	1	0	0	0	0
Client MI.TD_	0,5715	0,4543	0,8347	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,1732	0,3411	0,4521	0,8266	1	0	0
Normatif_Sal	0,1597	0,8782	0,6303	0,5377	0,3643	1	0
Salarié MI.TD	0,1418	0,9491	0,6026	0,5215	0,3656	0,9841	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les agences « recentes »

Agence n°14

Tableau 115 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°14

14_Latent Variable Correlations	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BWTC_n98	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BWTC_n98
Calculé_Salari	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4283	1	0	0	0	0
Client BWTC_	0,4771	0,6831	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3902	0,3664	0,9298	1	0	0
Normatif_Sala	0,7267	0,2965	0,3146	0,2489	1	0
Salarié BWTC_	0,8872	0,37	0,4007	0,3217	0,9616	**1**

Agence n°24

Tableau 116 : Corrélations des variables latentes de l'agence n°24

24_Latent Variable Correlations	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BFF_n62	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BFF_n62
Calculé_Salari	1	0	0	0	0	0
Calulé_client	0,4356	1	0	0	0	0
Client BFF_n6	0,4794	0,6754	**1**	0	0	0
Norm_Client	0,3897	0,3566	0,9298	1	0	0
Normatif_Sala	0,7976	0,3031	0,317	0,2486	1	0
Salarié BFF_n	0,9177	0,3704	0,3951	0,3145	0,9715	**1**

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

8. Outer Loading ou contribution factorielle par composante

LES AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n°2

Tableau 117 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°2

2_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client_n94	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié n94
C.Aff_2	0,8157	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,8727	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_6	0,8047	0	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0	0,8792	0	0	0	0
C.Cal_7	0	0	0	0,8391	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0	0,8616	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0	0,9333	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0	0,9506	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0	0,922	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0	0,9398	0	0
S.Aff_1	0	0,9859	0	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,9854	0	0	0	0	0	0
S.Cal_1	0	0	0,7983	0	0	0	0	0
S.Cal_4	0	0	0,7987	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0	0	0,8127	0	0	0	0	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0	0,7837	0
S.Nor_4	0	0	0	0	0	0	0,8846	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	0	0,8189	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0	0,8598	0
S.Nor_9	0	0	0	0	0	0	0,8785	0

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°5

Tableau 118 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°5

5_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TR_n99	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TR_n99
C.Aff_2	0,9335	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,9155	0	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0	0,9432	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0	0,8909	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0	0,7806	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0	0,885	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0	0,8554	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0	0,8845	0	0
S.Aff_5	0	0,9059	0	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,8826	0	0	0	0	0	0
S.Cal_4	0	0	0,8699	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0	0	0,8884	0	0	0	0	0
S.Nor_2	0	0	0	0	0	0	0,837	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0	0,6276	0
S.Nor_5	0	0	0	0	0	0	0,8976	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	0	0,5904	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0	0,757	0

Agence n°9

Tableau 119 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°9

9_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_Salarié	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client TRT_n93	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié TRT_n93
C.Aff_2	0,9448	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,928	0	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0	0,9353	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0	0,9009	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0	0,7724	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0	0,8973	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0	0,8625	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0	0,8938	0	0
S.Aff_5	0	0,9193	0	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,864	0	0	0	0	0	0
S.Cal_4	0	0	0,8857	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0	0	0,8976	0	0	0	0	0
S.Nor_2	0	0	0	0	0	0	0,8343	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0	0,7282	0
S.Nor_5	0	0	0	0	0	0	0,8648	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0	0,6882	0

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°28

Tableau 120 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°28

28_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client MIX_n157	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MIX
C.Aff_2	0,8641	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,8874	0	0	0	0	0	0	0
C.Aff_6	0,7801	0	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0	0,8796	0	0	0	0
C.Cal_7	0	0	0	0,8223	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0	0,8602	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0	0,9292	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0	0,949	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0	0,927	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0	0,9394	0	0
S.Aff_1	0	0,985	0	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,9852	0	0	0	0	0	0
S.Cal_1	0	0	0,7928	0	0	0	0	0
S.Cal_4	0	0	0,7899	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0	0	0,8121	0	0	0	0	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0	0,7698	0
S.Nor_4	0	0	0	0	0	0	0,8589	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	0	0,8172	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0	0,8732	0
S.Nor_9	0	0	0	0	0	0	0,8454	0

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Les agences « bureaucratiques »

Agence n°8

Tableau 121 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°8

8_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n88	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_n=88
C.Affect_2	0,7805	0	0	0	0	0	0
C.Affect_3	0,8165	0	0	0	0	0	0
C.Affect_6	0,808	0	0	0	0	0	0
C.Calcule_6	0	0	0,8808	0	0	0	0
C.Calcule_7	0	0	0,8706	0	0	0	0
C.Calcule_8	0	0	0,8746	0	0	0	0
C.Normatif_1	0	0	0	0	0,9355	0	0
C.Normatif_2	0	0	0	0	0,9482	0	0
C.Normatif_3	0	0	0	0	0,9226	0	0
C.Normatif_4	0	0	0	0	0,9466	0	0
S.Affect_1	0	0,9749	0	0	0	0	0
S.Affect_5	0	0,5582	0	0	0	0	0
S.Affect_8	0	0,9662	0	0	0	0	0
S.Normatif_3	0	0	0	0	0	0,8005	0
S.Normatif_4	0	0	0	0	0	0,8946	0
S.Normatif_6	0	0	0	0	0	0,8603	0
S.Normatif_7	0	0	0	0	0	0,8605	0
S.Normatif_9	0	0	0	0	0	0,8973	0

Agence n°19

Tableau 122 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°19

19_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client BHEC_n150	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BHEC 150
C.Aff_2	**0,8322**	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	**0,8774**	0	0	0	0	0	0
C.Aff_6	**0,7809**	0	0	0	0	0	0
C.Cal_11	0	0	0	0	**0,6526**	0	0
C.Cal_12	0	0	0	0	**0,6389**	0	0
C.Cal_6	0	0	**0,8926**	0	0	0	0
C.Cal_7	0	0	**0,8681**	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	**0,8304**	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	**0,8422**	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	**0,8852**	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	**0,8515**	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	**0,8744**	0	0
S.Aff_1	0	**0,9665**	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	**0,9726**	0	0	0	0	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	**0,793**	0
S.Nor_4	0	0	0	0	0	**0,8521**	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	**0,7835**	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	**0,8629**	0
S.Nor_9	0	0	0	0	0	**0,8556**	0

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°22

Tableau 123 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°22

22_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client_n85	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié_85
C.Aff_2	0,7677	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,8615	0	0	0	0	0	0
C.Aff_6	0,8001	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0,883	0	0	0	0
C.Cal_7	0	0	0,8726	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0,8736	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0,9377	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0,9504	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0,9239	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0,9477	0	0
S.Aff_1	0	0,9876	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,9875	0	0	0	0	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0,7992	0
S.Nor_4	0	0	0	0	0	0,8917	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	0,8528	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0,8573	0
S.Nor_9	0	0	0	0	0	0,9054	0

Agence n°29

Tableau 124 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°29

29_Outer Loadings	Affect_Client	Affect_salarie	Calulé_client	Client MI.TD_HHH.SC_n108	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié MI.TD_HHH.SC_n108
C.Aff_2	0,7617	0	0	0	0	0	0
C.Aff_3	0,8429	0	0	0	0	0	0
C.Aff_6	0,8448	0	0	0	0	0	0
C.Cal_6	0	0	0,8869	0	0	0	0
C.Cal_7	0	0	0,8468	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0	0,856	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0	0,9213	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0	0,9474	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0	0,9183	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0	0,9331	0	0
S.Aff_1	0	0,98	0	0	0	0	0
S.Aff_8	0	0,9799	0	0	0	0	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0	0,7236	0
S.Nor_4	0	0	0	0	0	0,8808	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0	0,7977	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0	0,8432	0
S.Nor_9	0	0	0	0	0	0,8467	0

© 2014 Tous droits réservés.

Les agences « recentes »

Agence n°14

Tableau 125 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°14

14_Outer Loadings	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BWTC_n98	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BWTC_n98
C.Cal_6	0	0,9263	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0,8841	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0,7944	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0,8863	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0,8407	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0,8882	0	0
S.Cal_4	0,8799	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0,9017	0	0	0	0	0
S.Nor_2	0	0	0	0	0,8425	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0,5751	0
S.Nor_5	0	0	0	0	0,9039	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0,6316	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0,7689	0

Agence n°24

Tableau 126 : Contributions factorielles par composante de l'agence n°24

24_Outer Loadings	Calculé_Salarié	Calulé_client	Client BFF_n62	Norm_Client	Normatif_Salarié	Salarié BFF_n62
C.Cal_6	0	0,934	0	0	0	0
C.Cal_8	0	0,8854	0	0	0	0
C.Nor_1	0	0	0	0,7985	0	0
C.Nor_2	0	0	0	0,89	0	0
C.Nor_3	0	0	0	0,8488	0	0
C.Nor_4	0	0	0	0,891	0	0
S.Cal_4	0,8677	0	0	0	0	0
S.Cal_6	0,8915	0	0	0	0	0
S.Nor_2	0	0	0	0	0,8484	0
S.Nor_3	0	0	0	0	0,578	0
S.Nor_5	0	0	0	0	0,9051	0
S.Nor_6	0	0	0	0	0,6255	0
S.Nor_7	0	0	0	0	0,7649	0

© 2014 Tous droits réservés.

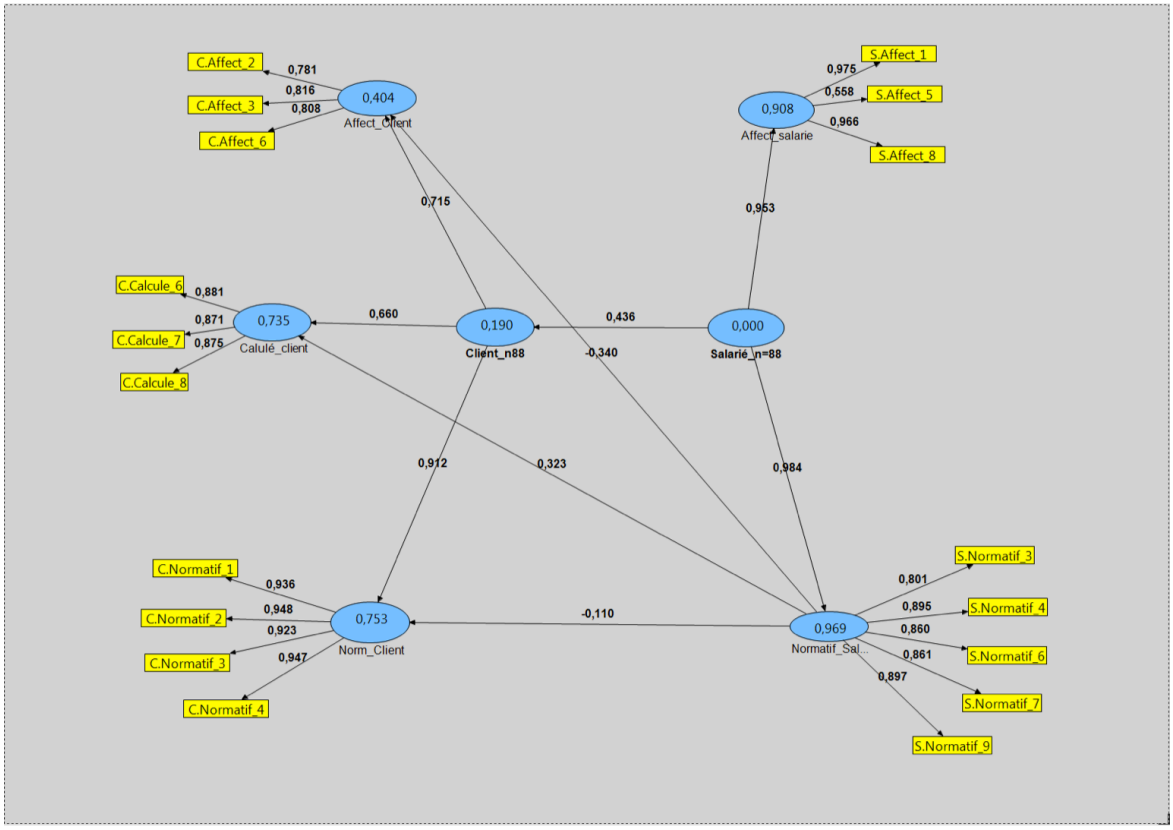
doc.univ-lille1.fr

9. Modèle PLS pour chaque agence sur le logiciel SmartPLS

LES AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n°2

Figure 7 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°2

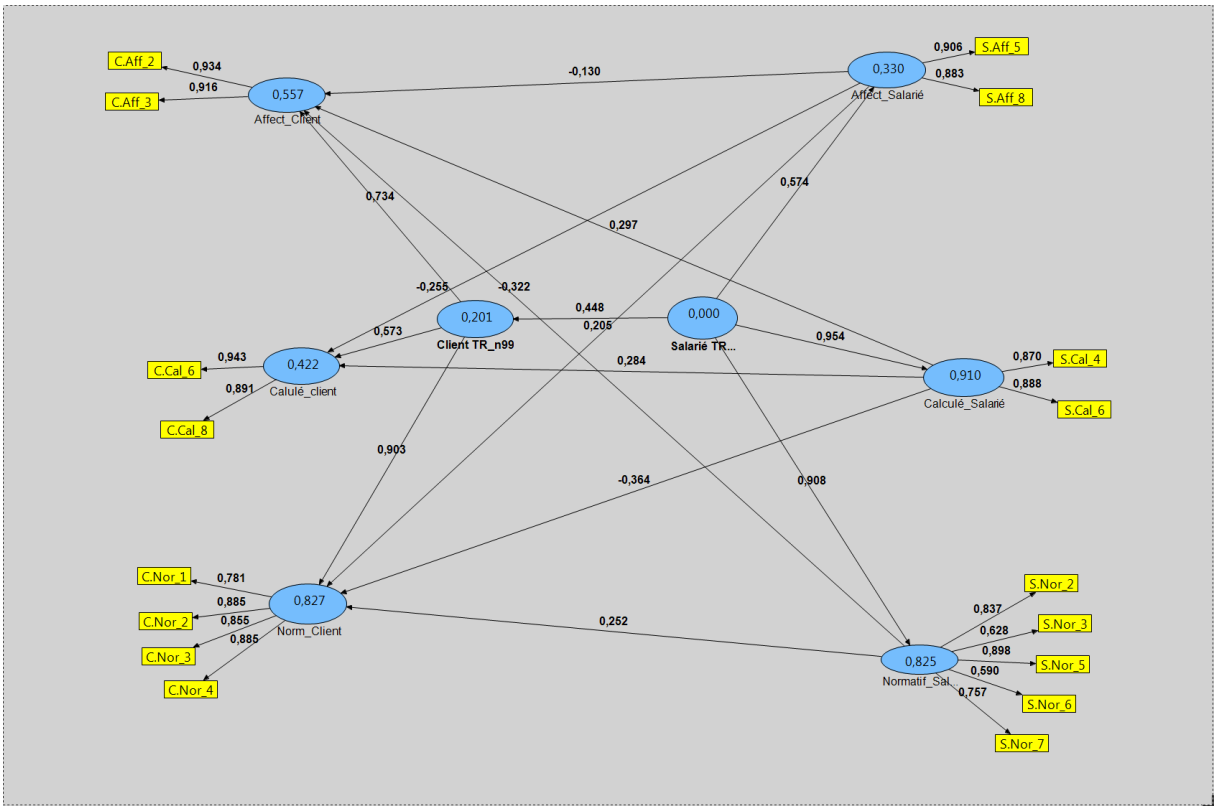


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°5

Figure 8 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°5

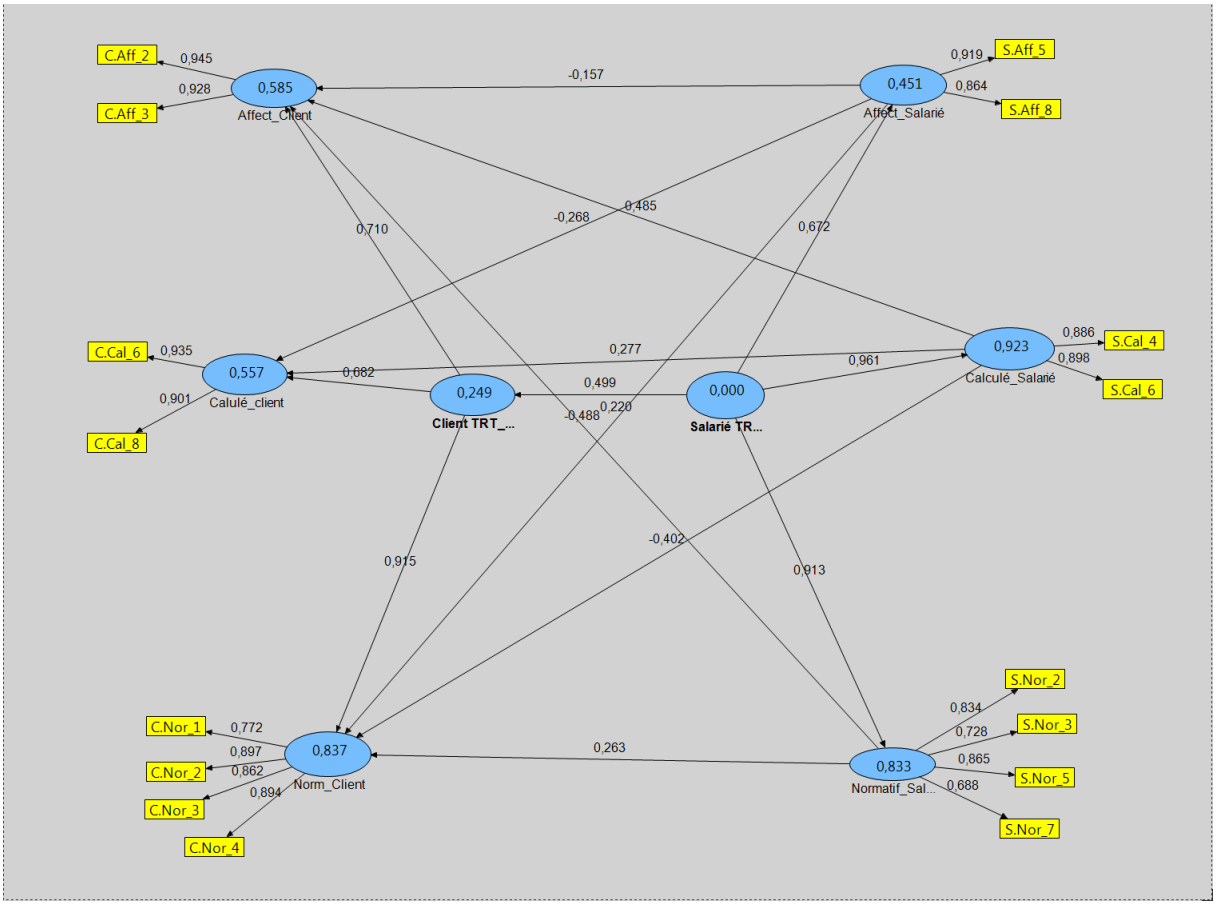


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°9

Figure 9 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°9

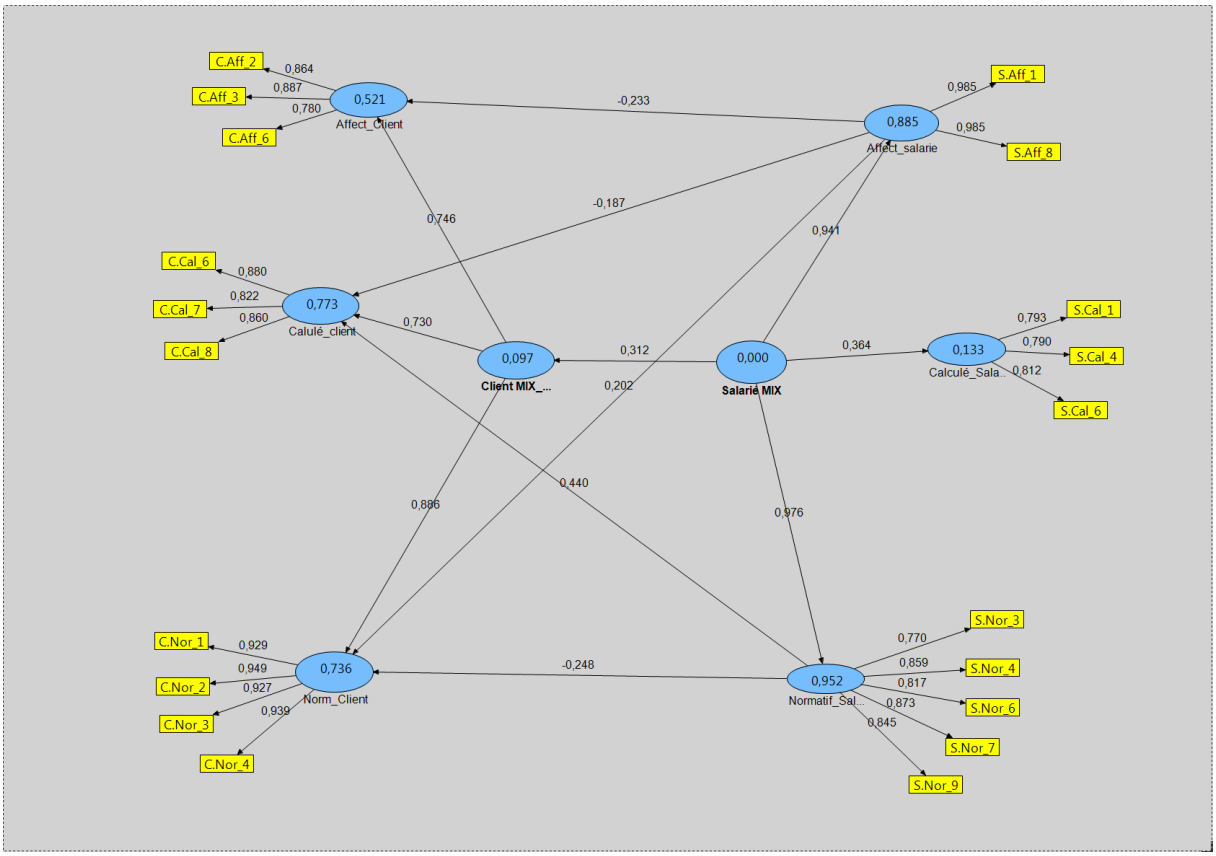


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°28

Figure 10 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°28



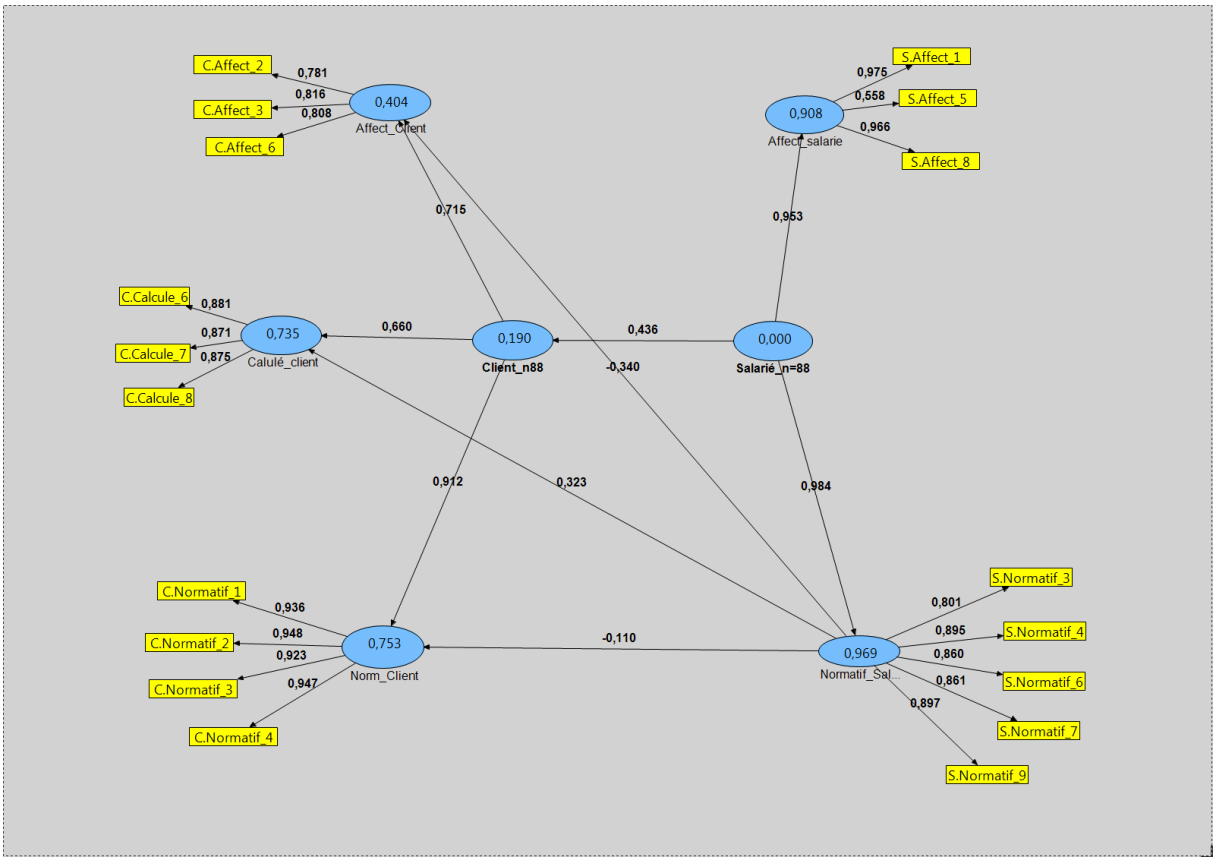
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n°8

Figure 11 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°8

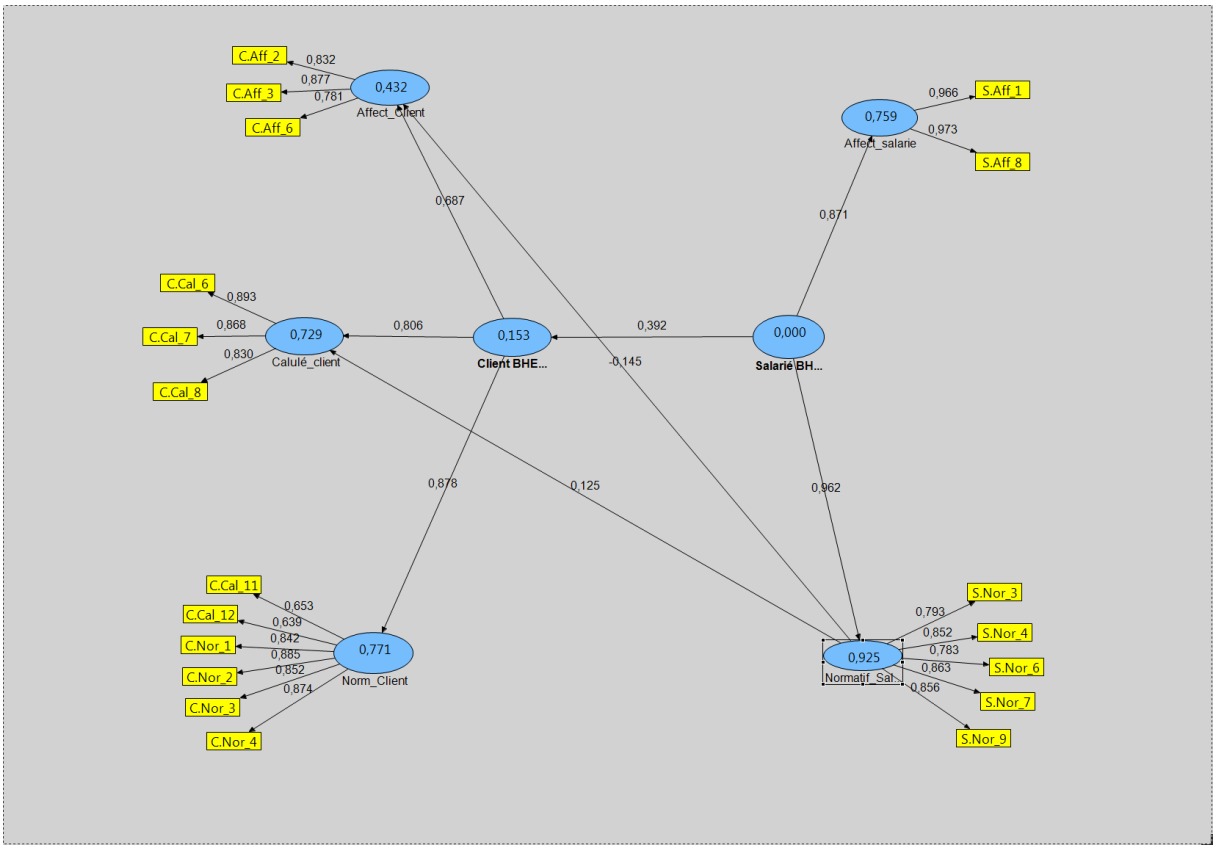


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°19

Figure 12 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°19

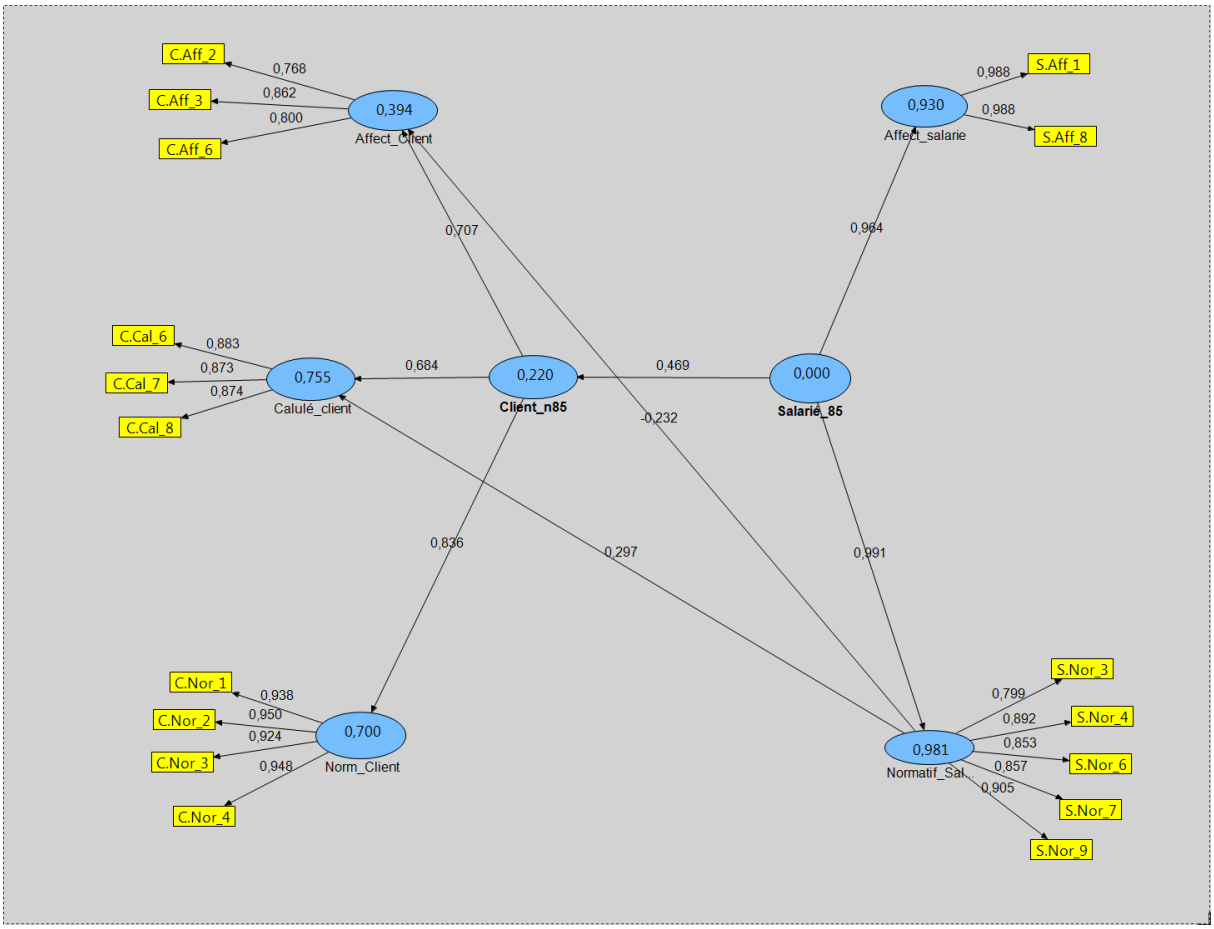


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°22

Figure 13 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°22

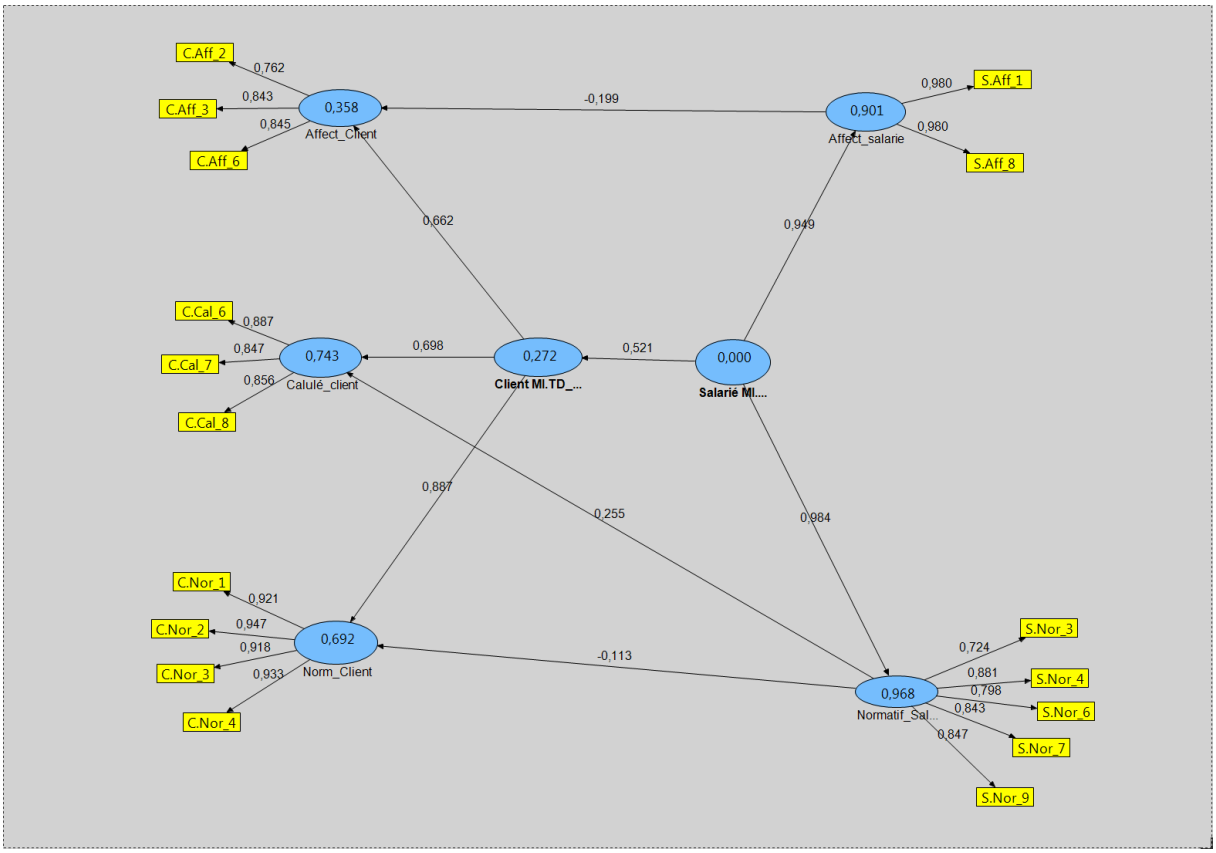


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°29

Figure 14 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°29



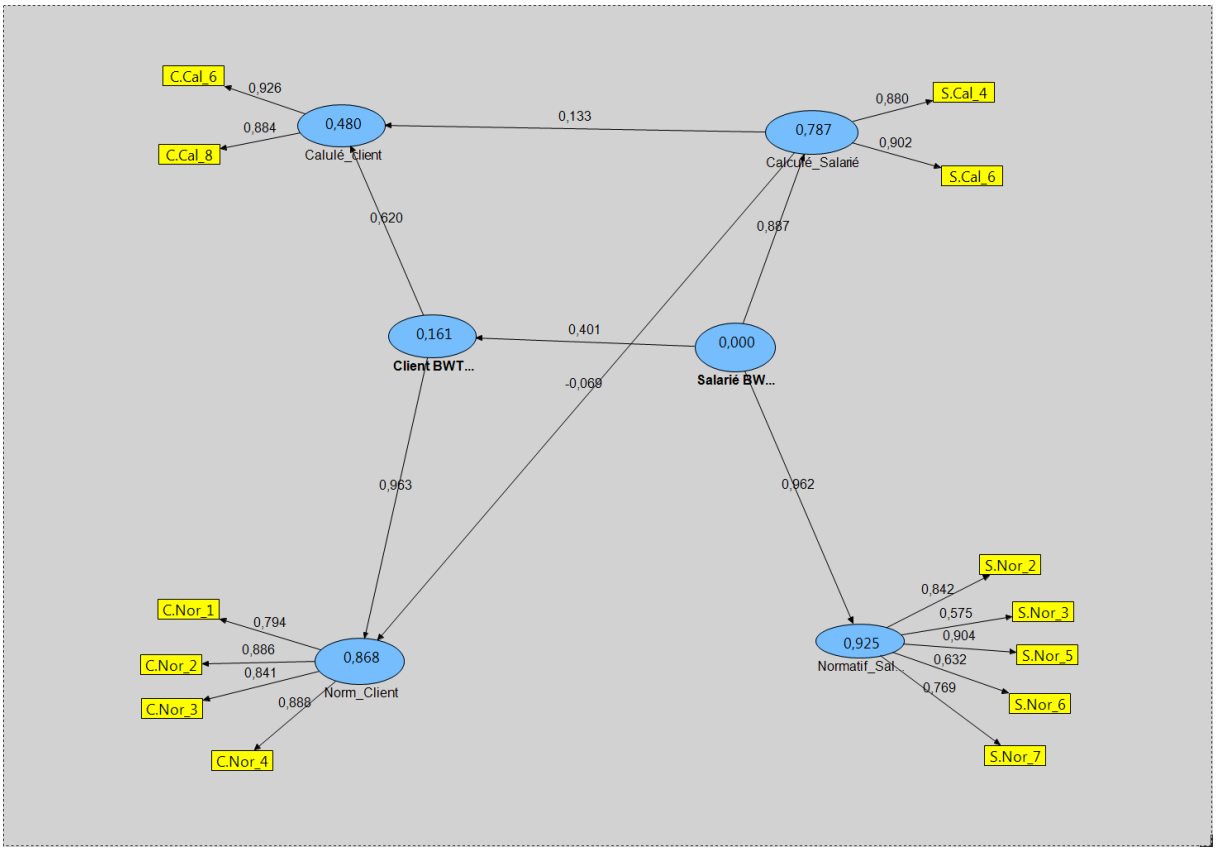
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « RECENTES »

Agence n°14

Figure 15 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°14

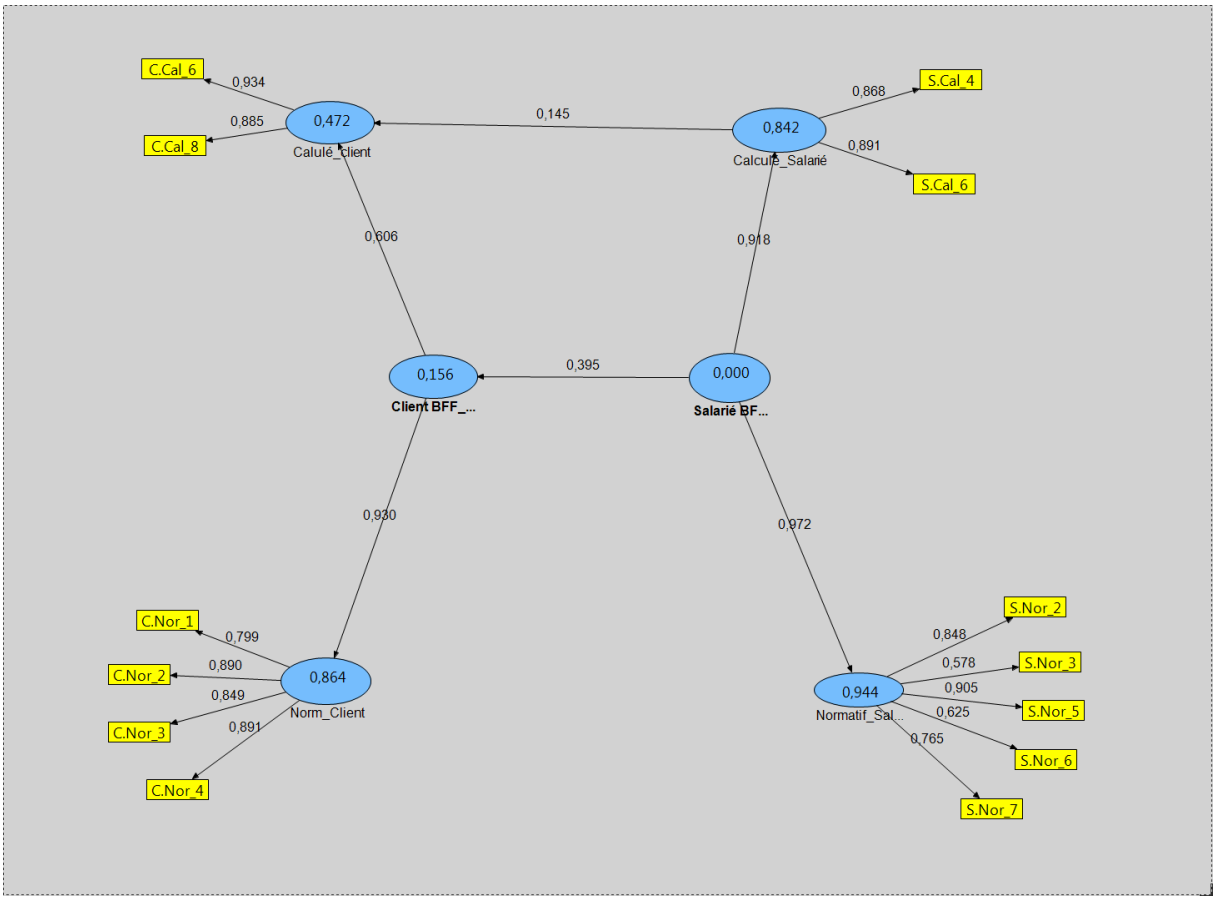


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°24

Figure 16 : Modèle avec le calcul PLS pour l'agence n°24



© 2014 Tous droits réservés.

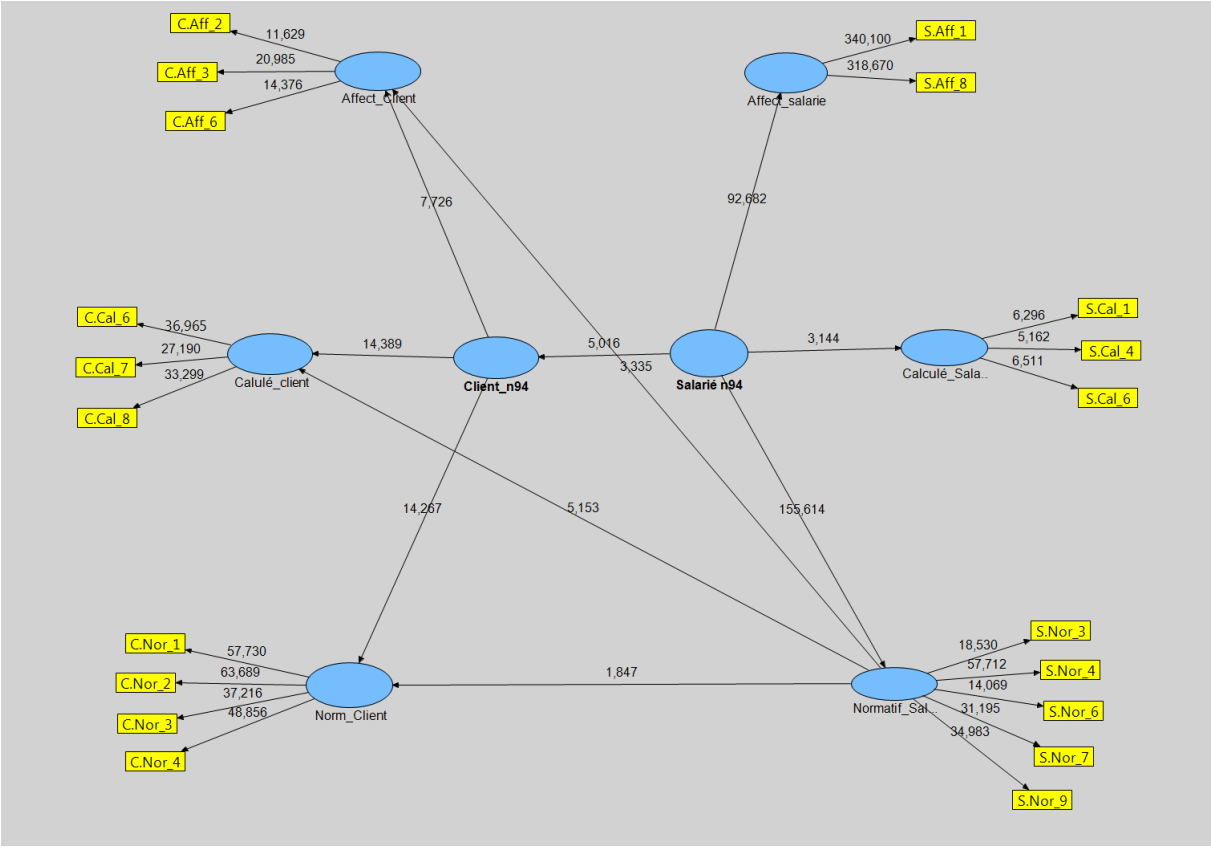
doc.univ-lille1.fr

10. Modèle de bootstrapping / test t de Student sur SmartPLS

LES AGENCES « TRADITIONNELLES »

Agence n°2

Figure 17: Modèle de bootstrapping pour l'agence n°2

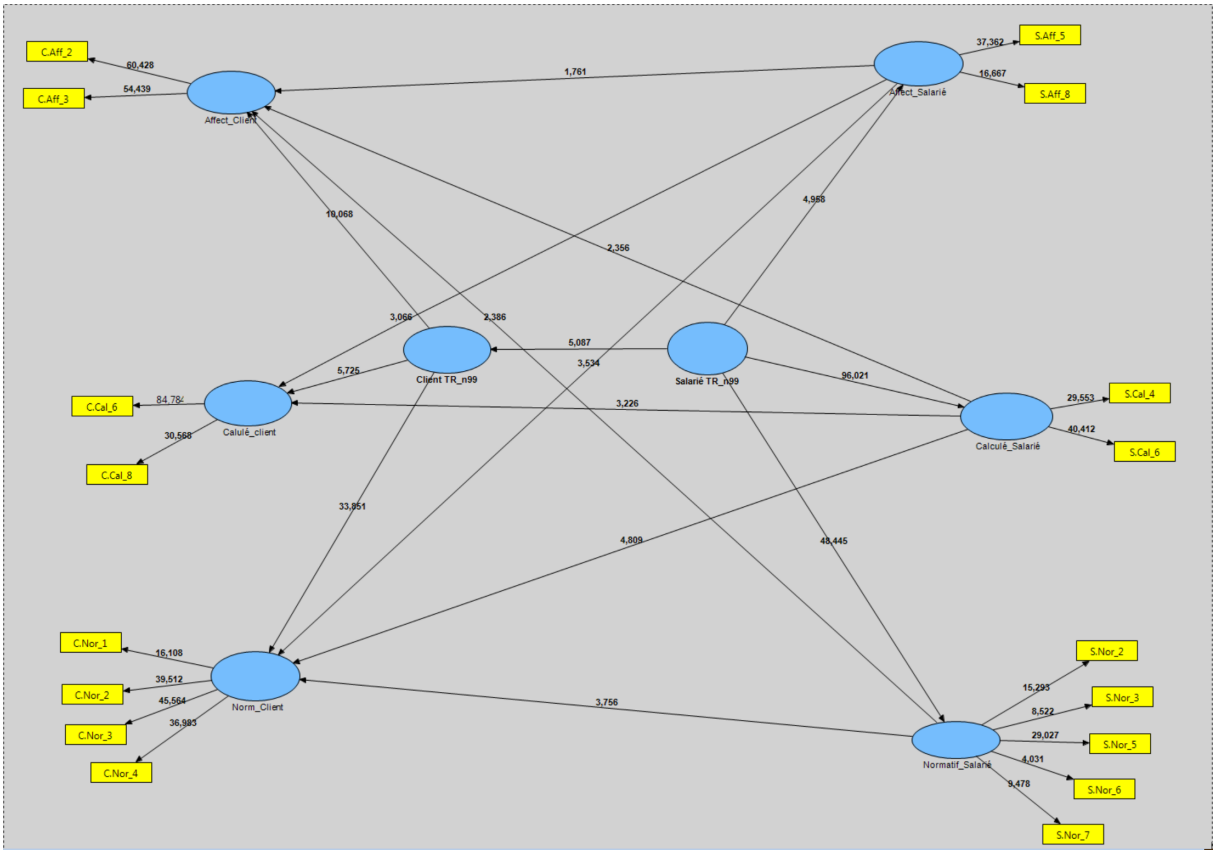


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°5

Figure 18 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°5

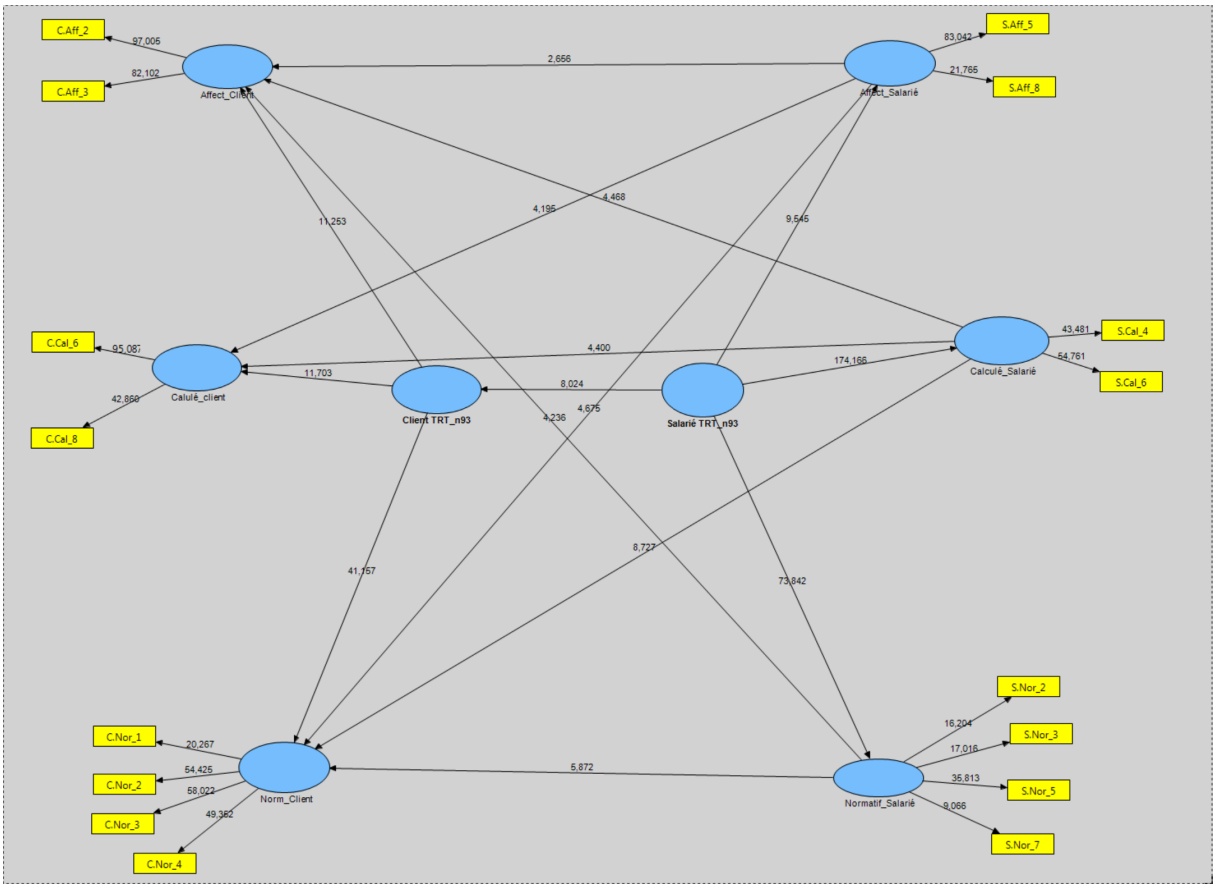


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°9

Figure 19 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°9

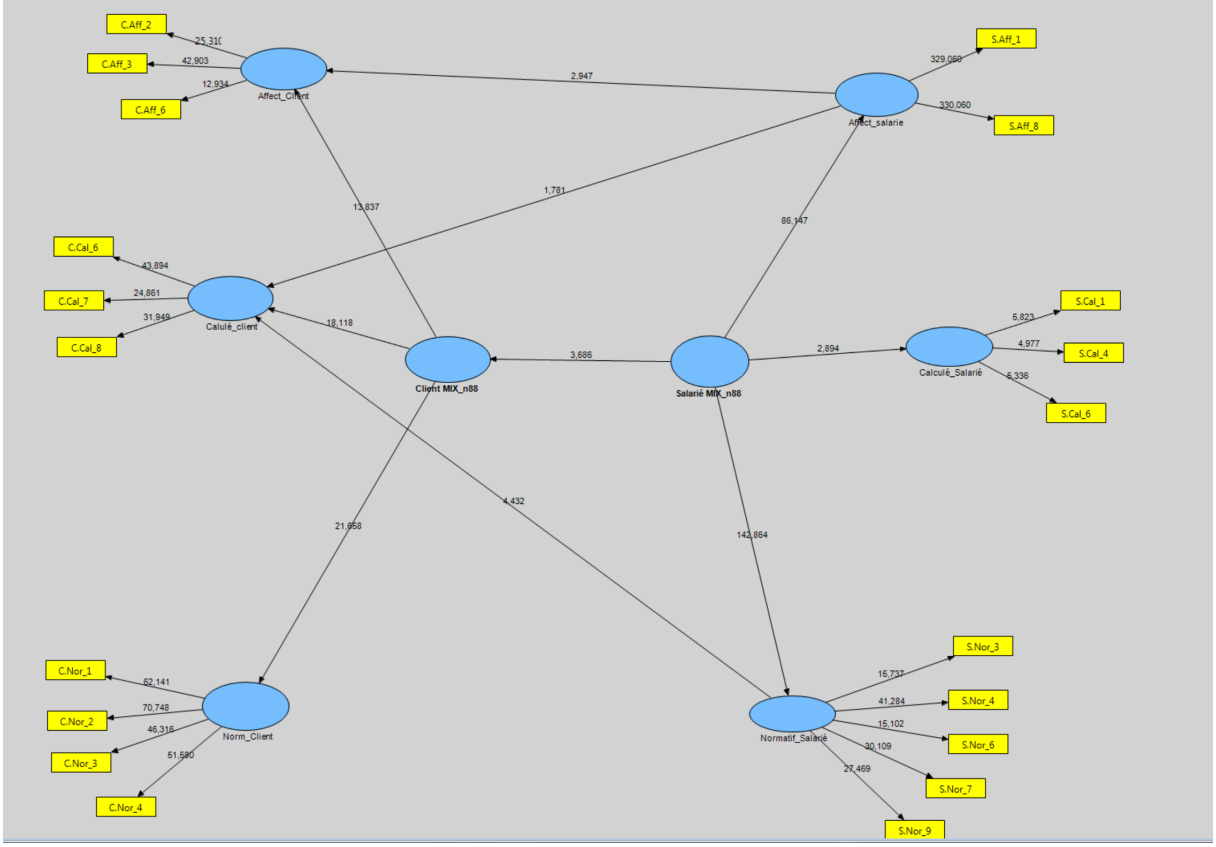


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°28

Figure 20 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°28



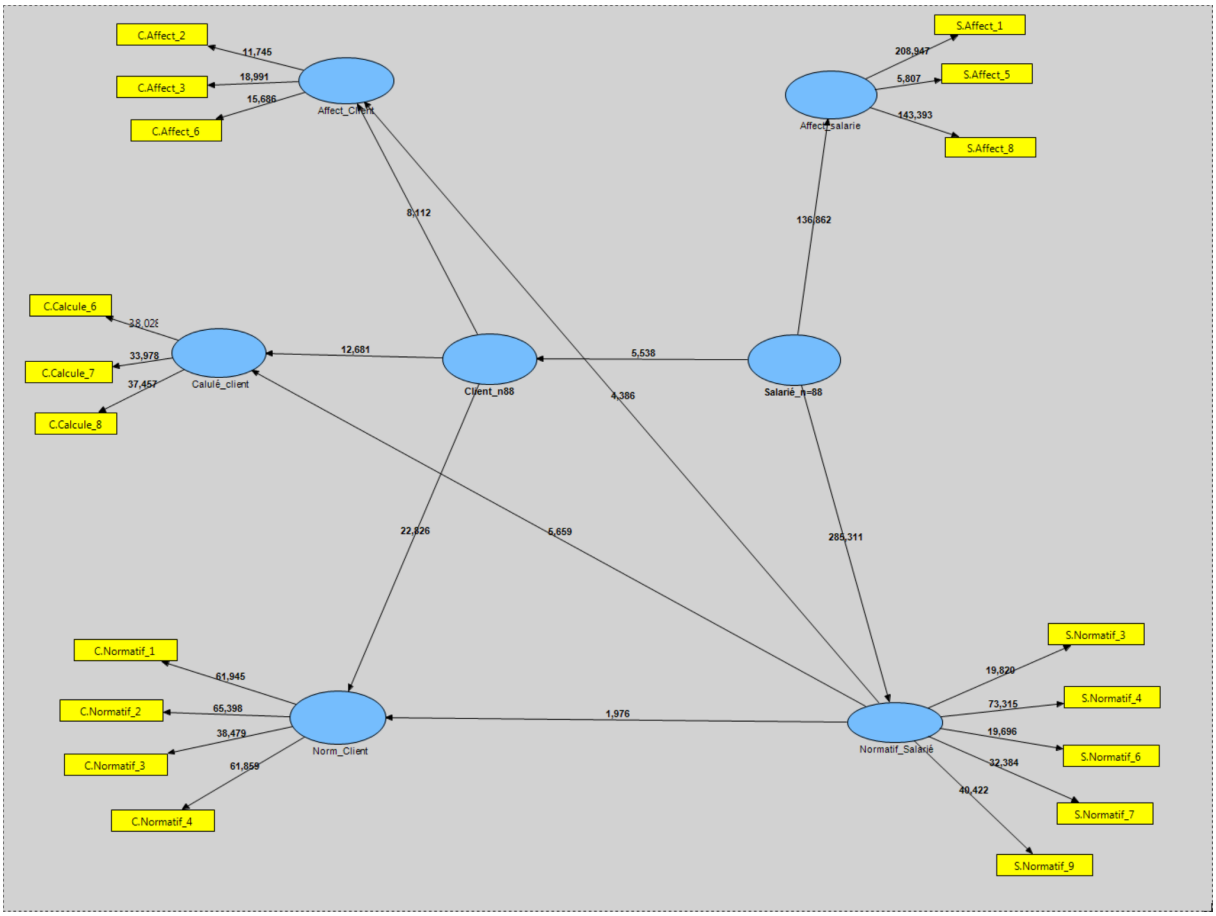
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « BUREAUCRATIQUES »

Agence n°8

Figure 21 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°8

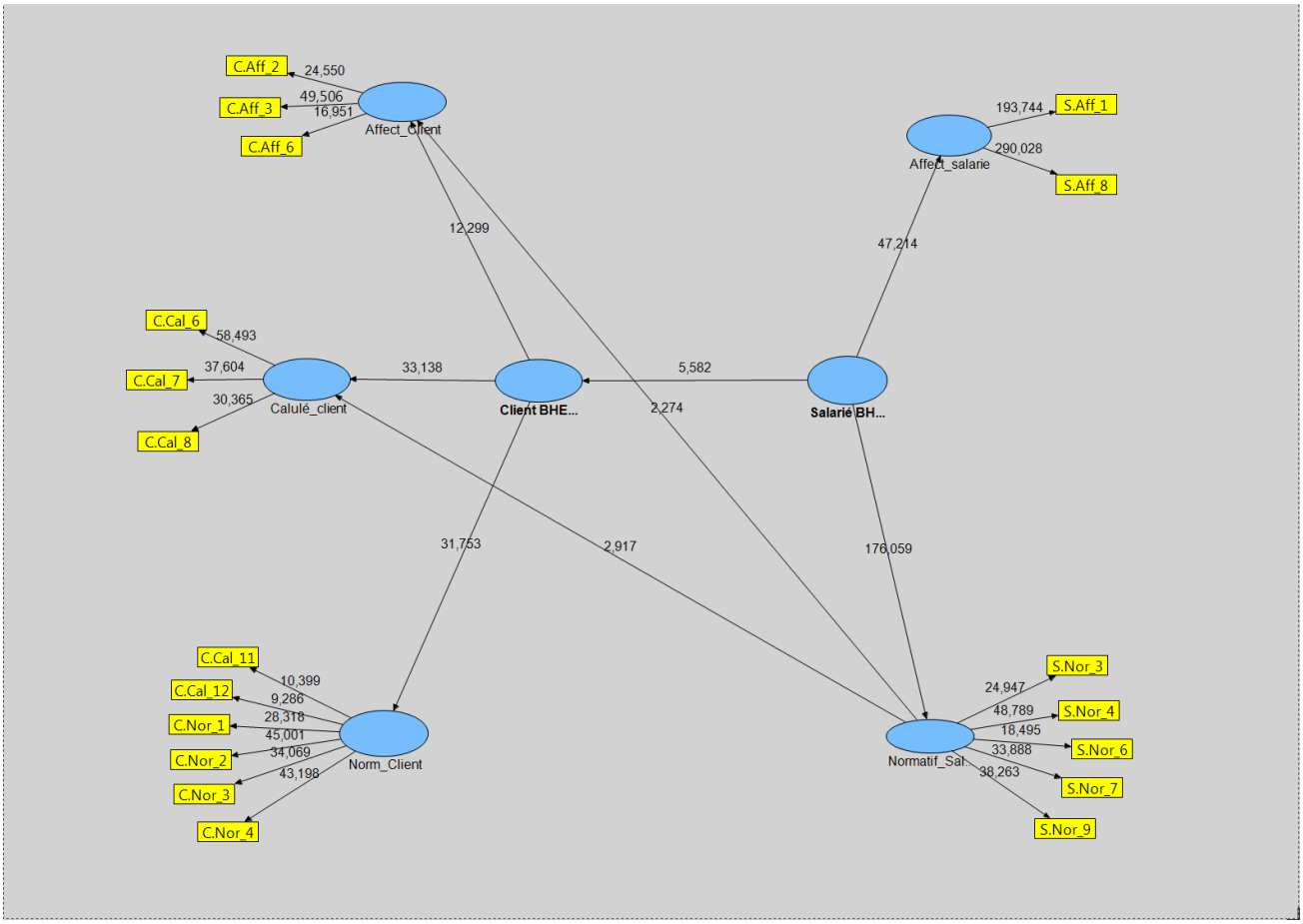


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°19

Figure 22 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°19

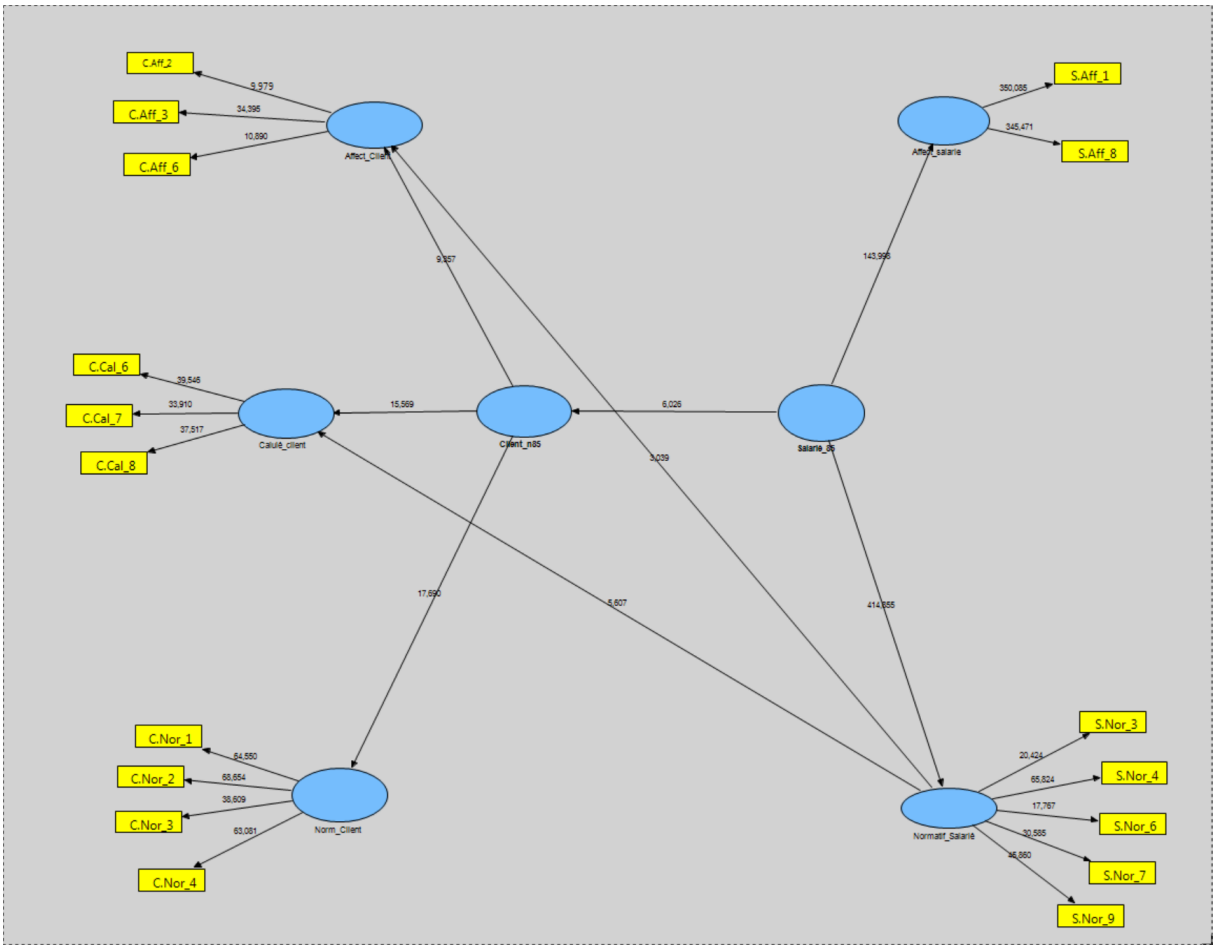


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°22

Figure 23 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°22

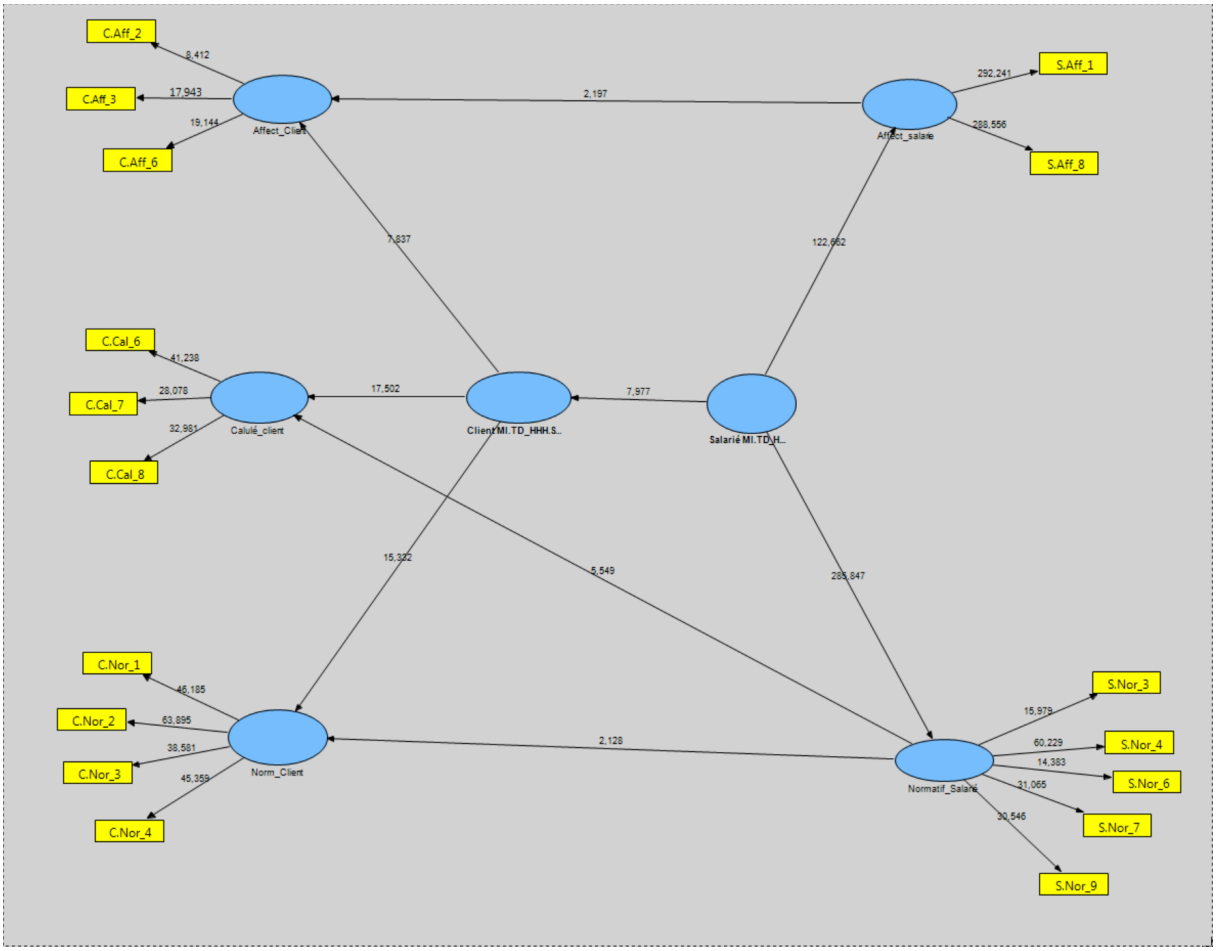


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°29

Figure 24 : Modèle de bootstrapping pour l'agence n°29



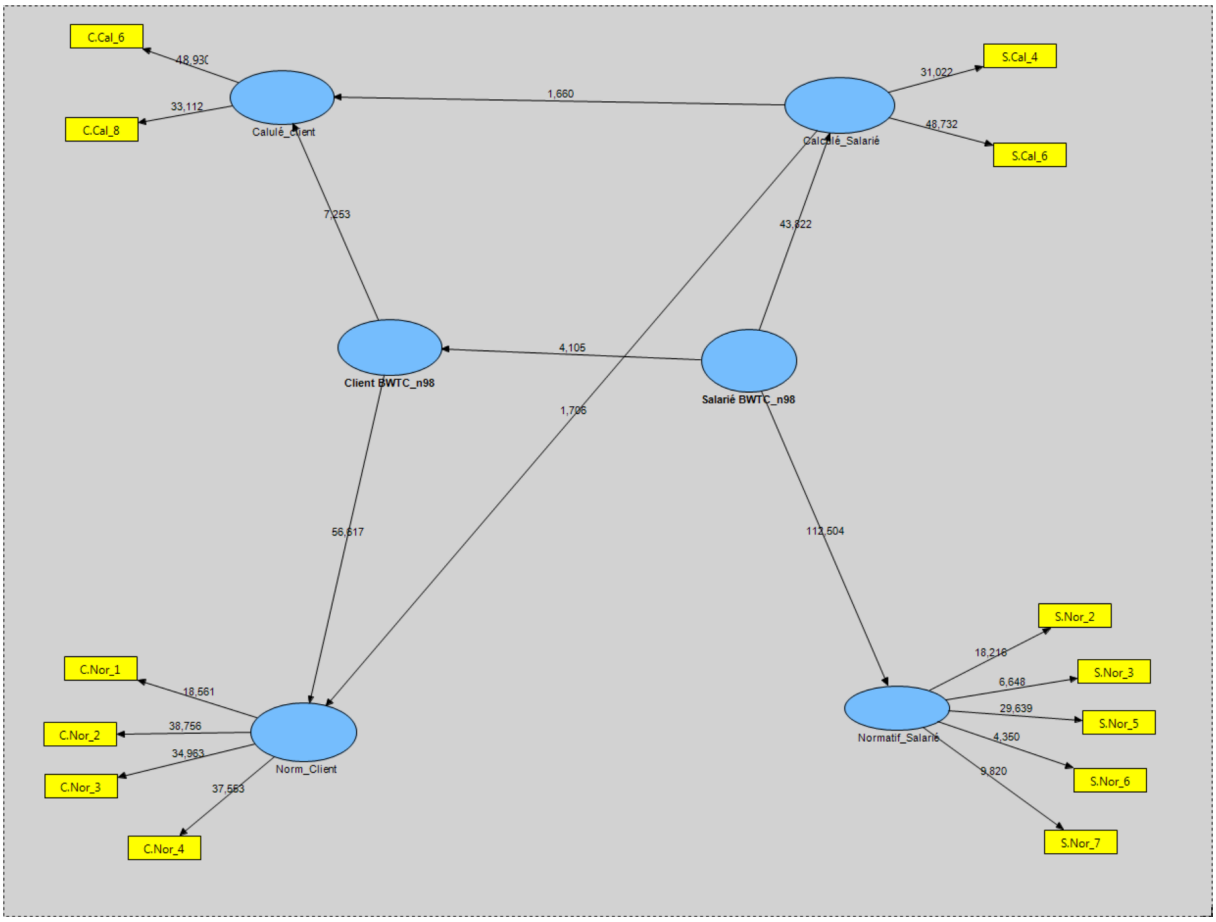
© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

LES AGENCES « RECENTES »

Agence n°14

Figure 25 : Modèle de boostrapping pour l'agence n°14

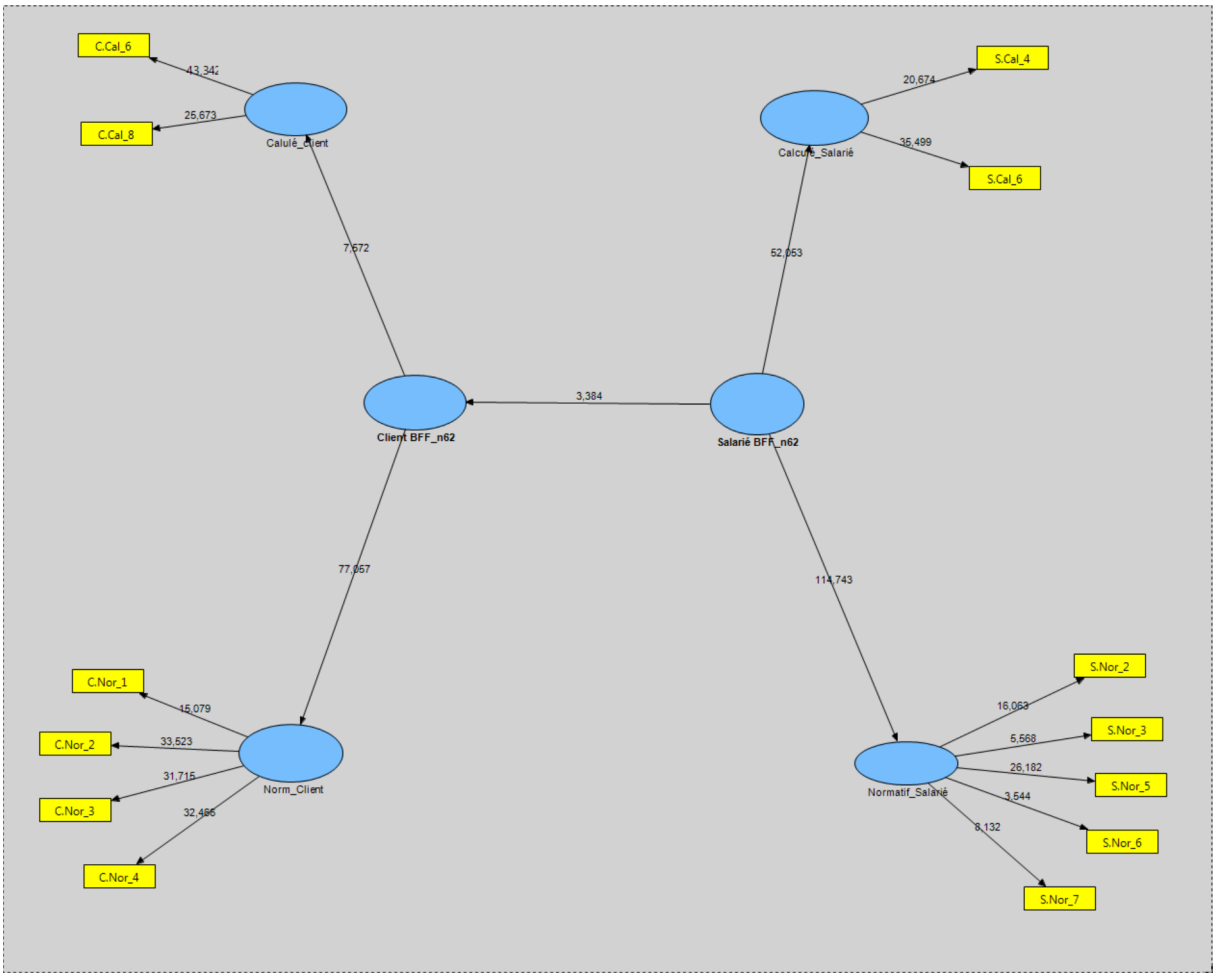


© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Agence n°24

Figure 26 : Modèle de boostrapping pour l'agence n°24



© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

11. Référence du logiciel SmartPLS

Ringle, Christian M., Wende, Sven, and Will, Alexander (2005). SmartPLS 2. Hamburg: SmartPLS, http://www.smartpls.com

© 2014 Tous droits réservés.

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr

Résumé :
Cette recherche, appliquée au contexte du service, a pour objet de mettre la lumière sur les relations entre les différents acteurs de la relation commerciale à travers le construit de l'engagement. Notre revue de littérature s'intéresse aux concepts d'engagement organisationnel (EO) et d'engagement à la marque (EM) ainsi qu'aux concepts et mécanismes relatifs à la relation salariés-clients. Empiriquement, nous avons choisi d'étudier les relations entre l'engagement des salariés et l'engagement des clients dans le secteur bancaire. Pour ce faire, nous utilisons une modélisation structurelle pour étudier la possible influence de l'engagement des salariés sur l'engagement des clients. Les résultats montrent, qu'au sein des agences de la banque étudiée, l'influence de l'engagement global des salariés sur l'engagement global des clients est toujours vérifiée. En revanche, l'influence des composantes de l'EO sur les composantes de l'EM n'est pas toujours vérifiée. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur la relation client-entreprise dans le cas du marché français. Ce travail présente néanmoins certaines limites inhérentes à la méthodologie choisie et au contexte de l'étude. Enfin, cette étude propose des perspectives d'amélioration pour des recherches futures.

Title:
From Employee Commitment to Customer Commitment: contact employee's role in consumer choice in the service industry, is it really choice or rather loyalty?

Abstract:
This research, which is applied to the service industry context, aim to highlight the relationships between the business relationship protagonists, though the commitment construct. Thus, our literature review is dedicated to organisational commitment (OC) and brand commitment (BC) concepts as well as other concepts related to employees-customers relationship. Empirically, we chose to study relationships between employees' commitment and customers' commitment in banking sector. To do so, we used a structural model to study the possible influence of employees' commitment on customers' commitment. The results of this research emphasize an influence of employees' commitment on customers' commitment in the context of the bank agencies we studied. Nevertheless, the influence of the OC components on the BC components is not always validated. These results contribute to the current body of knowledge on the customer-company relationship though a case in the French market. This research presents few limitations inherent to the adopted methodology and to the study context. Based upon these results, it is possible to identify several contributions. Therefore, some improvements are suggested for further research.

Mots-clés / keywords:
Engagement organisationnel, engagement à la marque, qualité de service, Human-to-Human, échange social, orientation marché.
Brand Commitment, Organizational Commitment, Service Quality, Human-to-Human, Social Exchange, Market Orientation.

Discipline / sector: Sciences de Gestion – Business Administration

Laboratoire / laboratory: Lille Economie & Management – LEM
UMR CNRS 8179
104, avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex – FRANCE

© 2014 Tous droits réservés.

doc.univ-lille1.fr