



**HAL**  
open science

# L'impact de l'engagement des ressources humaines sur la satisfaction des clients dans le secteur public : cas de La Poste.

Younes Belfellah, David Carassus

## ► To cite this version:

Younes Belfellah, David Carassus. L'impact de l'engagement des ressources humaines sur la satisfaction des clients dans le secteur public : cas de La Poste.. 6ème colloque de l'Association de Recherche en Management Public, Jun 2017, Nice, France. hal-02473369

**HAL Id: hal-02473369**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02473369>**

Submitted on 11 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **L'impact de l'engagement des ressources humaines sur la satisfaction des clients dans le secteur public : Cas de La Poste**

Younes BELFELLAH

Doctorant en Sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Pau –  
Bayonne, France

Adresse : Avenue du Doyen Robert Poplawski, 64012 Pau, France

E-mail : [younesbelfellah@hotmail.com](mailto:younesbelfellah@hotmail.com)

David CARASSUS

Professeur des universités, Université de Pau et des Pays de l'Adour/IAE – CREG, Directeur  
de la Chaire OPTIMA,

Adresse : Avenue du Doyen Robert Poplawski, 64012 Pau, France

E-mail : [david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

## Résumé

Cette recherche, appliquée au contexte du service public, 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 des ressources humaines et la satisfaction de la clientèle d'une ainsi qu'aux concepts et mécanismes relatif 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 public à travers le cas de La Poste. Pour ce faire, nous utilisons une modélisation structurelle pour étudier la possible influence de l'engagement des salariés sur la satisfaction des clients. Les résultats montrent, qu'au sein des agences de La Poste étudiées, l'influence de l'engagement global des salariés sur la satisfaction globale des clients est toujours vérifiée. En revanche, l'influence des composantes de l'engagement des ressources humaines sur les composantes de la satisfaction des clients n'est pas toujours vérifiée. Ces résultats viennent enrichir les connaissances sur la relation client-entreprise publique dans le cas du secteur public français.

**Mots-clés :** Engagement organisationnel, satisfaction des clients, qualité de service, échange social, orientation marché, secteur public.

## 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 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.

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 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 et 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 d'en faire un client régulier et voir 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 quel que 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 à la fois. Un même client peut faire un achat en magasin, prévenir l'entreprise d'un problème sur le site web de l'entreprise puis appeler pour une assistance technique. Cette communication multicanale / crosscanale 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 délimité le champ de l'étude et précisé les particularités de son contexte, nous allons aborder les concepts théoriques sur lesquels repose ce travail.

## **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 organisation et le partage des valeurs de l'entreprise ou encore l'identification à 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 à aborder 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 l'engagement à la marque des clients.

Enfin, le concept de Service Profit Chain est paru parfaitement adapté à notre thématique de recherche puisqu'il s'agit d'une vision qui illustre l'équilibre entre tous les maillons 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.

## **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 :

Quel est l'impact de l'engagement des salariés sur la satisfaction des clients dans le secteur public ?

Objectif: Mesurer les influences de l'engagement salarié sur l'engagement client à travers le cas de La Poste.

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 la satisfaction des clients dans le secteur public. 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.

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) et des entretiens semi-directifs (ESD) ont été pris en compte dans l'élaboration des échelles de mesure de la satisfaction des clients.
- Une étude quantitative :
  - Le développement et la validation des échelles de mesure pour les concepts d'engagement du salarié et la satisfaction des clients
  - 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

### **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 la satisfaction 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 de d'analyse que nous comptons établir les liens entre l'engagement des salariés et la satisfaction 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 publique. 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 de son application pour les salariés et les clients. La phase exploratoire permet non seulement d'appréhender le concept d'engagement dans un contexte français public, 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 à travers le cas de La Poste. La phase déductive utilise le questionnaire comme méthode de recherche quantitative qui permet de valider le modèle de recherche. La validé et la fiabilité des variables seront vérifiées avec les méthodes descriptives multi-variées 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 nécessaire afin d'envisager la possibilité que ce modèle soit utilisé comme un instrument de l'engagement dans la relation client-salarié-entreprise publique. 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. 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 la satisfaction des clients dans le secteur public. Ils devront également mettre en évidence les facteurs susceptibles d'influencer l'engagement. Si nos intuitions se confirment, cette recherche permettra aux entreprises publiques 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.

## **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 LANGUEARD (1986) avait développé la notion de « servuction » qui désigne spécifiquement la production de service. Cependant, aujourd'hui quel que 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, par le mail de confirmation d'achat par mail, 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 (quel que soit le canal utilisé) ou encore après l'achat voire au moment de la livraison.

### **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 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 et

dans le cadre de cette étude, la composante 'humaine' que BOOMS ET BITNER (1981) ont **ajouté met 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 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).

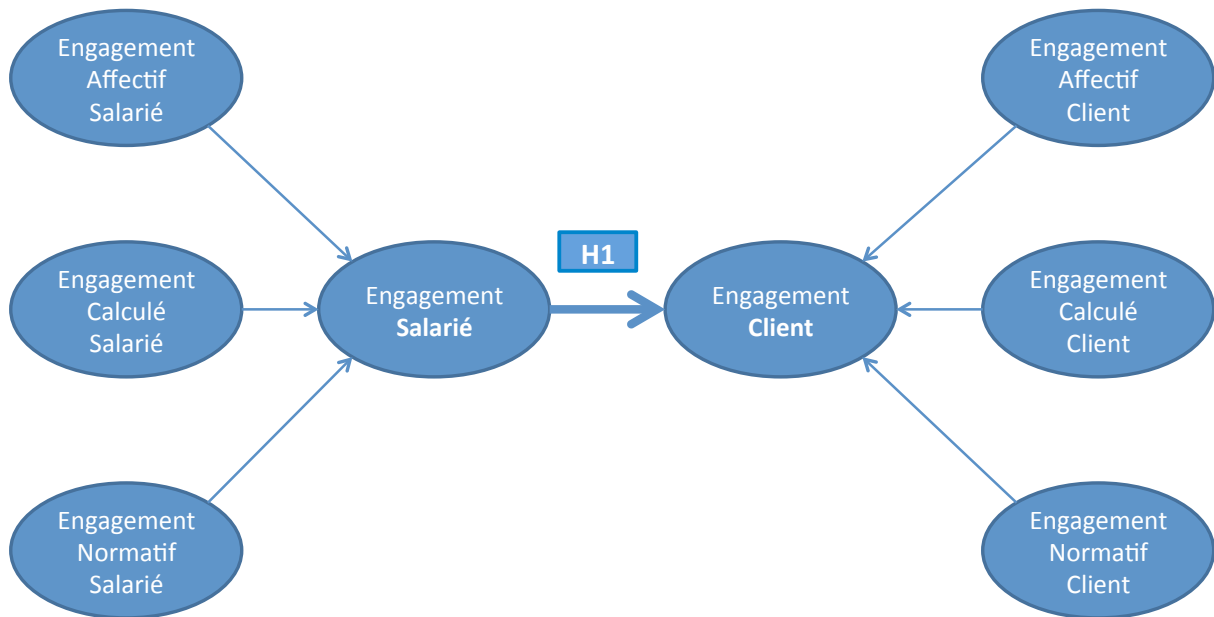
Cependant, on peut rapprocher la notion de marketing interne avec celle d'orientation marché orienté salarié (IMO) qui apparaissent traiter de la même problématique, à savoir instaurer une structure définie par l'organisation qui doit être mise en pratique par les salariés au cours de leurs échanges 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 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, 1990) 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.

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.

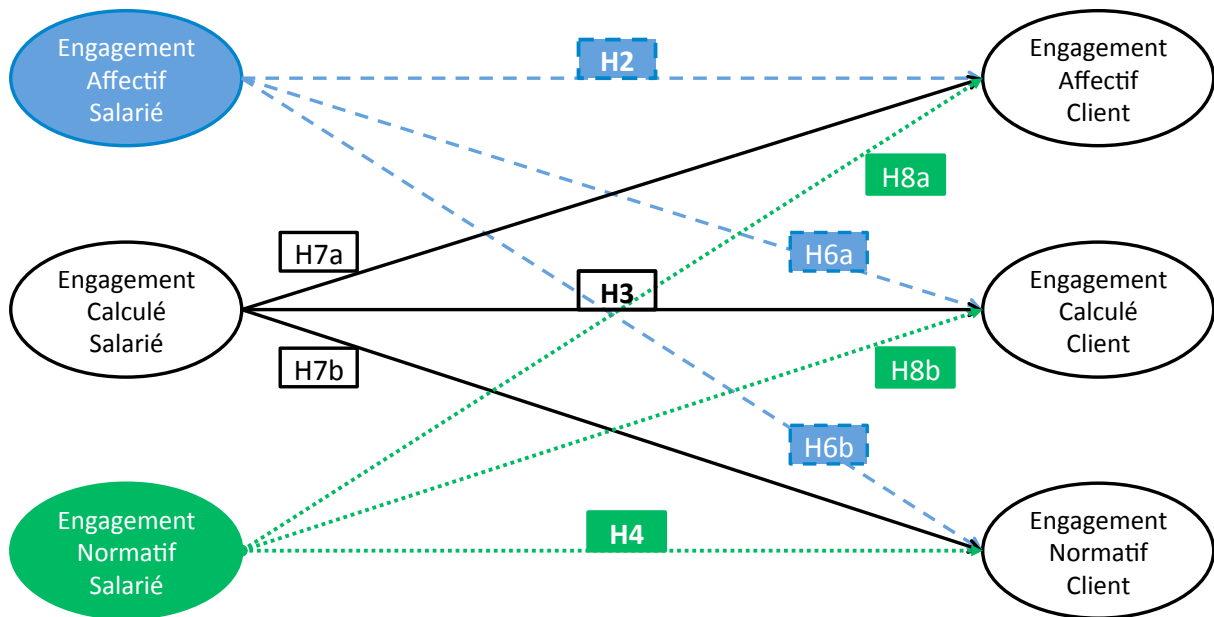
Ce constat étant fait et l'approche choisie dans cette recherche étant illustré, il sera abordé dans un premier temps le rôle de l'organisation dans la relation commerciale ; dans un second temps, le rôle de l'engagement organisationnel des salariés dans une relation commerciale sera abordé ; puis, la 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.

## **Le modèle initial (I)**



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 n'en déduisons que cette « chaîne d'effets » comme la nomment LICHTENSTEIN ET AL. (2010), devrait se retrouver dans la relation de l'engagement.

## L'évolution du modèle (II)



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 :

- ✓ 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
- ✓ 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* » des employés envers l'organisation sur l'engagement « *cognitif* » 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

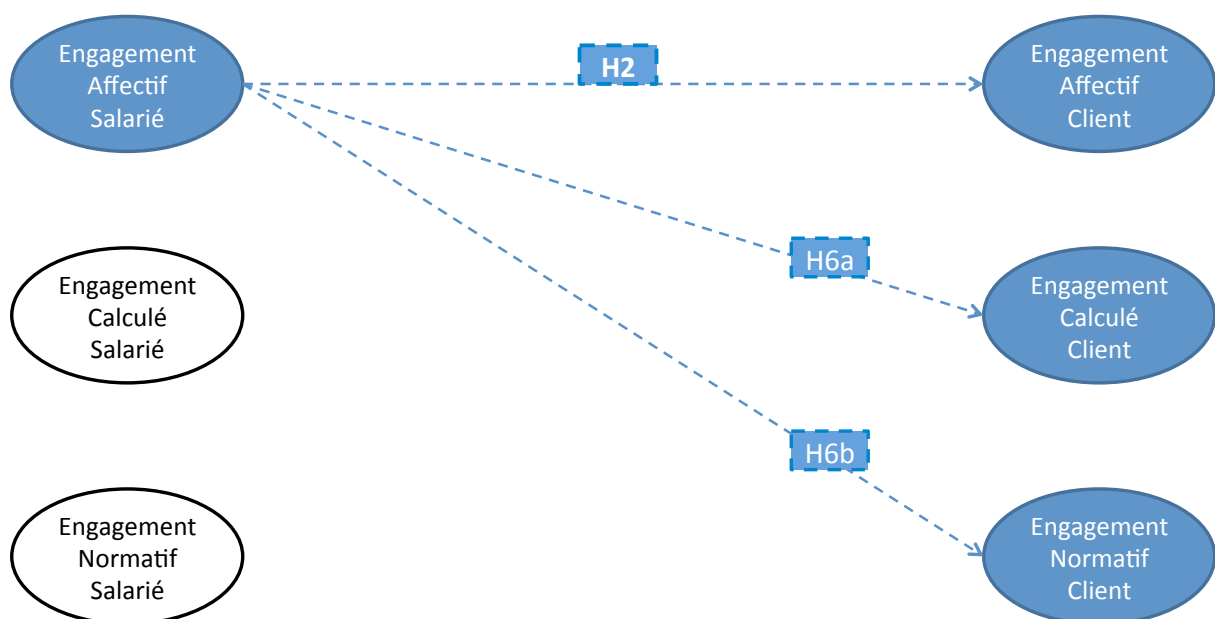
- ✓ Hypothèse H7.A : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement *affectif* des clients à la marque
- ✓ Hypothèse H7.B : l'influence de l'engagement *calculé* des salariés sur l'engagement *normatif* des clients à la marque
- ✓ Hypothèse H8.A : l'influence de l'engagement *normatif* 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

Ainsi, les hypothèses sont exposées de la manière suivante :

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



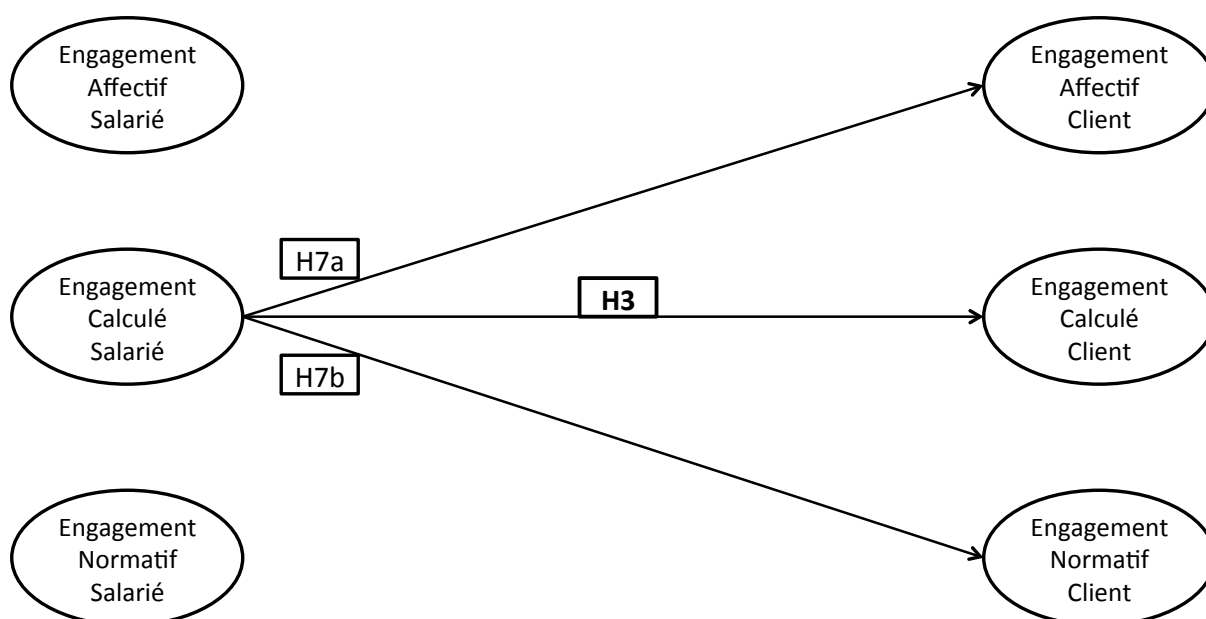
**L'engagement affectif du salarié antécédent de l'engagement du client**

- ✓ 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 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 ; Nacem, 2010).



### 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 telle 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-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.

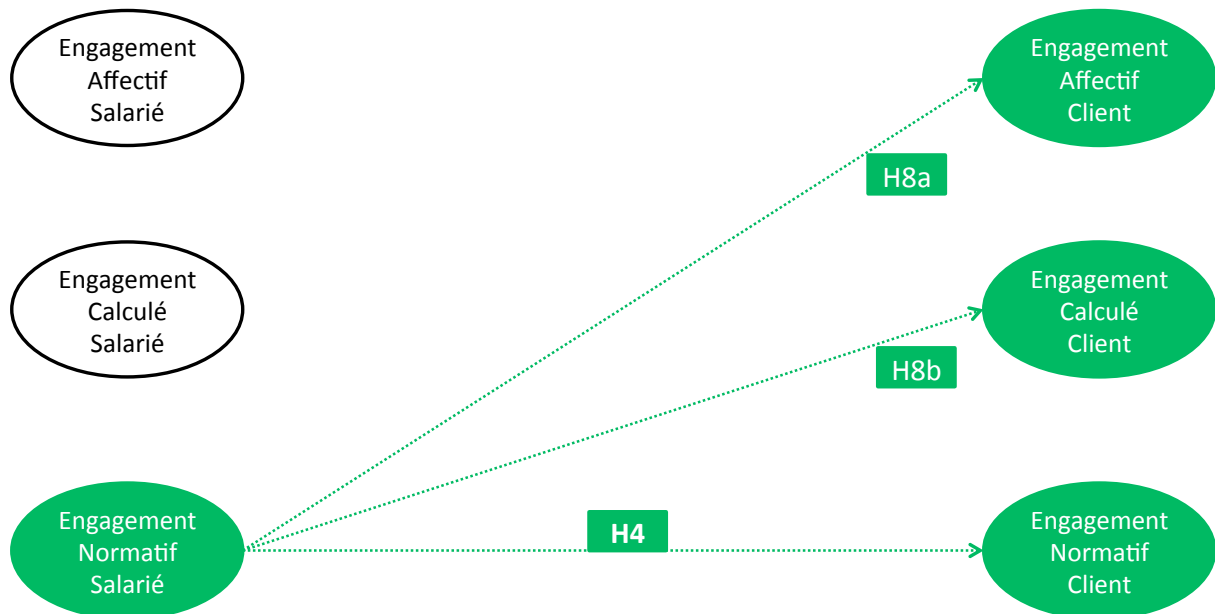
Concernant l'hypothèse **H7.b**, nous avons voulu vérifier si l'engagement calculé des salariés peut avoir un lien sur l'engagement normatif des clients.

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 Drumwright 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 publique 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, quel que 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.



#### L'engagement normatif du salarié antécédent de l'engagement du client

- ✓ 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 ressentir « 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.

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 Poste 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). 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.

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 bénéfice 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 amène à penser qu'ils ont tout intérêt à maintenir cette relation (cf. théorie des paris groupés ou 'side-bet theory') et qu'ils leur seraient difficiles 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.

### **Références bibliographiques :**

- Eiglier, E. et Langeard, P., *Servuction : le marketing des services*, Editeur : Ediscience International, Collection : Stratégie et management, 1987.
- Pras, B. 1999, "Faire de la recherche en marketing ?," *Economics Papers from University Paris Dauphine* 123456789/3255, Paris Dauphine University.
- OLIVIER, RICHARD L., (1997), SATISFACTION : A BEHAVIORAL PERSPECTIVE ON THE CONSUMER, NEW YORK: IRWIN / MCGRAW-HILL.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Retailing*, 49, Fall, 41-50.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54, 71- 84.
- Hartline, Michael D. and O. C. Ferrell (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation," *Journal of Marketing*, 60 (October), 52-70.
- Reichheld FF & Sasser WE, 1990, *Zero Defections: Quality Comes to Services*, Harvard Business Review, September-October, 105-111.
- Reichheld FF, 1996, *The Loyalty Effect*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
- PINE, PEPPERS ET ROGERS, (1995) "DO YOU WANT TO KEEP YOUR CUSTOMERS FOREVER?"

HARVARD BUSINESS REVIEW, 73 (MARCH-APRIL), 103-114.

Kotler, P (1994a) *Marketing for Schools and Colleges*, Prentice Hall, New York.

Doyle, C. S. (1994). *Information literacy in an information society: a concept for the information age*. Syracuse, NY: ERIC Clearinghouse. (ERIC document ED 372763).

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.

Gummesson, E. (1994), *Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs*, Stockholm University, Stockholm.

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.

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.

Lings, (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4),405-413.

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.

Sasser, W. E. and Arbeit, S. P. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*. *Business Horizon* (June): 61-62.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, Free Press, New York, NY.

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.

Varey, R.J. (1995), Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges, *International Journal of Service Industry Management* 6 (1), 40-63.

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.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1996), "The behavioral consequences of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 31-46.

*Jobber D. (1995), Principles and Practice of Marketing, McGraw-Hill Publishing Co.*

*Farrell D. (2005), Offshoring: Value Creation through Economic Change, Journal of Management Studies, Volume 42, Issue 3, pages 675-683.*

Narver, John C., and Slater, Stanley F, (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, Pages: 20-35.

Day, G.S. & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, 58 (April), 31-44.

Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981), *Marketing strategies and organisation structures for service firms*, in *Marketing of Services*, J. Donnelly and W.R. George (eds), American Marketing Association.

Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993) Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57 (July), 53-70.

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.

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.

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.

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.

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.

Van Haastreht R. and M. Bekkers, 1995, ‘Marketing of change: the added value of internal marketing to change management’, 24th EMAC Conference proceedings, pp. 1243-1261.

Stauss, B. and H.S. Schulze, (1990), 'Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 132-9.

Piercy, N., and N. Morgan, 1990, ‘Internal marketing: making marketing happen’, *Marketing Intelligence And Planning*, Vol. 8, No. 1, pp. 4-6.

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.

Vandermerwe, S. and D. J. Gilbert, “Making Internal Services Market Driven,” *Business Horizons*, Vol. 32(6), 1989, 83-99.

McDermott, L. C. and Emerson M. (1991) Quality and service for internal customer, *Training and Development Journal*, (Jan), pp61-64.

Cirasuolo, Scheuing, Eberhard, (1991), Using Internal Marketing to Enlighten Co-Workers, in: *Risk Management*, Vol. 32 , July, S. 42-44.

Wilson G. D. F. 1991. Functional morphology and evolution of isopod genitalia. In: R. Bauer and J. Martin, eds., "Crustacean Sexual Biology," pp. 228-245. New York: University of Columbia Press, 355 pp.

Sandelands, L.E., 1994, "The sense of society." *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v. 24(4), pp.1-33.

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

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.

S.R. Tannenbaum and P.L. Skipper. 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.

Lings, I., (2000) "Internal marketing and supply chain management", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 Iss: 1, pp.27 – 43.

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.

- Robert Saxe and Barton A. Weitz, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3 (Aug., 1982), pp. 343-351.
- Ajay K. Kohli & Bernard J. Jaworski, *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*, *Journal of Marketing*, Vol. 54 (April 1990), 1-18.
- Narver, John C., and Slater, Stanley F.: *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing* (October 1990): 20–35.
- Deshpande, R., J. U. Farley and F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57(1), pp. 23–37.
- 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.
- Sasser, W. E. and Arbeit, S. P. (1976). *Selling Jobs in the Service Sector*. *Business Horizon* (June): 61–62.
- Azzolini M. and J. Shillaber, (1993), 'Internal service quality: winning from the inside out', *Quality Progress*, Nov, pp. 75-78.
- Gummesson, E. (1987), "The New Marketing: Developing Long-term Interactive Relationships", *Long Range Planning*, Vol. 20 No. 4, pp. 10-20.
- Scott Barrett, (1994), *Strategic environmental policy and international trade*, *Journal of Public Economics* 54 (1994) 325-338.
- Bhote, K. R., (1991), 'Next operation as a customer,' *Executive Excellence*, July, pp. 11-12.
- Lukas B, Maignan I. *Striving for quality: the key role of internal and external customers*. *J Mark Focused Manage* 1996;1:175 -87.
- Lings, (2004). *Internal market orientation:: Construct and consequences*. *Journal of Business Research*, 57(4),405-413.
- Booms, B.H. and Bitner, M.J. (1981), *Marketing strategies and organisation structures for service firms*, in *Marketing of Services*, J. Donnelly and W.R. George (eds), American Marketing Association.
- Marshall, TC, Slate, J, Kruuk, LEB & Pemberton, JM (1998) *Statistical confidence for likelihood-based paternity inference in natural populations*. *Molecular Ecology* 7: 639-655.
- Brooks, D. M., L. Pando-V., & A. Ocmin-P. (1999), *Comparative behavioral ecology of cotingas in the northern Peruvian Amazon*. *Ornitol. Neotrop.* 10: 193–206.
- 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.
- 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.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). *Services marketing and management: Implications for organizational behavior*. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43– 80.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. Earl Sasser, and L. A. Schlesinger. "Putting the Service-Profit Chain to Work." *Harvard Business Review* 72, no. 2 (March–April 1994): 164–174.
- Heskett, J., W. E. Sasser Jr., and L. Schlesinger. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: Free Press, 1997
- Heskett, J., W. E. Sasser Jr., and L. Schlesinger. The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value. New York: Free Press, 1997.
- Blau P M. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley, 1964. 352 p. (Department of Sociology, University of Chicago. IL).

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.

Katz, D., & Kahn, R.L. 1978, *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York: Wiley.

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.

Reynoso, J. F. and Moores, B., (1996), "Internal relationships." in Buttle, F., (ed.). *Relationship Marketing: theory and practice*. Paul Chapman Publishing. pp 55-73.

Morgan, R.M., and Hunt, S.D., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), 1994.

Hartline MD, Jones KC. Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value and word-of-mouth intentions. *J Bus Res* 1996;35:207 – 15.

Seignour A, (1998), « Le Marketing interne : un état de l'art », *Recherche et Applications en Marketing*, vol 3, n°3, pp 43-55.

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.

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.

Rosenbluth Hal F. Peters Dianne McFerrin. *The Customer Comes Second: and Other Secrets of Exceptional Service*, William Morrow and Co., New York, NY. 1994.

Green, L., Fristoe, N., Myerson, J., 1994, Temporal discounting and preference reversals in choice between delayed outcomes. *Psychon. Bull. Rev.* 1, 383–389.

Barksdale, Hiram C. and BUI Darden (1971), "Marketers' Attitudes Toward the Marketing Concept," *Journal of Marketing*, 35 (October), 29-36.

Macnamara J. Cognitive basis of language learning in infants. *Psychol. Rev.* 79:1-13. 1972.[Department of Psychology, McGill University, Montreal, Canada.

Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster. 1989. "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing* 53 (January): 3-15.

Felton, Arthur (1959), "Making the Marketing Concept Work," *Harvard Business Review*, 37 (4), 55–65.

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.

Bell, L.; and Emory, C.W. (1971); "The Faltering Marketing Concept", *Journal of Marketing*, Vol.35, pp.37-42.

Deng, S., and Dart, J. (1994), "Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.

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.

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.

Heide JB, John G. Do norms matter in marketing relationships? *J Mark* 1992; 56:32 – 44 (April).

Kilmann, R H, and Al., (1985), *Gaining Control Of The Corporate Culture* Oxford, Jossey-Bass.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Wiley.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Zammuto R, O'Connor E. 1992. Gaining advanced manufacturing technologies benefits: the role of organizational design and culture. *Acad. Mgmt. Rev.* 17: 701–28.
- 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.
- 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.
- 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, February, 106-116.
- 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.
- 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.
- SCHEIN (1992), *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey Bass.
- 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.
- 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.
- 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, February, 106-116.
- Kotler, P. (1988). The potential contributions of marketing thinking to economic development. *Research in Marketing*, (4), 1.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- 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.
- 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.
- Pelham AM (1993). Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance. Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.
- GABEL, D. *Handbook of Research on Science Teaching and Learning*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 1993.



- 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.
- Porter, ME (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* New York: Free Press.
- Day, George S. and Robin Wensley. 1988. "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority." *Journal of Marketing* 52 (April): 1-20.
- Aaker, David A., Douglas M. Stayman and Michael R. Hagerty (1986), "Warmth in Advertising: Measurement, Impact and Sequence Effects," *Journal of Consumer Research*, 12 (March), 365-381.
- Bentler, P. M. (1989). EQS structural equations program manual. Los Angeles, CA: BMDP Statistical Software.
- Moorman, Christine, Rohit Deshpande, and Gerald Zaltman (1993), "Factors affecting trust in market research relationships." *Journal of Marketing* 57(21 Jan): 81-102.
- Putnam, Robert D.: *Making democracy work. Civic traditions in modern Italy.* Princeton: Princeton University Press 1993.
- Misztal, Barbara A. (1996) *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order* (Cambridge: Polity Press).
- 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.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. 1993. Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- 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.
- Hosmer, L. T. 1995. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2):379-403.
- Burt R, Knez M. 1996. Third-party gossip and trust. See Kramer & Tyler 1996, pp. 68–69.
- 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.]
- 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.
- 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.
- 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.
- Tyler TR, Degoey P. 1996. Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. See Kramer & Tyler 1996, pp. 331–57.
- Sheppard BH, Tuchinsky M. 1996. Micro-OB and the network organization. See Kramer & Tyler 1996, pp. 140–65.
- Zucker L.G. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920 in *Research in Organizational Behavior*, vol. 8, 53-111.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31-41.

- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651–665.
- 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.
- 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.
- 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.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. & Castaneda, M.B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. 79, 370-380.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- 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.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- McDermott, P. A., Green, L. F., Francis, J. M., & Stott, D. H. (1996). *Preschool learning behaviors scale*. Philadelphia: Edumetric and Clinical Science.
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-573.
- Hechter M, Kanazawa S. 1993. Group solidarity and social order in Japan. *J. Theor. Polit.* 5:455–93.
- 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.
- Stephen Jaros (2007), *Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*, The Icfai University Press.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 157–177.
- 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.
- 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.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- 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.