

Gestion des ressources humaines et marketing des services : Évaluer les compétences des employés en contact avec la clientèle

David ALIS

Doctorant - ESSEC

RÉSUMÉ

Le développement du marketing des services et la prise de conscience de l'importance de la qualité amènent chercheurs et praticiens en marketing et gestion des ressources humaines à collaborer. La gestion des comportements du personnel en contact avec la clientèle est ainsi devenue un enjeu important en sciences de gestion du fait de l'influence de ces comportements sur la qualité de service perçue par le client et la compétitivité de l'entreprise (Eiglier & Langeard, 1987). L'évaluation des compétences du personnel en contact avec la clientèle devient un sujet très important (Schneider & Bowen, 1992).

La communication vise à répondre aux questions suivantes : Pourquoi la notion de personnel en contact apparaît-elle si importante et quelles sont les caractéristiques de cette population aux contours assez flous ? Quelles sont les compétences du personnel en contact et comment les mesurer ?

L'analyse se base en particulier sur les travaux de Goffman (1968, 1974) et de Schneider et Bowen (1985, 1992, 1995). L'apport de psychométrie et des échelles graphiques est aussi souligné.

INTRODUCTION

Dans les pays développés, le secteur tertiaire regroupe 60 à 70 % de la population active. Il devrait encore se développer. Selon Gadrey (1994), à l'aube du prochain millénaire, ce secteur devrait regrouper près de 85 % des emplois. Les services relationnels (qui exigent un face-à-face entre un employé et un client) devraient en particulier regrouper plus de la moitié de l'emploi (soit le double de l'emploi actuel) alors que l'agriculture et l'industrie n'en compteront plus que 10 à 15 %.

Cette mutation amène des transformations dans la gestion des ressources humaines. La plupart des références de la gestion des ressources humaines s'appuient en effet sur des concepts élaborés dans l'industrie. Pour Crozier (1991 p. 4), "le management des services pose quantité de problèmes nouveaux et révèle sous un autre jour beaucoup de problèmes cachés du management classique."

Nous analyserons dans cette communication quelles sont les caractéristiques des services et quel est l'impact de ces caractéristiques sur l'identification et

l'évaluation des compétences du personnel en contact avec la clientèle. Nous adopterons ainsi une approche transversale en sciences de gestion en associant gestion des ressources humaines et marketing des services.

1. LES CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES ET L'IMPORTANCE DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE

Selon différents spécialistes du marketing (Zeithaml, Parasuraman, Berry 1985), le secteur des services, au-delà de la diversité des activités et des formes d'organisations du travail qu'il recouvre, se distingue du secteur industriel du fait de quatre caractéristiques propres. Ces quatre caractéristiques ont présidé aux fondements d'une discipline émergente : le marketing des services.

L'immatérialité

Le service est un acte, un processus, et non un objet. Ainsi, dans le transport aérien, le service est le fait d'être transporté dans les airs et l'avion n'en est que le support. Un service ne peut pas être vu, ni senti, ni goûté, ni touché, au contraire d'un produit.

La simultanéité de la production et de la consommation

Un service ne peut pas être stocké : la production et la consommation sont simultanées.

La coproduction du service par le client

Le client participe toujours (en remplissant le formulaire, en poussant son chariot, en répondant aux questions posées par l'employé, etc.) à la création de son propre service. Ce phénomène est particulièrement évident dans le cas des services sociaux ou médicaux, de formation et d'éducation : la réussite de l'échange repose souvent plus sur la participation du client que sur la compétence du personnel en contact.

L'hétérogénéité

La qualité de service est beaucoup plus variable que la qualité de produit : elle varie selon le consommateur, selon le jour et l'heure de prestation, selon le prestataire considéré. La standardisation est ainsi un objectif difficile à atteindre.

Ces caractéristiques restent cependant discutées (Gadrey 1993). Même si elles peuvent être remises en causes, elles ont une valeur heuristique importante dans la mesure où elles mettent l'accent sur la nécessité pour les chercheurs et praticiens de gestion des ressources humaines à répondre à des questions clés :

- Comment éviter l'hétérogénéité et standardi-

ser la prestation de service rendue par le salarié ? Comment maintenir la qualité de service quels que soient l'heure, le jour, le mois, le prestataire considéré ?

- Comment gérer la participation du client qui co-produit avec le personnel le service ? Cette problématique concerne l'ensemble des activités de services : santé, éducation, culture, banque-assurance, hôtellerie-restauration... Il faut savoir choisir ses clients et leur apprendre comment utiliser le service (remplir le contrat d'assurances, faire son diagnostic médical...).

Ces caractéristiques mettent aussi en lumière le rôle clé joué par le "personnel en contact avec la clientèle". Cette notion de personnel en contact avec la clientèle couvre un très large champ dont on pourrait constituer un inventaire à la manière du poète J. Prévert : du caissier à l'hôtesse de l'air, de l'infirmière au vendeur, du représentant au postier, du boulanger à l'employé au guichet... Pour Courpasson et Livian (1992), la diversité et l'hétérogénéité des métiers enlèvent tout intérêt à cette notion même. Cependant, au-delà de leurs différences, toutes ces personnes présentent des caractéristiques communes : elles sont en contact direct avec le client, elles matérialisent le service, gèrent la participation du client, sont responsables de la qualité de la prestation... Différents travaux permettent de caractériser cette importance :

- Responsable de la qualité perçue
- Relais d'informations, marginal sécant
- Capable d'initiative et de prise de responsabilité, utile au service de la réparation

Responsable de la qualité perçue

Comme le service est immatériel, c'est le personnel en contact qui personnifie l'entreprise aux yeux du client, qui est responsable de la qualité de service perçue. Comme le remarque Thévenet (1991 p. 172) : "Dans certaines activités de service, la plus grande partie de la prestation réside dans la relation entre le client et le salarié ; il existe bien le contenu de la prestation, la solution du problème du client (comme le remplacement du pot d'échappement en un temps record) mais le "plus" se situe dans la qualité de la relation qui est une part majeure de la qualité du service. Les services sont dans une situation vulnérable où ils doivent vendre à des consommateurs dont la satisfaction dépendra grandement de la qualité de la relation entre le client et l'employé." Ce "plus" apparaît lié aux compétences relationnelles des employés.

En 1988, l'institut de sondage Gallup effectuait une enquête demandant à 1005 consommateurs ce que l'expression "qualité de service" signifiait pour

eux (Bitran et Hoech, 1990). Le groupe le plus important, soit environ un tiers des personnes interrogées, mentionnait les compétences techniques et relationnelles (amabilité, courtoisie, disponibilité, etc.) du personnel. Les travaux plus théoriques de Parasuraman, Zeithaml, et Berry (1990) sur la mesure de la qualité de service perçue par le consommateur montrent aussi le rôle-clé joué par le personnel en contact. Ces auteurs ont mis en évidence cinq dimensions caractéristiques de la qualité de service :

- Éléments tangibles : installations physiques, équipement et apparence du personnel ;
- Fiabilité : capacité à réaliser le service en toute confiance et de manière précise ;
- Serviabilité : bonne volonté pour répondre aux consommateurs et offrir un service prompt ;
- Assurance : compétence, courtoisie, capacité à inspirer confiance ;
- Empathie : prise en considération, attention individualisée que l'entreprise accorde à ses consommateurs.

Les attitudes et les comportements du personnel jouent ainsi un rôle clé dans l'appréciation de la qualité de service, en particulier sur la serviabilité, l'assurance et l'empathie.

Or, cette qualité de service joue un rôle déterminant dans la compétitivité, comme l'a bien montré le programme PIMS (Profit Impact on Market Strategy) mis en œuvre par le Strategic Management Institute. Ce programme, toujours en cours, rassemble des données portant sur plus de 450 entreprises et plus de 3.000 domaines d'activité stratégiques (Buzzel et Gale, 1987). Certains résultats sont très significatifs :

- les entreprises leaders sur la dimension service ont pu vendre leurs produits et services 9 à 10 % plus cher que leurs concurrents et générer une marge commerciale de 12 % contre 1 % seulement pour les entreprises perçues comme fournissant des services de qualité médiocre.
- les entreprises leaders sur la dimension service ont vu leur chiffre d'affaires progresser deux fois plus vite que ceux de leurs concurrents.

Relais d'informations et marginal-sécant

Le personnel est un relais d'information parce qu'il connaît mieux le client, ses besoins et ses réactions. Il occupe en fait un rôle-frontière (Aldrich et Herker, 1977) dans l'entreprise définie comme un système ouvert. "Les organisations de service, à la différence des organisations de production de biens, n'ont qu'une frontière légère et perméable entre elles-mêmes et leurs clients. Puisque les employés et les clients travaillent fréquemment ensemble, s'observent mutuellement, interagissent, l'expérience des employés est transmise aux clients." (Schneider et Bowen 1994)

Selon Schneider, Parkington et Buxton (1980), l'opinion qu'ont les employés sur le service tel qu'il est délivré par l'organisation est fortement corrélée avec ce qu'en disent les consommateurs. Ainsi, dans une étude portant sur 28 filiales bancaires dans laquelle employés et clients étaient interrogés, ils ont montré la corrélation forte ($r=0,67$) entre la qualité de service effectivement perçue par le client et la qualité de service supposée par les employés. "Les employés étaient capables de prédire avec pertinence quelle notation les clients de leur agence donneraient à la qualité de service" (Schneider et Bowen 1994).

L'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) montre bien ce rôle de relais d'informations du personnel en contact en assimilant celui-ci à un *marginal-sécant*, défini comme un acteur "partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires. Le voyageur de commerce, avec son capital de relations extérieures, mais aussi l'ouvrier responsable syndical, dont le comportement peut être déterminant dans le déclenchement d'une grève, en sont des exemples parmi d'autres." (Ibid., p.86). Les deux logiques qui s'affrontent potentiellement sont ici la logique du client et la logique de l'organisation.

Le personnel en contact de l'organisation de service tire son pouvoir de sa position de marginal-sécant et de la maîtrise de trois sources de pouvoir. Ces sources de pouvoir sont liées aux zones d'incertitude. "Aussi loin que l'on pousse l'analyse "rationnelle", tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est-à-dire d'indétermination quant aux modalités concrètes de sa solution (...). Or l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques constituent la ressource fondamentale dans toute négociation." (Ibid, p. 24). Crozier et Friedberg mettent en avant trois sources de pouvoir liées à trois zones d'incertitude.

- la maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement (les clients),
- la maîtrise de la communication et de l'information (le personnel peut ou non faire circuler l'information des clients vers l'organisation et de l'organisation vers les clients),
- l'existence de règles que le personnel peut ou non appliquer.

Le personnel en contact avec la clientèle dispose ainsi de trois sources de pouvoir grâce à sa maîtrise de zones d'incertitude.

Capable d'initiative et de responsabilité, utile au service de la réparation

La reconnaissance de la marge de liberté dont dispose le personnel en contact explique le succès du concept d'*empowerment* : le personnel doit être responsabilisé et motivé, ses initiatives doivent être valorisées afin de mieux servir, de mieux répondre aux besoins de la clientèle. Loin de brider cette marge de liberté par des procédures, il s'agit de l'utiliser au service de la clientèle.

La politique d'*empowerment* est particulièrement utile pour favoriser des politiques de réparation : au moment où le client est mécontent parce que le service rendu est ressenti comme étant de qualité médiocre, il s'agit de "réparer" ce mécontentement de manière tellement agréable pour le client que celui-ci sera très satisfait et fidélisé. Hart, Heskett & Sasser (1990) décrivent ainsi "l'art très profitable de la réparation" qui permet aux entreprises, grâce à la formation et à la responsabilisation du personnel en contact d'une part, grâce à l'écoute de la clientèle d'autre part, de transformer des clients mécontents en clients fidèles.

La problématique de l'*empowerment* débouche sur celle de l'implication du personnel (Thévenet, 1991) : comment faire adhérer le personnel aux buts et aux valeurs de l'organisation et le rendre à même de répondre aux désirs de la clientèle ?

2. L'IMPACT SUR LES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE

L'importance du rôle joué par le personnel en contact avec la clientèle dans la qualité de service perçue par le client pose le problème des compétences à posséder. Pour être un bon relais d'information, utile au service de la réparation, de nouvelles compétences de diagnostic, d'interprétation et de transaction sont requises pour les employés en contact avec la clientèle.

Certains chercheurs dénoncent le peu de recherches portant sur ces nouvelles compétences des employés en contact avec la clientèle. "Bien qu'elle soit le fruit d'un véritable apprentissage, l'"expertise relationnelle" n'est pas valorisée par les entreprises, que ce soit en termes de recrutement, de formation, de classification ou de salaire. Et ses conditions d'acquisition ne sont que rarement envisagées". Perret et Roustang (1993, p. 141). Ce constat est partagé par Strobel (1991) : "l'une des difficultés actuelles est que l'on sait mal former et recruter ces compétences relationnelles, pas plus qu'on ne sait les reconnaître dans les systèmes de classification."

Dans notre communication, nous reprendrons la typologie des compétences proposée par Goffman

(1968) qui distingue compétence technique, contractuelle et civile. Nous analyserons l'impact de l'informatisation sur la relation de service et les compétences techniques et relationnelles. Ces compétences apparaissent aussi bien nécessaires aux "petits boulots" qu'aux services très qualifiés. Nous étudierons enfin l'apport de la psychométrie et des échelles graphiques dans l'évaluation des compétences.

Compétence technique, contractuelle et civile

Joseph (1994) utilise les travaux de Goffman (1968) et distingue trois types de compétences mises en œuvre dans les relations de service :

- technique : enregistrer et recueillir les informations données par l'utilisateur et s'assurer de la demande formulée (ce qui rappelle les premières questions du médecin qui visent à faire expliciter au patient ce que signifie son "j'ai mal au ventre").

- contractuelle : indiquer précisément le coût du travail, les délais nécessaires pour l'obtention du service... L'enjeu pour l'employé est d'éviter tout malentendu (en particulier lorsque le client n'est pas un client habituel) en explicitant bien les termes du contrat (savoir afficher et expliciter les prestations et leur coût).

- rituelle et civile : faire preuve de politesse, d'amabilité, et de respect à l'égard de la clientèle, dialoguer dans le respect de l'autre.

Joseph (1994, p188) montre bien comment ces trois compétences sont procédurales et protocolaires, et enchâssées dans les relations de service : "l'employé est contraint de parler et d'agir selon les circonstances, de moduler ses engagements en respectant une règle de pertinence (...). Il doit passer du laconisme qui convient aux situations de trafic ou de demandes d'information, au refus du dialogue lorsqu'il traite une infraction et tente de "ne pas se laisser embobiner", à l'invitation au dialogue lorsqu'il veut dépanner un usager ou ajuster sa prestation à un cas singulier ou prévenir l'insatisfaction d'un client occasionnel ou d'un touriste."

L'impact de l'ordinateur sur la relation de service

Cette typologie de Goffman a été établie en 1968. L'informatisation de la société a influencé depuis la relation de service et les compétences des employés en contact avec la clientèle. Philippe et Langeard (1991) analysent l'impact de l'irruption de l'ordinateur sur l'interaction personnel en contact/client dans le cadre de l'ANPE. Les technologies de l'information, utilisées initialement dans le "back office" de l'organisation administrative sont devenues un équipement de "front office" et interfèrent dans la relation de service. La présence de l'ordinateur crée un contexte nouveau car de dyade, la relation devient triade et subit la contrainte de la machine :

"Toutes les analyses de l'interaction client/personnel soulignent l'importance de la com-

munication analogique (attitude, voix, regard du personnel) pour la réussite de l'échange. Le nouveau rôle que l'on demande d'accomplir au personnel en contact remet en question complètement ces acquis car le personnel regarde plus sa machine que le client, se fait pour se concentrer sur le programme et tourne souvent le dos au client. Pour accomplir son nouveau rôle, le personnel en contact doit arriver à maîtriser sa machine pour pouvoir se consacrer à la clientèle" (Philippe et Langeard, 1991).

L'informatisation des métiers amène ainsi de nouveaux équilibres entre compétences techniques et relationnelles.

Des compétences nécessaires aux "petits boulots"

La recherche des compétences adaptées porte sur tous les salariés et pas seulement sur les employés en contact des services d'étude et de conseil. Comme le remarque Gadrey (1991) "Pour prendre des exemples souvent cités, les emplois de surveillance, sécurité, gardiennage, taxis, caissières sont aussi en voie de modernisation et font plus souvent appel qu'auparavant à des qualités personnelles de compréhension de mécanismes et de responsabilités, de sorte que la vision dualiste des qualifications tertiaires (McDonald's versus MacKinsey) est loin d'être convaincante." (Ibid, p.18).

Piotet (1989) partage ce constat et montre, dans le cas d'une chaîne de la restauration rapide, la complexité insoupçonnée des tâches à accomplir. Il ne s'agit pas de charge physique, mais bien de charge mentale du travail pour les caissiers complexité cognitive de la tâche, complexité des négociations à mener...

"Le travail prescrit, tel qu'il est décrit dans la fiche d'emploi, est en effet très élémentaire. (...). Mais le travail réel est tout autre, comme on le constate en analysant, pour chaque commande et chaque serveur, la manière dont chacun s'organise. Pour chaque commande, lorsqu'il y a une file d'attente à chaque caisse, chaque serveur doit en fait, pour ne pas se laisser déborder, mémoriser les commandes qu'il a entendues provenant des autres serveurs et, à partir de ces informations et de la commande qu'il a à traiter, élaborer inconsciemment une stratégie très subtile sur l'ordre dans lequel il va aller chercher ses produits (...). L'analyse du travail réel révèle le fait que ces emplois, dénommés hâtivement petits boulots, peuvent être des emplois qualifiés, exigeant des aptitudes opératoires très abstraites acquises progressivement, formellement et informellement au cours des formations intellectuelles longues suivies par les étudiants." (Ibid, p. 63-65). Piotet montre ainsi l'importance des capacités de négociations des serveurs : négociations avec les clients, les autres serveurs, les cuisiniers...

Méthodes d'évaluation : tests et échelles graphiques

La psychométrie a été utilisée pour construire des échelles mesurant les aptitudes utiles aux métiers

de contact : compétence rituelle et civile selon la terminologie de Goffman.

L'échelle développée par Hogan, Hogan et Busch (1984) vise à tester l'orientation service des répondants (prédispositions à être aimable, attentionné, coopératif). Les capacités de communication non-verbales (rire, sourire ou prendre un air triste au bon moment, comprendre les signes extérieurs de l'environnement et du client et adapter son comportement en conséquence) font l'objet d'échelles de mesure développées par Rosenthal & ali (profil des sensibilités non-verbales, 1979) et Snyder (échelle d'autocontrôle, 1974). L'empathie, faculté du personnel en contact de comprendre et de se mettre à la place du client et de répondre parfaitement à ses désirs, a fait aussi l'objet d'une tentative de mesure (Von Bergen & Shealy, 1982).

Ces échelles restent cependant difficiles à valider. Elles n'apparaissent pas toujours adaptées au métier, au poste, aux situations concrètes vécues par les employés. Pour Igalens (1994, p. 154), "le mérite des tests d'aptitude est d'avoir montré l'impossibilité de mesurer une aptitude indépendamment de la tâche qui la nécessite."

Les échelles graphiques, qui visent à repérer les comportements associés à la performance, apparaissent a priori mieux adaptées car elles permettent d'évaluer les comportements (et non pas les attitudes générales) du personnel en contact avec la clientèle. Levy-Leboyer prend justement l'exemple de l'évaluation des relations avec la clientèle pour présenter les fiches de notation professionnelle BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) et BOS (Behavioral Observation Scales Rating). Ces fiches sont des échelles d'observation, qui reposent sur la description par expert des comportements très satisfaisants et insatisfaisants. L'échelle ci-dessous constitue un exemple tiré du secteur bancaire :

Echelle d'appréciation des relations avec les clients

| | | | | | |
|--|---|---|---|------------------|---|
| | * Accueille les clients avec le sourire | | | | |
| | * Répète, si nécessaire, les informations demandées par le client | | | | |
| | * Cherche à réduire l'attente au guichet | | | | |
| | * Ecoute avec attention les doléances des clients | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | presque jamais | | | presque toujours | |

Ces échelles sont aussi utilisées dans le cadre de la technique du client-fantôme (ou client-mystère). Cette technique est couramment utilisée dans les services (en particulier dans les chaînes de restauration rapide, les stations-services, les hôtels, les grands magasins et la distribution) pour apprécier le personnel. Après leurs achats, ces "clients-mystères" (mystery shoppers) rédigent un compte-rendu détaillé sur la qualité de service : rapidité, courtoisie, efficacité et honnêteté sont évaluées. Heskett (1991) prend ainsi l'exemple de la chaîne américaine de boulangeries

“Au bon Pain” : le programme des clients-mystères comprend l'étude de douze dimensions, du type :

- Pas d'attente dans la queue supérieure à 3 minutes,
- Le client doit être salué dans les 30 secondes qui suivent son accession au comptoir,
- Chaque table doit être nettoyée dans un délai de deux minutes après le départ d'un client,
- Le serveur a bien proposé au client la promotion de la semaine,

Ces clients-mystères, en plus de noter toutes leurs impressions positives ou négatives, peuvent aussi simuler des situations problématiques permettant de tester la capacité de réaction du personnel. Par exemple, un client-fantôme peut se plaindre à haute voix dans un restaurant afin de voir comment la situation est prise en main.

Certains auteurs dénoncent le caractère mécaniste de ces approches d'évaluation comportementales (Morgan 1989, p. 11-12). “Chaque geste est prévu de façon minutieuse, même lorsqu'il s'agit d'activités mettant en jeu des relations interpersonnelles.” Le nombre de sourires et le nombre de fois où le personnel regarde le client dans les yeux est aussi compté dans certaines entreprises (Normann 1993).

Selon certains auteurs, la procédure de contrôle des comportements devrait laisser place à une procédure de diagnostic-conseil. Roger et Roger (1984, 1985) montrent ainsi comment l'inspection pédagogique de l'Education Nationale, en France, a évolué, d'une simple fonction de contrôle et d'évaluation, vers une fonction d'animation et de conseil, cette nouvelle fonction étant particulièrement appréciée des professeurs. La technique des BARS et des BOS, ainsi que celle des clients-mystères devrait sans doute aussi connaître une évolution semblable : de l'appréciation sanction à l'appréciation conseil. L'enjeu est de prendre en compte les mécanismes de coaching, de feedback et d'apprentissage (Alis et Thévenet, 1994).

CONCLUSION

La spécificité des services et le rôle clé joué par le personnel contact avec la clientèle influent fortement sur la gestion des ressources humaines. Nous avons choisi de focaliser notre recherche sur l'étude des compétences des employés en contact avec la clientèle. Néanmoins, c'est bien l'ensemble des dimensions de la fonction ressources humaines (recrutement, rémunération, formation, relations sociales...) qu'il faut repenser compte-tenu de la tertiarisation des activités (Alis et Thévenet 1994). Les perspectives de recherche sont nombreuses. Une optique transversale en sciences de gestion associant marketing des services, gestion des ressources humaines apparaît très

féconde. L'éclairage apporté par les travaux de Goffman (1968, 1974) se révèle aussi très utile.

BIBLIOGRAPHIE

Aldrich H. et Herker D., “Boundary Spanning Roles and Organisational Structure”, *Academy of Management Review*, n° 2, 1977 : 217-230.

Alis D. et Thévenet M., “Pour une gestion des ressources humaines adaptée au marketing des services”, *Revue Française de Gestion* n° 98, Mars-Avril-Mai 1994.

Buzzell R.D. et Gale B.T., *The PIMS Principles : linking strategy to performance*, The Free Press, New York, 1987.
Carlzon J., *Renversement la pyramide*, InterEditions, Paris, 1986.

Courpasson D. et Livian Y.F., “La notion de compétence : glissement sémantique ou idéologique ?” *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 1992

Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris, 1977.

Crozier M., préface à Normann R., *Le management des Services*, InterEditions, 1991.

Eiglier P., Langeard E., *Servouction, le marketing des services*, McGrawHill, 1987.

Gadrey J., *L'économie des services*, La découverte, 1992.

Gadrey J., “Note de recherche sur la relation de service”, *Sociologie du Travail*, I, 1995.

Goffman E., *Asiles, études sur la conditions sociale des malades mentaux*, Les Editions de Minuit, 1968.

Goffman E., *Les rites d'interaction*, Les Editions de Minuit, Paris, 1974.

Hart C.L., Heskett J.L., Sasser W.E., “The Profitable Art of Service Recovery”, *Harvard Business Review*, vol.68, n° 4, 1990.

Hogan J., Hogan R., et Busch C.M., “How to Measure Service Orientation”, *Journal of Applied Psychology*, n° 69, 1984 : 167-173.

Human Resource Planning, numéro spécial consacré aux relations entre efficacité organisationnelle, qualité de service et gestion des ressources humaines, vol. 14 n° 2, 1991.

Levy-Leboyer C., *Evaluation du personnel : quelles méthodes choisir ?*, les éditions d'organisation, Paris, 1990.

Morgan G. , *Images de l'organisation*, Presses de l'Université Laval, Editions ESKA, 1989.

Normann R., *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business, the original theory about the moment of truth*, John Wiley and Sons, 1991.

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L.L., "Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs, *Recherches et Applications en Marketing*, Vol. V., n° 1, 1990.

Peters T., *Thriving on chaos*, MacMillan, 1988.

Philippe J, Langeard E., "L'ordinateur au guichet, le cas de l'ANPE", *Working Paper n° 386*, Mars 1991, IAE Aix-en-Provence.

Roger A. et Roger J., "L'inspection : un système d'appréciation critiqué", *Working Paper n° 295*, Mai 1984, IAE d'Aix-en-Provence.

Schneider B., Parkington J.J. et Buxton V.M., "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, n° 25, 1980 : 252-267.

Schneider B. et Bowen D.E., "Employee and Customer perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, n°70, 1985 : 323-433.

Schneider B., Bowen D.E., "Personnel/Human Resource Management in the service sector, *Research in Personnel/Human Resource Management*, Vol. 10, pp. 1-30, JAI Press, 1992.

Snyder M., "The Self-Monitoring of Expressive Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, n° 30, 1974 : 526-537.

Tansik D.A., "Managing Human Resources Issues for High-Contact Service Personnel", in *Service Management Effectiveness*, eds D.Bowen, R. Chase et T. Cummings, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.

Thévenet M., *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Editions Liaisons, Collection Option-Gestion, Paris, 1991.

Thévenet M., L'appréciation du personnel, *Encyclopédie du Management*, Vuibert, 1992.

Von Bergen C.V. et Shealy R.E., "How's Your Empathy ?", *Training and Development Journal*, novembre 1982 : 22-28.

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L.L. (1985). "Problems and Strategies in Services Marketing" *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring 1985.