

La perception du climat de service par les employés et les clients : Une tentative de validation interculturelle, le cas de l'Italie

Jean-Louis CHANDON/Chiara ORSINGHER

IAE d'Aix-en-Provence

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif de vérifier la validité d'une échelle de mesure des perceptions du climat de service mise au point par le Professeur Ben Schneider en 1980. La première partie présente le cadre conceptuel et l'échelle de Ben Schneider. La seconde partie décrit la réplique de l'étude; de la méthodologie adoptée jusqu'à la présentation des résultats. Les limites de la recherche et les voies de recherche futures sont également discutées.

INTRODUCTION

La prestation de service présente trois caractéristiques fondamentales qui ont fait l'objet de plusieurs analyses par les chercheurs travaillant dans le domaine du Marketing des Services et de la Gestion des Ressources Humaines.

1. La simultanéité entre la consommation et la production du service amène les employés et les clients à interagir : un contact physique, psychologique et organisationnel s'établit au moment de la réalisation du service (Parkington et Schneider, 1979).

2. Cette interaction est renforcée par la participation du client à la réalisation du service (Eiglier et Langeard, 1987).

3. Le client juge la qualité du service par l'intermédiaire de l'employé qui fournit le service (Grönroos, 1983, Shostack, 1987). Plusieurs auteurs (Grönroos, 1983, Shostack, 1987, Schneider, 1992) ont approfondi les aspects psychologiques de cette interaction et concluent qu'un service n'est pas un simple acte de consommation, mais plutôt comme une expérience à un moment donné. Le service est vécu : le style, la façon dont il est fourni contribuent à la perception par le client de la qualité du service. Dans de nombreux

services l'expérience de service est vécue par le client et par l'employé au sein de l'entreprise. L'interaction entre le client et l'employé s'établit dans un système réglé par des objectifs, des procédures et des politiques. Mais la proximité physique et psychologique qui découle de cette interaction abat les frontières de ce système: les pratiques et les politiques organisationnelles sont perceptibles à la fois par les employés et par les clients (Parkington et Schneider, 1979). Les réflexions développées ici ont conduit les chercheurs en Marketing de Service à focaliser l'attention sur les employés, les clients mais aussi sur le contexte organisationnel dans lequel se réalise l'expérience de service. Cette nouvelle approche ouvre la porte à une collaboration entre les chercheurs en Gestion de ressources humaines et les chercheurs en Marketing.

C'est dans le cadre de cette communauté d'intérêts que, en 1980, le Professeur Ben Schneider de l'Université du Maryland développe une mesure quantitative du climat dans les entreprises de service. L'hypothèse de base de son travail est que, dans ces entreprises, le climat organisationnel a une influence directe sur les perceptions par les clients de la qualité du service d'une part et sur le comportement et la performance des employés d'autre part.

Notre recherche a pour objectif de répliquer cette étude et de vérifier si cet instrument est applicable dans un nouveau secteur (le secteur de l'hôtellerie) et dans un contexte culturel différent (le contexte italien) du contexte original (Nord Américain).

L'ÉTUDE DU PROFESSEUR SCHNEIDER

Le cadre conceptuel de l'étude

Trois éléments constituent l'objet de l'étude du Professeur Schneider: le client, le personnel en contact et le climat d'entreprise.

1. Le rôle et la participation du client dans les entreprises de services. Plusieurs auteurs (Eiglier et Langeard, 1987 ; Lovelock, 1992) ont mis en évidence l'existence des différents niveaux de participation du client à la réalisation du service. La contrepartie à cette participation se traduit par un gain de temps ou d'argent pour le client. Un autre aspect de la participation du client se révèle important, à savoir l'interaction entre le fonctionnement de l'organisation qui se reporte sur le climat de l'entreprise et agit successivement sur le comportement du client et sa satisfaction finale.

2. Le rôle des employés. De nombreux chercheurs ont étudié le rôle du personnel en contact dans l'entreprise. Eiglier et Langeard (1987) par exemple, ont mis en évidence le conflit vécu par les employés lors de la prestation du service qui peut résulter dans le conflit et l'ambiguïté du rôle. La littérature appelée

«boundary spanning» s'accorde sur le fait que les employés qui occupent des «positions de frontière» dans l'entreprise sont sensibles à la perception qu'ont les clients de la qualité du service et aux pratiques et aux procédures de l'entreprise.

3. Le climat d'entreprise. Parmi les nombreuses définitions du climat celle de Professeur Schneider s'adresse en particulier aux perceptions des employés. Il définit le climat comme «les perceptions, partagées par les employés, au sujet des politiques, pratiques et procédures formelles et informelles de l'organisation». D'autres définitions du climat existent. Par exemple, Lewin (1951) considère que dans la notion de climat il faut tenir compte des éléments qui contribuent à l'atmosphère entourant une activité à savoir les stimuli, les objectifs particuliers, les besoins et les relations sociales des individus. Churchill, Ford et Walker (1976), définissent le climat comme «l'ensemble des variables organisationnelles et sociales qui constituent l'environnement de travail de l'employé». Litwin et Stringer (1968) identifient deux grandes catégories qui déterminent le climat organisationnel : les facteurs moteurs et les facteurs d'insatisfaction.

A partir de la littérature sur le «boundary spanning» et de ses recherches sur le climat d'entreprise, (Schneider, 1975) le Professeur Schneider fait l'hypothèse que le fournisseur de service, à cause de sa position frontière, est sensible aux perceptions qu'ont les clients de la qualité du service et aux politiques et pratiques mises en place par l'organisation pour fournir un service de qualité. De plus, les perceptions des employés et des clients de la qualité du service sont corrélées. Cette perspective intègre donc le point de vue du producteur et du consommateur de service. Schneider mesure le climat au niveau individuel, car il pense les individus qui appartiennent à une organisation partagent des perceptions similaires. Il affirme que les perceptions par les membres de l'organisation des pratiques et les politiques de l'entreprise sont fondamentales pour comprendre le comportement organisationnel et que ni le comportement des organisations ni celui des individus dans les organisations existent en l'absence de perceptions. Le climat de service n'est pas mesuré directement mais les pratiques et les procédures qui constituent les composantes du climat de service font l'objet de la mesure.

Méthodologie et résultats

Par le biais des entretiens en profondeur auprès des clients et des employés d'une agence bancaire, les auteurs développent deux questionnaires de la perception du climat de service. Les données sont ensuite collectées sur un échantillon de 263 employés et de 1.657. Les résultats d'une analyse factorielle montrent que l'expérience vécue par les clients repose sur cinq dimensions :

1. Courtoisie/Compétence : comportements qui indiquent que les employés sont attentifs aux intérêts des clients et qu'ils sont en mesure de les satisfaire.

2. Utilité/Sécurité : sentiments que la banque possède les services nécessaires et que l'argent déposé y est en sécurité.

3. Nombre d'employés approprié : indication que le nombre d'employés est suffisant.

4. Rotation des employés : degré de rotation du personnel.

5. Mauvaise gestion : perception que l'agence n'est pas bien gérée.

La même analyse effectuée sur les réponses des employés a mis en évidence quatre dimensions :

1. Manager de l'agence : perception par le personnel des relations avec le responsable de la succursale.

2. Orientation vers le client : indication de l'effort fait par l'agence pour satisfaire les clients.

3. Support de l'organisation : jugement sur le support fourni par la Direction centrale.

4. Support logistique : perception que l'agence a un support physique adapté pour fournir un bon service aux clients.

D'un point de vue méthodologique, le bénéfice apporté par cette double perspective a trait à l'élimination de la contamination des réponses : en fait, les données provenant d'une double source fournissent des informations très fiables et avec une bonne validité externe.

LA REPLICATION DE L'ÉTUDE

De nombreuses répliques de l'étude du Professeur Schneider ont été faites. Toutes les répliques effectuées par l'auteur se sont limitées au secteur bancaire et au contexte des États-Unis. À notre connaissance, cette mesure n'a jamais été testée en Italie et dans l'hôtellerie. Cette recherche souhaite répondre aux questions de recherche suivantes :

1. Peut-on adapter les énoncés d'une étude effectuée dans le secteur bancaire au secteur de l'hôtellerie et conserver la fidélité de l'échelle ?

2. Compte tenu des adaptations apportées à l'échelle et de sa traduction en italien, conservera-t-elle la structure factorielle observée dans le secteur bancaire ?

3. Existe-t-il une différence statistiquement significative entre les répondants de deux hôtels situés dans deux régions différentes de l'Italie et dont le système de management des employés est différent ? Nous allons, dans un premier temps, mesurer la

fidélité globale des deux échelles à l'aide du coefficient alpha de Cronbach pour vérifier si les énoncés utilisés dans le secteur de la banque peuvent être transposés au secteur de l'hôtellerie. Ensuite nous examinerons la dimensionnalité des échelles pour vérifier si les facteurs obtenus peuvent avoir la même interprétation que ceux de l'étude du Professeur Schneider. Enfin, nous chercherons à savoir s'il existe une différence significative entre les répondants des deux hôtels. Pour cela nous utiliserons une Analyse de la Variance.

Méthodologie

Il existe deux questionnaires : un pour les perceptions des employés et un autre pour les perceptions des clients. Une partie des énoncés des deux questionnaires a été adaptée au contexte spécifique de l'hôtellerie. Afin d'obtenir une bonne validité faciale de l'échelle, le processus de traduction a été effectué selon les règles de la back translation. La collecte des données a eu lieu dans deux hôtels appartenant au Groupe Accor en Italie : à Venise et à Bologne. Une différence majeure existe entre les deux hôtels au niveau de la gestion des ressources humaines. L'hôtel de Venise a créé, depuis environ un an, un programme de formation basé sur l'empowerment, à savoir la délégation d'une partie de pouvoir de décision aux employés. Les questionnaires ont été auto administrés sur un échantillon de convenance de 30 employés et de 30 clients composé pour environ la moitié de clients fidèles à l'hôtel et pour le reste par de nouveaux clients. On demande aux répondants de noter, à partir de leur expérience dans l'hôtel, la fréquence avec laquelle se produisent les faits évoqués dans les énoncés sur une échelle à 5 points allant de «très rarement» à «très souvent». La liste des énoncés, classés par dimension se trouve en Annexe.

RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES ET DISCUSSION

La fidélité des échelles employés et clients

Nous voulons mesurer ici la cohérence interne des énoncés, après leur adaptation au secteur hôtelier et leur traduction en italien. Une valeur de 0,77 est obtenue pour l'échelle mesurant les perceptions du personnel et une valeur de 0,83, pour l'échelle mesurant les perceptions des clients. Les valeurs des alpha obtenues pour les deux échelles nous indiquent que l'instrument n'est pas une mauvaise mesure du climat de service et que son adaptation au secteur hôtelier et sa traduction en italien n'ont pas nuit à sa cohérence interne.

La structure factorielle des échelles employés et clients

L'étude de la dimensionnalité des échelles a été réalisée par une Analyse en Composantes Princi-

pales suivie par une rotation orthogonale varimax. Les facteurs identifiés de l'étude originelle sont au nombre de 4. Nous pensons qu'une bonne interprétabilité de la structure factorielle que nous avons obtenue s'avère si l'on retient 5 facteurs. L'étape suivante de la réplication de l'étude a été la rotation varimax.

Réponses des employés :
tableau de corrélation entre variables et axes factoriels après rotation varimax
 (ne sont reportés que les corrélations >0,50)

	1 (23,18%)	2 (15,81%)	3 (12,35%)	4 (11,78%)	5 (7,60%)
MAN1 Le directeur encourage les employés quand ils proposent des idées nouvelles pour améliorer le service aux clients.	- 0,88	-	-	-	-
MAN4 Le directeur fait travailler ensemble des gens qui ont des tâches différentes pour servir les clients.	-0,82	-	-	-	-
MAN3 Le directeur rencontre régulièrement les employés pour discuter des objectifs du travail.	- 0,78	-	-	-	-
COR4 Dernièrement, l'hôtel a perdu des clients importants.	0,66	-	-	-	-
COR1 Nous essayons de garder les clients importants et nous ne nous soucions pas de perdre ceux qui ne le sont pas.	0,64	-	-	-	-
SSY3 Le siège s'assure que chaque hôtel a un nombre suffisant d'employés.	- 0,58	-	-	-	-
MAN5 Le directeur passe du temps à aider les nouveaux employés pour qu'ils connaissent l'hôtel et ses clients.	- 0,56	-	-	-	-
MAN2 Le directeur établit des standards de qualité du service élevés pour un bon service aux clients.	-	0,80	-	-	-
SSY2 Nous sommes bien formés par le département Marketing au lancement de nouveaux produits ou services.	-	0,79	-	-	-
LOS5 Quand le département Marketing lance de nouveaux services, ils sont toujours appréciés par les clients.	-	0,74	-	-	-
SSY1 Les gens qui travaillent au siège sont sensibles aux problèmes de l'hôtel.	-	0,64	-	-	-
LOS3 L'hôtel met à la disposition des clients les fournitures nécessaires (formulaires de messages, etc.).	-	-	0,84	-	-
LOS4 Les clients apprécient les installations mises à leur disposition.	-	-	0,74	-	-
LOS1 L'hôtel utilise du papier de bonne qualité pour les formulaires d'entrée et de départ, pour le papier à lettre, etc.	-	-	0,50	-	-
LOS2 Les installations de l'hôtel sont bonnes et tombent rarement en panne.	-	-	-	0,83	-
COR3 Le personnel en contact est plus occupé à satisfaire les nouveaux clients que les anciens.	-	-	-	- 0,71	-
COR5 Quand un client dit qu'il ne reviendra plus, personne ne cherche vraiment à le retenir.	-	-	-	- 0,54	-
COR2 Dans l'hôtel certains clients reçoivent une attention particulière.	-	-	-	-	- 0,81

La structure factorielle de notre étude ne correspond pas à celle obtenue dans l'étude du secteur bancaire. La plupart des énoncés se sont «éloignées» des dimensions originelles identifiées par l'auteur. Deux explications possibles se présentent :

1. Les différences observées peuvent être dues au secteur d'activité. Rien ne prouve en effet que le climat d'un hôtel puisse être évalué avec les mêmes énoncés que celui d'une banque; ni même, en admettant que l'on puisse utiliser les mêmes énoncés, que l'on obtient la même structure factorielle.

2. Les différences observées peuvent être dues à l'impact du facteur culturel (Italie vs USA). Cependant, il est possible d'interpréter les facteurs.

Axe 1. Cet axe représente, dans ce secteur et dans le contexte italien, la perception par les employés du manager de l'hôtel et de ses compétences.

Axe 2. Il nous semble que le dénominateur commun de ces énoncés est la perception par les

employés de la gestion du système de service par l'organisation. Les résultats nous laissent penser que les employés n'attribuent pas à une seule entité la gestion du système de service. On peut nommer cet axe «gestion du système de service» :

Axe 3. Cet axe concerne les perceptions de la qualité des supports papiers disponibles dans l'hôtel et des installations et fournitures mises à disposition des clients. On peut définir cet axe comme la dimension «éléments du support physique».

Axe 4. Cet axe oppose deux énoncés liés à l'orientation aux clients et un énoncé lié à la qualité de l'entretien des installations de l'hôtel. Il oppose des éléments tangibles à des éléments intangibles.

Axe 5. Un seul énoncé lié à l'orientation aux clients est corrélé avec cet axe. Cette dimension représente la différenciation de comportement selon les clients.

A la lecture de ces résultats il apparaît que la structure factorielle obtenue par Ben Schneider dans le secteur de la banque n'est pas entièrement transposable au secteur de l'hôtellerie en Italie. Seulement les énoncés qui appartiennent à la dimension «manager de l'agence» et quelques énoncés liés au support logistique sont regroupés sur les dimensions correspondantes.

Les clients fidèles

La structure factorielle qui résulte de l'analyse des réponses des clients fidèles est présente dans le tableau suivant et elle s'avère elle aussi différente de celle obtenue par le Professeur Schneider dans la banque.

Réponses clients fidèles :
tableau de corrélation entre variables et axes factoriels après rotation varimax
(ne sont reportées que les valeurs >0,50)

	1 (30,08%)	2 (16,62%)	3 (9,56%)	4 (8,11%)	5 (7,90%)	6 (7,55 %)
COU2 Mon impression est que les employés de l'hôtel cherchent vraiment à fournir un bon service aux clients.	0,94	-	-	-	-	-
COU3 Les employés de l'hôtel où je séjourne sont efficaces et professionnels dans leur façon de travailler.	0,84	-	-	-	-	-
COU1 Le personnel en contact semble être bien formé et bien informé.	0,84	-	-	-	-	-
COU4 Dans l'hôtel, le personnel en contact avec les clients est agréable.	0,82	-	-	-	-	-
COU5 J'aime l'attitude des employés dans l'hôtel.	0,79	-	-	-	-	-
ADM1 ...Quand je veux faire une réservation, quelque chose ne marche pas.	0,74	-	-	-	-	-
COU6 Dans l'hôtel, les employés traitent les clients comme des personnes.	0,66	-	-	-	-	-
ADM3 Il est difficile de savoir qui il faut appeler ou à qui il faut écrire quand j'ai besoin d'un renseignement précis sur l'hôtel.	0,62	-	-	- 0,54	-	-
STA2 Parfois, il me semble que le personnel doit aller d'un bout à l'autre de l'hôtel pour effectuer ses différentes tâches.	0,61	-	-	-	-	-
UTI3 Si, à l'avenir, j'avais besoin de réserver une chambre, je le ferais avant tout dans cet hôtel.	0,56	0,51	-	-	-	-
UTI1 L'hôtel offre une vaste gamme de services.	-	0,77	-	-	-	-
UTI2 Même si je n'utilise pas tous les services d'hôtel, je suis content de savoir qu'ils sont disponibles.	-	0,73	-	-	-	-
UTI5 L'hôtel semble avoir les appareils les plus modernes.	-	0,66	-	-	-	-
STA4 L'hôtel semble avoir suffisamment d'employés pour bien servir les clients.	-	0,65	-	-	-	-
ADM2 Parfois, je me sens perdu dans l'hôtel, car je ne sais pas où aller pour obtenir un service donné.	-	-	0,81	-	-	-
UTI4 J'ai le sentiment que je peux laisser mes objets personnels en toute sécurité.	-	-	0,79	-	-	-
STA3 Les files d'attente ne sont jamais trop longues quand on arrive à l'hôtel.	-	-	0,54	-	0,67	-
STA1 Un responsable d'accueil se charge des différentes situations quand il y a beaucoup de monde dans l'hôtel.	-	-	-	0,90	-	-
TUR1 Il semble qu'il y ait une rotation du personnel élevée dans l'hôtel.	-	-	-	-	0,86	-
TUR2 Dès qu'on arrive à connaître certains employés de l'hôtel, on ne les rencontre plus parce qu'ils travaillent ailleurs.	-	-	-	-	-	0,84
STA5 Il semble que l'hôtel où je séjourne est en train de réduire le personnel.	-	-	-	-	-	0,54

Axe 1. Cet axe représente la dimension «courtoisie» identifiée dans l'analyse précédente mais aussi la dimension «efficacité» du personnel. Ce dernier concept s'explique par la présence d'un énoncé lié à la qualité de l'administration et un autre lié au nombre approprié d'employés. Pour les clients fidèles, la dimension «courtoisie et efficacité» du personnel tend à devenir prépondérante ; elle explique 30 % de la variance.

Axe 2. Cet axe représente l'utilité globale du service. Elle inclut en plus de l'offre de service, le facteur lié à la présence d'un nombre suffisant de personnel en contact.

Axe 3. Cet axe représente la perception de «sécurité» et le sentiment «d'être à l'aise» dans l'hôtel,

et de ne pas devoir attendre trop longtemps à la réception.

Axe 4. Il semble que cet axe oppose deux éléments liés à une même dimension : la disponibilité du personnel en contact.

Axe 5. Cette dimension mesure principalement la perception par les clients fidèles de la rotation des employés. Cette interprétation découle de la comparaison de ce facteur avec l'axe 6.

Axe 6. Cet axe à trait au nombre d'employés disponibles dans l'hôtel et constitue un indice de la perception par les clients de la présence des employés dans l'hôtel.

LES DIFFÉRENCES DE CLIMAT ENTRE LES HÔTELS DE VENISE ET DE BOLOGNE

Afin de vérifier si une différence statistiquement significative existe entre les réponses données par les clients et les employés des hôtels de Bologne et Venise, nous avons effectué une Analyse de la Variance. Il faut préciser que, si une différence existe, nous ne pouvons pas l'attribuer exclusivement à l'existence ou non des programmes de formation dans l'hôtel : les énoncés en fait, ne mesurent pas le climat du service en relation avec le degré d'empowerment. Par conséquent, tous les facteurs explicatifs de la différence entre les réponses doivent être pris en compte : l'hôtel, la région et les programmes de formation des employés. L'analyse de la variance sur les clients de Bologne et Venise donne une valeur théorique de F de 6,48 pour un seuil de risque $\alpha=0,01$ et de 4,318 pour un seuil $\alpha=0,05$. La valeur calculée, 1,22, est inférieure donc il n'existe pas une différence significative de climat entre les hôtels, du point de vue des clients. L'analyse de la variance sur les employés de Bologne et Venise donne pour un seuil de risque $\alpha=0,01$ une valeur théorique de F de 6,489. Celle calculée est 12,70, largement supérieure. Dans ce cas, on peut affirmer l'existence d'une différence significative entre les réponses données par les employés de l'hôtel de Venise et celles données par les employés de l'hôtel de Bologne. Une différence entre le climat de service de l'hôtel Bologne et de celui de Venise existe du point de vue des employés.

CONCLUSION

L'objet de cette recherche a été de répliquer une étude faite par le Professeur Ben Schneider en 1980 sur la perception du climat de service par les clients et les employés dans les entreprises de service. Notre étude a porté sur la réplification de son instrument de mesure et sur la vérification de sa validité dans le contexte italien et dans le secteur de l'hôtellerie. Les résultats auxquels nous sommes parvenus ne permettent pas de valider cet instrument dans le domaine auquel nous l'avons appliqué. Même si les échelles ont, à un niveau global, une bonne fidélité, les structures factorielles obtenues avec nos analyses montrent trois éléments principaux. Le premier est que le nombre de dimensions ne correspond pas à celui de la recherche originelle. Le second montre que les dimensions contiennent un mélange d'énoncés qui, dans la recherche précédente, étaient censés appartenir à une même dimension. Le troisième concerne la fidélité de chaque dimension qui s'avère bonne seulement pour les deux premiers facteurs des échelles. Au cours du déroulement de l'étude, des éléments de réflexions ont émergé. Il sont présentés par la suite et servent de conclusion à notre étude.

- Afin de recueillir les perceptions des clients et des employés nous avons utilisé une échelle de fréquence à la place d'une échelle de Likert mesurant le degré d'accord. Ceci nous a été suggéré par Ben Schneider; selon son expérience en fait, l'échelle de fréquence est plus adaptée pour capter les faits tels qu'ils sont réellement plutôt que tels qu'on voudrait qu'ils soient. Les énoncés qui composent les échelles du Professeur Schneider mesurent à la fois des attitudes vis-à-vis de certains aspects du climat de service et des attributs du climat de service. Il nous semble que l'évaluation des attributs du climat ne peut pas être effectuée correctement par le biais d'une échelle de fréquence. Comment justifier l'utilisation de cette échelle par le Professeur Schneider ? Une explication possible se trouve dans le secteur d'activité dans lequel Ben Schneider a développé son instrument. La servuction de la banque en fait, est caractérisé par un type de relation étroite et à long terme entre le client et son chargé de compte. De ce fait, il est possible qu'un client puisse évaluer les différents éléments du climat (attributs et attitudes) en se référant à un intervalle de temps important. Du point de vue du chercheur, cette méthodologie pourrait permettre de parvenir à des perceptions du climat plus stables et plus fiables. mais dans l'hôtellerie le degré de fidélité des clients et surtout celui de fréquentation est inférieur. Dans le but de respecter la validité faciale de l'échelle nous n'avons apporté aucune modification aux énoncés, mais une incongruence a été remarquée par des répondants lors de la collecte des données.

- Une des limites de notre recherche est le choix initial de l'échantillon. Le degré de fidélité des clients et celui de fréquentation ont influencé le nombre et la précision des réponses obtenues. De même, le choix de travailler, dans un deuxième temps, uniquement sur les réponses des clients fidèles conduit à une diminution importante de la taille de l'échantillon ce qui constitue une limite de notre recherche. Cependant, nous pensons que les perceptions des clients qui se trouvent dans l'hôtel pour la première fois sont aussi importantes que celles des clients fidèles. Le service bancaire est utilisé différemment du service hôtelier. La durée de la relation qui s'établit entre le client et son hôtel est généralement inférieure à celle qu'il établit avec sa banque. Mais cela n'implique pas qu'elle soit moins importante pour l'entreprise. L'utilisation des perceptions pour mesurer le climat de service dans le secteur de l'hôtellerie reste, à notre avis, une méthode très adaptée. Cependant, pour aboutir à une mesure fiable du climat du service dans ces organisations, une investigation des éléments perçus par les employés et les clients comme cruciaux dans l'expérience du service doit être faite au préalable (Alderfer, Brown, 1972). Par exemple, les perceptions sur le moment d'accueil et du départ pourraient se révéler une dimension importante pour le jugement du climat de service par les clients. Nous pensons qu'une voie de recherche future serait la création d'une échelle de mesure du climat spécifique au secteur hôtelier. Une seconde voie de recherche s'ef-

forcerait de vérifier l'existence d'une relation positive entre le niveau d'empowerment des employés et la perception du climat de service par les clients. Si cette relation était vérifiée, cela donnerait aux managers un outil de contrôle de leur politique de gestion des ressources humaines.

BIBLIOGRAPHIE

- Alderfer, C ; Brown, D. «Designing an empathetic questionnaire for organisational research» : Journal of Applied Psychology, 56, 1972.
- Carmines, E., Zeller, R. Reliability and validity assessment. Sage University Paper n° 17, 1979
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C. «Organizational climat and job satisfaction in the sales force». Journal of Marketing Research, Vol. 8, November 1976.
- Churchill, G. A. «A paradigm for developing better measures of marketing constructs.» Journal of Marketing Research, 16, February 1979.
- Eiglier, P ; Langeard, E. Servuction. Le marketing des services. McGraw-Hill, 1987
- Evrard, Y ; Pras, B ; Roux, E. Market. Etudes et recherches en marketing. Ed. Nathan, 1993.
- Glick, W. «Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate : pitfalls in multilevel reaserch». Academy of Management Review, vol.10, 1985.
- Grönroos, C. «A service quality model and its marketing implication». European Journal of Marketing, 1984.
- Joyce, L ; Slocum, J. «Organizations do not cognize». Academy of Management Review, vol.13, 1988
- Levin, K. Field theory in social sciences. New York, Harpers and Brothers, 1951
- Litwin, H ; Stringer, R. Motivation and organisational climate. Division of research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.
- Lovelock, C. Managing services. Prentice-Halls International Editions, 1992.
- Parasuraman, A ; Zeithalm, V ; Berry, L. «A conceptual model for service quality and its implication for future research». Journal of Marketing, Fall 1985.
- Parkington, J ; Schneider, B. «Some correlates of experience job stress: a boundary role study». Academy of Management Journal, 22, 1979.
- Peter, J. P. «Construct validity : A review of basic issues and marketing practices». Journal of Marketing Research, May, 1981.
- Schneider, B ; Parkington, J ; Buxton, V. «Employee and customer service perceptions in banks». Administrative Science Quarterly, June 1980.
- Schneider, B ; Bowen, D. «The service organisation: human resources management is crucial.» Draft, May 1993.
- Schneider, B ; Bowen, D. «Employee and customer service perceptions in banks : replication and extension». Journal of Applied Psychology, Vol.70, 1985.
- Schneider, B. «Organisational climate : an essay». Personnel Psychology, Vol.28, 1975.
- Schneider, B. «The service organisation : climat is crucial». Organisational Dynamics, Autumn 1980.
- Shostack, L. «Breaking free from product marketing». Journal of Marketing, April 1977.

ANNEXE : LISTE DES ÉNONCÉS DU CLIMAT DE SERVICE.

- EMPLOYÉS ET CLIENTS -

EMPLOYÉS / Dimension 1 : Le manager de l'hôtel

MAN1 : Le directeur encourage les employés quand ils proposent des idées nouvelles pour améliorer le service aux clients.

MAN2 : Le directeur établit des standard de qualité élevés pour un bon service aux clients.

MAN3 : Le directeur rencontre régulièrement les employés pour discuter des objectifs du travail.

MAN4 : Le directeur fait travailler ensemble des gens qui ont des tâches différentes pour servir les clients.

MAN5: Le directeur passe du temps à aider les nouveaux employés pour qu'ils connaissent l'hôtel et ses clients.

Dimension 2 : Orientation vers le client

COR : Nous essayons de garder les clients importants et nous ne nous soucions pas de perdre ceux qui ne le sont pas.

COR2 : Dans l'hôtel certains clients reçoivent une attention particulière.

COR3 : Le personnel en contact avec les clients est plus occupé à satisfaire les nouveaux clients que les anciens.

COR4 : Dernièrement, l'hôtel a perdu des clients importants.

COR5 : Quand un client dit qu'il ne reviendra plus, personne ne cherche vraiment à le retenir.

Dimension 3 : Support fourni par l'organisation

SSY1 : Les gens qui travaillent au siège sont sensibles aux problèmes de l'hôtel.

SSY2 : Nous sommes bien formés par le département Marketing au lancement de nouveaux produits ou services.

SSY3 : Le siège s'assure que chaque hôtel a un nombre suffisant d'employés.

Dimension 4 : Support logistique adapté

LOS1 : L'hôtel utilise du papier de bonne qualité pour les formulaires d'entrée et de départ, pour le papier à lettre, etc.

LOS2 : Les installations de l'hôtel sont bonnes et tombent rarement en panne.

LOS3 : L'hôtel met à la disposition des clients les fournitures nécessaires (formulaires de messages, petite fourniture pour les chambres etc.).

LOS4 : Les clients apprécient les installations mises à leur disposition.

LOS5 : Quand le département Marketing lance de nouveaux services, ils sont toujours appréciés par les clients.

Perceptions, par les clients, du climat de service

CLIENTS / Dimension 1 :

Courtoisie et compétence du personnel

COU1 : Le personnel en contact avec les clients de l'hôtel semble être bien formé et bien informé.

COU2 : Mon impression est que les employés de l'hôtel cherchent vraiment à fournir un bon service aux clients.

COU3 : Les employés de l'hôtel où je séjourne sont efficaces et professionnels dans leur façon de travailler.

COU4 : Dans l'hôtel le personnel en contact avec les clients est agréable.

COU5 : J'aime l'attitude des employés de l'hôtel.

COU6 : Dans l'hôtel les employés traitent les clients comme des personnes.

Dimension 2 : Utilité et sécurité des services offerts

UTI1 : L'hôtel offre une vaste gamme de services.

UTI2 : Même si je n'utilise pas tous les services de l'hôtel, je suis content de savoir qu'ils sont disponibles.

UTI3 : Si à l'avenir j'avais besoin de réserver une chambre, je le ferais avant tout dans cet hôtel.

UTI4 : J'ai le sentiment que je peux laisser mes objets personnels en toute sécurité dans l'hôtel.

UTI5 : L'hôtel semble avoir le matériel de bureau et autres appareils les plus modernes.

Dimension 3 : Nombre d'employés approprié

STA1 : Un responsable d'accueil (ou quelqu'un d'autre) se charge des différentes situations quand il y a beaucoup de monde dans l'hôtel.

STA2 : Parfois il me semble que le personnel en contact doit aller d'un bout à l'autre de l'hôtel pour effectuer ses différentes tâches.

STA3 : Les files d'attente ne sont jamais trop longues quand on arrive à l'hôtel ou quand on le quitte.

STA4 : L'hôtel semble avoir suffisamment d'employés pour bien servir les clients.

STA5 : Il semble que l'hôtel où je séjourne soit en train de réduire le personnel.*

Dimension 4 : Rotation des employés

TUR1 : Il semble qu'il y ait une rotation du personnel élevée dans l'hôtel.*

TUR2 : Dès qu'on arrive à connaître certains employés de l'hôtel, on ne les rencontre plus parce qu'ils travaillent ailleurs.

Dimension 5 : Mauvaise gestion

ADM1 : La plupart du temps, quand je veux faire une réservation, quelque chose ne marche pas.

ADM2 : Parfois je me sens perdu dans l'hôtel, car je ne sais pas où aller pour obtenir un service donné.

ADM3 : Il est difficile de savoir qui il faut appeler ou à qui il faut écrire quand j'ai besoin d'un renseignement précis sur l'hôtel.