

# **LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE ENVERS LE CLIENT : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

Julie MOUTTE

Maître de conférences

Université Pierre Mendès France de Grenoble - CERAG

[Julie.moutte@iut2.upmf-grenoble.fr](mailto:Julie.moutte@iut2.upmf-grenoble.fr)

## Résumé :

Depuis quelques années, les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux sur le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB). Dans le cadre des services, l'identification des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les clients est une préoccupation managériale majeure pour les entreprises de services. La performance d'une entreprise de service nécessite de satisfaire sa clientèle, et ce grâce au comportement des employés envers les clients. Toutefois, les travaux sur cette thématique sont rares comme le souligne Podsakoff et al. (2000) et Organ et al. (2006). Ce papier propose donc d'explorer les dimensions du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle dans le cadre des services en distinguant trois types de bénéficiaires : l'organisation, les autres individus de l'entreprise et les clients. Les résultats permettent d'enrichir la littérature et de compléter la nature et les types de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Mots-clés : Comportement de citoyenneté organisationnelle – Personnel en contact du client – Qualité de service

# **LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETE ORGANISATIONNELLE ENVERS LE CLIENT : UNE ETUDE EXPLORATOIRE**

## **Introduction**

Depuis quelques années, les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux sur le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB). Dans le cadre des services, l'identification des comportements de citoyenneté organisationnelle envers les clients est une préoccupation managériale majeure. La performance d'une entreprise de service nécessite de satisfaire sa clientèle, et ce grâce au comportement des employés envers les clients. En effet, dans la plupart des services, la réussite de l'interaction entre les clients et l'entreprise repose sur le rôle du personnel en contact [Parasuraman et al., 1988 ; Bitner et al., 1990 ; Hartline et Ferrell, 1996 ; Thévenet, 1992]. Toutefois, les travaux sur la thématique du comportement de citoyenneté organisationnelle du personnel en contact sont rares comme le souligne Podsakoff et al. (2000) et Organ et al. (2006).

Ce papier propose donc d'explorer les dimensions du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle dans le cadre des services en distinguant trois types de bénéficiaires : l'organisation, les autres individus de l'entreprise et les clients.

Trois points seront abordés dans cette communication. Après avoir proposé un cadre conceptuel pour la notion de comportement de citoyenneté organisationnelle, nous présenterons la méthodologie de cette étude qualitative exploratoire, puis nous indiquerons les principaux résultats de la recherche avant de discuter de leurs apports et de leurs limites.

## **1. Cadre conceptuel : le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB)**

Le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) est une notion qui a fait l'objet de recherches depuis une vingtaine d'années, même si ce concept ne suscite vraiment de l'intérêt que depuis peu. La prolifération rapide des recherches donne lieu à une réelle confusion quant à la notion de comportement de citoyenneté. Quelques auteurs ont tenté de distinguer ces formes variées de comportements [Brief et Motowidlo, 1986 ; Podsakoff et al., 2000 ; Tremblay et Wils, 2005]. Ces comportements se regroupent sous plusieurs vocables (comportement organisationnel prosocial, la spontanéité organisationnelle, la performance contextuelle, la performance extra rôle, la mobilisation), dont le plus connu est celui de comportement de citoyenneté organisationnelle. Une conceptualisation globalisante de ces différents concepts est possible si l'on définit et considère que le comportement organisationnel relève aussi bien du rôle prescrit que de l'extra-rôle [Organ, 1997]. Organ (1997) admet que la distinction intra et extra-rôle est difficile et remet en cause sa définition originelle, il propose alors de définir le comportement de citoyenneté organisationnelle comme étant « une contribution à l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique qui supporte la performance ».

Dans cette optique, le comportement de citoyenneté organisationnelle est considéré conceptuellement comme multidimensionnel mais les chercheurs ne s'accordent pas sur le nombre de dimensions retenues. Dans une revue de littérature sur ce concept, Podsakoff et al. (2000) détaillent plus de trente comportements de citoyenneté organisationnelle qu'ils subdivisent en sept catégories. Lepine et al. (2002) identifient quant à eux plus de quarante mesures faisant référence au comportement de citoyenneté organisationnelle et à ses concepts apparentés. Coleman et Borman (2000) structurent le comportement de citoyenneté

organisationnelle selon les bénéficiaires du comportement. L'adoption d'une taxonomie considérant les bénéficiaires du comportement de citoyenneté organisationnelle est pertinente pour plusieurs raisons [Cormier, 2008]. Tout d'abord, lorsque les bénéficiaires sont clairement séparés, différents processus paraissent responsables de l'adoption des comportements discrétionnaires. Ensuite, selon la norme de réciprocité, basée sur des principes d'échanges sociaux, les individus ont tendance à aider la source grâce à laquelle ils ont obtenu un bénéfice.

Williams et Anderson (1991) ont été les premiers à proposer une catégorisation du comportement de citoyenneté organisationnelle en fonction du bénéficiaire, selon que le comportement est dirigé vers l'individu (OCB-I) ou vers l'organisation (OCB-O). Cette typologie a ensuite été reprise par plusieurs chercheurs, notamment par Organ et al. (2006). Dans cette recherche, nous distinguons trois types de comportement de citoyenneté organisationnelle :

- en direction de l'organisation (OCB-O),
- en direction des autres individus de l'entreprise (OCB-I),
- en direction des clients de l'entreprise (OCB-C).

### ***1.1. Le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction de l'organisation (OCB-O)***

L'OCB-O comprend les comportements qui reflètent un engagement, une loyauté ainsi qu'une allégeance à l'organisation. Ce type de comportement implique également une adhésion aux règles, aux politiques et aux procédures prescrites. Ils peuvent se regrouper en 5 dimensions.

La première dimension fait référence à la loyauté organisationnelle<sup>1</sup> de l'employé et entraîne la promotion de l'entreprise à l'extérieur de celle-ci, la protection et la défense de l'entreprise contre des menaces extérieures éventuelles.

La seconde dimension concerne la conformité organisationnelle. Cette dimension est étudiée depuis longtemps dans les recherches sur l'OCB<sup>2</sup>. La conformité organisationnelle se manifeste par exemple par le fait d'aviser à l'avance son supérieur de son absence ou d'adhérer aux règles établies par l'entreprise. Cette dimension est à l'origine du comportement de citoyenneté organisationnelle en direction de l'entreprise [Williams et Anderson, 1991].

La troisième dimension représente l'esprit sportif, combatif de l'employé au travail. Cette dimension a reçu peu d'attention de la part des chercheurs<sup>3</sup>. Cette dimension inclut des comportements tels que le fait de ne pas se plaindre même dans les moments difficiles et de garder un esprit positif en toutes circonstances.

La quatrième dimension exprime le professionnalisme ou la conscience professionnelle du salarié. Cette dimension inclut des comportements tels que l'assiduité et l'application, ainsi que le fait de bien faire son travail et de porter une attention particulière aux détails (être

---

<sup>1</sup> Van Dyne et al., 1994 ; Moorman et Blakely, 1995 ; Farh et al., 1997 ; George et Jones, 1997 ; Borman et Motowidlo, 1997.

<sup>2</sup> Smith et al., 1983 ; Van Dyne et al., 1994 ; Williams et Anderson, 1991 ; Borman et Motowidlo, 1993, Van Scotter et Motowidlo, 1996.

<sup>3</sup> MacKenzie et al., 1998 ; Podsakoff et MacKenzie, 1994.

méticuleux). Cette dimension a été identifiée par plusieurs recherches sur les comportements de citoyenneté organisationnelle<sup>4</sup>.

La cinquième et dernière dimension est la vertu civique<sup>5</sup>. Elle se manifeste par l'empressement de l'employé à participer activement à la gouvernance de l'entreprise et par le fait de vouloir contrôler les menaces et opportunités de l'environnement. Ces comportements reflètent le fait d'avoir conscience de faire partie d'un ensemble plus grand de la même manière qu'un citoyen est membre d'un pays et accepte les responsabilités que cela entraîne [Organ et al., 2006].

### ***1.2. Le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction des autres individus de l'entreprise (OCB-I)***

L'OCB-I comprend les comportements qui assistent et soutiennent les membres de l'organisation. Ce comportement implique d'aider volontairement ses collègues dans leurs problèmes liés au travail ou dans la prévention d'apparition d'éventuels problèmes. Les OCB-I regroupent deux dimensions. La première dimension émane de la dimension d'altruisme décrite par Smith et al. (1983). Il s'agit, par exemple, de venir en aide à un collègue ayant été absent ou ayant de lourdes tâches de travail. Cette dimension a été étudiée dans de nombreuses recherches<sup>6</sup> sur le comportement de citoyenneté organisationnelle et fait référence aux notions d'entraide et de coopération. La seconde dimension fait référence à la courtoisie, la conciliation et l'encouragement entre collègues et englobe les comportements motivés par l'intérêt porté au bien-être des autres<sup>7</sup>. Par exemple, il s'agit d'être attentif aux conséquences de ses agissements sur les autres, être à l'écoute et apporter un soutien moral à ses collègues. Des recherches empiriques ont confirmé que toutes ces formes de comportements se regroupent en une seule dimension [Bachrach et al., 2001 ; MacKenzie et al., 2001].

### ***1.3. Le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction des clients de l'entreprise (OCB-C)***

Les recherches sur le comportement organisationnel se sont principalement focalisées sur deux types de bénéficiaires : l'entreprise et les autres individus de l'entreprise. Cependant, il est possible de compléter la nature des comportements organisationnels en étudiant et en ajoutant d'autres formes de OCB. Dans le cadre du personnel en contact avec le client, il serait pertinent d'étudier le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction des clients de l'entreprise. Podsakoff et al. (2000) et Organ et al. (2006) suggèrent aux chercheurs d'explorer cette piste de recherche au niveau conceptuel qui leur semble très pertinente et qui permettrait de compléter la nature et les types de OCB. Les recherches en force de vente sur le comportement orienté client peuvent servir de point de départ à l'étude des comportements en direction des clients. L'orientation client du personnel est définie par Saxe et Weitz (1982) comme étant « le degré selon lequel le vendeur pratique le concept de marketing en essayant d'aider le client dans ses décisions d'achats de manière à satisfaire au mieux ses besoins ».

---

<sup>4</sup> Organ, 1988, Moorman et Blakely, 1995 ; George et Jones, 1997 ; Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; Farh et al., 1997, 2004 ; Van Scooter et Motowidlo, 1996.

<sup>5</sup> Podsakoff et MacKenzie, 1994.

<sup>6</sup> Bettencourt et Brown, 1997 ; Organ, 1988 ; Moorman et Blakely, 1995 ; Williams et Anderson, 1991 ; George et Jones, 1997 ; Borman et Motowidlo, 1993, 1997 ; Van Scotter et Motowidlo, 1996 ; Podsakoff et al., 2000 ; Farh et al., 1997.

<sup>7</sup> Organ, 1988 ; Kidder et Parks, 2001 ; Aryee et al., 2002.

Ces auteurs étudient ce concept au niveau de la dyade client-vendeur. Le vendeur qui est orienté client prend des décisions qui conduisent à augmenter la satisfaction des clients sur le long terme, et évite les comportements qui pourraient entraîner une insatisfaction du consommateur. En se basant sur une revue de la littérature et sur des entretiens (25 vendeurs et managers de force de vente), les auteurs caractérisent la vente orientée client comme : (1) désirer aider le client à être satisfait par sa décision d'achat, (2) aider le client à évaluer ses besoins, (3) offrir des produits qui satisferont ses besoins, (4) décrire les produits avec exactitude, (5) éviter les tactiques de manipulation, d'influences trompeuses et (6) éviter l'utilisation de fortes pressions. Saxe et Weitz avancent qu'un niveau élevé d'orientation client d'un vendeur impose qu'il soit capable d'aider ses clients en s'engageant dans des comportements qui augmentent la satisfaction du client. Ces auteurs ont développé une échelle d'orientation client, SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation). Cette échelle est la plus utilisée dans la littérature en force de vente. De nombreuses recherches testent et appliquent cette échelle et montrent qu'il s'agit d'un instrument valide et fiable. Beaucoup d'études utilisent l'échelle de SOCO ou une version modifiée pour mesurer l'orientation client des vendeurs.

Très récemment, une nouvelle approche de l'orientation client des employés a été proposée par Brown et al. (2002). Ces chercheurs sont à l'origine des principaux travaux sur l'orientation client du personnel en contact avec la clientèle dans les activités de services. Leur perspective émane des propos de Saxe et Weitz (1982) et prend en compte la particularité que revêt le personnel en contact pour une entreprise de service. Ces auteurs identifient six items permettant de refléter le comportement de l'employé pendant son interaction avec le client tels que le fait de sourire au client, se souvenir du nom du client, avoir de l'empathie pour le client, répondre rapidement aux besoins des clients.

Par ailleurs, les recherches en marketing des services sur la qualité de service perçue par le client qui prennent en compte l'évaluation du comportement du personnel en contact ne s'accordent pas sur le nombre de critères utilisés par le client. Les principaux critères identifiés sont la compétence, l'écoute, le dévouement, l'efficacité, la civilité [Chandon et al., 1997 ; Winsted, 2000]. Cette absence de consensus dans la littérature marketing sur l'identification des critères prédominants dans la perception du personnel en contact par le client s'explique par le fait que les recherches empiriques se focalisant sur l'évaluation du personnel en contact sont rares [Fernandez-Sabiote et Roman, 2005 ; Farrell et al., 2001].

En effet, Bettencourt et Brown (1997) et Bettencourt et al. (2005) soulignent également le manque de recherches sur le comportement de citoyenneté organisationnelle concernant le personnel en contact avec le client. Les auteurs proposent de compléter les dimensions du comportement prosocial en incluant une nouvelle dimension spécifique au comportement de l'employé en direction des clients. Le comportement prosocial en direction des clients est mesuré à l'aide de cinq items extraits de l'échelle de qualité de service de Parasuraman et al. (1988). Schneider et al. (2005) reprennent l'échelle développée par Bettencourt et Brown (1997) afin de mesurer le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction des clients. Enfin, Schneider en 2008 souligne la nécessité de prendre en compte l'OCB-C dans les recherches et de créer une échelle de mesure de ce type de comportement.

Afin de combler le manque conceptuel concernant le comportement de citoyenneté organisationnelle en direction des clients, cette recherche se propose d'explorer le concept comportement de citoyenneté organisationnelle du personnel en contact dans les services par une étude qualitative auprès d'employés au contact du client.

## 2. Méthodologie

Afin de confronter les éléments théoriques présentés jusqu'à présent à la réalité du terrain, nous avons mené une étude qualitative auprès de serveurs travaillant dans la restauration traditionnelle. Le terrain d'application retenu dans cette recherche est celui de la restauration traditionnelle. Plusieurs raisons sont à l'origine de cette décision. Tous d'abord, la restauration représente une part importante de notre économie. En France, 90% de la population fréquente les restaurants. Avec un chiffre d'affaires global pour 2002 de 65 milliards d'euros et de 36,435 milliards pour la restauration commerciale<sup>8</sup>, cette industrie est très importante. D'autre part, la restauration est un service spontanément cité dans les recherches étudiant l'interaction de service du point de vue des clients [Siadou-Martin, 2006]. De plus, le secteur du tourisme et des loisirs étant très concurrentiel, il est nécessaire pour les entreprises de ce secteur de connaître quels sont les comportements de citoyenneté organisationnelle qui permettent le mieux de satisfaire leurs consommateurs et d'être performant. L'objectif principal de cette recherche est de cerner la nature et le contenu du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. C'est dans cette optique que nous avons conduit des entretiens semi-directifs. En effet, selon Igalens et Roussel (1998), « par l'entretien et l'analyse de contenu, le chercheur explore un sujet à partir d'un échantillon de petite taille, il isole certains jugements ou certaines opinions ; éventuellement il construit puis valide des échelles de mesure ». En résumé cette étude suit trois objectifs : (1) retrouver les éléments issus de la théorie, (2) explorer le contenu du comportement de citoyenneté organisationnelle, et (3) collecter les éléments propres au terrain afin de générer des énoncés.

Nous avons travaillé sur un échantillon de taille réduite mais répondant à des critères de pertinence de la structure de la population étudiée par rapport au sujet (échantillon de convenance de 15 personnes). Les individus ont été choisis en fonction de critères traduisant la diversité des cas possibles. C'est pourquoi nous avons interrogé des personnes ayant des profils différenciés en termes d'âge, de sexe, de formation et d'ancienneté. Le tableau suivant résume les caractéristiques de l'échantillon.

**Tableau 1. Résumé des caractéristiques de l'échantillon**

Caractéristiques de l'échantillon	
Sexe	10 hommes 5 femmes
Age	Moyen : 33 ans (minimum ; 22 ans ; maximum : 57 ans)
Statut dans l'entreprise	11 serveurs sans responsabilité 4 serveurs responsables de salle
Ancienneté dans l'entreprise actuelle	Moyenne : 2 ans et 7 mois Minimum : 3 jours ; Maximum : 15 ans
Formation dans l'hôtellerie-restauration	Formation hôtellerie-restauration : 6 individus Formations diverses : 9 individus
Niveau de formation	niveau brevet des collègues : 1 individu niveau BEP-CAP : 8 individus niveau Bac et plus : 6 individus
Expérience professionnelle dans la restauration	Moyenne : 12 ans et demi Minimum : 6 mois Maximum : 38 ans
Situation familiale	6 mariés, 7 célibataires et 2 divorcés 8 sans enfant et 7 avec enfants

<sup>8</sup> Source : Euromonitor, 2004

Les entretiens ont été réalisés en face à face, sur le lieu de travail. Au préalable, nous avons fixé, avec chacun d'entre eux, un rendez-vous. Avec leur accord, tous les entretiens ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone puis retranscrits intégralement. La durée des entretiens a variée de 20 à 40 minutes avec une moyenne de 30 minutes. Les entretiens se sont déroulés à partir d'un guide d'entretien. Les principaux thèmes abordés sont les suivants : le rôle de l'individu dans l'entreprise, le contenu du travail et le comportement au travail, la perception du client et les réactions, la performance au travail. Pour cette étude exploratoire, nous avons choisi d'effectuer une analyse de contenu thématique catégorielle.

### **3. Résultats**

#### ***3.1. Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers l'organisation***

Selon cette étude qualitative, le comportement de citoyenneté organisationnelle envers l'entreprise semble bien être un concept multidimensionnel. Les principaux facteurs qui se dégagent du discours des employés sont la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle et le professionnalisme.

##### *3.1.1. La loyauté organisationnelle*

Le personnel en contact se préoccupe de l'avenir de son entreprise et garde en tête que s'il n'y a plus de clients, il n'y a plus de travail : « *Le client, c'est la personne qui fait ma paye à la fin du mois* » (individu 2), « *S'il n'y a plus de client, il n'y a plus de serveur et plus de restaurant* » (individu 15).

Le but de son travail est de satisfaire le client mais certains employés vont plus loin dans leur raisonnement et sont conscients d'être le reflet de l'entreprise pour le monde extérieur. Ils sont soucieux de l'image que l'entreprise peut véhiculer à l'extérieur et de la rentabilité de l'entreprise : « *C'est mon travail de satisfaire le client. Et puis ma façon de travailler va donner une certaine image de l'entreprise et pour que l'entreprise ait une bonne image il faut que le service soit impeccable. Il faut que les gens aient envie de revenir et qu'ils parlent de l'entreprise à d'autres personnes. Le service c'est important au niveau de l'image de l'entreprise. On est le reflet de l'entreprise* » (individu 7).

Avec cette étude qualitative, on constate que l'employé n'est pas directement l'avocat de l'entreprise en louant les services de son entreprise comme le suggère la revue de littérature. Il a cependant conscience que son action a un impact sur l'image de l'entreprise. L'employé en contact avec la clientèle peut ainsi promouvoir l'image de l'entreprise comme le suggère la littérature mais de manière différente.

##### *3.1.2. La conformité organisationnelle*

La dimension conformité organisationnelle qui regroupe entre autres l'acceptation des règles et procédures de l'entreprise et l'obéissance organisationnelle se retrouvent dans nos entretiens. Les individus illustrent cette dimension en parlant du respect des horaires de travail, de l'obéissance de l'employé aux ordres du supérieur et de l'activité de l'employé pendant ses heures de travail : « *Pour moi un employé performant c'est quelqu'un qui vient à l'heure tous les jours* » (individu 2), « *Un employé non performant est un employé à qui l'on demande de faire quelque chose et qui ne le fait pas* » (individu 13). « *Après le moins performant c'est celui qui n'en a rien à foutre et qui va se mettre dans un coin et laisser les*

*autres travailler » (individu 5), « Je n'aime pas les gens qui partent et qui bâclent leur travail pour vite partir » (individu 12).*

### **3.1.3. Le professionnalisme**

La performance de l'employé s'expliquerait selon certains employés interrogés par le degré de conscience professionnelle de l'individu. Un individu qui effectue son travail de manière consciencieuse est un employé qui se concentre sur son travail, qui est rigoureux et qui arrive à mettre sa vie privée de côté lorsqu'il est sur son lieu de travail : *« C'est difficile la performance, c'est quelqu'un qui fait son boulot consciencieusement avec le respect du travail » (individu 5), « Un serveur performant serait quelqu'un de rigoureux dans son travail » (individu 6).*

La manière dont l'employé sépare sa sphère privée avec sa sphère professionnelle est cruciale sur son comportement au travail dans le cadre d'un employé en contact avec la clientèle. On remarque que cet aspect n'est pas présent dans la littérature sur le comportement de citoyenneté organisationnelle : *« Il faut mettre les problèmes à la porte » (individu 3), « Il ne faut pas être étourdi ou alors être un peu perturbé par nos soucis » (individu 8).* Même si cet état d'esprit est nécessaire à la performance de l'employé dans chaque métier, dans le domaine de la restauration, il est très important puisque l'employé est en contact avec le client et qu'il se doit de montrer un visage agréable et souriant : *« Si tu travailles dans un bureau et que tu fais la tronche, l'ordinateur il s'en fout et que là si tu fais la tronche ça se voit bien et le client s'en rend compte. Donc c'est plus grave » (individu 6), « Si vous êtes peintre en bâtiment face à votre façade vous n'avez pas besoin de sourire et d'être de bonne humeur mais dans celui-là de job, lorsque vous arrivez vous devez être bien » (individu 9).*

### **3.2. Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers les autres individus de l'entreprise**

Le discours des employés fait ressortir plusieurs éléments concernant le travail en équipe que requiert la fonction de serveur dans la restauration. Certains aspects sont présents dans la littérature sur le comportement de citoyenneté organisationnelle et notamment dans la dimension de comportement orienté vers ses collègues avec l'aide ou la coopération entre les individus dans l'entreprise : *« J'ai connu plein de serveurs qui étaient très bons techniquement mais avec un caractère en équipe impossible et avec un mauvais esprit vis-à-vis des copains dans le travail. Nous on a des carrés définis mais s'il n'y a personne dans notre carré, on ne reste pas là à attendre et on va aider les autres, ça marche en équipe. Ce métier il est beau pour ça » (individu 9), « Parfois il y a des gens qui ont des coups de fatigue en plein service et à ce moment-là c'est aux autres de prendre un peu sur eux et le lendemain ça va être l'inverse et ainsi de suite. Il faut qu'ils se parlent, la communication surtout. C'est super important de savoir qui fait quoi où et comment » (individu 8).* Il faut noter que ce travail en équipe n'est possible que s'il existe un esprit de groupe dans l'entreprise, une certaine cohésion et une communication entre employés.

### **3.3. Le comportement de citoyenneté organisationnelle envers le client**

Les comportements organisationnels de l'employé envers le client ont été regroupés en cinq grandes catégories : la civilité, l'empathie, la personnalisation, la promptitude et l'assurance.



### 3.3.1. La civilité

Le personnel doit avoir un comportement civil en toutes circonstances. Le personnel doit être courtois, poli, aimable et sociable. Les employés interrogés font référence spontanément à ces adjectifs dans leurs discours et ce principalement pour décrire leur comportement vis-à-vis des clients. Voici certaines des phrases utilisés par les interviewés : « *Un bon serveur c'est quelqu'un qui est aimable* » (individu 11), « *Un bon serveur.....c'est quelqu'un qui est souriant, qui est sociable* » (individu 7), « *Mon travail c'est d'être souriante, accueillante et agréable* » (individu 3), « *Je pense qu'il y a beaucoup de serveurs qui s'en fichent du client et qui ne le respectent pas. Pour moi la différence entre un serveur performant et un non performant c'est le comportement de l'employé vis-à-vis du client* » (individu 3).

10 employés sur 15 nous parlent de l'accueil du client. Selon ces interviewés il s'agit d'un point crucial de leur travail. En effet, c'est le premier contact qu'il y a entre le personnel et le client. L'accueil est « la manière de se comporter avec quelqu'un quand on le reçoit ou lorsqu'il arrive »<sup>9</sup> : « *Je m'occupe aussi du relationnel avec la clientèle. Je le reçois, je le place* » (individu 12), « *On arrive et on dit bonjour et on a le sourire* » (individu 2), « *Mon travail c'est d'accueillir le client dans les meilleures conditions* » (individu 3).

Une des sources de satisfaction importante pour ces employés est le contact humain avec la clientèle. Ce contact humain se concrétise par le dialogue avec les clients. Le personnel parle, discute et plaisante avec le client tout en gardant une certaine distance avec celui-ci dans le but de ne pas être trop familier et de ne pas importuner le client : « *Moi j'adore parler avec eux, rigoler tout en mettant une barrière entre mon boulot et la clientèle* » (individu 8), « *je pense que dans la restauration le contact avec la clientèle c'est ce qu'il y a de plus beau, justement de pouvoir discuter et créer un lien avec le client* » (individu 13), « *Moi c'est vraiment la relation humaine, j'aime être au contact des gens, de parler de tout et de n'importe quoi* » (individu 13).

### 3.3.2. L'empathie

L'employé doit guider le client lors de la prise de commande. Pour cela l'employé doit renseigner le client sur les plats existants et éventuellement suggérer, conseiller certains plats ou boissons. Il doit essayer de vendre certains plats ou certaines boissons aux clients. De manière plus technique, l'employé doit ensuite prendre avec exactitude la commande du client : « *Je suggère toujours un bon vin pour accompagner les plats* » (individus 4), « *Tu t'occupes des conseils sur certains plats, sur certains vins, sur le dessert etc. Tu leur fais découvrir lorsqu'ils hésitent par exemple entre un poisson ou une viande ou sur le vin* » (individu 6), « *Un serveur c'est être un vendeur à la base* » (individu 8), « *Un employé performant, c'est un employé qui arrive à vendre un maximum de choses au client tout en étant aimable* » (individu 13).

Le serveur s'occupe également du suivi de la table. Il s'agit de s'occuper du client, d'être attentionné, d'être disponible. L'employé doit aussi anticiper les besoins des clients ou écouter les requêtes des clients. Le personnel en contact doit essayer de faire en sorte que le client se sente bien. L'aspect relationnel entre l'employé et le client fait partie intégrante de la fonction de serveur et le point de vue des interviewés illustre bien notre propos : « *Il faut que quand les plats arrivent il y ait l'eau et le vin sur la table* » (individu 8), « *Ensuite on nous demande d'être attentionné, d'être aux petits soins* » (individu 14), « *Un serveur performant serait quelqu'un qui écoute le client* » (individu 6), « *Mon rôle vis-à-vis du client c'est de faire*

---

<sup>9</sup> Définition du petit Robert, 1990

*en sorte qu'il se sente chez lui » (individu 7), « Il faut devancer les désirs du client...du moment que le client n'a rien à me demander c'est que mon travail a été fait » (individu 4).*

### 3.3.3. La personnalisation

Face à un client perçu de manière extrême (positive ou négative), les employés réagissent de différentes manières possibles. Certains employés (seulement 3 employés sur les 15 interrogés) vont essayer d'ajuster leur comportement en fonction des clients et de s'adapter aux différentes situations. Un nouvel aspect du comportement de l'employé apparaît ici. Il s'agit du fait que l'employé s'adapte aux clients : *« J'essaye de servir mon client encore mieux quand il râle que quand il est content » (individu 4), « Si j'ai un client froid et hautain, je vais essayer de le détendre et essayer quand même de faire en sorte qu'il se sente bien et qu'il passe un bon moment. Pour être performant, il faut arriver à s'adapter à n'importe quel client pour le servir au mieux » (individu 14).*

En effet, certains employés feront (si le client est perçu positivement) ou ne feront pas d'efforts supplémentaires (si le client est perçu négativement) à cette table de clients. Six des quinze interviewés reconnaissent avoir un tel comportement face aux clients. Par efforts supplémentaires, l'employé fait référence à plusieurs comportements tels que le fait de discuter avec le client, l'attention qu'il lui accorde et la rapidité avec laquelle il s'occupe de lui : *« Si je tombe sur un client qui n'est pas sympathique, je vais faire mon travail normalement, je vais être professionnel et respectueux, mais sans chercher à aller plus loin » (individu 11).*

### 3.3.4. La promptitude

5 employés sur 15 notent que la rapidité avec laquelle ils exécutent leur travail est importante. Selon eux, le serveur doit s'occuper rapidement du client : *« Un bon serveur..... C'est quelqu'un qui est rapide » (individu 7), « Ensuite il faut être rapide, on nous demande d'être rapide » (individu 14).* Un employé efficace est un employé qui connaît son travail, ce qu'il doit faire et quand il doit le faire. C'est quelqu'un d'organisé dans son travail. Par conséquent, l'employé doit travailler intelligemment et de manière cohérente : *« il faut être organisé de toute façon. Ne pas faire d'aller-retour pour rien », « Un bon serveur c'est quelqu'un qui connaît son métier. Et un mauvais serveur c'est quelqu'un qui est débordé » (individu 11).*

L'employé efficace est un employé professionnel. L'expérience professionnelle que l'employé peut acquérir soit par la pratique, soit par une formation, peut permettre d'analyser le comportement de l'individu au travail. Il semblerait que le professionnalisme ait un impact sur la performance de l'employé ; en conséquence, un employé expérimenté est plus enclin à satisfaire le client. Plusieurs employés mettent en avant ce point dans leur propos : *« Déjà je pense qu'un serveur performant il a fait l'école hôtelière et il a travaillé dans de bonnes maisons. C'est primordial » (individu 12), « Le client se rend compte que la personne qui le sert n'est pas du métier. Pour porter des assiettes, tout le monde sait le faire mais à côté de ça il n'y a aucun suivi ; par exemple il va manquer le pain, le sel etc.. La restauration ça s'apprend et c'est un métier à part entière et si on t'apprend certaines choses ce n'est pas pour rien » (individu 6).*

Le métier de serveur consiste à effectuer le service c'est-à-dire apporter les mets et les boissons, s'occuper du suivi de la table le temps du repas et débarrasser au fur et à mesure les tables. Techniquement, le serveur apporte à la table ce qui est nécessaire au client et récupère ce qui ne l'est plus. L'aspect technique du métier est ainsi évoqué par les interviewés : *« Mon*

*travail consiste à servir les gens » (individu 11), « Il faut faire attention lorsqu'on amène les assiettes de bien les disposer. Il faut toujours servir la dame en premier. Un serveur performant c'est ça » (individu 12), « Moi je m'occupe de débarrasser et de redresser, de faire un maximum pour que la table soit propre pour accueillir les desserts, etc. » (individu 6).*

De plus, le discours des employés fait ressortir un autre aspect. L'employé compétent doit savoir garder une certaine maîtrise de soi et ce, en toutes circonstances. En effet, 11 employés sur 15 notent qu'il faut savoir prendre sur soi lorsqu'ils se retrouvent face à un client impoli, irrespectueux ou encore simplement antipathique : *« Il faut garder son sang-froid et il faut rester calme » (individu 6), « Toute réflexion des clients, ça passe au-dessus et il faut arriver à gérer ça » (individu 14), « Il faut que tu prennes sur toi. Il faut être un minimum psychologue » (individu 11), « Avec l'expérience, j'ai appris à prendre sur moi » (individu 2).*

### 3.3.5. L'assurance

Dans les récits des employés, ce n'est pas la sincérité et l'honnêteté envers le client qui ressort de l'analyse mais plutôt l'inverse. L'employé doit savoir être hypocrite et paraître toujours sincère et aimable envers le client. Ainsi, le client ne doit jamais se rendre compte que l'employé porte un jugement (parfois négatif) sur lui : *« Il faut savoir s'adapter de façon à ce que le client ne perçoive pas que je l'ai jugé. On sourit et on est faux cul aussi. C'est un métier de faux cul aussi la restauration. Tu souris même si tu n'as pas envie » (individu 8), « Je pense que si tu n'es pas hypocrite dans ce métier, tu n'avances pas » (individu 1).*

## Conclusion

Dans cette recherche, nous avons cherché à identifier les différentes dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle. Lors de notre revue de littérature sur ce concept, nous avons vu qu'il pouvait être classé en fonction de sa direction : dirigés vers l'organisation, vers les autres individus de l'organisation et vers les clients. En ce qui concerne le comportement organisationnel dirigé vers l'entreprise, notre analyse met en avant les dimensions principales clairement identifiées au préalable dans la littérature sur le comportement organisationnel. Il s'agit de la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle et le professionnalisme. Notons que les dimensions relatives à l'esprit combatif et au civisme de l'employé ne se retrouvent pas dans le discours des employés. En ce qui concerne le comportement organisationnel dirigé vers les autres individus de l'entreprise, notre étude qualitative fait ressortir la principale dimension de ce type de comportement, qui est la coopération entre les membres d'une organisation. En ce qui concerne le comportement organisationnel dirigé vers les clients, notre étude met en évidence plusieurs aspects. Cinq grandes dimensions ont été identifiées: la civilité, l'empathie, la personnalisation, la promptitude et l'assurance. Les résultats permettent d'enrichir la littérature et de compléter la nature et les types de comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cependant notre recherche est limitée puisqu'elle a été menée auprès d'un échantillon de taille réduite de 15 personnes. Cette étude qualitative est un premier travail. La démarche de construction d'échelles n'est pas terminée et il convient maintenant de valider ces items auprès d'experts. Une autre étude qualitative pourrait être menée auprès de managers dans les entreprises de service et de clients afin de (1) vérifier si les comportements, déjà identifiés lors de cette première étude, se retrouvent dans le discours du manager et clients et (2)

éventuellement de compléter cette première analyse. Toutefois, cette étude qualitative représente une étape du processus de construction et de validation d'instrument de mesure (Churchill, 1979). Nous avons généré un échantillon d'items relatifs au comportement de citoyenneté organisationnelle. Nous avons au total une liste de 70 items (25 pour le comportement en direction de l'organisation, 9 pour le comportement en direction des autres individus de l'entreprise, et 36 pour le comportement en direction des clients).

## Bibliographie

- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. (2002), « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, n° 3, p. 267-285.
- Bachrach, D.G., Bendoly, E. & Podsakoff, P.M. (2001), « Attribution of the "Causes" of Group Performance as an Alternative Explanation of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, n° 6, p. 1285-1293.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997), « Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. », *Journal of Retailing*, Vol. 73, n° 1, p. 39-61.
- Bettencourt, L.A., Brown, S.W. & Mackenzie, S.B. (2005), « Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. », *Journal of Retailing*, Vol. 81, n° 2, p. 141-157.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. & Tetreault, M.S. (1990), « The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 1, p. 71-84.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993), « Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance », in, *Personnel selection in organizations*. N. Schmitt and W. C. Borman. Josey-Bass, S.F. (ed.).
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), « Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research », *Human Performance*, Vol. 10, n° 2, p. 99-109.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J. (1986), « Prosocial Organizational Behaviors », *Academy of Management Review*, Vol. 11, n° 4, p. 710-725.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, D.T. & Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 39, n° 1, p. 110-119.
- Chandon, J.-L., Leo, P.-Y. & Philippe, J. (1997), « Service encounter dimensions- a dyadic perspective », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, n° 1, p. 65-86.
- Churchill Jr, G.A. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 16, n° 1, p. 64-73.

- Coleman, V.I. & Borman, W.C. (2000), « Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain», *Human Resource Management Review*, Vol. 10, n° 1, p. 25-44.
- Cormier, M. (2008), « La performance de citoyenneté des équipes de travail», *Thèse de doctorat en Psychologie*, Université du Québec, Montréal.
- Farh, J.-L., Earley, P.C. & Lin, S.-C. (1997), « Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, n° 3, p. 421-444.
- Farh, J.-L., Zhong, C.-B. & Organ, D.W. (2004), « Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China», *Organization Science*, Vol. 15, n° 2, p. 241-253.
- Farrell, A.M., Souchon, A.L. & Durden, G.R. (2001), « Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions», *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, n° 5/6, p. 577-593.
- Fernandez-Sabiote, E. & Roman, S. (2005), « Organisational citizenship behaviour from the service customer's perspective», *International Journal of Market Research*, Vol. 47, n° 3, p. 317-336.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1997), « Organizational Spontaneity in Context», *Human Performance*, Vol. 10, n° 2, p. 153-170.
- Hartline, M.D. & Ferrell, O.C. (1996), « The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation.», *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 4, p. 52-70.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1998), « Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines » (Paris, Economica Edition).
- Kidder, D.L. & Parks, J.M. (2001), « The good soldier: who is s(he)?», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, n° 8, p. 939-959.
- LePine, J.A., Erez, A. & Johnson, D.E. (2002), « The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n° 1, p. 52-65.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998), « Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance», *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 3, p. 87-98.
- Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001), « Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, n° 2, p. 115-134.
- Moorman, R.H. & Blakely, G.L. (1995), « Individualism -- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior», *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, n° 2, p. 127-142.
- Organ, D.W. (1988), « Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome» (Lexington, MA: Lexington Books Edition).
- Organ, D.W. (1997), « Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time», *Human Performance*, Vol. 10, n° 2, p. 85-97.

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006), « Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences» (*Tousand Oaks, CA: Sage Edition*).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.», *Journal of Retailing*, Vol. 64, n° 1, p. 12-40.
- Podsakoff, P.M. & Mackenzie, S.B. (1994), « Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness», *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 31, n° 3, p. 351-363.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Bachrach, D.G. (2000), « Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research», *Journal of Management*, Vol. 26, n° 3, p. 513-563.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople», *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 19, n° 3, p. 343-351.
- Schneider, B. (2008), « Thoughts on human capital and customer satisfaction: Service climate and employee engagement (notes) », *10ème Séminaire International de Recherche en management des Activités de Service, La Londe les Maures, 27-30 mai*.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Mayer, D.M., Saltz, J.L. & Niles-Jolly, K. (2005), « Understanding organization-Customer Links in Service Settings», *Academy of Management Journal*, Vol. 48, n° 6, p. 1017-1032.
- Siadou-Martin, B. (2006), « Impact de la justice perçue sur l'évaluation d'une expérience de consommation et sur la relation au prestataire: Application au domaine de la restauration», *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion Université Montpellier II*.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983), « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, n° 4, p. 653-663.
- Thévenet, M. (1992), « Impliquer les personnes dans l'entreprise» (*Liaisons Edition*), Paris.
- Tremblay, M. & Wils, T. (2005), « La mobilisation des ressources humaines: Une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous», *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 30, n° 2, p. 37-49.
- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994), « Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, n° 4, p. 765-802.
- Van Scotter, J.R. & Motowidlo, S.J. (1996), « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, n° 5, p. 525-531.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. (1991), « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors», *Journal of Management*, Vol. 17, n° 3, p. 601-617.
- Winsted, K.F. (2000), « Service behaviors that lead to satisfied customers», *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n° 3/4, p. 399-417.