Document généré le 14 déc. 2025 08:00

Téoros
Revue de recherche en tourisme

L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation

Michel G. Langlois, Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau

Volume 10, numéro 2, juillet 1991

Accueil et tourisme

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1078958ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1078958ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Université du Québec à Montréal

ISSN

0712-8657 (imprimé)
1923-2705 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Langlois, M. G., Chébat, J.-C. & Bourdeau, L. (1991). L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation. *Téoros*, *10*(2), 28–33. https://doi.org/10.7202/1078958ar

Tous droits réservés © Université du Québec à Montréal, 1991

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

L'impact du personnel en contact sur l'image de l'organisation

Michel G. Langlois, Jean-Charles Chébat et Laurent Bourdeau*

Sommaire

Une expérience, fondée sur une approche factorielle 2 x 2, a été menée afin de vérifier deux hypothèses: les effets d'une agente de voyage très soignée versus moins soignée de sa personne et l'effet de son comportement chaleureux versus froid sur les décisions et les perceptions des acheteurs.

Les résultats démontrent que le comportement chaleureux du personnel en contact a un impact certain sur les perceptions des clients quant à la crédibilité et à la compétence des employés et que ce comportement influence leur décision d'acheter ou de recommander le service à d'autres clients. De même, l'apparence vraiment naturelle d'un employé accroît cet impact contrairement à un profil très soigné.

Survol de la littérature

La caractéristique intrinsèque de l'industrie de service découle du fait que cette dernière est fondée sur la relation vivante entre les employés et les clients: le canal de communication est plus fondamental que son contenu. Ce dernier est éphémère, imitable et tactique alors que le canal, pour sa part, est durable, particulier au climat organisationnel du service et stratégique de par sa nature (Chebat et Langlois, 1989), comme le démontrent des études sur la relation entre le client et le travailleur social (Weissman, 1987), le psychanalyse (Stewart, 1981), le vendeur (Williams et Spiro, 1985; Steven, 1989) et le personnel en contact (Flipo, 1984; Henici et Tiard, 1989; Arnaud, 1989; Boag, 1983). Des études en psychothérapie confirment que chez 60% des patients, les caractéristiques personnelles du psychanalyste représentent l'un des principaux facteurs pouvant entraîner des changements chez les patients (Sloane et al., 1975).

Cet exposé met l'emphase sur les caractéristiques *physiques* qui mettent en valeur la qualité de cette relation. De façon particulière:

a) un air jeune (Hayslip et al., 1989);
b) une belle apparence physique (Hoffner et Cantor, 1985);
c) une apparence attirante (Widgery et Rich, 1981);
d) une personne bien habillée (Lennon, 1986; Francis et Evans, 1987);
e) une personne à l'air «naïf» (Berry et McArthur, 1986);

augmentent les capacités de persuasion de l'interlocuteur.

Cet exposé met également l'emphase sur les caractéristiques *comportementales* du personnel de service. Il a été démontré que les clients reconnaissent en particulier l'empathie (Braswell et al., 1985), l'implication et la collaboration avec les clients (Lambert, 1979; Jackson et Chable, 1985) et l'implication émotionnelle (Weitzel et al., 1989) comme étant générateurs d'une relation de qualité et durable.

Hypothèses

Ce survol de la littérature nous a conduit à deux hypothèses quant à la *crédibilité* et à la *compétence* du personnel en contact et à l'*intention* des clients *d'acheter* et *de recommander le service* à d'autres.

La première hypothèse a trait à la variable dichotomique «tenue trois soignée - versus - moins soignée»: le terme «tenue» comprend des éléments tels que maquillage, coiffure et marques de raffinement tels que port discret de bijoux.

H1 - Le soin de la tenue accroît la crédibilité et la compétence du personnel en contact de même que l'intention du client d'acheter et de recommander le service.

La seconde hypothèse traite de la variable dichotomique «comportement chaleureux - versus - froid» de l'employé envers les clients: elle propose que l'empathie joue un rôle majeur sur l'influence des clients. Le personnel en contact ayant une relation chaleureuse avec leurs clients obtiendrait les résultats les plus positifs.

H2 - Le contact empathique avec les clients augmente positivement l'impact sur la crédibilité et la compétence du personnel en contact de même que sur la décision du client d'acheter et de recommander le service.

Messieurs Michel G. Langlois et Jean-Charles Chébat sont professeurs de marketing à l'Université du Québec à Montréal. Monsieur Laurent Bourdeau est étudiant à la maîtrise en administration à l'Université du Québec à Montréal.

Méthodologie et modèle

Nous avons mené cette étude en simulant les opérations d'une agence de voyage et en utilisant quatre différents profils d'agents. Pour isoler les variables, empathie et soin de la tenue, nous avons fait appel à une comédienne professionnelle dans le rôle de l'agent de voyage et ce, pour les quatre situations. Le contenu du rôle était exactement le même pour chaque jeu de rôle. Les quatre scénarios ont été enregistrés sur bande magnétoscopique et ils étaient exactement de même durée. L'habillement était identique pour les quatre vidéos. Enfin, une équipe de professionnels composés de caméraman, audioman, etc., a été retenue et était dirigée par un professeur d'université en cinéma.

La variable «soin de la tenue» suggérait deux profils, à savoir: un air naturel et un air plus sophistiqué mis en valeur par du maquillage, des boucles d'oreilles discrètes, une broche et des cheveux bien placés.

L'utilisation de la voix et de gestes pour démontrer chaleur et intérêt envers le client a permis d'illustrer le facteur «empathie». Pour éviter l'impact négatif de l'antipathie, l'approche «empathie-zéro» a été privilégiée. Des contrôles ont été faits au niveau des quatre groupes pour vérifier si les personnes très soignées étaient perçues comme significativement mieux soignées que celles moins soignées. De la même façon, nous avons vérifié si les personnes chaleureuses étaient significativement plus chaleureuses que les personnes froides.

L'approche factorielle consiste en quatre profils tel qu'illustré à la figure 1:

Profil 1 - naturel/empathie-zéro
Profil 2 - tenue soignée/empathie-zéro
Profil 3 - tenue soignée/empathie
Profil 4 - naturel/empathie

Un échantillon de 60 répondants composaient chacun des quatre différents groupes étudiés. Un vidéo leur a été présenté et on leur a demandé de compléter un questionnaire et d'évaluer selon l'échelle de Likert leur perception des éléments suivants: les traits de personnalité de l'agent, son comportement, son profil, sa compétence, sa crédibilité et leur intention d'acheter et de recommander le service.

La perception des traits de la personnalité et du comportement de l'agent a été mesurée à l'aide des variables utilisées par Edell, Chapman-Burke (1987) dans leur évaluation relative à leur perception des variables cognitive et affective pour mesurer l'impact des sentiments en publicité.

Figure 1
Modèle

Soin de la tenue / Empathie	0	+
0	Profil 1	Profil 2
+	Profil 4	Profil 3

TABLEAU 1
Crédibilité et compétence perçues

	Profil 1 Naturel/ Empathie zéro		Profil 2 Tenue soignée/ Empathie zéro		Profil 3 Tenue soignée/ Empathie positive		Profil 4 Naturel/ Empathie positive	
	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.
Évaluation de la crédibilité de l'agent	**2,71**	1,62	**2,13**	1,35	**3,70**	1,50	**4,52**	1,13
Évaluation du comportement de l'agent	**2,43**	1,32	**2,11**	1,31	**3,67**	1,57	**4,10**	1,31
Perception de la compétence de l'agent	**2,85**	1,44	**2,12**	1,31	**4,26**	1,22	**4,53**	1,10

Seuls les résultats excédant quatre sur une échelle graduée de 1 à 7 ont été retenus et ce, afin de ne tenir compte et de ne conserver que les évaluations positives (tableaux 3, 4 et 5).

Résultats et discussion

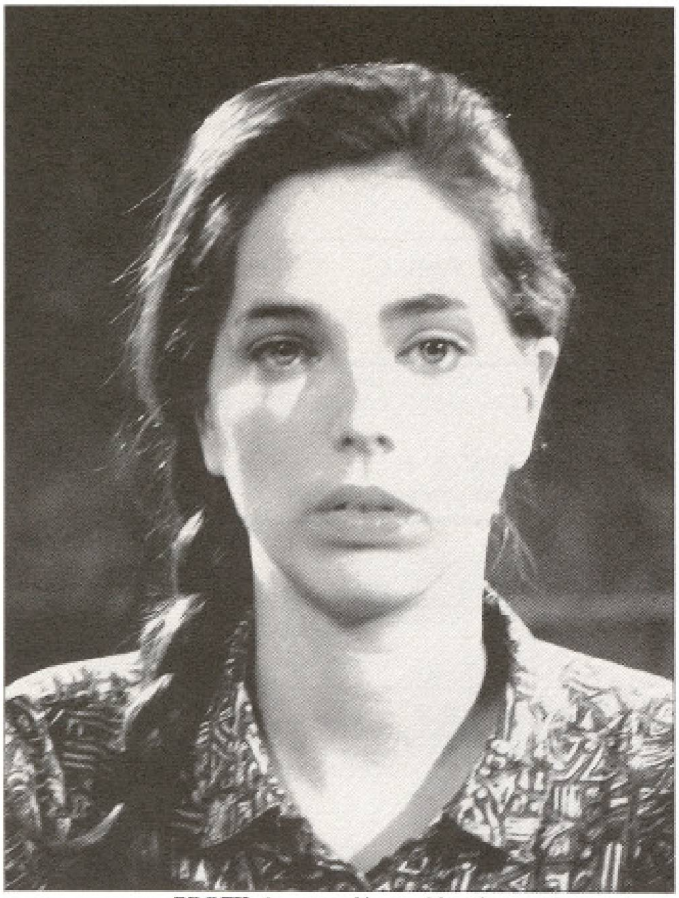
A) Perception de la crédibilité et de la compétence

Le tableau 1 montre clairement que la perception de la crédibilité et de la compétence de l'agent est influencée de façon plus significative par la qualité de la relation que par les facteurs «soin de la tenue». Un air naturel combiné à un comportement empathique s'avère le profil le plus positif. Ce dernier est le seul profil ayant enregistré un résultat supérieur à 4 sur notre échelle. Le facteur «empathie-zéro - versus - empathie» a un impact significatif sur la crédibilité et la compétence de l'agent.

B) Décision d'acheter et de recommander le service

La décision d'acheter ou de recommander le service suit un modèle relativement similaire à celui de la crédibilité et de la compétence de l'agent. Le profil naturel et empathique se révèle à nouveau le plus positif. Nous avons noté un écart important entre l'impact de l'empathie et de la non-empathie sur la décision d'acheter ou de recommander le service. Le profil le moins efficace au point de vue économique se révèle, tel qu'illustré dans l'analyse précédente, le profil le moins désirable pour le personnel en contact.

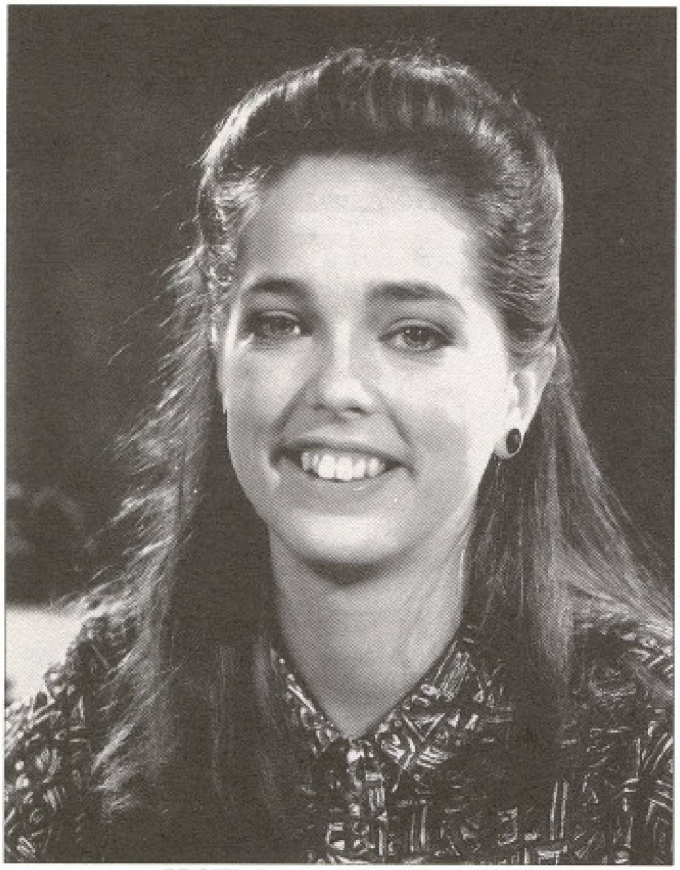
À ce stade-ci, nous explorons quelle image chaque profil projettera sur les clients. Nous soulignons également l'importance de contrôler le profil des employés pour, d'une part, améliorer la productivité économique des entreprises de service et, d'autre part, éviter le bouche-à-oreille négatif découlant d'une perception négative de l'entreprise et de sa réputation (Eiglier, Langeard, Lovelock et Bateson, 1977).



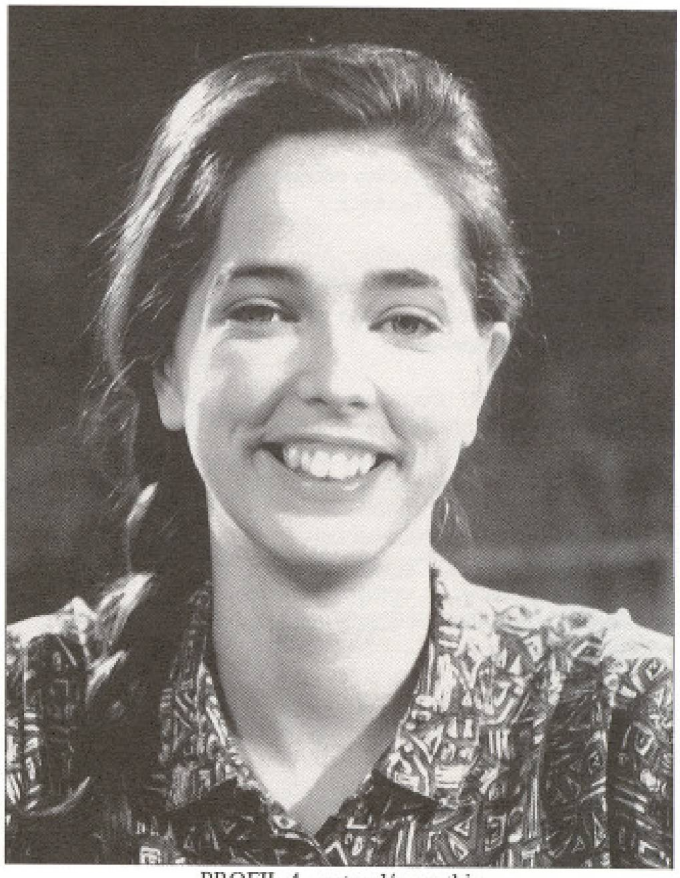
PROFIL 1 - naturel/empathie-zéro



PROFIL 2 - tenue soignée/empathie-zéro



PROFIL 3 - tenue soignée/empathie



PROFIL 4 - naturel/empathie

C) Perception des traits de personnalité

L'image de l'entreprise de service est plus significativement reliée à ses parties visibles (Eiglier et Langeard, 1987), y compris son personnel en contact. Le tableau 3 illustre clairement l'impact d'un employé empathique sur l'intérêt perçu par les clients, alors que le soin de la tenue n'a pas le même impact.

Les profils empathiques, que la tenue soignée ou non, projettent la même image positive d'une personne vive, stimulée, enthousiaste, intéressée, travailleuse, gentille, joyeuse et plaisante.

Les agents non empathiques, peu importe le soin de la tenue, projettent au contraire une image très négative: celle de l'employé désintéressé, ennuyé, déprimé, insouciant, nul, contrarié, dégoûté et provocant.

Il semble évident que le degré d'empathie soit un facteur déterminant de la personnalité et qu'il contribue à donner au service cet aspect de qualité (Gunmesson, 1988; Langlois et Chebat, 1989). Les résultats sont significatifs en termes d'image et de gestion organisationnelle du service souhaitées.

D) Perception du comportement

Le tableau 4 dénote un consensus autour de la variable empathie. Ainsi, les profils 1 et 2 (personnes non empathiques) sont perçus comme étant ridicules et stupides, alors que les personnes empathiques (profils 3 et 4) sont perçues comme étant énergiques et enthousiastes.

De plus, le profil 4 (c'est-à-dire la combinaison «air naturel et empathie») semble projeter l'image d'un employé intéressé, franc et sincère. Le fait que la tenue ne soit pas très soignée semble renforcer positivement cette image comme si le fait d'être très soigné créait une barrière artificielle et exerçait un impact négatif sur l'authenticité de la relation.

E) Perception du profil

L'agent non empathique est perçu comme *autoritaire* par opposition à *dynamique et déterminé* pour le personnel empathique.

L'empathie semble accroître positivement la perception des facteurs tels que *beauté* et *féminité*.

Les meilleures notes pour l'aspect *sensualité* vont aux profils «naturel» sans distinction aucune entre les profils empathiques et non empathiques.

L'empathie a un impact sur la perception du *soin de la tenue*. L'évaluation du profil «naturel» est plus élevée en termes de *soin de la tenue et de coiffure* que le profil «*soignée/empathie zéro*».

Le facteur de l'*attirance sexuelle* semble n'avoir aucun effet spécifique sur l'image commerciale du personnel en contact. Dans la présente recherche, les notes furent sensiblement les mêmes pour tous les profils.

TABLEAU 2
Décision d'acheter et de recommander le service

	Profil 1 Naturel/ Empathie zéro		Profil 2 Tenue soignée/ Empathie zéro		Profil 3 Tenue soignée/ Empathie positive		Profil 4 Naturel/ Empathie positive	
	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.	Moy.	Dév. std.
Achètera de l'agent	**1,34**	0,93	**1,38**	0,99	**2,97**	1,74	**4,20**	1,52
Recommandera l'agent	**1,44**	1,10	**1,40**	1,03	**3,30**	1,69	**4,42**	1,48

Figure 1
Modèle

Soin de la tenue / Empathie	0	+
0	3	4
+	1	2

1 = profil le plus désirable
2 = profil le moins désirable

Conclusion

Les résultats obtenus dans la présente recherche permettent de classer les profils du personnel en contact comme l'indique la figure 1.

Notre deuxième hypothèse suggérant que les contacts empathiques avec le client augmentaient favorablement la crédibilité et la compétence perçues de même qu'ils influençaient la décision du client d'acheter et de recommander le service se vérifie.

Cependant, le soin de la tenue n'exerce pas un tel impact positif: notre première hypothèse est donc rejetée. En fait, le soin de la tenue a un impact négatif lorsque combiné à un contact non empathique, et influence négativement la perception du degré de sincérité, de l'intérêt et de la franchise du profil empathique.

Implications sur la gestion

Les résultats ont un impact sur l'embauche, la formation et la supervision du personnel en contact dans les entreprises de service telles que les agences de voyage.

A) Embauche

La préférence devrait être accordée aux personnes dotées d'un air naturel et d'un bon profil au niveau des relations interpersonnelles.

TABLEAU 3
Perception des traits de personnalité

Profil 1			Profil 2			Profil 3			Profil 4		
Naturel/ Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie positive			**Naturel/** Empathie positive		
Qualificatifs affectifs	Moy.	Dév. std.	Qualificatifs affectifs	Moy.	Dév. std.	Qualificatifs affectifs	Moy.	Dév. std.	Qualificatifs affectifs	Moy.	Dév. std.
Désintéressée	**6,02**	1,42	Désintéressée	**5,55**	2,19	Vive	**5,87**	1,11	Vive	**5,62**	1,05
Déprimée	**5,58**	1,73	Ennuyée	**5,54**	2,07	Stimulée	**5,66**	1,18	Enthousiaste	**5,44**	1,13
Ennuyée	**5,36**	1,85	Déprimée	**5,20**	2,09	Enthousiaste	**5,61**	1,39	Intéressée	**5,38**	1,13
Nulle	**5,13**	1,69	Insouciante	**5,17**	1,91	Intéressée	**5,28**	1,38	Gentille	**5,30**	1,13
Contrariée	**5,12**	1,88	Nulle	**4,69**	1,97	Travaillante	**4,90**	1,14	Stimulée	**5,26**	1,25
Insouciante	**5,10**	1,84	Dépressive	**4,64**	1,91	Gentille	**4,68**	1,40	Plaisante	**4,98**	1,53
Irritée	**4,83**	1,74	Contrariée	**4,47**	2,01	Joyeuse	**4,53**	1,22	Joyeuse	**4,95**	1,17
Provocante	**4,69**	1,67	Dégoûtée	**4,43**	1,89	Généreuse	**4,41**	1,79	Travaillante	**4,82**	1,38
Calme	**4,33**	1,60	Calme	**4,43**	1,84	Optimiste	**4,38**	1,55			
Dégoûtée	**4,26**	1,91	Provocante	**4,36**	2,02	Plaisante	**4,16**	1,49			

TABLEAU 4
Perception du comportement

Profil 1			Profil 2			Profil 3			Profil 4		
Naturel/ Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie positive			**Naturel/** Empathie positive		
Comporte-ment perçu	Moy.	Dév. std.	Comporte-ment perçu	Moy.	Dév. std.	Comporte-ment perçu	Moy.	Dév. std.	Comporte-ment perçu	Moy.	Dév. std.
Ridicule	**4,5**	1,72	Ridicule	**4,79**	1,85	Énergique	**5,68**	1,17	Enthousiaste	**5,41**	1,15
Stupide	**4,43**	1,98	Stupide	**4,60**	2,11	Enthousiaste	**5,37**	1,45	Énergique	**5,26**	1,20
									Intéressée	**4,57**	1,24
									Franche	**4,55**	1,17
									Sincère	**4,15**	1,29

TABLEAU 5
Perception du profil

Profil 1			Profil 2			Profil 3			Profil 4		
Naturel/ Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie zéro			**Tenue soignée/** Empathie positive			**Naturel/** Empathie positive		
Perception du profil	Moy.	Dév. std.	Perception du profil	Moy.	Dév. std.	Perception du profil	Moy.	Dév. std.	Perception du profil	Moy.	Dév. std.
Autoritaire	**5,16**	1,25	Bien coiffée	**4,84**	1,21	Dynamique	**5,79**	0,99	Féminine	**5,38**	1,35
Bien coiffée	**4,93**	1,21	Naturelle	**4,73**	1,50	Déterminée	**5,51**	1,32	Dynamique	**5,32**	1,14
Belle	**4,75**	1,26	Belle	**4,64**	1,16	Féminine	**5,49**	1,09	Belle	**5,28**	1,07
Très soignée	**4,58**	1,46	Attirante sexuellement	**4,62**	1,31	Très soignée	**5,48**	0,85	Déterminée	**5,08**	1,39
Sensuelle	**4,57**	1,27	Très soignée	**4,59**	1,50	Bien coiffée	**5,23**	0,96	Bien coiffée	**4,97**	1,25
Attirante sexuellement	**4,51**	1,24	Autoritaire	**4,42**	1,73	Belle	**5,03**	0,84	Attirante sexuellement	**4,86**	1,37
						Maquillée	**4,79**	1,33	Très soignée	**4,82**	1,36
						Attirante sexuellement	**4,59**	1,04	Sensuelle	**4,58**	1,12
						Autoritaire	**4,30**	1,28			
						Sensuelle	**4,11**	1,13			

B) Formation

L'emphase devrait être mise sur les habiletés relationnelles et la gestion de la clientèle pour améliorer la perception des clients.

C) Supervision

La priorité des valeurs du climat organisationnel devraient porter autant sur la *relation avec le client* que sur le contenu du produit. De même, une attention particulière devrait être accordée pour déterminer dans quelle mesure la tenue des employés doit être soignée si l'on veut s'assurer que la crédibilité reliée à un air naturel prédomine toujours.

Compte tenu de l'image perçue par les clients d'une relation non empathique, il semble évident et essentiel que les efforts soient mis tant sur la gestion du personnel que sur la gestion du processus et de l'aspect technique de l'emploi.

Bibliographie

ARNAUD, J.-M. (1989), *The Inter-Organizational Exchange of Services: The Nature, Role and Implication of the Various Factors Involved*, **Revue française de marketing**, 121 (janvier-février), 67-84.

BERRY, Diane S. et McARTHUR, Leslie Z. (1986), *Perceiving Character in Faces: The Impact of Age-Related Carniofacial Changes on Social Perception*, **Psychological Bulletin**, 100 (juillet), 3-18.

BOAG, D.A. (1984), *Person-Situation Interaction in Recreation Consumer Behaviour*, **Dissertation Abstracts International**, p. 621.

BRASWELL, L., KENDALL, P.C., BRAITH, J., CAREY, M.P. et VYE, C.S. (1985), *Involvement in Cognitive Behavioral Therapy with Children: Process and Its Relationship to Outcome*, **Cognitive Therapy and Research**, vol. 9 (6), 611-630.

CHEBAT, J.C. et LANGLOIS, M. (1989), **Le canal bancaire, c'est la banque**, Document de travail, 50-89, Centre de Recherche en Gestion, UQAM.

EDELL, Julie A. et CHAPMAN-BURKE, Marian (1987), *The Power of Feelings in Understanding Advertising Effects*, **Journal of Consumer Research**, 14 (décembre), 421-433.

EIGLIER, P. et LANGEARD, E. (1987), **Servuction**, McGraw-Hill, Paris.

EIGLIER, P., LANGEARD, E., LOVELOCK, C.H., BATESON, J. et YOUG, M. (1977), **Marketing Consumer Services: New Insights**, Marketing Science Institute, Cambridge, Rapport 77-115.

FLIPO, Jean-Paul, **Le management des entreprises de services**, Les éditions d'organisation, 1984, 252 p.

FRANCIS, Sally K. et EVANS, Pamela K. (1987), *Effects of Hair, Value and Style of Garment and Personal Coloring of Model on Person Perception*, **Perceptual and Motor Skills**, 64 (avril), 383-390.

GUNMESSOON, Evert et GRONGROOS, Christian (1988), *Quality of Services-Lesson from the Products Sector Add Value to Your Service*, **6th Annual Services Marketing Conference Proceeding**, éd. Surprenant, American Marketing Association.

HAYSLIP, Bert, SCHNEIDER, Lawrence, J. et BRYANT, Kay (1989), *Older Women's Perceptions of Female Counselors. The Influence of Therapist Age and Problem Intimacy*, **Gerontologist**, 29 (avril), 239-244.

HEMICI, Frank et TIARD, Michel, *Le kaléidoscope des services*, **Espaces**, 95 (décembre-janvier), 25-33.

HOFFNER, Cynthia et CANTOR, Joanne (1985), *Development Differences in Response to a Television Character's Appearance and Behavior*, **Developmental Psychology**, 21 (novembre), 1065-1974.

JACKSON, Sue et CHABLE, Daniel G. (1985), *Engagement: A Critical Aspect of Family Therapy Practice*, **Australian and New Zealand Journal of Family Therapy**, 6 (juin), 65-69.

LAMBERT, M.J. (1979), *Characteristics of Patients and their Relationship to Outcome in Brief Psychotherapy*, **Psychiatric Clinics of North America**, 2, 111-124.

LAMBERT, M.J. et BERGIN, A.E. (1983), *Therapist Characteristics and Their Contribution to Psychoterapy Outcome*, dans C.E. WALKER (ed.), **The Handbook of Clinical Psychology**, vol. 1, pp. 205-241, Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.

LEHNISH, Jean-Pierre, **Les secrets des grands vendeurs: les lois psychographiques de la vente**, éd. Marabout, 1990, 222 p.

LENNON, Sharron J. (1986), *Additivity of Clothing Cues in First Impressions*, **Social Behavior and Personality**, vol. 14 (1), 15-21.

SLOANE, R.B., STAPLES, F.R., CRISTOL, A.H., YORKSTON, N.J. et WHIPPLE, K. (1975), **Psychotherapy versus Behavior Therapy**, Cambridge: Harvard University Press.

STEVEN, H.P. (1989), *Matching Sales Skills to Customer Needs*, **Management Review**, 78 (juin), 45-47.

STEWART, J.M. (1985), *The Treatment Relationship: Real or Symbolic?*, **Clinical Social Work Journal**, vol. 13, 2-18.

WEISSMAN, L.A. (1987), *A Social Worker Comments?*, **Social Work in Health Care**, vol. 13, 51-56.

WEITZEL, William, SCHWARZKOPF, Albert B. et PEACH, E. Brian (1989), *The Influence of Employee Perceptions of Customer Service on Retail Store Sales*, **Journal of Retailing**, 65 (printemps), 27-39.

WIDGERY, R.N. et RUCH, R.S. (1981), *Beauty and the Machiavellian*, **Communication Quarterly**, 29 (automne), 297-301.

WILLIAS, Kaylene C. et SPIRO, Rosann L. (1985), *Communication Style in the Salesperson - Customer Dyad*, **Journal of Marketing Research**, 22 (novembre), 434-442.