

**Une étude sémantique pour la détermination des dimensions de mesure de
la qualité de service des employés menant à leur satisfaction**

Salma Zneidi

Doctorante

IHEC Carthage (Tunisie)

zneidi.salma@gmail.com

Tarek Abdellatif

Expert Consultant

A.2.W.M Vanves (France)

tarlatif@yahoo.fr

Norchène Ben Dahmane Mouelhi

Maître Assistante en Marketing

IHEC Carthage (Tunisie)

norchenebmd@yahoo.fr

**Une étude sémantique pour la détermination des dimensions de mesure de la
qualité de service des employés menant à leur satisfaction**

Résumé:

Le marketing interne est un processus de création des conditions de marché dans l'organisation pour assurer la satisfaction des désirs et besoins des employés. Ce travail de recherche vise à identifier les dimensions de la qualité de service interne et de les comparer aux dimensions du SERVQUAL de Parasuraman, Berry et Zeithaml (1988). Une étude qualitative a été menée en se basant sur une analyse sémantique des avis des employés interviewés lors de réunions de groupes. Cette méthode a permis de dégager les dimensions de mesure de la qualité de satisfaction de service du client interne.

Mots-clés : Marketing des services, Analyse sémantique, Employés, Marketing interne, Qualité de service interne.

**A semantic study to determine the dimensions of measuring service quality of
employees leading to their satisfaction**

Abstract:

Satisfying the desires and needs of internal customers obliges organizations to create market conditions with Internal marketing technics. In this paper, we have tried to identify dimensions of internal service quality at first and comparing them to SERVQUAL proposed by Parasuraman, Berry, and Zeithaml (1988). An explanatory approach was adopted. By following a semantic analysis of focus groups interviews conducted in the qualitative study, Dimensions of measuring service quality satisfaction were identified.

Key-words: Service marketing, Semantic analysis, Employees, Internal marketing, Internal service quality.

Une étude sémantique pour la détermination des dimensions de mesure de la qualité de service des employés des hôtels tunisiens menant à leur satisfaction

Introduction

Le secteur des services repose essentiellement sur le personnel qu'il possède (Lovelock et al. 2008; Lendrevie et al. 2010). Le marketing interne n'est pas un concept nouveau, il a été discuté dans la littérature depuis plus d'une décennie (Foreman et Money, 1995). En plus de son importance, la plupart des auteurs s'accordent à dire que le marketing interne améliore la qualité de service (Berry et Parasuraman, 1991 ; Piercy, 1995). Des concepts similaires tels que le management des ressources humaines orientées marché soutiennent clairement l'existence d'un lien direct entre les résultats du marché intérieur (ex: employés satisfaits) et les résultats externes du marché (ex : une perception favorable des clients quant à la qualité de service ou la satisfaction du client (Bowen, 1996). Une importance particulière est accordée aux instruments et objectifs du marketing interne, mais rares sont les recherches qui se sont intéressées à l'identification des différentes attentes en matière de services internes. Ces derniers possèdent d'importants effets sur les programmes de marketing interne. Dans l'environnement compétitif d'aujourd'hui, offrir un service de haute qualité est la clé pour un avantage concurrentiel et durable. La satisfaction du client interne a un effet positif sur la rentabilité et la qualité de service externe de l'organisation (Berry, 1981). Des employés satisfaits constituent le fondement de toute entreprise prospère et conduit la clientèle à répéter les achats (Heskett et al., 1994, Tax, Colgate et Bowen, 2006). De plus, la qualité de satisfaction de service délivrée aux clients internes pourrait atteindre ou dépasser leurs attentes, ce qui nous pousse à nous interroger sur les dimensions de mesure de cette dite qualité de satisfaction.

Selon Hansemark et Albinson (2004), la satisfaction est une attitude globale de la clientèle vers un fournisseur de services, ou une réaction émotionnelle à la différence entre ce que les clients s'attendent et ce qu'ils reçoivent, en ce qui concerne l'accomplissement de certains besoins, les objectifs ou le désir ". Ainsi donc, la problématique a généré la question centrale de recherche suivante : **Cette qualité de satisfaction se mesure-t-elle avec les mêmes dimensions que celles du client externe ?**

Il existe de nombreuses études qui ont étudié la satisfaction des employés. Aussi, De nombreux chercheurs ont souligné l'importance de la satisfaction de ces employés mais très

peu de travaux ont abordé la mesure de cette satisfaction. La recherche est restée silencieuse par rapport à l'industrie hôtelière et en particulier par rapport à ces clients internes des hôtels. Afin de satisfaire la recherche sur la mesure et l'évaluation de la satisfaction du client interne des hôtels tunisiens, une détermination des dimensions de mesurer de la qualité de service interne sera faite.

Ce papier tend à identifier les dimensions de qualité de service qui sont considérées comme importantes dans le marché intérieur et extérieur. Pour mesurer ces attentes de services internes et externes, la qualité de service externe est adoptée comme base (Teas, 1994). Le SERVQUAL est très utilisé dans le domaine de la qualité de service (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1985). Cette échelle a été utilisée par plusieurs auteurs (Chaston, 1994 ; Lam, 1995).

1. Le marketing interne

Les définitions du marketing interne sont nombreuses, il peut être considéré comme un concept, une philosophie ou une pratique de gestion (George, 1990 ; Wilson, 1991), qu'il soit en matière de gestion des ressources humaines (Berry, 1981; Berry et Parasuraman, 1991), de marketing des services (Grönroos, 1985 ; Gummesson, 1987) ou dans le management du changement (Piercy, 1995). Plusieurs différences dans les dimensions de qualité de service peuvent apparaître puisque l'environnement interne de l'organisation peut être divisé en segments de marché internes selon les différents besoins et désirs (Harrell et Fors, 1992 ; Piercy, 1995). Piercy et Morgan (1991) suggèrent que les programmes de marketing internes doivent être adressés à des segments internes précis permettant de compléter le programme de marketing externe choisis selon les fonctions jouées. Le marketing interne est considéré comme la conception de meilleurs emplois dans le but de répondre aux besoins des employés (Berry et Parasuraman, 1991). Cela induit à leur satisfaction et les incite à mieux répondre aux besoins des clients. Les échanges dits efficaces entre les segments internes ont été largement discutés dans la satisfaction de l'employé dans son travail par le MSQ¹. Cette échelle est utile dans l'exploration des besoins des employés et la genèse d'informations sur les renforcements des emplois. Certains auteurs affirment même que les échanges internes efficaces sont une condition pour réussir sur le marché externe (George, 1990).

¹ Le Minnesota Satisfaction Questionnaire

2. La qualité de service

La reconnaissance des différentes attentes de service des segments du marché intérieur mène à la question de la qualité du service et sa mesure. Cette notion de mesure de la qualité de service a été largement débattue dans la littérature (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1985; Teas, 1994). Elle était considérée comme un concept propre aux clients reposant essentiellement sur les employés (Bitner, 1990 ; Gustaffson, 2009 ; Malhotra et al, 2013). Mesurer la qualité de service en comparant les attentes du service client avant la rencontre de service et leurs perceptions de la fonction réelle délivrée restent un point de vue dominant.

Le SERVQUAL *“is based on the dimensions, which are important in shaping the consumers’ expectations and perceptions of a service. These are: tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy”* (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1988). Le SERVQUAL mesure la différence entre les perceptions et les attentes des consommateurs d'un service. Le score est habituellement négatif, mais lorsque le service fourni par le prestataire de service est meilleur que ce qu'on attendait de lui, le score sera positif. La majorité des recherches privilégie la classification des dimensions de la qualité de services externes de Parasuraman, Berry et Zeithaml (1985). Gremler, Bitner et Evans (1994) ont réussi à identifier trois dimensions internes: la récupération, l'adaptabilité et la spontanéité. Selon Culiberg et Rojšek (2010) le nombre de dimensions varie suivant le secteur dans lequel opère l'entreprise.

3. Méthodologie

Il sera question dans ce travail de recherche de voir dans quelle mesure il est possible d'identifier les dimensions de la qualité de service des employés de l'hôtellerie et les comparer à ceux retenues avec les dimensions de mesure de qualité de service externe. La collecte des données de recherche s'est basée pour cela, sur les « focus group » en premier temps. Cette méthode permet de faire émerger de nouvelles connaissances sur des sujets peu explorés (Gavard-Perret et al, 2008). Il a été question de suivre les recommandations de Gavard-Perret et al. (2008) selon lequel, le nombre d'interviewés doit être compris entre 6 et 12. Deux groupes de 12 et 11 interviewés chacun (23 interviewés au total) ont été constitué. Les intervenants sont des employés d'hôtel ayant une moyenne d'âge de 32 ans. La première phase a pour but de créer un climat de confiance en remerciant les répondants (les présenter et préciser l'objet de la réunion, les consignes et les modalités de fonctionnement). La deuxième consiste à centrer et approfondir (stimulation de l'implication de chaque répondant et veiller à la dominance). Enfin, une validation des connaissances, des synthèses et conclusions de ce

qui a été dit sera énoncé. Les dimensions de SERVQUAL ont servi de base dans les conversations en laissant les employés s'exprimer librement.

3.1. L'approche sémantique amont : Phase de création des scénarios

Une fois les entretiens retranscrits, une analyse de contenu a été effectuée par le logiciel Tropes®², pour dégager les dimensions importantes pour les employés. Un scénario³ a été créé grâce au plan sémantique bâti à partir des thèmes évoqués par ces derniers. Cela a permis l'élaboration d'une grille d'analyse pour cerner les dimensions citées. Le scénario créé a été utilisé par le modèle Tropes® comme grille automatique agissant sur les textes recueillis par extraction des phrases permettant de sélectionner les affirmations pour quantification.

3.2. Recueil des expressions et création du scénario

L'échantillon est composé de 23 personnes travaillant dans le secteur hôtelier. L'analyse a été réalisée grâce à Tropes® sur le corpus (des deux réunions de groupe). Des scénarios ont été constitués suite à des regroupements de mots et/ou de classes d'équivalents. Ces groupes sémantiques ont été hiérarchisés sur plusieurs niveaux de profondeur.

4. Interprétation et analyse des résultats

Dans cette section, afin d'envisager la mesure et l'évaluation de la satisfaction du client interne des hôtels tunisiens, une détermination des dimensions de mesurer de la qualité de service interne sera faite. La démarche consistera à relever les mots et les phrases qui appartiennent aux mêmes groupes sémantiques. La quantification a été faite par la suite grâce au calcul des fréquences d'apparition de chaque mot dans le but de connaître leurs importances (Annexe 2,3).

4.1. Application du scénario comme grille d'analyse

Grâce à Tropes®, il était possible de procéder à la quantification, le traitement de la concentration relationnelle entre les thèmes et l'identification de leurs densités relationnelles et leurs poids. Afin de pouvoir interpréter les graphiques, il est essentiel de connaître les commandes de Tropes® et les significations des graphiques qu'il génère. Les références sont représentées par des sphères dont la grandeur est proportionnelle aux nombre d'occurrences.

²Logiciel spécialisé dans les études sémantiques (détails cf. annexe 1)

³Un « scénario » de Tropes® est une sorte de grille d'analyse automatique des textes permettant l'émergence du graphe des acteurs dans l'ensemble, des graphes pour chaque thème avec la proximité des autres thèmes

La distance entre les différentes références est proportionnelle au nombre de relations qui les lient. C'est-à-dire que plus les deux classes sont proches, plus elles possèdent des relations en commun et vice versa.

Résultats relatifs au début de discussion : La non mention d'aucune des dimensions de qualité : Qualité/service : Il semblerait que les participants associent toujours le mot « qualité » au « service ». L'un des répondants stipule qu'« *il faudrait bien savoir comment proposer un service de qualité tout en ayant un effet positif sur la satisfaction* ». D'autres affirment que « *dans le secteur du service, il est primordial de faire de notre mieux afin de permettre de proposer une bonne qualité à nos clients* ». Les répondants ont déclaré que « *les clients sont très importants dans le secteur du service, il faudrait bien s'en occuper et proposer une bonne qualité de service. Cela agira sur notre propre satisfaction* » (Annexe 2).

Résultats relatifs au milieu de la discussion : abord du mot client : Client/Service : Plusieurs des personnes ont abordé spontanément le terme dimension : « *il faut s'intéresser aux dimensions sur lesquelles on peut agir pour améliorer la qualité de service* ». D'autres se sont mis d'accord sur le fait qu'« *en ayant une prise de décision proactive, on aura la capacité d'avoir un fort contact avec nos clients, de s'intéresser à leurs attentes et moindre détail* ». L'un des répondants a même jeté la responsabilité sur les supérieurs « *nos supérieurs ont un effet sur les clients externes, la qualité proposée à ces derniers est parfois même décisive de l'achat* » (Annexe 3).

Résultats au cours de la discussion : Abord des dimensions une à une : Les personnes présentes ont montré plus d'intérêt à parler de ce qui pourrait leur faire plaisir et satisfaire. Plusieurs dimensions ont été évoquées par ces derniers. Plusieurs répondants ont affirmé qu'« *il faut qu'on nous accorde plus d'attention, cette dimension est primordiale* ». D'autres considèrent que « *le style de management employé dans ce cas ne doit pas être rigide* ».

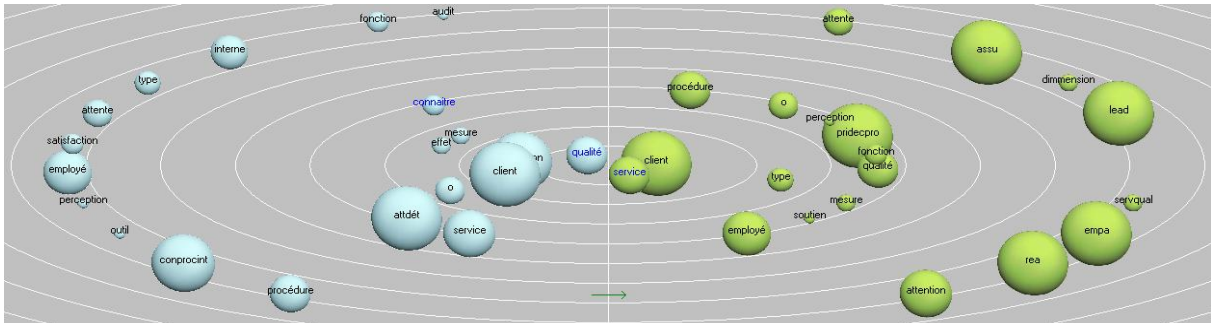
Pour d'autres, le rôle des supérieurs est primordial, « *si jamais mes supérieurs ne corrigent pas une faute qui m'a été commise cela affectera ma performance et diminuera ma motivation et par suite affectera ma satisfaction* ». Plusieurs répondants se sont mis d'accord sur le fait que « *l'amabilité, et la compétence et la crédibilité possèdent une forte interdépendance* ».

Une présentation des différents résultats, trouvés grâce au logiciel Tropes®, sera faite par l'interprétation des graphiques et leur confrontation à la littérature. Une présentation des différentes dimensions et items sera faite. Enfin, une comparaison entre les dimensions de qualité de service internes retrouvées et ceux du SERVQUAL sera proposée (Annexe 3).

4.2. Résultats de Tropes®

Grâce au logiciel Tropes, il est possible d'avoir des graphiques mettant en évidence l'importance de chaque mot ou expression prononcé par les personnes interviewées et ce, dans le but de les comparer et classer selon leur redondance. Différents scénarios ont été créés suite aux « focus group », certains d'entre eux seront présentés dans ce qui suit.

Le scénario 1 : Qualité / service :



La qualité du service interne est nécessaire, elle se caractérise par les attitudes que les uns ont envers les autres et à la façon dont les gens se servent mutuellement à l'intérieur de l'organisation (Stauss, 2005 ; Varey, 1995). Dans cette étape, le mot « qualité » était surtout évoqué par l'animateur lors du *focus group*. Ce mot a été souvent associé au mot « service ». Dans cette discussion, « dimensions », est le terme qui a été le plus évoqué avec le terme « qualité ». En deuxième position, le mot « clients » paraissait indispensable à citer par l'animateur. Les autres, « attention aux détails, service, employés, contribution aux processus des employés » ont été énoncés aussi. Tous les autres termes qui ont été cités par les participants sont de grandes tailles « clients, prise de décision proactives, assurance, leadership, empathie, et réactivité ».

Dans la littérature, le terme « qualité » a toujours été relié au « service » (Gummesson, 1987 ; George, 1990). De plus, l'optimisation de la qualité de service pourrait accroître les parts de marché et augmenter la rentabilité (Anderson, Fornell et Lethman, 1994). Plusieurs auteurs ont soutenu l'existence d'un lien direct entre les résultats observés sur le marché interne et ceux sur le marché externe (Piercy et Morgan, 1991 ; Bellou et Andronikidis, 2008). Ceci permet d'expliquer le comportement des participants suite à l'écoute du mot « qualité ».

La dimension de l'assurance n'a pas été toujours prise en considération par les employés, cette dernière est considérée comme une dimension «douce» qui traite des interactions entre eux alors que la fiabilité et la réactivité constituent une dimension plus « dure » (Culiberg et Rojšek, 2010). Elle est définie comme la connaissance, la courtoisie des employés et leur capacité à transmettre la confiance (Frost et Kumar, 2000). La sécurité a été considérée comme une sous dimension interne de l'assurance par Culiberg et Rojšek, 2010. Dans d'autres recherches, la sécurité est mise à l'écart (Brooks, Lings et Botschen, 1999).

L'assurance est indispensable pour réussir à bien gérer une équipe, c'est à dire qu'elle est nécessaire pour le leadership qui est le responsable de la gestion du changement. Ce dernier complète le management mais ne le remplace pas. L'une des raisons pour lesquelles il a pris une telle importance ces dernières années est que le monde industriel est devenu éminemment concurrentiel et volatile (Kotter, 1988). Le rôle de leadership dans le succès des initiatives de qualité a été souligné par de nombreux auteurs (Deming, 1986; Juran, 1989). Il est défini comme étant la capacité à fédérer, à mobiliser et à coordonner les activités et l'énergie d'un groupe autour d'une action collective. Il se réfère selon Brooks, Lings et Botschen (1999) au niveau de la direction que les employés reçoivent de leurs managers lorsqu'il s'agit d'activités de résolution de problèmes, qui sont nouvelles ou inhabituelles pour les employés.

Les scénarios de dimension 5 : L'empathie est définie comme étant la volonté et la capacité d'accorder une attention personnalisée (Frost et Kumar, 2000). Ses items sont : l'affichage sincère de la volonté d'aider, la compréhension des urgences et la prise en considération des besoins et problèmes (Gunawardane, 2009). L'empathie est synonyme de disponibilité, d'attention individuelle et aux besoins spéciaux des clients (Brooks, Lings et Botschen, 1999).

Les scénarios de dimension 6 : Les éléments tangibles de qualité de service, identifiés comme importants par le client externe par Parasuraman, Berry et Zeithaml (1985), ne sont pas considérés comme nécessaires pour les employés afin d'évaluer la qualité du service interne (Gremler, Bitner et Evans, 1994 ; Bruhn 2003). Dans d'autres recherches, cette dimension par contre est présentée comme prédictiveur de la satisfaction des clients (Yavas, Bilgin et Shemwell, 1997) et possède une importance capitale dans la qualité de satisfaction interne (Boshoff et Mels, 1995 ; Kang, James et Alexandris, 2002). L'environnement tangible jouit d'une importance capitale dans le secteur du service et plus exactement l'hôtellerie, l'environnement est une composante primordiale (Bitner, 1992 ; Cinotti, 2007 ; Skandrani, Ben Dahmane et Malek, 2011) qui possède une «*influence sur les états affectifs, cognitifs, physiologiques et comportementaux des occupants du service*» (Temessek, 2008). Les items

relatifs à cette dimension sont en général propres à l'apparence et l'environnement physique et matériel là où se déroule le service (Culiberg et Rojšek, 2010).

Les scénarios dimension 7 : La prise de décision proactive est considérée comme une tâche interdisciplinaire complexe permettant aux fournisseurs de service interne d'avoir la possibilité de résoudre les problèmes par le contrôle de leur environnement (Chornous, 2012). Le but de ce type de management est de satisfaire les besoins des employés. Elle est différente de la compréhension du client puisqu'elle se concentre sur les problèmes opérationnels des fournisseurs internes qui touchent la prestation de service obtenue suite au traitement des désirs et besoins des employés (Brooks, Lings et Botschen, 1999). La proactivité réside dans la possibilité d'accorder aux fournisseurs internes la possibilité de compréhension des clients.

Les scénarios dimension 8 : La fiabilité a été mentionnée par la plupart des auteurs qui ont travaillé sur les dimensions. Elle est définie comme la capacité du prestataire à fournir des services précis et fiables (Chaston, 1994 ; Gunawardane, 2009). Cela ne peut prouver que son importance au sein d'une organisation. Les items constituant cette dimension peuvent varier d'une recherche à une autre. Pour Gunawardane (2009), il est indispensable d'évoquer l'exécution du service dès la première fois, la tenue des dates de livraison promises et fourniture d'informations nécessaires et précises.

4.3. Dimensions internes et leurs items

Grâce à Tropes® et la confrontation avec la littérature, il était possible de procéder à l'étude syntaxique et l'examen des relations entre les dimensions et les items.

- **La réactivité** qui, pour la plupart des personnes interviewées, rime avec « *complicité et bonne ambiance au sein d'une équipe* ». Cette dimension est considérée comme « *primordiale pour permettre de réaliser les objectifs requis* ». Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, l'association entre plusieurs items à cette dernière est possible. En premier lieu, la présence des employés en permanence était citée comme une composante primordiale pour la réactivité, selon certains, « *s'il y a des collègues absents, cela affectera tout le système* ». L'amabilité fait partie de la réactivité, plusieurs affirment que « *on opère dans un milieu zen donc on est obligé d'être aimable, de bonne humeur et agréable avec les clients et entre nous, c'est primordial* ». La communication est aussi l'un des items, considéré comme important dans la réactivité, selon certains « *tout est relié à l'accueil jusqu'au check out, il faut avoir*

une bonne communication entre les différents départements». La compréhension a un effet positif sur la réactivité et *«elle est primordiale pour être efficace entre collègues»*.

- **L'assurance** est la deuxième dimension retenue par les employés. Il est nécessaire pour eux qu'ils *«soient qualifiés, en mesure de gagner la confiance surtout à l'aise pour pouvoir assurer et donner plus»*. La crédibilité peut être considérée comme item de cette dimension, un individu stipule que *«pour réussir dans un métier comme le nôtre, un minimum de crédibilité est exigé»*. Comme pour les dimensions externes, la courtoisie et la compétence ont été retenus comme items appartenant à l'assurance. Certains affirment qu'*«il est primordial d'avoir des supérieurs compétents sur lesquels on peut compter, polies et élégantes»*.

- **L'empathie** est retenue, elle est très importante. Sa présence permet aux employés de se *« sentir précieux et spéciaux »*. Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, on peut associer plusieurs items à cette dernière. Elle englobe la disponibilité en permanence, l'attention individuelle accordée aux employés et à leurs besoins spéciaux, ainsi *« ils apprendront à connaître nos besoins et cela affectera notre niveau de satisfaction »*.

- **L'attention aux détails** a été considérée comme une dimension pour la première fois par Brooks, Lings et Botschen (1999). Les interviewés ont expliqué son importance puisque pour eux, *« il est primordial que nos collègues et supérieurs prêtent attentions aux détails, cela aura un effet sur notre rendement »*. Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, plusieurs items peuvent être associés à cette dernière. Les items de cette dimension sont, la contribution aux processus de satisfaction des employés ; Les personnes interrogées ont expliqué que *« chaque employé est responsable de son travail, tout cela va permettre la réussite de tout le processus »*. La capacité à travailler avec précision a été justifiée par les personnes présentes par le fait que *« chacun doit être précis et ponctuel pour bien faire passer l'information aux différents départements »*. Le troisième item est celui de la capacité des fournisseurs internes à fournir des informations sans faire d'erreur, et pour les employés, *« faire des erreurs signifie perdre de l'argent, il faut nous procurer les informations qu'il faut au moment qu'il faut »*.

- **La prise de décision proactive** est une dimension qui a joui d'une grande importance pour les employés des hôtels, ils stipulent qu'il faut avoir *«une marge de liberté»*. Deux items sont issus de cette dimension. Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, on peut associer plusieurs items à cette dernière. La première est relative à la capacité de résolution des problèmes en contrôlant l'environnement permettant *« de motiver et aura un fort effet sur la*

satisfaction au travail». Le management des opérations du fournisseur interne permet de «donner l'avantage de s'occuper des opérations que les supérieurs délègue ».

- **Le leadership** permet de fédérer, mobiliser et coordonner les activités et l'énergie d'un groupe autour d'une action collective. D'après les personnes interviewées, «un bon leader de groupe qui se chargera de prendre en compte nos attentes et besoins est préféré». Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, on peut associer plusieurs items à cette dernière. Le niveau de la direction reçue pour la résolution de problèmes est le premier item de cette dimension. Plusieurs ont soutenu l'idée qu'il ne faut pas avoir un «niveau de direction qui soit trop rigoureux et sévère, il doit être plutôt souple pour réussir à résoudre des problèmes». Le second item est relatif au niveau de la direction reçue pour une nouvelle tâche, la délégation d'une tâche nouvelle à faire «permet de nous satisfaire et affecte positivement le rendement ».

- **La fiabilité** est une dimension originaire du SERVQUAL, elle semble aussi être primordiale pour le personnel, elle est présente dans plusieurs recherches portant sur les dimensions de qualité de service. Les employés présents lors de l'entretien du groupe ont déclaré qu' «avoir des consignes bien claires et délimitées permettra de gagner du temps tout en étant efficaces». Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, on peut associer cinq items à cette dernière. La tenue de promesse est essentielle dans la fiabilité, «elle est la raison d'un bon climat de travail et dans le cas où cela n'est pas possible, tout le système devient défaillant et il n'y aura plus de confiance». Un minimum d'intérêt de la part des supérieurs doit être porté aux employés, dans le but de «montrer qu'ils seront toujours là pour et qu'ils veillent à notre bien-être ». Le troisième item est celui du degré de performance dès le premier essai puisque selon les répondants, « c'est primordial, permettant de faire gagner du temps, de l'argent et surtout une satisfaction de la clientèle». Avoir un accès aux données de l'entreprise (informations et départements) est essentiel dans ce secteur. Le remboursement en cas de faute est considéré comme un item de la fiabilité car selon les personnes interviewées, « si mes supérieurs ne corrigent pas une faute qui m'a été commise, cela affectera ma performance et diminuera ma motivation et satisfaction ».

- **Les éléments tangibles** présentent une dimension reconnue par les employés des hôtels comme essentielle puisque pour eux, «l'environnement doit contenir tous les éléments nécessaires pour permettre un bon déroulement de la tâche à exécuter ». Suite à l'examen des graphiques de Tropes®, il est possible d'associer quatre items à cette dernière. Le look d'équipements est essentiel afin d'avoir un environnement agréable de travail. Les

Installations physiques doivent être en bon état afin de permettre de bien faire notre travail. Le troisième item est relatif à l'apparence des employés, cette dernière est considéré comme faisant partie des éléments tangibles puisqu'elle va permettre aux employés de bien connaître l'importance du métier qu'ils exercent. Le dernier item est relatif au matériel nécessaire à l'exécution du service. D'après les répondants « *on a besoin de matériels pour exécuter notre tâche, des ordinateurs, pour la cuisine, et le spa...pour avoir une bonne qualité de service* ».

4.4. Dimensions externes vs dimensions internes (Tableau 4)

On remarque qu'il y a plusieurs différences entre les dimensions externes et internes. Dans un premier lieu, le nombre de dimensions internes est plus grand que celui des dimensions externes. De plus, les employés ne considèrent pas la sécurité comme un item de la dimension de l'assurance à l'inverse des clients externes. Ce même résultat corrobore celui de Brooks, Lings et Botschen (1999) ainsi que Jabnoun et Al Rasasi (2005). Une autre dimension l'attention aux détails a été validée aussi par le personnel. Énoncée pour la première fois par Brooks, Lings et Botschen (1999), elle ne représente qu'une sous dimension au niveau externe. Cette dernière jouit d'une grande importance pour les employés et est composée de plusieurs items : la capacité des supérieurs à fournir des informations sans erreurs, la capacité de travailler avec précision et leur degré de contribution au processus de satisfaction interne. Les autres dimensions relatives à la prise de décision proactive et le leadership, ont été en premier déterminées par Brooks, Lings et Botschen (1999). Cette étude vient confirmer leur importance puisque les employés des hôtels ont prouvé qu'ils sont indispensables. Les éléments intangibles ont été rarement considérés comme dimension de qualité interne (Kang, James et Alexandris, 2002). Ils ont été retenus dans cette recherche à cause de l'importance de l'influence de l'environnement sur les employés des hôtels (Bitner, 1992 ; Skandrani, Ben Dahmane Mouelhi et Malek, 2011).

Le tableau ci-dessous permettrait de mieux comprendre et distinguer les différences qui existent entre les dimensions de mesure de la qualité de service interne considérées comme importantes pour les employés dans leur travail et ceux externes, considérés comme essentiel pour les clients.

Dimensions des employés retrouvés		Dimensions des clients externes SERVQUAL (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1988)	
Dimensions	Les sous dimensions (Les items)	Dimensions	Les sous dimensions (Les items)
Eléments tangibles	Look d'équipements Installations physiques Apparence des employés Matériels nécessaire à l'exécution du service	Eléments tangibles	Look d'équipements Installations physiques Apparence des employés Matériels nécessaire à l'exécution du service
Fiabilité	Tenu de promesse Intérêt Performance dès le Premier essai Accès Remboursement en cas de faute	Fiabilité	Tenu de promesse Intérêt Performance dès le Premier essai Accès Remboursement en cas de faute
Réactivité	Présence des employés en permanence Communication Amabilité Compréhension	Réactivité	Présence des employés en permanence Communication Amabilité Compréhension
Assurance	Crédibilité Courtoisie Compétence	Assurance	Crédibilité Courtoisie Compétence Sécurité
Empathie	Disponibilité des employés Attention individuelle Attention aux besoins Spéciaux des clients	Empathie	Disponibilité des employés Attention individuelle Attention aux besoins Spéciaux des clients Attention aux détails
Attention aux détails	La capacité du fournisseur interne à fournir des informations sans faire d'erreur. La capacité à travailler avec précision. Contribution aux processus de satisfaction du personnel.		
Prise de décision	Capacité de résolution des problèmes en contrôlant l'environnement Management des opérations du fournisseur		
Leadership	Niveau de la direction requise pour résolution de problèmes Le niveau de la direction requise pour une nouvelle tâche à exécuter		

Tableau 4 : Comparaison entre les dimensions externes et internes dans le secteur du service

5. Conclusion

Cette recherche se situe au centre de deux thématiques : le marketing interne, en s'intéressant aux employés et leurs réactions lors de l'exercice de leurs fonctions, et le marketing des services de par le fait que l'étude porte sur le secteur de l'hôtellerie.

Sur le plan théorique, cette recherche rejoint les études s'intéressant à la mesure de la qualité de satisfaction de service du personnel. Son intérêt théorique est de répondre à une problématique qui, jusqu'à présent et à notre connaissance, n'a pas été traitée auparavant. Sur le plan managérial, cette étude permet de guider les hôteliers afin de mieux connaître, de répondre aux attentes des employés, et de puiser dans les ressources humaines, dans le but d'augmenter les ventes sans perdre d'argent. Cela est très opportun surtout avec les difficultés rencontrées par le secteur du tourisme tunisien.

Les résultats de l'étude confirment la multi-dimensionnalité de la qualité de service et l'absence de consensus sur la nature exacte de ces dimensions (Brady et Cronin, 2001). Ces dimensions varient selon le lieu de travail, puisque les dimensions de qualité de service pour le personnel hôtelier diffèrent de ceux travaillant dans le secteur bancaire (Geralis et Terziovski, 2003) ou médical (Gunawardane, 2009). Par exemple, la fonction exercée au sein de l'entreprise peut aussi être responsable de cette variation (Brooks, Lings et Botschen, 1999) et enfin le type de relation de service interne qu'ils ont avec les différents départements (Gunawardane, 2009). Afin de pallier les limites de la présente recherche, il serait donc intéressant de varier les recherches dans tous les domaines tout en tenant compte des fonctions exercées par les employés au sein de l'entreprise. Il est opportun de poursuivre les investigations en intégrant les variables modératrices qui pourraient être à l'origine des variations des attitudes, des comportements et réactions des employés.

Bibliographie

- Anderson E.W. Fornell, C. et Lethman D.R. (1994), "Customer satisfaction, market share, and profitability", *Journal of Marketing*, 58, 7, 53-66.
- Bellou V. et Andronikidis A. (2008), "The impact of internal service quality on customer service behaviour Evidence from the banking sector", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25, 9, 943-954
- Berry L. (1981), "The employee as customer", *Journal of Retail Banking*, 3, 25-28.
- Berry L.L. et Parasuraman R.I. (1991), *Marketing services, competing through quality*, New York: The free press.
- Bitner M.J. (1990), "Evaluating service Encounters: The effects of physical surroundings and employee responses", *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bitner M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and Employees", *Journal of marketing*, 56, 2, 157-71.
- Boshoff C. et Mels G. (1995), "A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality", *European Journal of Marketing*, 29, 2, 23-42.
- Bowen D.E. (1996), "Market-Focused HRM in Service Organizations: Satisfying Internal and External Customers", *Journal of Market-Focused Management*, 1, 31-47.
- Brady M.K Cronin J.J. (2001), "Some new thought on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach, " *Journal of Marketing*, 65, 34-49
- Brooks R.F. Lings I. et Botschen M. (1999), "Internal marketing and customer driven wavefronts", *The Service Industries Journal*, 19, 4, 49-67.
- Brooks R.F. Smith J.V. (1993), "Service from within", *TQM Journal*, 41-45.
- Bruhn M. (2003), "Internal Service Barometers: Conceptualization and Empirical Results of a Pilot Study in Switzerland", *European Journal of Marketing*, 37, 9, 1187-1204.
- Chaston I. (1994), "Internal customer management and service gaps within the UK manufacturing sector", *International Journal of Operations and Production*, 14, 9, 45-56.
- Chornous Galyna O. (2012), "Proactive decision-making mechanism based on mining technology", *Ekonomika*, 91,1, 105-117.
- Cinotti Y. (2007), "Proposition d'une typologie des rencontres de service", *Actes de la 2^{ème} journée de recherche en marketing IRIS*, Lyon.
- Culiberg B. Rojšek I. (2010), "Identifying service quality dimensions as antecedents to customer satisfaction in retail banking", *Economic and business review*, 12, 3, 151-166.

- Deming W.E. (1986), *Out of the Crises*, MIT Press, Cambridge, MA
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, Ediscience International.
- Foreman S.K. et Money A.H. (1995), "Internal marketing-concepts measurements and applications", *Proceedings of the Marketing Education Group, Bradford*, 301-313.
- Frost F.A. et Kumar M. (2000), INTSERVQUAL, An Internal Adaptation of the GAP Model in a Large Service Organization, *Journal of Services Marketing*, 14, 5, 358- 277.
- Gavard-Perret M.L. Gotteland D. Haon C. Jolibert A. (2008), *Méthodologie de la recherché : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Perason Education.
- George W.R. (1990), "Internal marketing and organisational behaviour: a partnership in developing customer conscious employees at every level", *Journal of Business Research*, 20, 63-70.
- Geralis M. et Terziovski M. (2003), "A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes", *Total Quality Management*, 14, 1, 45-62.
- Gremler D.D. Bitner M.J. et Evans K.R. (1994), "The internal service encounter", *International Journal of Service Industry Management*, 5, 2, 34-56.
- Gronroos C. (1985), "Internal marketing - theory and practice", *Proceedings of the American Marketing Association's Services Conference, American Marketing Association, Chicago IL*, 41-47.
- Gummesson E. (1987), "Using internal marketing to create a new culture. The case of Ericsson quality", *Journal of Business and industrial marketing*, 2, 3, 23- 28.
- Gunawardane G. (2009), "Relationship between Dimensions of Internal Service Quality and the Nature of the Internal Service Encounter: A Study in the Healthcare Industry", *California Journal of Operations Management*, 7, 1, 21-30
- Gustaffson A. (2009), "Customer satisfaction with service recovery". *Journal of Business Research*, 62, 8, 1220–1222.
- Harrell G.D. et M.F. Fors (1992), "Internal marketing of a service", *Industrial Marketing Management*, 21, 299-306.
- Hansemark O. C. et Albinson M. (2004), "Customer Satisfaction and Retention: The Experiences of Individual Employees", *Managing Service Quality*, 14,1, 40-57.
- Hart C.W.L. (1995), The power of internal guarantees, *Harvard Business Review*, 64-73.
- Heskett J.L. Jones T.O. Loveman G.W. Sasser W.E. Jr et Schlesinger L.A. (1994), "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Business Review*, 72, 164-74.

- Howell J.M. et Forest P.J. (1989), "A laboratory study of charismatic leaders", *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 43, 243-69.
- Jabnoun N. Al Rasasi A.J. (2005), "Transformational leadership and service quality in UAE hospitals", *Managing Service Quality*, 15, 1, 70-81.
- Juran J.A. (1989), *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York.
- Kang G. James J. et Alexandris K. (2002), "Measurement of Internal Service Quality: Application of the SERVQUAL Battery to Internal Service Quality", *Managing Service Quality*, 12, 5, 278-291.
- Kotter J. P (1988), *Leading Change*, Harvard Business Review Press.
- Lam S.S.K. (1995), "Measuring service quality: an empirical analysis in Hong Kong", *International Journal of Management*, 12, 2, 182-188.
- Langeard E. Eglier P. (1994), "Relation de service et marketing", *Décision Marketing*, 13-21.
- Lendrevie J. Lévy J. et Lindon D. (2010), *Mercator*, Dunod.
- Lings I.N. et Brooks R.F. (1998), "Implementing and measuring the effectiveness of internal marketing", *Journal of Marketing Management*.
- Lovelock C. Wirtz J. et Lapert D. (2008), *Marketing des services*, Pearson education, 6^{ème} édition.
- Malhotra N. Mavondo F. Mukherjee A. et Hooley G. (2013), "Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis", *Journal of Business Research*, 66, 1338–1344.
- Parasuraman A. Berry L.L. et Zeithaml V. (1985), "A conceptual model of service quality and the implications for future research", *Journal of Marketing*, 49, 41-51.
- Parasuraman A. Zeithaml V. et Berry L.L. (1988), "SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, 64, 1, 12-40.
- Piercy N. (1995), "Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees", *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, 1, 1, 22-44.
- Piercy N. et Morgan N. (1990), "Internal marketing: making marketing happen", *Marketing Intelligence And Planning*, 8, 1, 4-6.
- Piercy N. et Morgan N. (1991), "Internal marketing: the missing half of the marketing program", *Long Range Planning*, 24, 2, 82-93.
- Rafiq M. et Ahmed P.K. (1993), "The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management", *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232.

- Reynoso J. (1994), "Development of a multiple-item scale for measuring internal service quality in hospitals", *3rd International Seminar on Service Management & Marketing*, Aix-en-Provence, 24-27.
- Skandrani H. Ben Dahmane Mouelhi N. et Malek F. (2011), "Effect of Store Atmospherics on Employees' reactions", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 39 1, 51-67
- Stauss B. (2005), "A Pyrrhic victory: The implications of an unlimited broadening of the concept of services", *Managing Service Quality*, 15, 3, 219-229.
- Teas R.K. (1994), "Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment", *Journal of Marketing*, 58, 1, 132-139.
- Temessek-Behi A. (2008), "L'influence de l'environnement physique et des interactions sociales sur la fidélité lors d'une rencontre de service : application au cas de l'hôtellerie de tourisme", Thèse de Doctorat nouveau régime ès-sciences de gestion, Université de Savoie.
- Varey R.J. (1995), "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, 6, 1, 40-63.
- Wilson A. (1991), "The internal marketing of services - the new surge", *Management Decision*, 29, 5, 4-7.
- Yavas U. Bilgin Z. et Shemwell D.J. (1997), "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey", *International Journal of Bank Marketing*, 15, 6, 217-223.

Annexes

Annexe 1 : Les avantages de la sémantique et Tropes

La sémantique :

Elle est considérée en linguistique comme une discipline permettant d'étudier la signification accordée aux formes et expressions des langues naturelles. Cela est possible par l'intermédiaire de la connaissance des sens des mots dans un texte. Elle est définie selon Kreidler (1998) comme l'étude de comment les langues organisent et expriment des significations. L'analyse sémantique s'intéresse à la signification d'une phrase et des mots qui la compose par l'intermédiaire des calculs. Elle est là pour essayer de répondre à des questions relatives à la signification des mots. L'utilité de la sémantique est fonctionnelle et structurelle puisque la signification d'une phrase doit être calculée sur la base de la signification de ses mots le composant. De plus, les mots ne sont plus de simples dénominations mais plutôt comme des termes d'un système de relations lexicales à l'origine de leur valeurs et signification différentielle. Il serait intéressant d'utiliser l'analyse sémantique puisque elle nous renseigne sur des informations qui peuvent ne pas être explicitement dit mais pensé par exemple en connaissant la fréquence de répétitions d'un mot. L'analyse sémantique permet aussi de se concentrer sur les termes employés et à leurs interrelations. Dans notre article on s'intéresse à connaître la manière de penser et les préférences exprimées par les interviewés (unité sémantique) plutôt que l'étude du texte dans son intégralité. Les focus group vont permettre de collecter des idées par l'intermédiaire du langage des personnes qui est un type de comportement.

Tropes :

Tropes est un logiciel d'analyse sémantique de textes utilisé par de nombreux professionnels. Il existe et évolue depuis 1994. Il a été inventé par Pierre Molette et Agnès Landré, sur la base des travaux de Rodolphe Ghiglione.

C'est un logiciel performant en analyse de discours en langue française. Il permet de faire un traitement complexe visant à affecter tous les mots significatifs dans des catégories, procède à l'analyses de l'occurrence en sous catégories, à étudier leur ordre d'arrivée à la fois à l'intérieur des propositions, et sur l'intégralité du texte.

Tropes possède une très grande capacité à opérer une série d'analyses stylistiques, syntaxiques, sémantiques et a l'avantage de présenter les résultats sous la forme de chiffrages, de rapports ou de représentations graphiques permettant de mieux comprendre un texte et repérer tous les concepts.

Annexe 2 : Fréquences d'occurrence des mots dans le scénario qualité/service

Les mots	Fréquence d'occurrences	
	Occurrences	%
Clients	11	28.9
Type	3	7.9
Prise de décision proactive	2	5.26
Mesure	2	5.26
Perception	2	5.26
Soutien	2	5.26
employé	2	5.26
Procédure	2	5.26
Qualité	2	5.26
Fonction	2	5.26
SERVQUAL	1	2.6
Leadership	1	2.6
Empathie	1	2.6
Dimension	1	2.6
Réactivité	1	2.6
assurance	1	2.6
Attention	1	2.6
Attente	1	2.6
Total	38	100%

Annexe 3 : Fréquences d'occurrence dans le scénario clients/service

Les mots	Fréquence d'occurrences	
	Occurrences	%
Dimensions	11	16
Fournisseurs	8	11.6
Attention	8	11.6
Détails	7	10,13
Qualité	5	7.2
Interne	5	7.2
Capacité	5	7.2
Items	3	4.35
Externe	3	4.35
Service	3	4.35
Décision	3	4.35
Contact	2	2.9
Connaitre	1	1.44
Prise de décision proactive	1	1.44
Dimension	1	1.44
Groupe	1	1.44
Fonction	1	1.44
Conversation	1	1.44
Total	69	100%

Annexe 3 : Occurrence des dimensions et sous dimensions lors des *focus-group*

Les items et dimensions	Occurrence	%
Prise de décision proactive	13	0,4
Leaderships	8	0,2
Empathie	94	2,6
Réactivité	91	2,5
Assurance	8	0,2
Attention aux détails	187	5,1
Résolution de problèmes	299	8,2
Management des opérations	275	7,5
Le niveau de la direction reçue pour résolution de problèmes	277	7,6
Tenue de promesse	174	4,8
Le niveau de la direction reçue pour une nouvelle tâche à exécuter	68	1,9
Amabilité	274	7,5
Compréhension	110	3,0
Crédibilité	156	4,3
Compétence	210	5,7
Communication	199	5,4
Contribution aux processus des employés	35	1,0
Politesse	15	0,4
performance dès le premier essai	116	3,2
Remboursement en cas de faute	155	4,2
Accès	81	2,2
Intérêt	38	1,0
Présence des employés en permanence	78	2,1
La capacité à travailler avec précision.	72	2,0
Contribution aux processus des employés	42	1,1
Attention aux besoins spéciaux des clients	37	1,0
La capacité du fournisseur interne à fournir des informations sans faire d'erreur	37	1,0
Fiabilité	185	5,1
Eléments tangibles	320	8,8
Total	3654	100

Annexe 4: Extrait des retranscriptions des entretiens :

Voici ci-dessous un extrait des transcriptions des phrases et affirmations citées par les participants et cela sans distinction des auteurs de ces affirmations.

- Les clients sont les plus importants pour nous. Il faudrait bien savoir comment leur proposer un service de qualité tout en ayant un effet positif sur leur satisfaction.
- Il faut qu'on nous accorde plus d'attention, cette dimension est primordiale.
- le rôle premier de nos supérieurs est de nous mettre au courant de tous les détails susceptibles d'affecter la qualité de service interne et celle qu'on propose aux clients en même temps.
- Avoir un bon leader de groupe est primordial pour permettre le bon déroulement du travail car comme ça on est sûr que nos attentes et besoins seront pris en considération.
- Avoir des consignes bien claires et délimitées va sûrement permettre de mieux faire le travail sans perdre de temps et en conséquence le résultat sera de bonne qualité.
- Chacun d'entre nous doit faire son travail avec perfection et sans faute ! Il doit surtout être précis et ponctuel pour bien faire passer l'information aux différents départements
- L'environnement dans lequel on travaille doit contenir tous les éléments nécessaires pour permettre un bon déroulement de la tâche à exécuter
- Puisqu'on passe la plupart du temps dans l'environnement, il est primordial d'avoir des équipements qui paraissent bien
- Pour pouvoir donner du plaisir à nos clients il faudrait d'abord qu'on s'occupe de nous « employés » cela est possible en préparant toutes les installations physiques et un environnement plausible pour nous.
- Une bonne apparence des employés est primordiale dans le domaine de l'hôtellerie, cela reflète l'image de toute une chaîne parfois. Donc on doit tous être élégants du directeur au simple bagagiste.
- Dans notre travail, on a besoin de matériels pour bien exécuter notre tâche, des ordinateurs, du matériel de cuisine, pour le spa [...] tout cela doit être présent afin de s'assurer d'avoir une bonne qualité de service et satisfaire les clients par la suite.