



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

Université de Fribourg  
Faculté des Sciences Économiques et  
Sociales et du Management  
Département des Sciences du Management  
Études : Bachelor of Arts en Gestion  
d'entreprise

**Travail de  
Bachelor**

**L'importance de l'amicalité dans  
le contexte de « retail »**

Comment l'amicalité du vendeur  
influence la satisfaction des  
acheteurs en fonction de leur  
génération ?

**Déposé par**

Bulyha Kseniya

Date de naissance: 03.11.1996

Numéro d'étudiant: 16-212-789

E-Mail: kseniya.bulyha@unifr.ch

Réalisé en vue de l'obtention du  
Bachelor of Arts en Gestion d'entreprise

**Superviseur**

Prof. Dr. Olivier Furrer

**Période de travail**

[01.10.2018 – 14.11.2019]

**Lieu, date du dépôt**

Fribourg, 18.11.2019

# TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	<b>2</b>
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	<b>2</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>3</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
<b>REVUE DE LA LITTÉRATURE</b> .....	<b>10</b>
<b>Relation amicale</b> .....	<b>10</b>
<i>Informalité et humour</i> .....	11
<i>Attitude souriante et chaleureuse</i> .....	12
<i>Attention supplémentaire</i> .....	12
<i>L'importance de la formalité</i> .....	13
<b>Lien social existant entre l'employé et le client</b> .....	<b>15</b>
<i>Révélation de soi</i> .....	15
<i>Le sentiment de proximité et d'aise</i> .....	17
<i>Lien social dans la relation formelle</i> .....	17
<b>La satisfaction perçue par le consommateur</b> .....	<b>19</b>
<i>Satisfaction et amicalité</i> .....	19
<i>Satisfaction et lien social</i> .....	21
<b>Les besoins relationnels selon les générations</b> .....	<b>23</b>
<b>La pertinence du contexte de « retail »</b> .....	<b>26</b>
<b>Synthèse</b> .....	<b>28</b>
<b>Hypothèses</b> .....	<b>30</b>
<b>Modèle de recherche</b> .....	<b>31</b>
<b>MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>32</b>
<b>Analyse des données</b> .....	<b>36</b>
<b>RÉSULTATS</b> .....	<b>37</b>
<b>Analyse descriptive</b> .....	<b>37</b>
<b>Résultats des régressions linéaires</b> .....	<b>41</b>
<b>DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION</b> .....	<b>46</b>
<b>Implications managériales</b> .....	<b>49</b>
<b>Limites de l'étude</b> .....	<b>49</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>50</b>
<i>Questionnaire</i> .....	50
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>52</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Présentation des items .....	34
Tableau 2: Répartition de l'échantillon par génération .....	38
Tableau 3: Test de validité et fiabilité des mesures .....	39
Tableau 4: La moyenne et l'écart-type à la moyenne des variables.....	40
Tableau 5: Matrice de corrélation des variables .....	40
Tableau 6: Récapitulatif du modèle de la deuxième hypothèse (ACP) .....	42
Tableau 7: Coefficients de la deuxième hypothèse (ACP) .....	42
Tableau 8: Récapitulatif du modèle total (ACP).....	43
Tableau 9: Coefficients du modèle total (ACP).....	43
Tableau 10: Récapitulatif final de la validité des hypothèses .....	45

## LISTE DES FIGURES

Figure 1: Modèle théorique .....	31
Figure 2: Cinquième modèle dans « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays » .....	41
Figure 3: Modèle théorique complété par les coefficients de l'ACP.....	44

# RÉSUMÉ

Cette étude contribue à la compréhension des relations commerciales et plus précisément des interactions entre le vendeur et le client. Les relations physiques satisfaisantes gagnent en importance dans le contexte de magasins de vêtements qui deviennent de plus en plus virtuels en conséquence de l'utilisation des sites internet. Au vu des recherches actuelles, l'amicalité des employés permettrait d'augmenter la satisfaction des consommateurs. En plus de confirmer cela, la présente étude démontre que l'amicalité permet de créer un lien social entre les deux partis mais ne valide pas l'hypothèse de niveau de satisfaction variable entre les générations de consommateurs. De plus, les résultats montrent qu'il existe une partie de l'échantillon étudié qui n'est pas satisfaite par une attitude fortement amicale ce qui permet de faire le lien avec les personnes préférant plus de formalité dans leurs interactions avec des employés, un fait évoqué dans la théorie. Il est donc important pour les entreprises de comprendre les besoins de clientèle afin de s'adapter et favoriser la création de relations satisfaisantes. En effet, ce sont les interactions plaisantes qui sont susceptibles de durer et d'augmenter les chances de fidélité des acheteurs.

# INTRODUCTION

Les relations satisfaisantes entre les employés d'une entreprise et ses clients sont primordiales dans un contexte de concurrence internationale puisqu'elles assurent des échanges profitables à long terme avec les consommateurs (Grönroos, 1996). Ainsi, la plupart des firmes se tournent vers une approche relationnelle du marketing qui permet de maintenir et d'améliorer leurs rapports avec les parties prenantes, clients y compris (Grönroos, 1996). Le but est de valoriser la relation client, créer des liens durables et de confiance car fidéliser les individus coûte moins cher que d'acquérir de nouveaux (Kotler, Keller & Manceau, 2012). L'entreprise tente de satisfaire les différents besoins de ses acheteurs dont l'estimation est simplifiée par l'utilisation d'une base de données (Perrien, 1998). Finalement, la vente du produit est mise en arrière-plan laissant la place à la volonté de créer un lien plus personnel, plus fort entre le client et l'entreprise.

Des clients satisfaits permettent à la firme de s'implanter durablement sur le marché puisqu'ils influencent directement les ventes et le bouche à oreille positif. Les chances qu'ils deviennent des acheteurs fidèles sont également augmentées (Liu et al., 2016). Par conséquent, il est primordial de connaître les facteurs qui mènent à la satisfaction des individus.

Selon plusieurs auteurs (Barnes, 1997 ; Gremler & Gwinner, 2008 ; Reynolds & Betty, 1999a), l'interaction entre les clients et les employés d'une entreprise est à l'origine de cette satisfaction. Par ailleurs, un grand nombre d'études ont été réalisées au sujet des relations dans différents contextes comme celui du service (Beatty et al., 1996 ; Gremler & Gwinner, 2008 ; Hennig-Thurau et al., 2006 ; Liu et al., 2016 ; Price & Arnould, 1999). Afin d'illustrer les rapports existants entre un vendeur et un acheteur, Dwyer, Schurr et Oh (1987) reprennent la métaphore du couple marié de Theodore Levitt (1983). En effet, la relation mari-femme contient des avantages tels que l'intimité, le soutien social ou le développement personnel. Toutefois, ce genre de relation demande également d'être responsable, fidèle et soigneux. De même, des avantages apparaissent dans l'interaction vendeur-acheteur : la satisfaction sociale retirée de l'échange, la naissance d'une certaine proximité et de confiance. Puis, les coûts représentés par des conflits éventuels ou la préférence des concurrents, doivent sans aucun doute être pris en compte.

L'article de Reynolds et Beatty (1999a) suit la même direction et étudie les différents avantages que les consommateurs retirent de leur relation avec l'employé de contact. Les auteurs distinguent deux sortes de bénéfices, fonctionnels et sociaux. Le premier terme désigne le gain de temps, les conseils prodigués par le vendeur ou encore une certaine commodité et aise. Les avantages sociaux quant à eux se basent plutôt sur la joie procurée par l'interaction, un échange d'informations personnelles et également la naissance d'une sorte d'amitié. Reynolds et Beatty (1999a) expliquent que les individus ne donnent pas tous la même importance à ces deux types de bénéfices. Ainsi, des interactions de différentes nature peuvent naître. Plusieurs auteurs distinguent deux types de relations : formelle et amicale (par exemple : Barnes, 1997 ; Coulter & Ligas, 2004 ; Price & Arnould, 1999). Le premier terme désigne les clients privilégiant les bénéfices fonctionnels et s'adressant au vendeur principalement dans le but d'obtenir un produit ou un service. Le deuxième terme est associé à des échanges plus informels et plus amicaux possibles grâce à la révélation d'informations personnelles et la volonté de passer du temps avec l'employé que ce soit lors des visites du client dans la boutique ou en dehors du cadre professionnel (Coulter & Ligas, 2004). Barnes (1997) explique que des relations naissent entre les prestataires de services côtoyés régulièrement, tels que les coiffeurs, les garagistes ou les médecins et leurs clients. En effet, ces derniers retournent volontiers dans les établissements respectifs de ces employés et dans certains cas une amitié en résulte. Par conséquent, les clients se trouvant dans une relation amicale avec l'employé accordent une grande importance aux bénéfices sociaux.

Afin de satisfaire les attentes sociales des acheteurs, les employés peuvent faire preuve d'amicalité ce qui augmente les chances de créer des relations satisfaisantes. Par exemple, un comportement très attentif, des actions atypiques allant au-delà des tâches de l'employé ou encore la reconnaissance du client semblent avoir un impact sur la satisfaction de ce-dernier (Gremler & Gwinner, 2008). Écouter attentivement la personne, la soutenir moralement et lui offrir des cadeaux sont également des comportements permettant de renforcer une relation (Price & Arnould, 1999). En outre, le vendeur peut se montrer familier avec le client et l'appeler par son prénom (Beatty et al., 1996 ; Gremler & Gwinner, 2008). Par conséquent, certains acheteurs se sentent comme des êtres uniques et non comme « tout le monde » (Surprenant & Solomon, 1987). Toutefois, pas tous les consommateurs acceptent qu'on les interpelle de cette manière comme l'indique l'étude menée par Goodwin et Frame (1989). En effet,

certaines individus peuvent être irrités par l'utilisation de leur prénom et voir la qualité du service diminuer à leurs yeux. Ainsi, une rencontre jugée trop amicale par le consommateur peut lui déplaire (Price, Arnould & Deibler, 1995 ; Price, Arnould & Tierney, 1995). Il ne faut pas oublier que tous les clients sont différents et tenter d'établir une relation amicale avec chaque personne peut s'avérer non seulement inutile mais également néfaste pour l'entreprise car cette dernière gaspille ses ressources (Barnes, 1997). Certains individus préfèrent une relation formelle et se sentent mal à l'aise lorsque les employés deviennent trop personnels (Price & Arnould, 1999). Par conséquent, une grande proximité entre le client et le vendeur n'est pas forcément synonyme de satisfaction et comme le montrent Reynolds et Beatty (1999b), les consommateurs peuvent tout autant être satisfaits dans une relation amicale que dans une relation formelle.

Barnes (1997) explique que la satisfaction est également influencée par les émotions et les dimensions affectives. Plus précisément, l'amicalité des employés permet de créer un lien social avec les acheteurs (Gremler & Gwinner, 2008). Poser des questions plus intimes, donner des conseils ou essayer de comprendre au mieux les besoins des clients permet de créer une connexion plus personnelle avec ces derniers. Comme le démontre l'étude de Price et Arnould (1999), les individus développent facilement des liens très forts avec leur coiffeur car ces derniers les mettent à l'aise en se rappelant des détails de chaque conversation ce qui montre que l'employé se soucie de ses clients. Quant au lien social présent dans la relation formelle, il semble être faible puisque l'échange entre l'acheteur et le vendeur est plus limité que dans une relation amicale.

L'attitude du vendeur varie en fonction des rapports formels ou amicaux et semble influencer différemment les générations de la population. En effet, l'étude réalisée par Beauchamps et Barnes (2015) indique que les milléniales, la génération née entre les années 1980 et 2000 (Donnelly & Scaff, 2013), sont satisfaites par l'amicalité des employés alors que les autres générations sont plus sensibles à la formalité. Toutefois, une controverse subsiste car les travaux d'Almossawi (2001) ainsi que de Cris, Jithin et Merlin (2018) soutiennent l'hypothèse selon laquelle les milléniaux seraient plus satisfaits par des facteurs formels qu'amicaux. De plus, selon Noble, Schewe et Kuhr (2004) ou encore Parment (2013), les générations précédentes accordent plus d'importance aux rapports amicaux que formels. Il faut savoir que les milléniaux sont nés avec la digitalisation et c'est donc la technologie qui les distingue des autres

générations. Les différentes innovations ont modifié leur mode de consommation et de communication (Eastman et al., 2014). Ainsi, des demandes relationnelles différentes, propres à cette nouvelle génération sont à prévoir. Comme les résultats de l'étude sur la consommation des boissons gazeuses de Rentz, Reynolds et Stout (1983) l'indiquent, les caractéristiques propres à une génération persistent avec le temps et ne se modifient plus en fonction de l'âge des individus. Par conséquent, si les entreprises ont l'intention de créer une relation durable avec leurs clients, elles doivent comprendre et satisfaire les différentes attentes de ces derniers en réadaptant la relation client si nécessaire (Nowak, Thach & Olsen, 2006).

Dès lors, la présente étude a analysé la satisfaction retirée par les consommateurs des relations amicales. Plus précisément deux groupes de clients ont été comparés : les milléniaux et les générations antérieures. Ce qui a permis de répondre à la question de recherche suivante : comment l'attitude amicale de l'employé de « retail » influence la satisfaction des acheteurs milléniaux en comparaison avec les consommateurs des générations précédentes ?

Même si un grand nombre de travaux s'est penché sur l'importance de l'amicalité des employés (par ex. : Almosawi, 2001 ; Barnes, 1997 ; Beatty et al., 1996 ; Berscheid, Snyder & Omoto, 1989 ; Coulter & Ligas, 2000 ; Franzoi, Davis & Young, 1985), un nombre limité (Beauchamp & Barnes, 2015 ; Donnelly & Scaff, 2013 ; Kohijoki & Marjanen, 2013 ; Ordun, 2015 ; Parment, 2013 ; Williams & Page, 2011 ; Yip, Chan & Poon, 2012) s'est intéressé aux différences qui pourraient exister entre les milléniaux et les autres générations. C'est-à-dire que peu de chercheurs se sont posés la question à quel point les milléniaux étaient satisfaits d'une relation amicale et du lien social créé et s'il était de même pour leurs prédécesseurs ou si les différences étaient significatives. Par conséquent, ce travail permettra de combler ces lacunes.

Du point de vue managérial, le sujet est pertinent car les relations personnalisées satisfaisantes avec les acheteurs permettent aux entreprises de se démarquer en développant un avantage concurrentiel (Liu et al., 2016). Elles diminuent également le risque de départ des consommateurs (Day & Wensley, 1983). Cependant, les managers sont d'avis qu'une même relation peut être formée avec tous les clients ainsi les ressources de la firme sont souvent gaspillées inutilement (Barnes, 1997) puisque l'importance de certains facteurs relationnels varie en fonction des consommateurs (Coulter & Ligas, 2004 ; Dalziel, Harris & Laing, 2010 ; Liljander & Strandvik, 1995). En outre, le comportement et l'attitude des employés de contact influence la perception

des clients (Dagger et al., 2013 ; Gremler & Gwinner, 2008). Ainsi, l'effet produit par les vendeurs n'implique pas uniquement leur fonction mais également le reste de la firme. Malgré cela, leur importance est souvent sous-estimée (Dagger et al., 2013). Les employés, quant à eux, ne remarquent pas toujours l'importance de gérer, d'améliorer ou de personnaliser les interactions ce qui représente également un danger pour l'efficacité de l'entreprise (Coulter & Ligas, 2004 ; Dwyer, Schurr & Oh, 1987). Par conséquent, les firmes devraient s'adapter aux attentes relationnelles de leurs clients car cela facilitera la mise en place de stratégies en gestion des ressources (Dalziel, Harris & Laing, 2010). Le vrai défi est de faire en sorte d'établir des rapports où les clients se sentent à l'aise, ont du plaisir à échanger avec le vendeur et sont satisfaits (Barnes, 1997). De plus, les managers doivent comprendre les différents facteurs influençant la satisfaction des clients puisque grâce à leur connaissance, le comportement des employés peut être réadapté. Finalement, il ne faut pas oublier que des clients satisfaits dépensent plus d'argent dans l'entreprise et sont donc profitables pour l'organisation (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991).

En résumé, l'objectif du présent travail est d'analyser la satisfaction retirée par les consommateurs des relations amicales avec les employés de contact ainsi que les différences existantes entre les milléniales et les générations précédentes. Cette étude suppose également que l'attitude amicale du vendeur permet de créer un lien social plus ou moins fort et influence différemment la satisfaction des individus (Barnes, 1997 ; Coulter & Ligas, 2004 ; Dalziel, Harris & Laing, 2010 ; Liljander & Strandvik, 1995).

Pour situer cette étude, le contexte de « retail » a été choisi et plus précisément les magasins de vêtements, à l'image de l'étude de Reynolds et Beatty (1999a). Les milléniaux ont grandi avec les appareils numériques, c'est pourquoi certains auteurs (Eastman et al., 2014 ; Young & Hinesly, 2012) estiment que leur mode de consommation est influencé par ces derniers. Ainsi, la vente par internet semble être très efficace auprès de cette génération et diminue leurs visites des magasins physiques (Harris et al., 2011 cité par Sullivan & Hyun, 2016, p.127). Cependant, avec une force de vente efficace et perçue comme satisfaisante aux yeux de ces individus, les entreprises peuvent attirer les milléniaux et également les fidéliser (Donnelly & Scaff, 2013). Par conséquent, le comportement et l'attitude des employés deviennent significatifs pour ce contexte. Tout de même, certains articles qui constituent la revue

de la littérature proviennent du contexte de service car les rapports présents dans le cadre commercial sont similaires (Beatty et al., 1996 ; Gremler & Gwinner, 2008). Dans la suite de ce travail le stade actuel de la recherche sera présenté à travers une revue de la littérature. De plus, les différents concepts seront expliqués et illustrés. Une analyse ainsi qu'une critique des études réalisées jusqu'ici permettra de montrer la pertinence de la question de recherche. Cette partie sera conclue par le modèle théorique et les hypothèses du présent travail. Dans la partie consacrée à la méthodologie, le questionnaire, l'échantillon et la méthode d'analyse des données récoltées seront expliqués. Par la suite, les résultats seront présentés avant de passer à la partie suivante qui a pour but de les interpréter et les comparer avec les recherches existantes. Pour terminer, les contributions académiques et managériales de l'étude ainsi que ses limites seront exposées.

# REVUE DE LA LITTÉRATURE

## Relation amicale

Lors du processus d'achat, des relations se créent entre les clients et les employés. Plusieurs définitions d'une relation existent. Par exemple, le rapport peut se caractériser par « l'intensité de l'interaction entre les deux partis » (Mehrabian, 1967, p.325) ou par « une relation étroite et harmonieuse basée sur la confiance mutuelle » (Weitz, Castleberry & Tanner, 1992 cité par Gremler & Gwinner, 2000, p.68). La notion d'harmonie avec « un autre soi » est également retrouvée dans la définition de Brooks (1989). De plus, Dell (1991) met en avant l'importance du sentiment d'aise entre les deux partis. Pour ce travail, la définition avancée par Gremler et Gwinner (2000) est privilégiée. Ces derniers considèrent la relation comme « une interaction agréable dans laquelle les participants se connectent à un certain niveau » (p.90). Par conséquent, il est nécessaire de comprendre qu'un individu établira plus facilement une relation avec les employés d'une entreprise qu'avec la firme elle-même (Barnes, 1997). C'est pourquoi, la présente étude s'intéresse aux relations amicales et formelles qui peuvent naître entre les vendeurs et leurs clients. Le contexte peut influencer la nature des relations entre les individus. Dans un salon de coiffure par exemple, des relations plus amicales sont appréciées (Coulter & Ligas, 2000), par contre des interactions formelles sont attendues dans le cas d'un secteur financier (Barnes, 1997).

Dans le but de créer des relations amicales, les employés ont une attitude amicale (Hennig-Thurau et al., 2006). Pour Gremler et Gwinner (2008) un employé est amical s'il est « particulièrement chaleureux, agréable ou personnel lorsqu'il interagit avec le client, au-delà de ce qui est perçu comme normal dans le contexte professionnel » (p.318). Liu et al. (2016) définissent l'amicalité comme étant « la chaleur et l'approche personnelle de l'employé de contact, y compris une attitude enjouée et permet au client de se sentir le bienvenu » (p.468).

La relation amicale est basée sur un fort attachement émotionnel, un partage d'informations personnelles et une volonté de socialiser avec l'employé de contact non seulement dans le contexte du service mais également à l'extérieur (Coulter & Ligas, 2000). D'après Reynolds et Beatty (1999a), ce type d'interaction comporte également

de bénéfices sociaux tels que l'affiliation, l'amitié et une satisfaction non-économique. Par ailleurs, Gremler, Gwinner et Bitner (1998) incluent la familiarité, le soutien social, la reconnaissance du client et le sentiment de proximité.

Les définitions d'une relation amicale exposées ci-dessus s'articulent autour des concepts suivants : l'informalité, l'humour, l'attitude chaleureuse et la disponibilité. C'est pourquoi, ils sont expliqués chacun à leur tour dans la suite du travail. L'importance de la relation formelle est également soulevée.

### *Informalité et humour*

Certaines fois les employés utilisent un langage informel afin de se montrer plus amicaux avec leurs clients. Par exemple, un vendeur peut appeler les acheteurs par leur prénom. En effet, dans l'étude de Beatty et al. (1996) un employé de contact qui utilise ce procédé gagne plus de respect de la part des clients et ces derniers « s'illuminent » à chaque fois qu'ils franchissent le seuil du magasin. Les mêmes résultats sont constatés dans l'analyse du contexte bancaire puisque les employés qui connaissaient les prénoms de leurs clients leur conféraient un sentiment de valeur (Dalziel, Harris & Laing, 2010). Toutefois, les employés qui utilisent un langage informel doivent rester respectueux envers les clients car d'après l'étude de Liu et al. (2016) c'est une variable encore plus importante que l'amicalité pour certains consommateurs. Ainsi, les vendeurs doivent bien connaître leurs clients et ne pas dépasser les limites établies car dans le cas contraire ce genre de pratique peut s'avérer néfaste pour l'entreprise.

Dans l'article de Ryoo (2005), l'humour est présenté comme un moyen de créer une atmosphère détendue et informelle. Toutefois, cette pratique doit être acceptée par les deux partis et renforcer leur relation. Dans un extrait d'une conversation entre un vendeur et son client, l'employé fait une blague concernant le prix d'un article. L'acheteur lui rétorque en ajoutant d'autres blagues ce qui a eu pour conséquence de créer un contexte joyeux et léger entre les participants (Ryoo, 2005). Ce type d'épisode peut même marquer le consommateur et lui donner non seulement l'envie de revenir dans le magasin mais également d'approfondir sa relation avec le vendeur.

### *Attitude souriante et chaleureuse*

Hennig-Thureau et al. (2006) avancent que l'attitude souriante et chaleureuse des vendeurs d'un magasin vidéo a des conséquences positives sur la nature de la relation entre le client et l'employé de contact. En effet, le consommateur verra naître un sentiment positif en lui-même grâce au comportement du vendeur et pourra ainsi être plus facilement content du contact. Liu et al. (2016) s'appuient sur la théorie de la contagion émotionnelle pour expliquer cet argument. Cette théorie énonce le processus par lequel les émotions d'une personne seront influencées par les émotions d'un autre individu et dans le contexte de la vente c'est le comportement du vendeur qui affecte celui du client ou vice versa. Par conséquent, le fait que l'employé sourit peut être à l'origine de la naissance de rapports amicaux entre les deux partis, à condition que le consommateur soit content de ce type d'approche.

Dans l'étude de Dalziel, Harris et Laing (2010), un client explique que lorsque les employés d'une banque sont particulièrement souriants et courtois, il se sent comme quelqu'un d'apprécié et cela le met à l'aise. Le simple fait que le prestataire de service propose de faire certaines transactions à la place de cet individu l'a rendu très heureux. Grandey et al. (2005) expliquent dans leur article que les individus sont très attentifs à des attitudes non-verbales de leur entourage. En effet, ces dernières ne peuvent pas être contrôlées autant facilement que les mots ou les actions. Par conséquent, un vendeur qui est souriant et chaleureux sera vu comme une personne amicale à condition que cette démonstration d'émotion soit vraie et non mise en scène (Grandey et al., 2005). Si le client perçoit ce geste comme étant une stratégie de la part de l'employé, son évaluation du service ne sera pas autant positive que dans le cas où l'attention serait naturelle (Grandey et al., 2005). Ainsi, être souriant semble influencer considérablement la perception de l'amicalité des employés chez les consommateurs. De plus, ces derniers prennent le temps d'analyser l'honnêteté du sourire ce qui indique que cette pratique a beaucoup de valeur pour les clients.

### *Attention supplémentaire*

Selon Coulter et Ligas (2004), lorsque l'employé fait preuve d'une attention particulière envers le client, ce-dernier se sent réconforté. De plus, si le consommateur se sent à l'aise dans la relation avec le vendeur, il peut demander de lui fournir des conseils. Par conséquent, ce contact pourra se distinguer plus facilement de tous les contacts que

le client a pu avoir jusqu'à présent. Dans le cas d'une banque, les employés avaient l'habitude d'envoyer des cartes d'anniversaire à leurs clients (Dalziel, Harris & Laing, 2010). Une femme explique que ce geste la touche beaucoup et que cela montre l'intérêt que lui porte la firme même si c'est une cliente de longue date. Elle compare également les prestations de concurrents et raconte qu'un de ces derniers lui avait envoyé un billet de train gratuit valable à l'ouverture d'un compte au sein de la firme. La cliente en question était plus sensible à la carte d'anniversaire ce qui démontre qu'une relation plutôt amicale l'unissait à la banque en question car un avantage financier, une des caractéristiques de la relation formelle, représenté ici par le billet de train lui confère moins de plaisir qu'une attention personnelle (Dalziel, Harris & Laing, 2010).

Price, Arnould et Deibler (1995) évoquent le concept « d'extras » dans la relation vendeur-acheteur. D'après eux, ces suppléments permettent de donner envie aux consommateurs d'avoir des échanges sociaux et non seulement économiques sans oublier qu'ils favorisent la naissance d'émotions positives. Des exemples d'extras seraient des attitudes positives du vendeur inattendues par le client, une disponibilité étendue des employés ou encore la simplicité d'acceptation de s'occuper d'un acheteur de manière personnalisée. Par ailleurs, leurs résultats indiquent que les consommateurs répondaient de manière positive, c'est-à-dire qu'ils étaient contents du contact avec l'employé si ce-dernier faisait preuve de compréhension, de compétence, de civilité et finalement de l'attention supplémentaire (p.49). Ce dernier concept est celui qui a le plus d'impact sur le contentement des clients.

### *L'importance de la formalité*

Malgré l'approche amicale des employés, leur enthousiasme peut être perçu comme étouffant par certains clients qui accordent plus d'importance aux relations formelles. Elles sont principalement basées sur des bénéfices fonctionnels tels que la commodité, le gain de temps et d'argent, le confort et l'autonomie (Reynolds & Beatty, 1999a-b). Ainsi, il faut prendre en compte cette catégorie de personnes et ne pas essayer de vouloir créer des relations amicales avec ces consommateurs car ceci s'avérera infructueux. Cet argument est appuyé par plusieurs résultats d'études.

Par exemple, dans le papier de Barnes (1997), un client décrivait sa relation « idéale » avec une banque, c'est-à-dire aucun coup de fil. Coulter et Ligas (2004) qui évoquent

l'existence des relations professionnelles et connaissance occasionnelle dans le contexte financier, expliquent que ces rapports ne sont pas compatibles avec la recherche de conseil ou la socialisation des deux partis. Goodwin et Frame (1989) mentionnent dans les observations de leur étude à propos de l'influence du comportement formel sur la perception de la qualité du service que les employés étant trop familiers avec leurs clients mettaient en péril la vision positive du contact de ces derniers. En effet, même si les individus préfèrent des rapports plus personnels dans certains cas de figure, par exemple avec leur médecin traitant, les auteurs conseillent de former les employés à « tester le terrain » avec les personnes au début des échanges afin de satisfaire au mieux leurs besoins relationnels et ne pas se montrer trop intrusifs.

Dans certains cas, le client met fin à une éventuelle naissance de relation amicale (Price & Arnould, 1999). En effet, les résultats de l'étude de Beatty et al. (1996), réalisés dans le contexte commercial, démontrent que certains consommateurs souhaitent rester strictement professionnels et formels avec le vendeur car ils ne veulent pas se sentir obligés d'acheter quelque chose. Toutefois, l'acheteur ne met pas toujours fin aux relations amicales si ces dernières ne lui conviennent pas. Il peut également les maintenir car les coûts du changement de l'entreprise sont élevés (Grayson, 2007). Dans ce cas de figure, l'interaction amicale ne peut pas être envisagée puisqu'une des conditions est que celle-ci soit volontaire (Price & Arnould, 1999). Or, si une contrainte de type financière existe, la relation amicale est en quelque sorte imposée ce qui procure aucun contentement au client. Le même scénario est retrouvé dans l'article de Price et Arnould (1999) où le concept de captivité est évoqué. En effet, les clients d'un salon de coiffure sont obligés de discuter avec leur coiffeur/se pendant le temps du service et subissent en quelque sorte cette interaction. Encore une fois, l'échange n'est pas volontaire. Ainsi, du moment où une des deux partis se sent mal à l'aise ou même captive, nous ne pouvons pas parler d'une relation amicale car le consommateur n'est pas satisfait de la situation. Par conséquent, ce type de clients accordera plus d'importance et se sentira mieux dans une interaction formelle.

## **Lien social existant entre l'employé et le client**

L'amicalité des employés permet à ces derniers de créer un lien social avec le consommateur (Liljander & Strandvik, 1995 ; Price & Arnould, 1999 ; Ryoo, 2005). La définition du lien social est donnée par Liljander et Strandvik (1995) : « il existe lorsque le client et le personnel de l'entreprise se connaissent bien et ont le contact facile » (p.17). Les relations amicales s'accompagnent par un fort lien social puisque les clients aiment passer du temps avec le vendeur et divulguent des informations personnelles (Coulter & Ligas, 2004 ; Jacobs, Hyman & McQuitty, 2001 ; Ryoo, 2005). Cependant, lorsqu'un employé de détail essaie de se rapprocher d'un consommateur ce dernier peut le considérer intrusif (Barnes, 1997). En effet, la relation formelle est axée sur le résultat final recherché par le client qui est l'obtention du produit (Coulter & Ligas, 2000; Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1993) et malgré la politesse, il n'y a pas de lien personnel entre l'employé et le client, c'est-à-dire qu'ils ne partagent pas d'informations intimes (Coulter & Ligas, 2004). Ainsi, la force du lien social créé entre le vendeur et le client varie selon le type de relation. En utilisant certains procédés décrits ci-dessous, les employés favorisent la création d'un lien social fort avec leurs clients.

### *Révélation de soi*

Jacobs, Hyman et McQuitty (2001) définissent la révélation de soi comme le fait de « fournir des informations intimes à propos de soi à des tiers » (p.49). Les auteurs distinguent dans leur étude deux types de révélation de soi : spécifique à un échange et sociale (p.50). Le premier concerne uniquement le contexte commercial, par exemple des échanges concernant le produit, le prix et le service après-vente. Ce concept s'applique à la relation formelle car le client n'a pas l'intention de s'attarder sur sa vie privée et de divulguer des informations autres que celles qui sont nécessaires. Ainsi, ce type de révélation de soi sera présenté de manière plus complète dans la section dédiée au lien social dans la relation formelle. Quant à la révélation de soi sociale, cela apparaît lorsqu'un client se confie de manière plus personnelle à propos de ses hobbies, son lieu de naissance ou encore les endroits où il aime sortir avec sa famille ce qui a pour but de créer une relation plus intime entre les deux partis et un lien social plus fort.

Dans l'étude de Ryoo (2005), la révélation de soi est précédée par de petites conversations. Par exemple, lorsqu'une vendeuse a complimenté une cliente sur son habillement cette dernière a engagé la conversation et s'est même confiée à propos de son lieu de travail. Cette expérience a eu lieu car l'employée a manifesté de l'intérêt vis-à-vis de l'acheteuse et avait une attitude amicale. En effet, elle était souriante et s'est montrée disponible. À la fin de la visite, la cliente a suggéré vouloir revenir dans le magasin ce qui montre que le comportement de la vendeuse a eu comme conséquence un échange d'informations et le début de création d'un lien social.

Hansen (2003) confirme avec une étude réalisée dans le contexte bancaire qu'une attitude amicale de l'employé pousse le consommateur à se confier plus facilement sur sa vie personnelle. Dans la même direction, Coulter et Ligas (2004) s'intéressent aux relations amicales et expliquent que le client a envie de se montrer sociable avec l'employé, c'est-à-dire de lui fournir des informations personnelles sur soi. Au fil de l'évolution de la relation, un lien émotionnel plus fort relie les deux partis.

Dans l'article de Butcher, Sparks et O'Callaghan (2002) lorsque les clients doivent donner la description d'une relation personnelle forte ces derniers s'expriment en termes suivants : « je connais très bien le propriétaire » (p.300). Les auteurs expliquent également que dans une relation sociale très forte les deux partis se fournissent des détails personnels afin de mieux connaître l'autre individu et continuer la conversation existante. De plus, lorsque les clients doivent expliquer ce qu'ils connaissent des employés avec qui ils ont été en contact, plusieurs détails leur reviennent : « nous avons des points en commun ; il rénove des choses, comme moi ; elle avait un petit ami qui venait de Nouvelle-Zélande » (p.301). Plus loin, un exemple de conversation entre l'acheteur et le vendeur est illustré : « comment se passe le nouvel emploi ? Avez-vous rencontré un homme depuis le temps ? » (p.302). Parallèlement à ce concept de relation sociale forte des extraits de conversation montrent les interactions avec des inconnus ou des personnes peu proches qui se basent essentiellement sur quelques civilités sans informations ou questions personnelles.

Ainsi, une étude supplémentaire confirme le fait qu'une forte communication entre le vendeur et l'acheteur renforce la relation existante entre ces deux personnes et lui confère également plus de valeur.

### *Le sentiment de proximité et d'aise*

Price et Arnould (1999) expliquent dans les résultats de leur étude que les individus interviewés se sentent très proches de leur coiffeur. En effet, les clients voient ce dernier comme leur ami et ressentent une certaine intimité au sein de la relation. Grâce à une attitude amicale de l'employé, les consommateurs se sentent à l'aise et partagent des informations personnelles lors des interactions. Par ailleurs, le fait que les coiffeurs se soucient des clients, répondent parfaitement à leurs besoins et les écoutent, influence la formation de relation amicale entre les deux partis.

Gwinner, Gremler et Bitner (1998) démontrent la présence de bénéfices psychologiques dans les relations. Plus précisément, une cliente explique qu'elle a confiance en son employé de contact et qu'elle sait que l'interaction se passera bien puisqu'elle est une cliente fidèle et n'a jamais été déçue de son service. De plus, elle ne se sent pas inquiète si un problème arrive en cours de route puisque l'employé le réglera dans les plus brefs délais. Ainsi, elle se sent à l'aise avec ce collaborateur et sait qu'elle sera bien traitée. Un autre exemple provient de la relation d'un dentiste et son client. Ce-dernier se sent à l'aise avec le médecin et ne veut en aucun cas changer de prestataire de service puisque ses envies et ses habitudes sont déjà connus. Recommencer une nouvelle relation ne semble pas en valoir la peine. Par conséquent, lorsque les individus se sentent bien avec les employés, réalisent qu'ils bénéficient des prestations différentes et au-dessus des autres patients, ils ont le sentiment d'être spéciaux ce qui les rassure.

Dans l'article de Butcher, Sparks et O'Callaghan (2002), les clients d'un magasin ne se sentent pas à l'aise s'ils sortent du lieu de commerce sans avoir dit au revoir au vendeur avec qui ils ont une relation sociale forte. Ils cherchent même l'employé dans le magasin afin de l'avertir qu'ils s'en vont et parfois le vendeur renforce encore plus cette relation existante en disant « à plus tard, à demain, on se voit la semaine prochaine » (p.302).

### *Lien social dans la relation formelle*

D'après certains auteurs (Barnes, 1997 ; Coulter & Ligas, 2004 ; Jacobs, Hyman & McQuitty, 2015 ; Ryoo, 2005) le lien social dans une relation formelle n'est pas aussi intense que dans une interaction amicale et les exemples suivants tirés de différents articles le confirment.

Le fait que les consommateurs veulent économiser leur temps est propre aux relations formelles. En effet, dans le contexte des magasins de vêtements certains clients appellent personnellement un vendeur afin que ce-dernier trouve ce qui leur correspond sans devoir se rendre au magasin (Beatty et al., 1996). Ainsi, les deux partis sont devenus particulièrement proches au fil du temps, grâce à la connaissance des besoins de l'acheteur, sans pour autant avoir une relation amicale ou connaître d'autres informations que celles relatives aux vêtements. Dans l'étude de Dalziel, Harris et Laing (2010), une partie des clients d'une banque ne veut pas changer de prestataire de service uniquement parce qu'ils n'ont pas envie de se renseigner sur les offres des concurrents ou l'emplacement des succursales. On ne peut pas indiquer que le lien social soit très fort dans ce cas de figure car il n'est pas vraiment volontaire. Par conséquent, ces consommateurs sont dans une relation formelle avec leur banque.

Comme mentionné plus haut, Jacobs, Hyman et McQuitty (2001) s'intéressent au concept de révélation de soi spécifique à un échange. Dans ce cas de figure, les différentes informations communiquées sont essentielles pour que le client puisse obtenir le produit qu'il souhaite. Les auteurs donnent comme exemple la contraction d'une assurance vie : l'individu doit communiquer son revenu mais aussi ses dettes et clarifier s'il est marié ou célibataire. Ainsi, en précisant ces détails et les différents désirs de la personne, le produit sera ajusté et l'échange aura lieu mais aucune relation profonde ne verra le jour par manque d'informations plus personnelles. Une nouvelle fois la théorie nous confirme que le lien social dans une relation formelle est faible.

Selon les résultats de Price et Arnould (1999), une minorité de leur échantillon ne souhaite pas avoir de relation amicale forte avec leur employé de contact. Étant donné que le contexte de l'étude était les salons de coiffure, l'explication suivante est donnée par les clients : l'environnement professionnel limite les échanges personnels entre les individus. Une des personnes interviewées explique qu'elle se sent bien en échangeant quelques modalités avec sa coiffeuse et ne peut pas réellement lui confier des informations sur elle-même car la relation est strictement professionnelle. Elle ajoute que si un jour leur interaction évolue, elle ne se sentirait plus autant à l'aise qu'actuellement.

## La satisfaction perçue par le consommateur

La satisfaction est définie en tant que « l'évaluation par le client de son interaction avec un employé de première ligne » (Liu et al., 2016, p.467). La satisfaction du consommateur est très importante d'après l'article de Liljander et Strandvik (1995) puisqu'elle influence la fidélité du client envers l'entreprise. En effet, si l'individu juge le service comme étant insatisfaisant ou encore de mauvaise qualité, il n'hésitera pas à se tourner vers un concurrent ce qui serait néfaste pour la firme. Cette confirmation est retrouvée dans le travail de Hennig-Thurau et al. (2006). Les auteurs expliquent que si un client est satisfait de l'interaction, cela augmente sa fidélité envers l'entreprise. Reynolds et Beatty (1999a) confirment avec leurs résultats que des conséquences importantes peuvent découler de la satisfaction : le bouche-à-oreille positif et la croissance des ventes. Selon Hennig-Thurau et al. (2006), la satisfaction des consommateurs est influencée par la nature du rapport existant entre ce-dernier et le vendeur. Dans une relation amicale où les besoins sociaux sont plus présents que dans une interaction formelle, un niveau de satisfaction plus élevé a été enregistré (Reynolds & Beatty, 1999a).

De plus, Liu et al. (2016) évoquent le fait que les employés d'une entreprise font preuve d'amicalité non seulement pour augmenter la satisfaction des clients mais également pour que ces derniers se sentent plus proches de l'entreprise et renoncent à l'idée de commercer avec les concurrents.

### *Satisfaction et amicalité*

De nombreuses études confirment l'hypothèse selon laquelle le comportement amical de l'employé a un effet sur la satisfaction du consommateur (par ex : Hennig-Thurau et al. 2006 ; Liu et al., 2016 ; Price & Arnould, 1999).

Les résultats de l'étude d'Ekinci, Dawes et Massey (2008) suggèrent que l'attitude des employés a un impact significatif sur la satisfaction des consommateurs. En effet, les auteurs testent l'hypothèse selon laquelle la qualité de service, concept ici divisé en deux dimensions : qualité physique et attitude des employés, influencerait la satisfaction des clients. D'après leurs analyses, le comportement des employés aurait un impact plus grand sur le contentement des individus. De plus, les chercheurs prouvent de manière quantitative que le fait d'avoir une bonne perception de

l'entreprise dépend grandement de la satisfaction obtenue à partir de la qualité de service et donc partiellement du comportement des employés. Les mêmes constatations sont retrouvées dans l'analyse de Yoshida et James (2010) dans le contexte d'un événement sportif. Pour les auteurs, la qualité de service est également composée de l'attitude des employés et d'une dimension physique du service, comme l'action en elle-même ou l'environnement.

Liu et al. (2016) confirment à travers leur résultats, recueillis dans le contexte bancaire, que l'amicalité des employés influence considérablement la satisfaction des consommateurs. Par ailleurs, le niveau de satisfaction est beaucoup plus élevé dans une interaction fortement amicale que faiblement amicale. Ces résultats sont confirmés par l'étude de Surprenant et Solomon (1987) où la satisfaction vis-à-vis du service bancaire reposait en grande partie sur le comportement amical des employés. De plus, dans l'étude de Dalziel, Harris et Laing (2010), les clients étaient insatisfaits au moment où les employés essayaient d'établir des rapports plus professionnels. Ainsi, nous pouvons en conclure qu'un segment de consommateurs privilégie les relations amicales et si leurs besoins ne sont pas respectés, les clients se retrouvent insatisfaits et risquent de se tourner vers une autre entreprise.

Une étude réalisée dans le contexte de la restauration a pour but de savoir à quel point les aspects personnels et formels de l'employé influencent la satisfaction des consommateurs (Alhelalat, Habiballah & Twaissi, 2017). Les variables utilisées pour mesurer les traits personnels du serveur s'organisaient autour du sourire, de l'humour, de l'attitude chaleureuse et d'un comportement accommodant. Nous pouvons reconnaître ici quelques caractéristiques de l'amicalité des employés décrites dans le présent travail. Quant aux aspects formels du serveur, ils s'articulent autour de l'hygiène, de la vitesse du service, de la connaissance des mets ou encore du conseil au client. Ainsi, ces différentes variables sont à l'origine de la relation formelle. En observant les résultats, nous pouvons sans aucun doute affirmer que les aspects personnels ont un effet plus important sur la satisfaction et permettent d'atteindre un niveau de contentement plus élevé que les aspects formels. En effet, le coefficient de corrélation entre les traits personnels et la satisfaction est de 0.72 et seulement de 0.13 pour les traits formels. Tan, Oriade et Fallon (2014) affirment également que l'attitude amicale mesurée à travers la sympathie, le temps accordé aux clients et un comportement chaleureux, est plus importante que les aspects formels de la relation. Ces derniers concernent plutôt la nourriture, l'attitude professionnelle du serveur et le

temps d'attente de la clientèle. Malgré la faible influence des variables formelles sur la satisfaction des consommateurs il ne faut pas négliger la présence de ces dernières et le fait qu'une partie de la clientèle les privilégie quoi qu'il arrive.

D'un autre côté, les résultats de l'étude de Boninsegni et Furrer (2018) démontrent que certains consommateurs ne sont pas satisfaits avec l'amicalité des employés et perçoivent même de manière négative ce comportement. Ainsi, nous pourrions penser qu'une partie de l'échantillon en question accorde plus d'importance aux relations formelles.

Une autre étude réalisée dans le cadre de restaurants luxueux (Hsi-Jui & Liang, 2009) a pour but, entre autres, d'identifier si l'agréabilité du personnel aurait un impact sur la satisfaction des clients. Cette hypothèse est confirmée. Cependant, en regardant de plus près les variables dans le questionnaire ayant pour but d'analyser l'interaction avec le personnel nous remarquons qu'elles sont basées sur une relation formelle. Les affirmations suivantes ont été formulées : « le personnel a fourni un service satisfaisant et complet, le personnel est fiable, le personnel est professionnel » (p.590). Ainsi, il n'est pas question ici de l'amicalité des serveurs mais du service en lui-même ce qui démontre une relation plutôt formelle qu'amicale. Puisque les clients ont été satisfaits de cette expérience, nous pouvons en conclure qu'une partie des individus, qu'il ne faut pas négliger, peut être contente d'une relation moins personnelle.

### *Satisfaction et lien social*

Coulter et Ligas (2004) démontrent avec leurs résultats que le lien social influence la satisfaction des consommateurs même si ce-dernier varie en fonction de la nature des rapports. Ennew et Binks (1999) expliquent que le lien social influence la satisfaction des consommateurs pour deux raisons. Étant donné que le lien social est accompagné de la révélation de soi, l'employé connaît énormément de détails sur les besoins des clients et peut donc adapter l'offre en question et ainsi satisfaire plus facilement l'acheteur. De plus, puisque les informations sur les consommateurs sont disponibles, ils vont influencer la production des fournisseurs et correspondent plus précisément aux attentes des individus ce qui encore une fois augmente la satisfaction de ces derniers.

Hennig-Thurau et al. (2006) affirment qu'une relation satisfaisante pour le consommateur est souvent liée à un grand nombre d'échanges entre les deux acteurs

et un partage d'informations personnelles ce qui caractérise un lien social fort présent dans les relations amicales. Jacobs, Hyman et McQuitty (2001) et leur concept de « révélation de soi », expliqué plus en détail dans la section dédiée au lien social, semble être à l'origine de la satisfaction du consommateur selon les résultats de leur étude. Les auteurs affirment que les deux types de révélation de soi : spécifique à l'échange et sociale influencent positivement la satisfaction des clients. Cependant, ils indiquent que l'ampleur de divulgations d'informations personnelles (révélation sociale) détermine la nature de la relation entre les deux partis. C'est-à-dire que les individus donnant plus d'importance à la relation amicale seront plus susceptibles de se confier à l'employé que ceux qui privilégient la relation formelle. De plus, les résultats de cette étude indiquent que le niveau de satisfaction est plus élevé chez les individus qui faisaient preuve de révélation sociale que chez les autres participants. Étant donné que la divulgation d'informations personnelles est déterminante pour créer un lien social fort entre le client et le vendeur (par ex : Coulter & Ligas, 2004 ; Ryoo, 2005), nous pouvons affirmer d'après cette étude que le lien social fort permet d'atteindre un niveau de satisfaction plus élevé chez les individus. Un parallèle avec les résultats de l'étude de Reynolds et Beatty (1999a) peut être établi. Les auteurs expliquent que les personnes peuvent tout autant être satisfaites dans une relation au lien social faible, c'est-à-dire basée sur des bénéfices formels (gain de temps, sentiment d'aise, conseils de la part de l'employé), que dans une relation avec un lien social fort se construisant autour des bénéfices sociaux (révélation de soi, joie de l'interaction, compréhension mutuelle). Toutefois, les interviewés sont plus satisfaits lorsque la relation existante entre l'employé et le client a un haut niveau de bénéfices sociaux. Ainsi, cet article indique que le lien social, qu'il soit fort ou non car l'intensité de ce-dernier varie en fonction du type de relation, influence la satisfaction des consommateurs mais donne lieu à un niveau de satisfaction plus élevé chez les personnes profitant et nécessitant de bénéfices sociaux plus vastes et, par conséquent, établissant un lien social fort.

Les résultats de l'étude de Barnes (1997) montrent que plus de la moitié des répondants sont satisfaits de la relation entretenue avec leur banque sans être particulièrement proches de leur employé de contact. Ainsi, le lien social semble être faible dans ce cas de figure et nous pouvons en conclure qu'une certaine partie des clients ne recherche pas une forte proximité au sein des rapports. Dans ce cas précis, tenter un rapprochement pourrait dégrader la relation existante.

## Les besoins relationnels selon les générations

D'après un nombre considérable d'auteurs (par ex : Beauchamp & Barnes, 2015 ; Ordun, 2015 ; Parment, 2013 ; Reisenwitz & Iyer, 2007 ; Rentz, Reynolds & Stout, 1983) il existe des différences entre les générations d'individus ce qui indique que le marketing doit être adapté si les entreprises veulent répondre de manière optimale aux besoins de leurs clients et assurer ainsi leur prospérité. Une définition de la génération est donnée par Young et Hinesly (2012) : « Les cohortes générationnelles sont des groupes d'individus nés au même moment et qui vivent des événements culturels et historiques au même stade de leur vie. En règle générale, les cohortes sont organisées par tranches de 20 ans (par exemple, baby-boomers, génération X, millénaires) ... » (p.146). De plus, Parment (2013) explique que les traits de personnalité sont propres à chaque génération et ne changent pas avec le temps. Reisenwitz et Iyer (2007), Rentz, Reynolds et Stout (1983) arrivent à la même conclusion. La génération des millénaires (ou génération Y), née entre 1980 et 2000 (Donnelly & Scaff, 2013), est très différente des générations précédentes. C'est pourquoi, ce travail a pour but de comparer les besoins de celle-ci avec les désirs des cohortes aînées.

Les millénaires représentent aujourd'hui environ 25%<sup>1</sup> de la population totale suisse. Un trait de la personnalité de ces individus est qu'ils défendent leurs valeurs telles que le respect de l'environnement et s'engagent pour la responsabilité sociale (Nowak, Thach & Olsen, 2006). Key Findings (2004) explique qu'ils sont également ouverts d'esprit et sont habitués à côtoyer les personnes de race et sexe différents ce qui leur donne envie de retrouver cette diversité dans les publicités par exemple (cité par Nowak, Thach & Olsen, 2006, p.317).

Les millénaires sont nés avec la digitalisation ce qui pousse beaucoup d'entreprises à croire que cela modifie considérablement leur mode de vie (Eastman et al., 2014). En effet, c'est la première génération à utiliser les outils digitaux au quotidien et cette caractéristique persistera tout au long de leur vie selon Pew Research Center 2010 (cité par Eastman et al., 2014, p.455). McLuhan's (1994) s'exprime en ces termes : « pour les millénaires, la technologie est plus qu'un outil, c'est vraiment leur cinquième

---

<sup>1</sup> Office fédéral de la statistique OFS. (2019). *Population, Panorama*. (Consulté le 9 juillet 2019). Repéré à <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population.assetdetail.7846582.html>

sens. La technologie leur permet de percevoir le monde et de lui donner un sens » (cité par Serazio, 2015, p.606). Par conséquent, les milléniaux pourraient privilégier internet au détriment des contacts réels. Cependant, cette affirmation est contredite par un sondage de Donnelly et Scaff (2013). Il est vrai que la génération en question est toujours à la recherche d'informations concernant les produits et de bonnes affaires mais c'est également le cas pour les générations précédentes d'après les auteurs. En effet, lors de leurs achats dans les magasins, 41% de l'échantillon (autant les milléniaux que les autres participants) comparent le prix des articles en quelques clics grâce à leur smartphone et les commandent par internet dans le cas où ces derniers sont moins chers. Par ailleurs, les résultats des autres recherches effectuées par les mêmes auteurs confirment que les milléniaux préfèrent faire du shopping dans les centres commerciaux et non en ligne. Donnelly et Scaff expliquent que c'est l'information qui est importante pour cette génération ce qui les pousse à utiliser les moyens digitaux mis à leur disposition et vérifier la disponibilité des produits dans les magasins mais ils n'oublient pas le contact réel puisqu'ils se renseignent également sur le comportement des employés à travers des retours des autres clients.

Ordun (2015) explique que la génération Y est consciente de son pouvoir d'achat et ne va pas créer des relations commerciales avec n'importe quelle entreprise. En effet, elle veut que l'entreprise s'intéresse de plus près à ses clients et connaisse les besoins de ces derniers dans les moindres détails tout en faisant preuve d'empathie. Ces individus ont vu les besoins de leurs parents, la génération X, née entre 1965 et 1980 (Ordun, 2015) être ignorés par le marketing des firmes. En conséquence, les parents sont non seulement infidèles aux fabricants mais ne leur font également pas confiance. Les milléniaux eux, sont infidèles car ils aiment avoir le choix entre plusieurs gammes de produits, prennent le temps de se renseigner et par conséquent, ne s'arrêtent pas à un seul fournisseur. À l'inverse, les Baby-Boomers, individus nés entre 1946 et 1964 (Beauchamp & Barnes, 2015) sont fidèles puisqu'ils ne perdent pas de temps à comparer l'information de chaque entreprise. De plus, Parment (2013) compare les milléniaux avec les Baby-Boomers et remarque que ces derniers choisissent leur commerçant en se basant sur les critères émotionnels tandis que la génération Y le fait de manière rationnelle (cité par Ordun, 2015, p.44).

Dans les travaux de Beauchamp et Barnes (2015) qui comparent la satisfaction retirée du service de la génération des milléniaux avec celle des Baby-Boomers, les résultats indiquent que l'attitude des employés a influencé de manière significative la

satisfaction des deux groupes d'individus. Cependant, les milléniaux préfèrent un comportement amical du vendeur caractérisé par un comportement très attentif, quant aux autres générations, elles mettent l'accent sur le savoir-faire des employés. Une autre étude effectuée auprès de la génération Y par Yip, Chan et Poon (2012) mentionne le fait que l'amicalité est un facteur clé pour ces individus. En effet, lorsque les auteurs demandaient quel magasin préféraient les milléniaux et pour quelles raisons, ces derniers indiquaient que le personnel courtois et amical était un des facteurs qui permettait d'affirmer qu'un commerce était plus apprécié qu'un autre. Par exemple une jeune fille raconte que lorsqu'elle se rend à son magasin de vêtement préféré, la vendeuse la reconnaît et elles communiquent de manière informelle (Yip, Chan, & Poon, 2012). Une autre personne a indiqué qu'une attention supplémentaire de la part d'un vendeur, comme prendre la peine de livrer les chaussures au bureau de la cliente, était très appréciée. Par ailleurs, Ma et Niehm (2006) démontrent que les interactions avec le vendeur influencent positivement la satisfaction des clients appartenant à la génération des milléniaux. En effet, ils accordent beaucoup d'importance à une conversation informelle, un échange personnel lors duquel l'employé les reconnaît et a envie de les connaître plus, une attitude aimable et une attention particulière. Ainsi, l'amicalité semble être un facteur clé dans la satisfaction de la génération Y.

Selon Williams et Page (2011) la génération X et les Baby-Boomers privilégient les produits et leurs prix. Le seul genre d'interaction qu'ils aimeraient avoir c'est des informations concernant l'assortiment. Ainsi, les interactions sociales sont mises de côté. De plus, lorsque Kohijoki et Marjanen (2013) réalisent une étude dans le contexte des supermarchés s'appliquant aux générations plus anciennes que les milléniaux, les auteurs prouvent que ces individus privilégient les facteurs formels tels que le prix des produits, leur qualité ou encore l'emplacement des magasins. Toutefois, une partie des interviewés (12%) accorde de l'importance au service personnel procuré par les employés du magasin ce qui indiquerait que pas tous les individus des anciennes générations privilégient la formalité.

En effet, un certain nombre d'auteurs (Noble, Schewe, & Kuhr, 2004 ; Parment, 2013 ; Williams & Page, 2011) avancent que l'amicalité est également importante pour les prédécesseurs des milléniaux. Par exemple, Parment (2013) explique que les Baby-Boomers recherchent plus facilement le contact avec les employés d'un magasin de vêtements au cours de leur séance de shopping comparé à la génération Y. L'étude

de Noble, Schewe et Kuhr (2004) le confirme également puisque l'hypothèse selon laquelle les Baby-Boomers sont satisfaits avec un échange informel et non formel est validée. En effet, ils valorisent une communication plus personnelle avec leur médecin et ont envie de les voir à l'aise avec leurs patients. Williams et Page (2011) mentionnent que la génération X n'aime pas l'attitude des vendeurs mais préfère celle des conseillers, plus émotionnelle et chaleureuse, puisque ce type de clients a besoin d'être rassuré sur leurs choix de consommation. Ainsi, un lien plus personnel et amical est privilégié dans ce cas de figure.

D'un autre côté, Cris, Jithin et Merlin (2018) analysent les facteurs qui influencent les milléniaux dans le choix de leur banque. Les résultats démontrent que les facteurs qui caractérisent une relation formelle, c'est-à-dire les horaires de l'entreprise, la rapidité du service, gamme de prestations ou la facilité d'utilisation de services sont plus importants que l'amicalité des employés de contact. Par conséquent, dans ce cas de figure la génération Y privilégie la relation formelle à l'amicale. Cependant, le contexte bancaire peut fortement influencer ce choix. Des résultats similaires sont retrouvés dans l'étude d'Almossawi (2001) puisque les milléniaux choisissent leur banque d'après son emplacement, ses horaires et la facilité de trouver une place de parking. L'amicalité des employés est un facteur moins important mais tout de même décisif lors de la prise de décision. De même, Makgopa (2017) démontre que la génération Y privilégie l'assortiment des magasins de vêtements plutôt que l'amicalité des vendeurs. Ainsi, même si les vendeurs font preuve d'amicalité, la satisfaction des individus ne sera pas autant influencée qu'à travers les facteurs formels.

Puisque des controverses existent concernant l'importance des relations, des recherches supplémentaires doivent être entreprises. Cette étude, réalisée dans le contexte commercial et plus précisément celui des magasins de vêtements, permettra d'apporter une réponse à la problématique présentée dans l'introduction : comment l'attitude amicale de l'employé de « retail » influence la satisfaction des acheteurs milléniaux en comparaison avec les consommateurs des générations précédentes ?

## **La pertinence du contexte de « retail »**

Aujourd'hui, internet a une place importante dans notre vie quotidienne que ce soit pour trouver différentes sortes de renseignements, communiquer avec des amis,

regarder des films, rechercher un poste de travail, organiser des vacances ou faire des achats en ligne (Dalla Pozza, Heitz-Spahn & Texier, 2017 ; Lissitsa & Kol, 2016 ; Sullivan & Hyun, 2016). La génération des milléniaux est très à l'aise avec cet outil puisqu'elle est née avec ce-dernier ce qui n'est pas le cas des Baby-Boomers. La génération X quant à elle fait des efforts et apprend principalement grâce à ses enfants comment utiliser internet. La plupart des marques de vêtements ont compris l'importance du digital et adaptent ainsi leur activité en proposant des produits non seulement dans leurs boutiques mais également sur leurs sites internet. D'autres entreprises misent uniquement sur les moyens technologiques et ont de ce fait un emplacement virtuel et non physique. Zalando est un exemple des plus marquants. Le site internet ([www.zalando.ch](http://www.zalando.ch)) en question propose plus de 1500 marques et des produits appartenant à tous les niveaux de gammes, de prix ou de qualité. Il est simple d'utilisation et les retours gratuits ou les paiements facilités sont des avantages très convaincants pour les consommateurs. À l'image de cette boutique en ligne nous pouvons également citer la Redoute, Kays, Amazon, Jelmoli-shop et bien d'autres. Vivre avec son temps est un argument considérable, mais que fait-on du côté relationnel qui se perd lorsqu'on effectue ses achats derrière un ordinateur et non dans un magasin ? Nous avons tous en tête une expérience positive avec un vendeur que ce soit un conseil au niveau du choix des vêtements, un moment de partage marqué par l'humour, une conversation plus personnelle ou une attention particulière de l'employé qui sort de ses tâches habituelles. Ces différentes expériences ont le don de nous donner le sourire et de rendre notre moment shopping plus agréable. Certes, une partie des acheteurs ne voit pas les choses de la même manière et préfère les relations plus distantes et formelles. D'ailleurs, Pate et Adams (2013) expliquent que les individus privilégiant les relations formelles feront leurs achats plus facilement sur les sites internet que les personnes mettant l'accent sur les relations plus amicales (cité par Lissitsa & Kol, 2016, p.305). Van Dolen, De Ruyter et Streukens (2004) expérimentent l'importance de l'humour, une dimension de l'amicalité, dans les relations virtuelles et en face-à-face. Il en résulte que lors d'interactions réelles, l'humour est très apprécié. Alors que sur internet, les consommateurs privilégient le produit, une composante des relations formelles, et ne sont pas influencés par l'humour. Ces résultats indiquent que les personnes accordant plus d'importance aux relations amicales sont plus susceptibles d'interagir avec les vendeurs au lieu de faire leurs courses par internet. Ainsi, les propos de Van Dolen, De Ruyter et Streukens

(2004) rejoignent ceux de Pate et Adams (2013). Harris et al. (2011) décrivent qu'étant donnée l'influence du monde digital sur les décisions d'achat des milléniaux, ils privilégient les achats sur internet et n'accordent que peu d'importance aux relations avec les employés durant leurs visites des magasins physiques (cité par Sullivan & Hyun, 2016, p.127). Ainsi, les relations formelles semblent être plus importantes pour la génération Y puisqu'elle met l'accent sur le produit et le temps d'achat. Cependant, Dalla Pozza, Heitz-Spahn et Texier (2017) expliquent que les milléniaux accordent de l'importance aux relations en face-à-face et ne font pas uniquement leurs achats sur internet. En effet, il est important pour eux d'avoir une relation personnalisée et proche avec l'employé de contact et si ce-dernier est capable de satisfaire les désirs de ces individus, ils ne se tourneront pas vers les magasins virtuels. Yarimoglu (2017) confirme également ces résultats. Hurriyet (2015) raconte qu'un e-commerce allemand a dû abandonner le marché turc destiné aux milléniaux car ces derniers préféraient se rendre aux magasins physiques (cité par Yarimoglu, 2017, p.252). Ainsi, il ne faut pas oublier l'importance des interactions réelles car même si une catégorie des consommateurs pourrait être satisfaite avec les e-commerces, une autre partie a besoin de relations directes.

## **Synthèse**

Les différentes études explicitées ci-dessus démontrent que les employés de contact utilisent certains comportements afin de se montrer amicaux avec leurs clients. A condition que ces derniers apprécient ce genre de pratique, des relations plus poussées qu'un simple échange peuvent naître, c'est-à-dire des interactions amicales. Ce type de relation est accompagné de plusieurs avantages tels que la croissance des ventes, une fidélité envers la firme ou le bouche-à-oreille positif (Gremler & Gwinner, 2000 ; Hennig-Thurau et al., 2006 ; Reynolds & Beatty, 1999a). L'amicalité des employés de contact permet à la clientèle de se sentir à l'aise dans la relation et de s'ouvrir, de révéler des informations personnelles afin de renforcer encore une fois l'interaction et créer un lien social fort. Au fil du temps, cette dernière se développe et les individus n'ont plus envie de changer d'entreprise, ils deviennent des clients fidèles. C'est ce qu'affirme Barnes (1997). En effet il est d'avis que les rapports au sein desquels les individus ne sont pas très proches peuvent, à long terme, se rompre.

Toutefois, il ne faut pas oublier que tous les individus sont différents et certains n'apprécient pas l'amicalité des employés car ils accordent plus d'importance à une relation formelle. Cet autre type d'interaction a les mêmes aboutissements puisque les besoins du client sont respectés et ce-dernier se sent bien malgré un faible lien social. Par ailleurs, la satisfaction est un concept complexe qui peut être influencé par un nombre considérable de variables. L'amicalité semble être une notion très importante pour le contentement des consommateurs. En effet, une partie de la population privilégie ses besoins sociaux et sera satisfaite à condition que ces désirs soient remplis. Même si un niveau de satisfaction plus élevé a été constaté pour l'amicalité par certains auteurs il ne faut pas négliger l'importance de la formalité ainsi que ses conséquences sur le contentement des clients. Puis, la satisfaction semble avoir comme antécédent une dimension plus affective telle que le lien social. Un bon nombre d'études exemplifiées ci-dessus a également démontré cette hypothèse. Plus précisément, l'argument suivant peut être avancé : un lien social fort entre les individus mène à un niveau de satisfaction plus élevé qu'un lien social faible. Mais, encore une fois, ce-dernier peut contenter un certain nombre de personnes qu'il ne faut pas négliger pour le bien-être de tous.

Pour conclure, ces différentes études démontrent qu'il existe une controverse au sujet des relations entre les vendeurs et les individus appartenant aux différentes générations. En effet, dans certains cas une attitude amicale est appréciée par les milléniaux et non par les générations précédentes. D'un autre côté, ce type de comportement n'influence pas autant la satisfaction de la génération Y que les facteurs formels et ce sont les cohortes âgées qui privilégient un service plus personnel. Ainsi, d'autres recherches doivent éclaircir la situation et comprendre si l'amicalité des vendeurs influence de manière plus conséquente la satisfaction des milléniaux ou des générations âgées. Grâce à ces résultats, les managers d'entreprises pourront mettre en place une segmentation plus efficace. De plus, cette étude permettra de mieux connaître les milléniaux qui semblent différer des autres individus. Pour ce faire, le contexte de « retail » et plus particulièrement celui des magasins de vêtement a été choisi car les interactions réelles ne doivent pas être oubliées au détriment du e-commerce. Ce sont les désirs des consommateurs qui priment et les employés devraient être à leur écoute sans jamais oublier qu'un individu qui se sent à l'aise dans la relation voudra la maintenir alors qu'une personne qui est poussée à développer

une relation dont elle ne souhaite pas préférera simplement se tourner vers une entreprise plus respectueuse.

## Hypothèses

De nombreux auteurs (Alhelalat, Habiballah & Twaissi, 2017 ; Dalziel, Harris & Laing, 2010 ; Ekinci, Dawes & Massey, 2008 ; Hennig-Thurau et al. 2006 ; Liu et al., 2016 ; Price & Arnould, 1999 ; Surprenant & Solomon, 1987 ; Tan, Oriade & Fallon, 2014) affirment que l'amicalité, soit un comportement chaleureux, souriant, amusant et serviable, augmente la satisfaction des clients. Ainsi, l'hypothèse suivante peut être formulée :

**H1** : Le comportement amical du vendeur influence positivement la satisfaction du consommateur.

Une attitude amicale des employés de contact leur permet de créer un lien social avec le consommateur, comme le démontrent les résultats empiriques de Coulter & Ligas (2004), Jacobs, Hyman & McQuitty (2001), Liljander & Strandvik (1995), Price & Arnould, (1999), Ryoo (2005). Il se traduit par un sentiment d'aise et un partage d'informations personnelles. Par conséquent, l'hypothèse ci-dessous est avancée :

**H2** : Le comportement amical du vendeur influence positivement la création d'un lien social.

D'après les résultats des études de Barnes (1997), Coutler et Ligas (2004), Ennew et Binks (1999), Hennig-Thurau et al. (2006), Jacobs, Hyman et McQuitty (2001), le lien social créé entre l'employé de contact et le client influence positivement la satisfaction. C'est pourquoi, l'hypothèse suivante est énoncée :

**H3** : Le lien social créé entre le vendeur et le client influence positivement la satisfaction de ce dernier.

Les résultats empiriques concernant l'importance de l'amicalité pour les générations réalisées par Beauchamp et Barnes (2015), Kohijoki et Marjanen (2013), Ma et Niehm

(2006), Yip, Chan et Poon (2012), Williams et Page (2011), affirment que l'amicalité est plus importante pour les milléniaux, les générations aînées privilégieraient la formalité. La dernière hypothèse est formulée comme suit :

**H4** : Le comportement amical influence de manière différente la satisfaction des milléniaux et des générations précédentes. De telle manière que la génération Y est plus satisfaite par l'amicalité que les consommateurs appartenant aux autres générations.

## Modèle de recherche

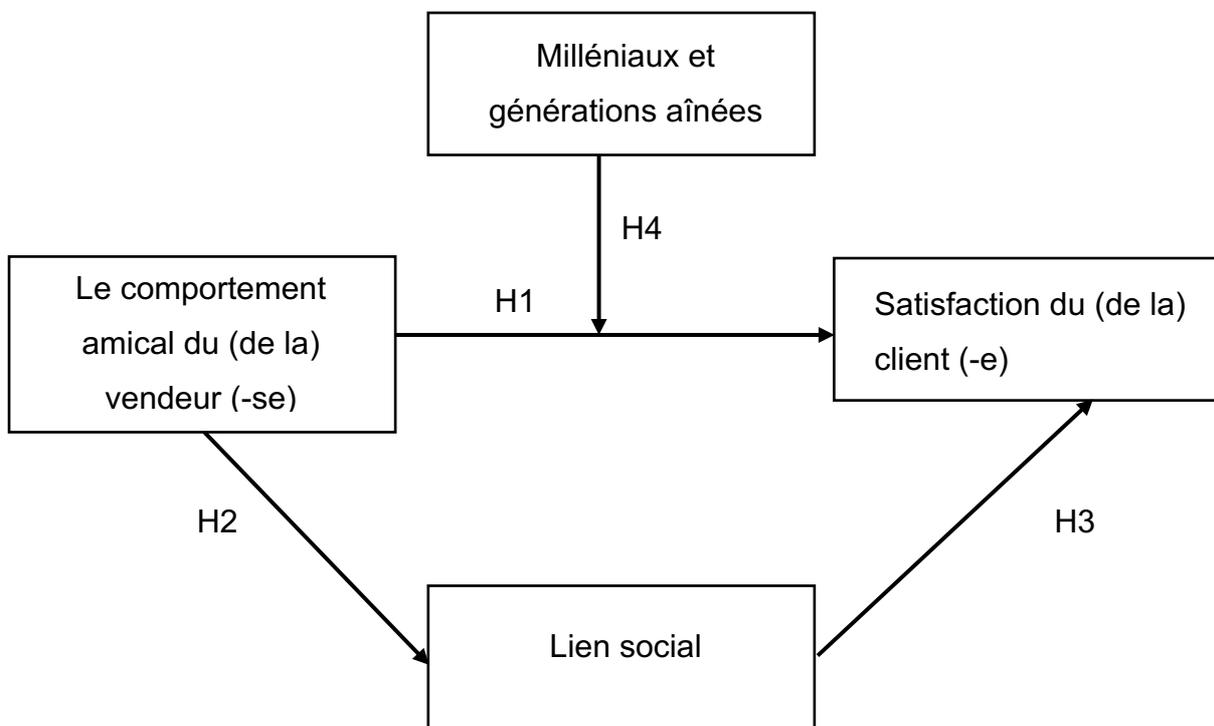


Figure 1: Modèle théorique

# MÉTHODOLOGIE

Afin de récolter les données empiriques, une étude de type enquête a été menée. La méthode de questionnaire a été utilisée à l'image des travaux principaux sur lesquels est basé le présent document (Coulter & Ligas, 2004 ; Goodwin & Frame, 1989 ; Gremler & Gwinner, 2000 ; Price & Arnould, 1999 ; Reynolds & Beatty, 1999a ; Reynolds & Beatty, 1999b). Cette méthode est avantageuse car elle permet de toucher un grand nombre de personnes en très peu de temps. Dans une étude portant sur les générations cela représente un argument de taille. Une plus grande flexibilité est également offerte aux interviewés puisqu'ils répondent lorsqu'ils ont le temps. Par ailleurs, les coûts sont limités.

Le délai de collecte était exactement de trois mois allant du 27 mars 2019 au 27 juin 2019. Le questionnaire a été construit sur le site [www.sondageonline.ch](http://www.sondageonline.ch) et auto-administré par internet, plus précisément via les réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram ou Whatsapp. De plus, certains exemplaires ont été distribués en face-à-face par l'enquêtrice au sein de l'Université ou lors des voyages en train pour s'y rendre. La première méthode était utilisée afin de respecter une des caractéristiques clé des milléniaux, l'utilisation de la technologie. Mais puisque des relations interpersonnelles étaient étudiées, la deuxième méthode était également appliquée. Cette dernière convenait simultanément à la génération Y et aux générations aînées. Grâce à ces démarches, il a été possible de respecter le cadre de l'étude soit les échanges entre deux personnes tout en s'adaptant à l'échantillon. Dans les deux cas, une indication transmise dans le message d'introduction sur la cause de l'étude et l'identité de l'enquêtrice a permis de mettre en confiance les participants :

*« Dans le cadre de mon travail de Bachelor en marketing à l'Université de Fribourg, j'effectue une étude sur la satisfaction des clients. Je vous serais très reconnaissante de remplir ce questionnaire qui vous prendra environ 5 minutes.*

*Il est totalement anonyme et confidentiel !*

*Merci beaucoup pour votre participation.*

*Kseniya Bulyha »*

Pour cette étude, le contexte de magasins de vêtements a été choisi, la pertinence duquel a été évoquée dans la section précédente. Afin de respecter ce critère, la demande suivante a été formulée au début du questionnaire :

*« Pensez à la dernière interaction que vous avez eue avec un(e) vendeur(se) d'un magasin de vêtements et répondez aux questions ci-dessous : »*

Le sondage était constitué de 24 questions et comprenait des échelles de Likert à cinq points, ainsi que des variables nominales et ordinales. Les 20 premières questions concernaient l'amicalité de l'employé, la satisfaction du consommateur et le lien social créé entre les deux partis. La variable indépendante ou le comportement amical du vendeur/de la vendeuse était divisée en huit items. La variable dépendante, c'est-à-dire la satisfaction du client, était séparée en cinq items. La variable médiatrice représentée par le lien social était composée de sept items. Le tableau ci-dessous récapitule l'abréviation des items, leur intitulé ainsi que leur provenance :

<b>Abréviation des items</b>	<b>Intitulé des items</b>	<b>Provenance</b>
AMIC1	L'employé m'a paru particulièrement chaleureux	Hennig-Thurau et al., (2006), p.71
AMIC2	L'employé a fait preuve d'humour lors de l'interaction	Gremler & Gwinner, (2008), p.322
AMIC3	L'employé a été amusant	Boninsegni, (2018) p.12
AMIC4	L'employé était souriant	Sutton & Rafaeli, (1988), p.467
AMIC5	L'employé a utilisé un langage informel	Boninsegni, (2018) p.12
AMIC6	L'employé a pris le temps de me donner les informations dont j'avais besoin	Boninsegni, (2018) p.12
AMIC7	Je me suis senti(e) mal à l'aise lors de l'interaction avec l'employé	Gremler & Gwinner, (2000), p.95

AMIC8	Dans l'ensemble, je peux dire que c'était une interaction amicale	Gremler & Gwinner, (2008), p.322
LSOC1	L'employé m'a posé des questions personnelles	Gremler & Gwinner, (2000), p.95
LSOC2	L'employé m'a parlé de sa vie privée avec beaucoup d'enthousiasme	Boninsegni, (2018) p.12
LSOC3	L'employé avait l'air de se soucier de moi	Price & Arnould, (1999), p.43
LSOC4	L'employé m'a donné des conseils utiles	Reynolds & Beatty, (1999a), p.28
LSOC5	Je me suis senti(e) bien lors de l'interaction avec l'employé	Coulter & Ligas, (2004), p. 485
LSOC6	Je me suis senti(e) proche de cet employé	Price & Arnould, (1999), p.43
LSOC7	Cet employé m'a mis(e) de bonne humeur	Coulter & Ligas, (2004), p. 485
SAT1	J'étais satisfait(e) du contact avec l'employé	Coulter & Ligas, (2004), p.486
SAT2	J'ai apprécié la rencontre avec l'employé	Coulter & Ligas, (2004), p. 486
SAT3	C'était un bon choix de m'adresser à cet employé	Gremler & Gwinner, (2000), p.95)
SAT4	J'étais content(e) de cet employé	Hennig-Thurau et al., (2006), p.71
SAT5	J'étais ravi(e) de cette interaction	Reynolds & Beatty, (1999a), p.28

Tableau 1: Présentation des items

Lors de la construction du questionnaire final, les items de l'amicalité, de la satisfaction et du lien social ont été mélangés afin de ne pas influencer les réponses des interviewés.

L'échelle de Likert à cinq points permettait de mesurer les items de ces trois variables. Elle donnait la possibilité aux répondants de cocher leur degré d'accord entre les cinq catégories allant de « pas du tout d'accord », à laquelle la note de 1 était attribuée, à « tout à fait d'accord » où la note de cinq était donnée. En effet, les individus comprennent facilement les questions à échelle (Malhotra, 2004 ; Malhotra & Peterson, 2006). De plus, le nombre de catégories est de cinq pour faciliter la compréhension, la gestion et la rapidité de réponse. Certes, un classement à sept points aurait présenté des résultats plus fiables mais semblerait plus complexe et plus long pour les personnes (Malhotra, 2004 ; Malhotra & Peterson, 2006).

La 21<sup>ème</sup> question de l'enquête était fermée puisqu'elle indiquait si le répondant connaissait ou non le vendeur/la vendeuse et a été utilisée comme « dummy variable ». Les valeurs ont été choisies comme ceci : « 1 » si les clients connaissaient le vendeur et « 0 » si ce n'était pas le cas.

Une variable nominale se trouvait à la position suivante car la personne avait la possibilité d'indiquer son sexe. Celle-ci a dû être modifiée en variable numérique puisqu'au départ elle était considérée comme une variable de chaîne, en conséquence des possibilités de réponse « femme et homme ». Les deux dernières questions étaient des variables ordinales car elles s'intéressaient à l'âge et au niveau d'éducation des individus. La variable du niveau d'éducation a subi les mêmes modifications que la précédente et l'âge, qui était apparenté à la variable modératrice, a permis de diviser les milléniaux des autres générations. La génération Y concerne les individus de 18 à 38 ans. Ainsi, la seule restriction pour participer à l'étude était d'avoir 18 ans. Aucune distinction n'a été réalisée pour les autres individus puisque le but de l'étude était de comprendre si les milléniaux se distinguaient des générations aînées et non pas d'une en particulier. Par conséquent, la variable de l'âge a été transformée en variable « dummy » et a été renommée « MIL ». Dans le programme SPSS, deux valeurs différentes ont été attribuées aux réponses. Plus précisément, la valeur de « 1 » a été donnée pour la tranche d'âge de 18 à 38 ans et une valeur de « 0 » était accordée aux personnes restantes. Lorsqu'on compare deux catégories, une variable « dummy » doit être créée en donnant une valeur effective à un seul groupe. Dans notre cas, les milléniaux seront comparés aux personnes issues des autres générations.

Afin de prétester le questionnaire, il a été distribué en face-à-face à six personnes. Puisqu'aucun problème de compréhension, de durée ou d'organisation des questions

n'a été identifié, la collecte de données à grande échelle a pu être lancée. Un exemple du questionnaire est disponible dans les annexes à la page 50.

Au total 118 questionnaires ont été entièrement remplis. Étant donné que la génération Y concerne les individus nés dans les années 1980 à 2000, l'échantillon ne comportait pas de répondants mineurs. La méthode d'échantillonnage par convenance a été utilisée car elle était très facile d'accès et permettait de toucher rapidement un grand nombre de personnes appartenant à toutes catégories d'âge, de sexe et d'éducation. Lors de la diffusion du sondage sur les réseaux sociaux et pendant les échanges en face-à-face, il était proposé aux interviewés de transmettre le questionnaire à leur entourage, respectivement amis et familles. De même, pendant l'administration en face-à-face des individus de chaque catégorie ont été approchés. Ainsi, un échantillon plus ou moins équilibré entre les milléniaux et les générations précédentes a pu être obtenu.

## **Analyse des données**

Dans le but de savoir si les données récoltées étaient pertinentes, la validité des résultats a été testée au moyen de l'indice KMO et du test de Bartlett. Par ailleurs, la fiabilité des échelles de mesure a été examinée avec l'alpha de Cronbach. Puis, l'analyse factorielle a permis de réduire les dimensions et de calculer les variables amicalité, lien social et satisfaction à l'aide d'une moyenne des items retenus. Finalement, les hypothèses du modèle de recherche ont été testées à l'aide de l'analyse conditionnelle de processus. Cette méthode a été développée par Andrews Hays. Elle étudie à la fois les effets médiateurs et modérateurs existants entre la variable indépendante et la variable dépendante. Une extension, nécessaire pour utiliser cette méthode et nommée « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays » a été installée dans le logiciel SPSS. Les variables ont été standardisées automatiquement par ce programme. Cette procédure a permis de tester toutes les hypothèses du modèle de recherche.

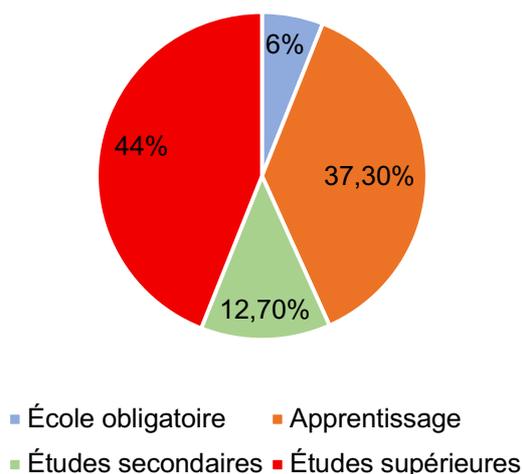
Dans la section suivante, les caractéristiques de l'échantillon et les résultats des analyses réalisées à l'aide du logiciel SPSS seront exposés.

# RÉSULTATS

## Analyse descriptive

Au total 118 questionnaires peuvent être utilisés pour l'analyse des données. Environ dix enquêtes n'ont pas pu être retenues car elles contenaient beaucoup de valeurs manquantes. Les sondages restants étaient tous complets. L'échantillon est composé à 53,4% d'hommes (63 individus) et à 46,6% de femmes (55 individus). Il est donc presque égalitaire avec une légère majorité d'individus masculins. Par ailleurs, le graphique un nous indique que toutes les catégories de formation sont représentées :

Quel est votre niveau d'éducation?



Graphique 1: Répartition de l'échantillon par niveaux d'éducation

Toutefois, les participants ont principalement un niveau de formation issu de l'apprentissage ou des études supérieures avec une prédominance pour cette dernière catégorie. Les deux autres voies semblent être moins significatives.

Comme prévu, les répondants sont divisés en deux catégories : les milléniaux et les générations aînées. La taille et les proportions de ces dernières sont résumées dans le tableau suivant :

<b>Génération</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>% par rapport à N</b>
Milléniaux	69	58.48%
Génération aînée	49	41.52%
Total (N)	118	100%

Tableau 2: Répartition de l'échantillon par génération

Ainsi, nous pouvons remarquer que l'échantillon contient plus de personnes issues de la génération Y. Tout de même, le nombre d'individus provenant de l'autre catégorie est suffisamment conséquent pour comparer les résultats.

Afin de tester la validité des résultats, une analyse factorielle est menée. Avant de la réaliser, la corrélation entre les questions doit être vérifiée à travers l'indice KMO et le test de Bartlett. Si la valeur de l'indice est supérieure à 0.5 et le test est significatif avec une p-valeur inférieure à 0.05, cela veut dire qu'il existe une relation entre les questions et qu'une analyse factorielle est adaptée pour les résultats concernés. Dans la présente étude, l'indice KMO est de 0.907 et le test de Bartlett s'avère significatif (0.000). Ainsi, nous pouvons procéder à l'analyse factorielle, composée du tableau de la variance totale et de la matrice des formes. Le tableau de la variance totale indique que trois dimensions sont présentes ce qui est cohérent avec le modèle de recherche qui prévoyait le même nombre de variables. Dans la matrice des formes, des items problématiques, c'est-à-dire corrélés avec le mauvais facteur ou faiblement corrélés au bon facteur, sont supprimés. Les items restants forment les trois facteurs suivants : amicalité, lien social et satisfaction.

L'alpha de Cronbach permettant de vérifier la fiabilité de l'échelle de mesure est également calculée. Si la valeur de cette dernière est supérieure à 0.7 alors les items d'un même facteur sont corrélés entre eux et mesurent bien la même chose. Par ailleurs, des items peuvent être supprimés afin d'améliorer la valeur de l'indice. Les résultats de la matrice des formes ainsi que l'alpha de Cronbach de chaque facteur sont résumés dans le tableau suivant :

<b>Question</b>	<b>Abréviation Item</b>	<b>Amicalité</b>	<b>Lien social</b>	<b>Satisfaction</b>	<b><i>a</i></b>
Q3 : L'employé m'a paru particulièrement chaleureux	AMIC1	0.824			0.855
Q10 : l'employé a fait preuve d'humour lors de l'interaction	AMIC2	0.748			
Q9 : le vendeur a été amusant	AMIC3	0.790			
Q2 : l'employé était souriant	AMIC4	0.715			
Q4 : le vendeur a pris le temps de me donner les informations dont j'avais besoin	AMIC6	0.660			
Q5 : l'employé avait l'air de se soucier de moi	LSOC3		0.709		0.832
Q6 : le vendeur m'a donné des conseils utiles	LSOC4		0.741		
Q8 : je me suis senti bien lors de l'interaction	LSOC5		0.845		
Q12 : cet employé m'a mis de bonne humeur	LSOC7		0.791		
Q19 : j'étais satisfaite du contact avec le vendeur	SAT1			0.829	0.886
Q1 : j'ai apprécié la rencontre avec ce vendeur	SAT2			0.723	
Q7 : c'était un bon choix de m'adresser à cet employé	SAT3			0.838	
Q13 : j'étais content de cet employé	SAT4			0.867	

Tableau 3: Test de validité et fiabilité des mesures

Le tableau 3 explique quels items sont associés à quel facteur. Les questions 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20 ont été supprimées lors de l'analyse factorielle. Ainsi, l'amicalité est composée de cinq items, le lien social de quatre items et la satisfaction également de quatre items. De plus, l'alpha de Cronbach est très satisfaisant pour tous les facteurs ce qui indique que les données sont fiables et l'analyse des résultats peut être poursuivie.

Ainsi, les variables satisfaction, lien social et amicalité sont calculées. Dans le logiciel SPSS les cinq items de l'amicalité, c'est-à-dire AMIC1, AMIC2, AMIC3, AMIC4, AMIC6 sont additionnés et divisés en cinq afin de créer la variable AMICM. La variable lien social, renommée LSOCM, est composée de LSOC3, LSOC4, LSOC5, LSOC7, la somme de ces items est divisée par quatre. Le même processus est appliqué à la variable satisfaction, calculée à l'aide de SAT1, SAT2, SAT3, SAT4 et renommée SATM.

Les moyennes et les écarts-types à la moyenne de ces trois variables ont été calculés. Ils sont représentés dans le tableau ci-dessous :

<b>Variable</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Écart-type</b>
Amicalité	3.718	0.846
Lien social	2.561	0.800
Satisfaction	4.025	0.954

Tableau 4: La moyenne et l'écart-type à la moyenne des variables

Le tableau suivant résume le niveau de corrélation entre les variables. Une forte corrélation est présente entre les facteurs lorsque le coefficient est supérieur à 0.7.

<b>Variable</b>	<b>Amicalité</b>	<b>Lien social</b>	<b>Satisfaction</b>
Amicalité	1	0.485	0.282
Lien social	0.485	1	0.423
Satisfaction	0.282	0.423	1

Tableau 5: Matrice de corrélation des variables

Dans le cas présent, une faible corrélation entre les facteurs a été constatée ce qui indique que l'analyse peut être poursuivie.

Les liens entre ces trois variables, évoqués dans le modèle de recherche, seront testés dans la suite du travail à l'aide de l'analyse conditionnelle de processus.

## Résultats des régressions linéaires

Pour tester les hypothèses du modèle de recherche, une analyse conditionnelle de processus (ACP) est effectuée. Pour y arriver, une extension nommée « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays » a été installée dans le logiciel SPSS. Ce programme calcule la médiation et la modération simultanément grâce à une boîte de dialogue spécifique sur la base d'un modèle choisi. Dans le cas présent, le modèle numéro cinq a été choisi afin d'analyser les variables. La figure ci-dessous, issue du livre d'Andrew Hays (2013, p.419) illustre le modèle en question :

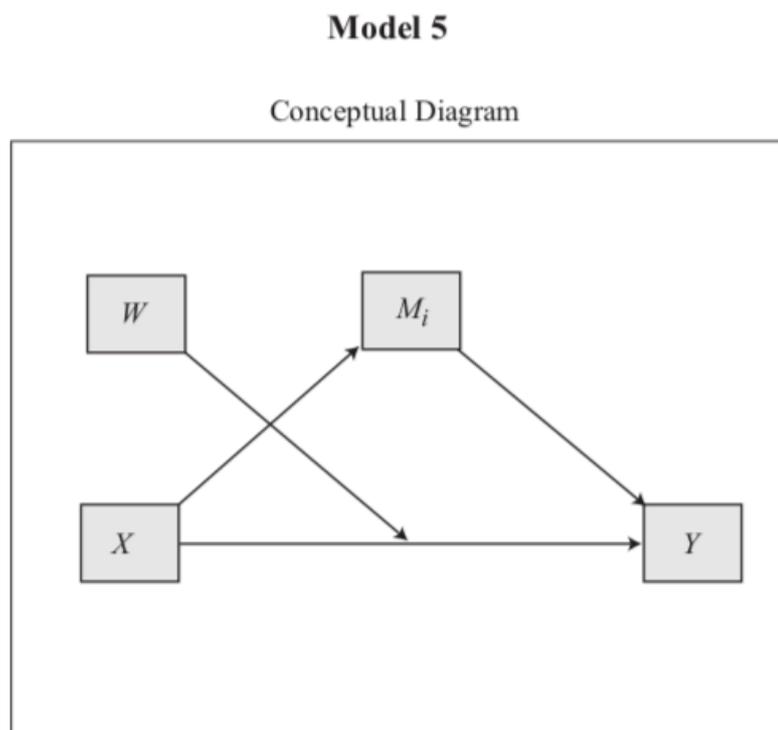


Figure 2: Cinquième modèle dans « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays »

Ainsi, quatre variables doivent être entrées dans la boîte de dialogue spécifique : la variable dépendante (Y), satisfaction ; la variable indépendante (X), amicalité ; la variable médiatrice (M), lien social et la variable modératrice (W), génération. Les

variables de contrôles sont le sexe des individus ainsi que le fait de connaître l'employé ou non. Puis, une matrice contenant les résultats apparaît.

Tout d'abord, l'influence de la variable indépendante amicalité sur la variable dépendante lien social est mesurée. Voici la formulation mathématique :

$$LSOCM = Const. + \beta_1 * SEXE + \beta_2 * DUMMY + \beta_3 * AMICM + u$$

Les tableaux suivants illustrent cette relation :

#### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	Erreur standard de l'estimation	Sig.
1	.593	<b>.352</b>	.426	.000
Outcom variable : lien social				

Tableau 6: Récapitulatif du modèle de la deuxième hypothèse (ACP)

#### Coefficients

Modèle	$\beta$	Erreur standard	t	Sig.
1 Constante	.378	.338	1.118	.265
Sexe	.104	.120	.868	.387
Dummy	.173	.182	.949	.344
Amicalité	<b>.537</b>	.074	7.261	<b>.000</b>

Tableau 7: Coefficients de la deuxième hypothèse (ACP)

Nous obtenons un R<sup>2</sup> de 0.352 ce qui indique que 35.2% de la variance du lien social est expliquée par l'amicalité. De plus, le modèle est significatif puisque la p-valeur est de 0.000 (p-valeur < 0.05). Le coefficient Bêta de l'amicalité 0.537 est également significatif. Le fait que ce coefficient soit positif indique qu'il peut être utilisé comme prédicteur du lien social. L'influence de l'amicalité sur le lien social étant positive et significative, la deuxième hypothèse du modèle de recherche peut être validée. La formulation mathématique peu à présent être complétée :

$$LSOCM = 0.378 + 0.104 * SEXE + 0.173 * DUMMY + 0.537 * AMICM$$

Puis, la relation de l'amicalité sur la satisfaction en prenant en compte la variable médiatrice, le lien social et la variable modératrice, la génération est analysée. En effet, le but est de savoir si les milléniaux accordent plus d'importance à l'amicalité et sont donc plus satisfaits avec un tel comportement que les individus issus des générations précédentes. Le modèle est complet puisque la médiation et la modération sont toutes les deux prises en compte. L'équation suivante peut être formulée :

$$\text{SATM} = \text{Const.} + \beta_1 * \text{SEXE} + \beta_2 * \text{DUMMY} + \beta_3 * \text{AMICM} + \beta_4 * \text{LSOCM} + \beta_5 * \text{MIL} + \beta_6 * \text{INTERACTION\_1} + u$$

Voici les tableaux issus de « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays » :

#### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	Erreur standard de l'estimation	Sig.
1	.809	<b>.655</b>	.330	.000
Outcom variable : satisfaction				

Tableau 8: Récapitulatif du modèle total (ACP)

#### Coefficients

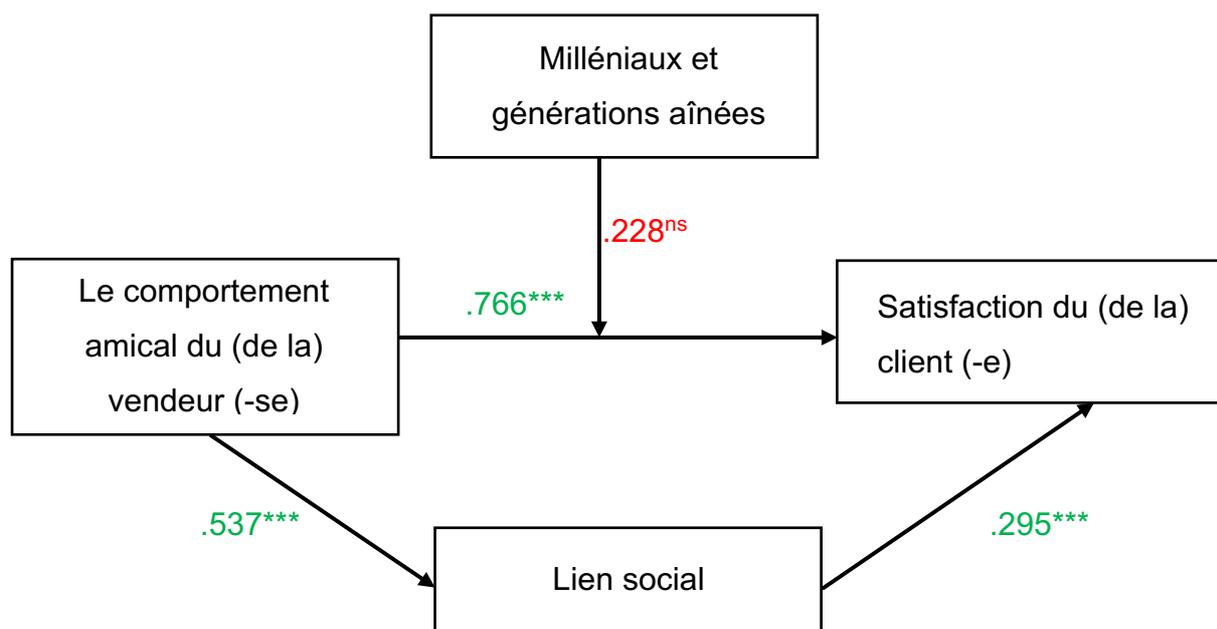
Modèle	$\beta$	Erreur standard	t	Sig.
1 Constante	.354	.753	.470	.638
Sexe	-.021	.106	-.198	.843
Dummy	.082	.162	.508	.612
Amicalité	<b>.766</b>	.205	3.739	<b>.000</b>
Lien social	<b>.295</b>	.083	3.559	<b>.000</b>
Génération	<b>.228</b>	.502	.454	<b>.650</b>
Interaction_1	<b>-.044</b>	.130	-.341	<b>.733</b>

Tableau 9: Coefficients du modèle total (ACP)

Nous constatons que ce modèle explique 65.5% de la variance totale. Il est significatif avec une p-valeur de 0.000 (< 0.05). Par ailleurs, la variable modératrice génération n'est pas significative car la p-valeur est de 0.650 (> 0.05). Cette information est confirmée par la p-valeur de l'interaction\_1 qui est de 0.733 (> 0.05). Cette variable permet de centrer les données du modèle, elle est calculée automatiquement par l'extension du logiciel SPSS. Le processus est expliqué afin de mieux comprendre comment les données sont centrées. Tout d'abord, la moyenne de l'amicalité est soustraite à la valeur de l'amicalité (AMICM) de chaque répondant ce qui crée une nouvelle variable intermédiaire. Puis, cette dernière est multipliée par la variable dummy « MIL » ce qui crée la variable interaction\_1. Le coefficient Bêta de l'amicalité est de 0.766. Étant positif et significatif (p-valeur < 0.05), la première hypothèse peut être confirmée. Le coefficient Bêta du lien social est de 0.295. Il est également significatif ce qui permet de confirmer la troisième hypothèse du modèle de recherche. La dernière hypothèse ne peut être validée car l'influence de la génération n'est pas significative. L'équation peut finalement être adaptée :

$$\text{SATM} = 0.354 - 0.021 \cdot \text{SEXE} + 0.082 \cdot \text{DUMMY} + 0.766 \cdot \text{AMICM} + 0.295 \cdot \text{LSOCM} + 0.228 \cdot \text{MIL} - 0.044 \cdot \text{INTERACTION\_1}$$

Ci-dessous le modèle de recherche complété par les coefficients calculés par le programme « PROCESS v3.4 by Andrew F. Hays » :



\*\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (test bilatéral),  $p < 0.001$

Figure 3: Modèle théorique complété par les coefficients de l'ACP

L'ensemble des résultats concernant la validation des hypothèses est résumé dans le tableau ci-dessous :

<b>Hypothèses</b>	<b>Validation</b>
1 : Le comportement amical du vendeur influence positivement la satisfaction du consommateur.	Oui
2 : Le comportement amical du vendeur influence positivement la création d'un lien social.	Oui
3 : Le lien social crée entre le vendeur et le client influence positivement la satisfaction de ce dernier.	Oui
4 : Le comportement amical influence de manière différente la satisfaction des milléniaux et des générations précédentes. De telle manière que la génération Y est plus satisfaite par l'amicalité que les consommateurs appartenant aux autres générations.	Non

Tableau 10: Récapitulatif final de la validité des hypothèses

Afin de vérifier les propos théoriques selon lesquels certains individus privilégient un comportement formel des employés et non amical, les plus hauts niveaux de satisfactions ont été sélectionnés. Au total, 52 personnes avaient une valeur de satisfaction supérieure à 4.5. À partir de cette nouvelle base de données, les plus petites valeurs de l'amicalité ont été sélectionnées. Neuf observations ont été mises en avant par cette opération avec un niveau moyen de satisfaction de 4.8 et un niveau moyen d'amicalité de 3.46. Ces résultats ainsi que les données précédentes seront interprétés dans la section suivante et comparées avec les résultats avancés dans la partie théorique.

## DISCUSSION DES RÉSULTATS ET CONCLUSION

Cette partie est consacrée à l'explication des résultats présentés plus haut. Tout d'abord, les moyennes des variables sont interprétées. L'amicalité des employés présente une moyenne de 3.718. Sur une échelle de cinq, nous pouvons dire que les individus interrogés ont jugé que les employés de contact avaient un comportement plutôt amical. Cependant, la moyenne relative au lien social est seulement de 2.561. Cela démontre que malgré un comportement plutôt amical de l'employé, de manière générale les consommateurs n'estiment pas qu'un lien très fort les unit. Malgré cela, la moyenne de satisfaction de 4.025 indique que les interviewés sont satisfaits de leurs interactions.

Par la suite, les résultats de l'analyse conditionnelle de processus sont interprétés. Concernant la première hypothèse, nous constatons que l'amicalité influence de manière positive la satisfaction des consommateurs. La première hypothèse peut donc être validée. Par conséquent, un vendeur chaleureux, souriant, amusant, faisant preuve d'humour et prenant le temps de donner des informations nécessaires aux clients est apprécié dans le contexte des magasins de vêtements. Le présent travail confirme les résultats des études indiquant que l'amicalité influence la satisfaction des clients, évoquées dans la partie théorique (par ex : Dalziel, Harris & Laing, 2010 ; Hennig-Thurau et al. 2006 ; Liu et al., 2016 ; Price & Arnould, 1999).

La question concernant l'informalité des employés a été écartée lors de l'analyse factorielle car cet item n'était pas suffisamment corrélé avec la dimension de l'amicalité. Cette information rejoint en partie les résultats de l'étude de Boninsegni et Furrer (2018) qui indiquent que l'informalité n'influence pas la satisfaction. Il est possible que les individus aient des visions différentes de l'informalité et étant donné le manque de précision dans le questionnaire, les valeurs attribuées par les répondants n'étaient pas pertinentes. D'autres études devraient être menées afin de comprendre ce que représente l'informalité des employés pour les clients et comment ces derniers réagissent à cette pratique.

La présence des individus préférant une rencontre formelle a également été avancée plus haut. Afin de vérifier cela, les observations avec un niveau de satisfaction supérieur à la moyenne et simultanément, un niveau d'amicalité inférieur à la moyenne

ont été sélectionnées. Ces résultats indiquent qu'une partie des interrogés peut effectivement se contenter d'un niveau d'amicalité de faible à moyen. Même si ce chiffre n'est pas très élevé et représente seulement 7.62% des répondants, il démontre que certaines personnes ne misent pas tout sur le comportement amical de l'employé de contact mais privilégient d'autres facteurs. Cette information va dans le même sens que les résultats de certaines recherches sur l'amicalité (Boninsegni & Furrer, 2018; Hsi-Jui Wu & Liang, 2009), vues plus en détails dans la partie théorique.

Le but de la deuxième hypothèse était de savoir si l'amicalité des employés influençait la création d'un lien social avec le consommateur. Les résultats de l'analyse conditionnelle de processus indiquent une relation positive entre les deux variables et valident donc la seconde hypothèse du modèle de recherche. Nous pouvons en déduire que des relations plus fortes qu'un simple échange peuvent naître entre le client et l'employé, si ce dernier fait preuve d'amicalité. Si le vendeur se soucie des consommateurs, s'il donne des conseils à ces derniers et les met de bonne humeur, cela permet de créer une atmosphère favorable à la naissance de relations fortes. De plus, les individus interviewés indiquaient qu'ils se sentaient bien lors de l'interaction. Le sentiment de proximité et d'aise fait partie des dimensions du lien social. D'après Gremler, Gwinner et Bitner (1998) il permet de créer de la confiance entre le vendeur et le client ce qui augmente les chances de fidélité. Ces aboutissements sont très importants dans un contexte de vente où les concurrents sont nombreux. Finalement, les présents résultats sont en accord avec les données de Price et Arnould (1999) ainsi que Butcher, Sparks et O'Callaghan (2002). Les questions concernant le partage d'informations personnelles ont été supprimées lors de l'analyse car elles n'étaient pas associées à la bonne variable, le lien social. Ainsi, elles n'apportaient pas d'information suffisamment pertinente. Nous pouvons en déduire qu'une des dimensions du lien social, la « révélation de soi », n'a pas été retrouvée dans la présente étude. Cette information rejoindrait les résultats de Price et Arnould (1999) qui affirment que certaines personnes n'aiment pas se confier dans un environnement professionnel. Étant donné que c'est un argument évoqué dans le cadre de la relation formelle, nous ne pouvons pas exclure l'éventualité qu'une partie de l'échantillon ne voudrait pas avoir de liens forts avec le vendeur, présents dans la relation amicale. Cette possibilité, ainsi qu'un certain pourcentage de personnes étant satisfaites avec un niveau d'amicalité relativement faible, une situation évoquée plus haut, indiquent que des recherches supplémentaires devraient être menées sur le sujet.

Puis, l'influence du lien social sur la satisfaction du client est analysée. Même si une relation positive a été retrouvée entre les deux variables, le coefficient est plus faible que dans la relation des variables amicalité-satisfaction. Ainsi, nous pouvons en conclure que le lien social permet d'augmenter la satisfaction des acheteurs mais moins fortement que l'amicalité des employés. Ces résultats sont peut-être explicables par le fait que la dimension « révélation de soi » n'a pas été retrouvée dans l'étude. Le lien social étant composé d'une seule dimension et donc plus faible dans l'échantillon utilisé, il influence de manière moins forte la satisfaction des clients. La troisième hypothèse du modèle de recherche est validée et confirme les résultats des études évoquées dans la partie théorique (par ex : Coulter & Ligas, 2004 ; Ennew & Binks, 1999 ; Hennig-Thurau et al. 2006 ; Jacobs, Hyman & McQuitty, 2001).

Finalement, le niveau d'importance accordé à l'amicalité des employés par les individus en fonction de leur génération a été analysé. Dans la présente étude aucune relation significative entre les générations et la satisfaction retirée de l'amicalité n'a été retrouvée. Plus précisément, les données des milléniaux étaient comparées aux données des personnes issues des générations précédentes. À travers l'analyse conditionnelle de processus, développée spécialement pour les modèles contenant à la fois la médiation et la modération, la dernière hypothèse du modèle théorique n'a pas pu être validée. Nous pouvons en conclure qu'il n'y a pas de différence significative dans l'échantillon de la présente étude concernant les relations amicales. C'est-à-dire que les individus accordent le même niveau d'importance à l'amicalité. Par conséquent, les études évoquées dans la partie théorique (par ex : Almosawi, 2001 ; Cris, Jithin & Merlin, 2018 ; Makgopa, 2017 ; Parment, 2013 ; Williams & Page, 2011) ne peuvent être confirmées.

L'objectif de la présente étude était de comprendre dans quelle mesure l'amicalité des vendeurs influençait la satisfaction des acheteurs dans un contexte de magasins de vêtement. Il en résulte qu'un tel comportement augmente non seulement le niveau de contentement des clients mais permet également de développer des relations plus étroites et personnelles avec ces derniers. Toutefois, aucune différence au niveau de la satisfaction n'a été observée entre les milléniaux et les générations précédentes. Les deux groupes accordent donc un degré d'importance semblable à l'amicalité.

## **Implications managériales**

Les résultats de cette étude démontrent que l'amicalité des employés permet d'augmenter la satisfaction des clients. Ainsi, les vendeurs doivent comprendre l'importance d'un comportement souriant, chaleureux et particulièrement attentionné. En ciblant les acheteurs qui accordent de l'importance aux bénéfices relationnels, les employés devraient essayer de développer des liens plus personnels et plus forts. Cette pratique contentera le consommateur et fera la différence face à la concurrence. Il ne faut pas oublier la présence des individus préférant une attitude formelle avec un partage limité. C'est en s'adaptant à chaque consommateur que l'employé de contact pourra créer des relations adéquates avec le client. Les managers pourraient soutenir les collaborateurs dans leurs démarches en proposant par exemple de s'améliorer grâce aux formations complémentaires. Par ailleurs, ils pourraient découvrir les facteurs influençant la motivation des employés car la gestion optimale de ceux-ci pourrait probablement augmenter de manière continue non seulement la valeur des ressources humaines mais également la valeur des interactions avec les clients.

## **Limites de l'étude**

La présente étude comporte tout de même certaines limites. Le premier point à souligner est la taille de l'échantillon qui pourrait être augmentée. En effet, plus le nombre de personnes interrogées est élevé plus les résultats peuvent être généralisés ce qui est pertinent dans le cas d'une comparaison entre les générations. Liu et al. (2016) affirment qu'une clientèle satisfaite fait preuve d'un comportement fidèle. Par conséquent, il serait intéressant de découvrir comment les différents niveaux de satisfaction que les consommateurs retirent de l'amicalité des employés influencent leur fidélité. C'est ainsi que les clients accordant de l'importance à la formalité pourront être pris en compte. Pour aller plus loin, des études au sujet des éléments permettant de favoriser l'amicalité des employés pourraient être entreprises.

# ANNEXES

## Questionnaire

### Questionnaire Marketing

Dans le cadre de mon travail de Bachelor à l'Université de Fribourg, j'effectue une étude sur la satisfaction des clients. Je vous serais très reconnaissante de remplir le questionnaire ci-dessous qui vous prendra environ 5 minutes. Il est totalement anonyme et confidentiel ! Merci beaucoup pour votre participation.

Pour le contexte du questionnaire :

Pensez à la dernière interaction que vous avez eue avec un(e) vendeur(se) d'un magasin de vêtements et répondez aux questions ci-dessous.

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	J'ai apprécié la rencontre avec ce(tte) vendeur(se)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	L'employé(e) était souriant(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	L'employé(e) m'a paru(e) particulièrement chaleureux(se)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Le(a) vendeur(se) a pris le temps de me donner les informations dont j'avais besoin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	L'employé(e) avait l'air de se soucier de moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Le(a) vendeur(se) m'a donné des conseils utiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	C'était un bon choix de m'adresser à cet(te) employé(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Je me suis senti(e) bien lors de l'interaction avec l'employé(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Le(a) vendeur(se) a été amusant(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	L'employé(e) a fait preuve d'humour lors de l'interaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord ni pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
11	Le(a) vendeur(se) a utilisé un langage informel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Cet(te) employé(e) m'a mis(e) de bonne humeur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	J'étais content(e) de cet(te) employé(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Je me suis senti(e) mal à l'aise lors de l'interaction avec le(a) vendeur(se)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	L'employé(e) m'a posé des questions personnelles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	L'employé(e) m'a parlé de sa vie privée avec beaucoup d'enthousiasme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Je me suis senti(e) proche de cet(te) employé(e)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	J'étais ravi(e) de cette interaction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	J'étais satisfait(e) du contact avec le(a) vendeur(se)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Dans l'ensemble, je peux dire que c'était une interaction amicale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Connaissez-vous déjà l'employé(e) ?

- Oui  
 Non

Quel est votre sexe ?

- Homme  
 Femme

Quel est votre âge ?

..... ans

Quel est votre niveau d'éducation ?

- École obligatoire  
 Apprentissage  
 Études secondaires  
 Université ou Haute école

# BIBLIOGRAPHIE

Alhelalat, J., Habiballah, M., & Twaissi, N. (2017). "The impact of personal and functional aspects of restaurant employee service behaviour on customer satisfaction", *International Journal of Hospitality Management*, 66, pp.46-53.

Almossawi, M. (2001). "Bank selection criteria employed by college students in Bahrain: an empirical analysis", *International Journal of Bank Marketing*, 19(3), pp.115-125.

Barnes, J. (1997). "Closeness, strength, and satisfaction: examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers", *Psychology & Marketing*, 14(8), pp. 765-790.

Beatty, S., & al. (1996). "Customer-Sales Associate Retail Relationships", *Journal of Retailing*, 72(3), pp.223-247.

Beauchamp, M., & Barnes, D. (2015). "Delighting Baby Boomers and Millennials: Factors that Matter Most", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(3), pp.338-350.

Boninsegni, M., & Furrer, O. (2018). "Frontline Employee Friendliness: an Exploratory Investigation in the Service Industry", *Targeting Journal of Service Management*, pp.1-23.

Brooks, M. (1989). *Instant Rapport*, New York, Warner Books, pp.10-20.

Butcher, K., Sparks, B., & O'Callaghan, F. (2002). "On the nature of customer-employee relationships", *Marketing Intelligence & Planning*, 20(5), pp. 297-306.

Coulter, R., & Ligas, M. (2000). "A typology of customers' relationships with their service providers", *Marketing Advances in the New Millennium*, pp.272-276.

- Coulter, R., & Ligas, M. (2004). "A typology of customer-service provider relationships: the role of relational factors in classifying customers", *Journal of Services Marketing*, 18(6), pp.482-493.
- Cris, K., Jithin, T., & Merlin, J. (2018). "Factors influencing Choice of Banks in a Millennial Customer Perspective", *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 7(1), pp.1-6.
- Dagger, T., Danaher, P., Sweeney, J., & McColl-Kennedy, J. (2013). "Selective halo effect arising from improving the interpersonal skills of frontline employees", *Journal of Service Research*, 16(4), pp. 488-502.
- Dalla Pozza, C., Heitz-Spahn, S., & Texier, L. (2017). "Generation Y multichannel behaviour for complex services: the need for human contact embodied through a distance relationship", *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), pp.226-239.
- Dalziel, N., Harris, F., & Laing, A. (2010). "A multidimensional typology of customer relationships: from faltering to affective", *International Journal of Bank Marketing*, 29(5), pp.398-432.
- Day, G., & Wensley, R. (1983). "Marketing Theory with a Strategic Orientation", *Journal of Marketing*, 47(4), pp.79-89.
- Dell, S. (1991), "Relational Communication and Organizational Customer Loyalty (Customer Loyalty)," doctoral dissertation, University of Denver, pp.35-45.
- Donnelly, C., & Scaff, R. (2013). "Who are the Millennial shoppers? And what do they really want?", *Accenture Outlook: The Journal of high-performance business*, 2, pp.2- 7.
- Dwyer, F., Schurr, P., & Oh, S. (1987). "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 51(2), pp.11-27.
- Eastman, J., Iyer, R., Liao-Troth, S., Williams, D., & Griffin, M. (2014). "The Role of Involvement on Millennials' Mobile Technology Behaviors: The Moderating Impact of Status Consumption, Innovation, and Opinion Leadership", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), pp. 455-470.

- Ekinci, Y., Dawes, P., & Massey, G. (2008). "An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services", *European Journal of Marketing*, 42(1), pp.35-68.
- Ennew, C., & Binks, M., (1999). "Impact of Participative Relationships on Quality, Satisfaction, and Retention: An Exploratory Study", *Journal of Business Research*, 46(11), pp.121-32.
- Franzoi, S., Davis, M., & Young, R. (1985). "The effects of Private Self-Consciousness and Perspective Taking on Satisfaction in Close Relationships", *Journal of personality and social psychology*, 48(6), pp.1584-1594.
- Goodwin, C., & Frame, C. (1989). "Social Distance Within the Service Encounter: Does the Consumer Want to Be Your Friend?", *Advances in Consumer Research*, 16, pp.64-71.
- Grandey, A., Fisk, G., Mattila, A., Jansen, K., & Sideman, L. (2005). "Is Service With a Smile' Enough? Authenticity of Positive Displays During Service Encounters", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, pp.38-55.
- Grayson, K. (2007). "Friendship versus business in marketing relationships", *Journal of Marketing*, 71(4), pp.121–139.
- Grönroos, C. (1996). "Relationship marketing: strategic and tactical implications", *Management Decision*, 34(3), pp.5-14.
- Gremler, D., & Gwinner, K., & Bitner, M. (1998). "Relational Benefits in Services industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), pp.101-114.
- Gremler, D., & Gwinner, K. (2000). "Customer-employee rapport in service relationships", *Journal of Service Research*, 3(1), pp. 82-104.
- Gremler, D., & Gwinner, K. (2008). "Rapport-building behaviors used by retail employees", *Journal of Retailing*, 84(3), pp.308–324.

Hansen, H., (2003). "Antecedents to consumers' disclosing intimacy with service employees", *Journal of Services Marketing*, 17(6), pp.573-588.

Hays, A. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York: The Guilford Press.

Hennig-Thurau, Langer, M., & Hansen, U. (2001). "Modeling and Managing Student Loyalty: An Approach Based on the Concept of Relationship Quality," *Journal of Service Research*, 3 (4), pp.331-44.

Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., & Gremler, D. (2006). "Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships ", *Journal of Marketing*, 70(3), pp.58-73.

Hsi-Jui, W., & Liang, R. (2009). "Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), pp. 586-593.

Jacobs, R., Hyman, M., & McQuitty, S. (2001). "Exchange- Specific Self-Disclosure, Social Self-Disclosure, and Personal Selling", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), pp.48-62.

Kohijoki, AM., & Marjanen, H. (2013). "The effect of age on shopping orientation— choice orientation types of the ageing shoppers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), pp.165-172.

Kotler, P., Keller, K., & Manceau D. (2012). *Marketing Management*, Paris, Pearson Education.

Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). "The nature of customer relationships in services", *Advances in Services Marketing and Management*, 4, pp.141-67.

Lissitsa, S., & Kol, O. (2016). "Generation X vs Generation Y – A decade of online shopping", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, pp.304-312.

Liu, M., Yan, L., Phau, I., Perez, A., & Teah, M. (2016). "Integrating Chinese cultural philosophies on the effects of employee friendliness, helpfulness and respectfulness on customer satisfaction", *European Journal of Marketing*, 50(3), pp.464–487.

Ma, Y., & Niehm, L. (2006). "Service expectations of older generation Y customers. An examination of apparel retail settings", *Managing Service Quality*, 16(6), pp.620-640.

Makgopa, S. (2017). "The Importance of Store Attributes on University students' Clothing Store Selection", *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(4), pp.134-142.

Malhotra, N. (2004). *Marketing research: An applied orientation* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Malhotra, N., & Peterson, M. (2006). *Basic marketing research: A decision making approach* (2d ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mehrabian, A. (1967). "Orientation behaviors and nonverbal attitude communication", *Journal of Communication*, 17, pp.324-332.

Noble, S., Schewe, C., & Kuhr, M. (2004). "Preferences in health care service and treatment: A generational perspective", *Journal of Business Research*, 57(9), pp.1033-1041.

Nowak, L., Thach, L., & Olsen, J. (2006). "Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry", *Journal of Product & Brand Management*, 15(5), pp.316- 323.

Office fédéral de la statistique OFS. (2019). *Population, Panorama*. (Consulté le 9 juillet 2019). Repéré à

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population.assetdetail.7846582.html>

Ordun, G., (2015). "Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty", *Canadian Social Science*, 11(4), pp.40-55.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1991). "Understanding Customer Expectations of Service", *Sloan Management Review*, pp.39-48.

Parment, A. (2013). "Generation Y vs. Baby Boomers: Shopping behavior, buyer involvement and implications for retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), pp.189-199.

Perrien, J. (1998). « Le marketing relationnel : oui mais... », *Décisions Marketing*, 13(3), pp.85-88.

Price, L., Arnould, E., & Deibler, S. (1995). "Consumers' emotional responses to service encounters, the influence of the service provider", *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), pp.34-63.

Price, L., Arnould, E., & Tierney, P. (1995). "Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance", *Journal of Marketing*, 59(4), pp.83-97.

Price, L., & Arnould, E. (1999). "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context", *Journal of Marketing*, 63(4), pp.38-56.

Reisenwitz, T., & Iyer, R. (2007). "A comparison of younger and older baby boomers: investigating the viability of cohort segmentation" *Journal of Consumer Marketing*, 24(4), pp.202-213.

Rentz, J., Reynolds, F., & Stout, R. (1983). "Analyzing changing consumption patterns with cohort analysis", *Journal of Marketing Research*, 20, pp.12-20.

Reynolds, K., & Beatty, S. (1999a). "Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing", *Journal of Retailing*, 75(1), pp.11-32.

Reynolds, K., & Beatty, S. (1999b). "A relationship customer typology", *Journal of Retailing*, 75(4), pp.509-529.

Ryoo, H. (2005). "Achieving friendly interactions: a study of service encounters between Korean shopkeepers and African-American customers", *Discourse & Society*, 16(1), pp.79-105.

Serazio, M. (2015). "Selling (Digital) Millennials: The Social Construction and Technological Bias of a Consumer Generation", *Television & New Media*, 16(7), pp.599-615.

Snyder, M., Berscheid, E., & Omoto, A. (1989). "Issues in studying close relationships: Conceptualizing and measuring closeness", *Review of Personality and Social Psychology*, 10, pp.63-91.

Sullivan, P., & Hyun, S-Y. (2016). "Clothing Retail Channel Use and Digital Behavior: Generation and Gender Differences", *Journal of Business Theory and Practice*, 4(1), pp.125-138.

Surprenant, C., & Solomon, M. (1987). "Predictability and Personalization in the Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51(2), pp.86-96.

Tan, Q., Oriade, A., & Fallon, P. (2014). "Service Quality and Customer Satisfaction in Chinese Fast Food Sector: A Proposal for CFFRSERV", *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 2(1), pp. 30-53.

Van Dolen, W., De Ruyter, K., & Streukens, S. (2004). "The Impact of Humour in Face-To-Face and Electronic Service Encounters", *Advances in Consumer Research*, 31, pp. 132-139.

Weitz, B., Castleberry, S., & Tanner, J. (1992). *Selling: Building Partnerships*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Williams, K., & Page, R. (2011). "Marketing to the generations", *Journal of Behavior Studies in Business*, pp.1-17.

Yarimoglu, E. (2017). "Demographic differences on service quality and perceived value in private online shopping clubs", *Journal of Strategic Marketing*, 25(3), pp.240-257.

Yip, T., Chan, K., & Poon, E. (2012). "Attributes of young consumers' favorite retail shops: A qualitative study", *Journal of Consumer Marketing*, 29(7), pp.545-552.

Yoshida, M., & James, J. (2010). "Customer Satisfaction With Game and Service Experiences: Antecedents and Consequences", *Journal of Sport Management*, 24, pp.338-361.

Young, A., & Hinesly, M. (2012). "Identifying Millennials' key influencers from early childhood: insights into current consumer preferences", *Journal of Consumer Marketing*, 29(2), pp. 146-155.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1993). "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21(1), pp.1-12.



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG

Faculté des sciences économiques et sociales  
Wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät  
Boulevard de Pérolles 90  
CH-1700 Fribourg

## DECLARATION

Par ma signature, j'atteste avoir rédigé personnellement ce travail écrit et n'avoir utilisé que les sources et moyens autorisés, et mentionné comme telles les citations et paraphrases.

J'ai pris connaissance de la décision du Conseil de Faculté du 09.11.2004 l'autorisant à me retirer le titre conféré sur la base du présent travail dans le cas où ma déclaration ne correspondrait pas à la vérité.

De plus, je déclare que ce travail ou des parties qui le composent, n'ont encore jamais été soumis sous cette forme comme épreuve à valider, conformément à la décision du Conseil de Faculté du 18.11.2013.

....., le ..... 20.....

.....

(signature)



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
UNIVERSITÄT FREIBURG



UNIVERSITÉ DE FRIBOURG  
CHAIRE DE MARKETING

Faculté des sciences économiques et sociales  
Département de Gestion  
Chaire de Marketing  
Prof. Dr. Olivier Furrer  
Bd. de Pérolles 90  
CH-1700 Fribourg

## DECLARATION : AUTORISATION DE PUBLICATION

Par ma signature, j'autorise la Chaire de Marketing à publier mon nom, le titre ainsi que le PDF de mon travail de fin d'étude sur le site internet de la Chaire.

Nom et Prénom .....

Lieu .....

Date .....

Signature .....