

# *Lien Entre L'orientation Client Du Personnel En Contact Et La Satisfaction Client Dans Le Contexte Bancaire Malgache: Présentation Des Approches Epistémologique Et Méthodologique De La Recherche*

Professeur Jean RAZAFINDRAVONONA<sup>1</sup>, Docteur Linda JEAN PIERRE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mention Economie de l'Université d'Antananarivo

<sup>2</sup>Mention Gestion de l'Université de Toamasina



**Résumé** – La littérature marketing ainsi que celle du management de la qualité ont toujours évoqué que l'orientation client a comme principal objectif de satisfaire les clients et qu'elle est un facteur clé de succès pour toute organisation. Ce travail de thèse vise à examiner les effets de l'orientation client du personnel en contact des banques sur la satisfaction des clients, dans le contexte malgache et dans une perspective combinant les approches attitude et comportementale. En continuité des travaux de Stock et Hoyer (2005), de Kuo et al. (2011) ainsi que de Brown et al. (2002), notre recherche, d'une part, adopte la perspective combinée de l'orientation client du personnel en contact, et d'autre part, mesure l'attitude orientée client du personnel en contact suivant l'approche client. À cet effet, une étude quantitative a été entreprise, moyennant des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire pour valider les modèles de mesure de la recherche. Pour le test de notre modèle conceptuel et la validation des hypothèses de recherche, nous allons faire appel recours à la méthode des équations structurelles. En termes de contributions, ce travail apporte, d'une manière générale, une avancée aux écrits sur l'orientation client et du management de la qualité, et donc aussi des disciplines marketing et gestion des ressources humaines.

**Mots clés** – Orientation client, Attitude orientée client, Comportement orienté client, Satisfaction client, Personnel en contact, Banque

## I. INTRODUCTION

À Madagascar, le secteur des services détient la première place dans les activités économiques : parmi les 173 000 entreprises formelles recensées en septembre 2014, les 94,22 %, soit 163 000 entreprises sont du secteur tertiaire (Saralea, 2014). Cette situation prédomine encore de nos jours, car en décembre 2018, plus de 90 % des entreprises nouvellement créées, de statut privé, exercent des activités de service (INSTAT, 2020). Face à cette intensité concurrentielle, certaines de ces entreprises malgaches sont conscientes que le meilleur moyen pour stabiliser et/ou améliorer leur portefeuille clients est de mieux satisfaire la clientèle, moyennant la qualité des services offerts.

Dans les entreprises de services, la satisfaction d'un client est rigoureusement tributaire de l'interaction de ce client avec le personnel en contact ou le fournisseur de service (Jayawardhena et al., 2011), laquelle est désignée en tant que relation de service par les experts du domaine. En effet, une prestation de service exige une relation étroite entre le client et le prestataire (Lambin et Moerloose, 2012), ce qui fait que dans les services exigeant la présence des clients, la satisfaction de la clientèle se manifeste en temps réel, immédiatement à la fin de la prestation (Poujol, 2008). De part cette logique de satisfaction de la clientèle, l'orientation client du personnel de contact devient une nécessité dans une relation de service, car le contraire engendre, soit une négligence en ce qui concerne la préoccupation aux attentes de la clientèle, soit une interaction médiocre entre les deux parties. Par conséquent, plusieurs entreprises malgaches s'efforcent d'appliquer une démarche qualité, plus précisément le management de la qualité, qui en effet, suivant la norme ISO 9001, dispose de sept principes, dont l'orientation client.

L'orientation client est un élément fondamental dans l'approche marketing, qui privilégie la satisfaction de la clientèle et qui suppose que la rentabilité en est une résultante (Kotler et al., 2003 ; Lambin et Chumpitaz, 2002). Ce concept a été appréhendé soit au niveau organisationnel, soit au niveau individuel, par les chercheurs en marketing (Stock et Hoyer, 2005). L'orientation client de la force de vente et du personnel de contact des entreprises de services a été le centre d'intérêt des recherches effectuées sur le plan individuel (Grizzle et al., 2009 ; Singh et Koshy, 2008 ; Esslimani, 2006 ; Stock et Hoyer, 2005). Cette orientation se manifeste sous plusieurs facettes chez un vendeur ou un prestataire de service, à travers une attitude, un comportement ou les deux (Brown et al., 2002 ; Stock et Hoyer, 2005). Ainsi, une attitude orientée client et un comportement orienté client constituent l'orientation client au niveau individuel, avec comme champ d'exposition la relation employé– client. Les travaux de Stock et Hoyer (2005) sont les premiers et rares travaux qui ont traité l'orientation client en tant qu'un construit à double facettes attitude-comportement.

Compte tenu du fait que peu de travaux a jusqu'alors traité l'orientation client au niveau individuel, sous l'approche conciliatrice attitude-comportement, nous avons inscrit la présente recherche dans cette perspective combinée. Ce choix est surtout motivé, d'une part, par la place prépondérante qu'occupe l'orientation client sur le plan managérial, plus précisément dans le management de la qualité, et aussi sur l'interaction employé-client, et d'autre part, par sa conséquence positive sur la satisfaction de la clientèle, laquelle est un gage de succès pour toute organisation.

La littérature révèle également que l'attitude orientée client des employés, qui est légèrement étudiée par rapport au comportement orienté client (Stock et Hoyer, 2005 ; Zablak et al., 2012), a été toujours analysée selon le point de vue du personnel. Autrement dit, le client n'a jamais été considéré par les chercheurs comme un évaluateur de cette orientation client attitudinale du personnel. Afin de rattraper cette lacune empirique et conférer une certaine originalité à notre recherche doctorale, le comportement orienté client ne sera pas le seul à être étudié selon la perception des clients, dans ce travail de thèse, car l'aspect attitudinal de l'orientation client du personnel va y être également soumis.

Comme dans d'autres pays, à Madagascar, la mise en place du système de management de la qualité dans une organisation, spécifiquement celle qui vise la certification est onéreuse (Simen et Aboutou, 2019). Les dépenses liées à l'implémentation de l'orientation client figure parmi ces charges considérables en termes financier, temporel, etc. puisqu'elle est une orientation de base du management de la qualité, et sert donc de référence pour toutes stratégies ou activités entreprises au sein de l'organisation. Les énormes charges y afférentes nous amènent à considérer que les évaluations de l'orientation client du personnel, par le supérieur hiérarchique, par les consultants ou l'employé lui-même sont insuffisantes. Une évaluation de la part des clients s'avère très intéressante, dans la mesure où ce sont leur satisfaction que l'organisation vise, dans l'ensemble de ces processus liés au management de la qualité. Par conséquent, il est essentiel d'approfondir les réflexions concernant l'influence de l'orientation client de l'employé sur la satisfaction des clients, sous la perspective de la clientèle. Cet article est issu de la thèse de doctorat de Madame Linda Jean Pierre (2022) qui avait tenté de traiter ce sujet dans le contexte du personnel en contact des entreprises de services, principalement des banques de la région Atsinanana de Madagascar.

À cet effet, la problématique de ce travail de recherche s'articulait autour de la question suivante: L'orientation client du personnel en contact des banques influence-t-elle la satisfaction des clients ?

Dans le cadre de ce questionnement, l'objectif global de cette étude est d'examiner, sous l'approche combinée, les effets de l'orientation client du personnel en contact des banques sur la satisfaction des clients, suivant la perspective de la clientèle, dans le contexte malgache. Dans cet article, seule l'approche épistémologique sera présentée.

L'hypothèse globale proposée dans le cadre de cette recherche est que l'orientation client du personnel en contact influence positivement la satisfaction des clients.

Du côté de la méthodologie, la méthode quantitative via enquête par questionnaire a été conduite et exécutée afin de tester les relations causales de nos variables, représentées par nos hypothèses de recherche et modélisées par notre modèle conceptuel.

Quelques apports sont attendus de cette recherche doctorale.

Sur le plan théorique, cette recherche vise à enrichir la littérature de l'orientation client au niveau individuel. Bien que les travaux de recherche sur le concept soient abondants, seules les deux principales approches attitudinale et behavioriste y sont

adoptées. Très peu d'intérêts ont été donc accordés à l'approche combinée. Pour confirmer ou mieux explorer les apports de cette perspective conciliatrice en termes de conceptualisation, notre travail de recherche est conduit sous cette perspective.

D'un point de vue méthodologique, la contribution attendue est relative à la perception de la clientèle sur l'attitude orientée client. La mesure de l'orientation client de l'employé, sous son aspect attitudinal, a été dans la totalité des travaux existants, exécutée en tant qu'auto-évaluation ou évaluation du supérieur hiérarchique. Or, les clients sont également des évaluateurs non négligeables de l'orientation client de l'employé. Dans ce sens, les points de vue des clients méritent une attention particulière, quant à l'évaluation de cette orientation client du personnel. Ainsi, en adoptant ladite perspective des clients, notre recherche vise à rendre compte des visions qu'ont les clients à l'égard de l'attitude orientée client du personnel.

## **II. CADRE THÉORIQUE**

L'orientation client dans sa version organisationnelle et/ou individuelle fait partie intégrante des facteurs clés de succès des organisations (Lambin et Moerloose, 2008). Il a été considéré comme l'un des piliers du marketing traditionnel (Kotler et al., 2003) et se trouve être l'un des principes du management de la qualité, le management qui tend à atteindre des objectifs **Au terme de ce travail de thèse, il est important de rappeler certains points.** qualité, afin de satisfaire les besoins et attentes de la clientèle (ISO, 2015). Dans le domaine du service, l'orientation client au niveau individuel, est soit un comportement, soit une attitude ou les deux, voire même une valeur, dont la mise en œuvre vise à satisfaire les clients (Brown et al., 2002 ; Donovan et al., 2004 ; Hennig-Thurau, 2004; Stock et Hoyer, 2005 ; Zablah et al., 2012). Dans la littérature existante, nombreux sont les données empiriques, qui soutiennent le lien positif et significatif entre l'orientation client et la satisfaction des clients, entres autres celles des travaux d'Aburayya et al., 2020 ; d'Amangala et Ateke, 2018 ; de Hennig-Thurau, 2004 et de Stock et Hoyer, 2005. Cependant, à notre connaissance, aucun des travaux de recherche malgache n'a traité le sujet jusqu'à nos jours, alors que dans leur politique qualité, les organisations s'engagent à réaliser les préconisations liées à l'orientation client. Or, le management de la qualité, lorsqu'il est particulièrement accompagné d'un objectif de certification, représente, pour toute organisation qui l'applique, un investissement considérable (Simen et Aboutou, 2019). Ainsi, apprécier l'impact de l'orientation client, le premier principe qui guide l'ensemble des stratégies et des activités d'une organisation adoptant le management de la qualité, sur la satisfaction des clients, est d'une importance capitale. Toutefois, les mesures existantes concernant l'orientation client individuel, celle qui intéresse notre thèse, sont toutes destinées à différents types d'évaluateurs (l'employé lui-même, le supérieur hiérarchique, etc.), excepté les clients qui constituent la cible principale de ladite orientation client, en terme d'impact.

Dans l'univers scientifique, deux mondes existent, le monde théorique et le monde empirique (Angot et Milano, 2005). Quel qu'il soit, le monde choisi par le chercheur pour commencer son travail de recherche, un impératif s'impose à lui, dont la démarche de traduction d'un de ces mondes vers l'autre (Angot et Milano, 2005).

Dans ledit monde empirique, un cadre spécifique à délimitation spatiale bien définie est retenu pour le présent travail doctoral, il s'agit en effet du secteur bancaire de la région Atsinanana de Madagascar. Sa description fait partie intégrante de ce chapitre.

Toutefois, répondre à l'obligation de traduction d'un monde à l'autre de l'univers scientifique exige également, de la part du chercheur, la sélection d'une orientation de la recherche parmi les deux existantes, soit « confronter la théorie à la réalité ou faire émerger de la réalité des éléments théoriques » (Thietart et al., 2014, p.198). Ceci renvoie aux choix épistémologique et méthodologique, mais aussi à la méthode de traduction adoptée dans notre travail, lesquels sont détaillés dans ce chapitre, à la suite de la présentation de notre cadre empirique susdit.

## **III. CONTEXTE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE : SECTEUR BANCAIRE MALGACHE**

Notre terrain d'étude empirique concerne le secteur des banques malgaches, plus précisément des banques de la région Atsinanana de l'île malgache. Pour décrire ce terrain, nous allons nous focaliser d'abord sur la présentation du secteur bancaire malgache et des principales banques qui s'y trouvent. Ensuite, nous allons nous concentrer sur la situation de ces banques dans la ville de Toamasina de la région Atsinanana, sur deux plans : leur point de distribution et leur management de la qualité.

### 3.1. Historique du secteur bancaire malgache

La première banque qui fut créée à Madagascar est une banque d'émission, appelée BANQUE DE MADAGASCAR (Chaminah, 2015). Sa création et son fonctionnement fut régit par la loi du 22 décembre 1925, laquelle stipulait que la Banque de Madagascar est chargée de l'émission des billets et monnaies sur le territoire malgache (Chaminah, 2015). Par la suite, la monnaie « FRANC » fut créée et est devenu Franc de la Communauté Africaine (FCFA) en 1945. Un INSTITUT D'EMISSION MALGACHE fut ensuite créée en 1962, après l'accession de Madagascar à l'indépendance, dont la raison d'être consiste à l'émission du FRANC CFA dans la zone franc (Chaminah, 2015). À partir de 1963, le FRANC CFA fut substitué au FRANC MALGACHE (FMG). Ainsi, de 1960 à 1972, le système bancaire malgache fut marqué par son appartenance à la Zone Franc et fut constitué principalement par la Banque Malgache d'Escompte et de Crédit (BAMES), la Banque Nationale de Crédit pour l'Océan Indien (BNC-OI), la Banque Française de Commerce (BFC) et la Banque Nationale Malgache de Développement (Randriamanampisoa, 2016). À cette époque, ces banques étaient classées en trois grandes catégories à savoir « les banques de dépôts dont l'activité principale est de recevoir les dépôts du public et d'effectuer les opérations de crédit à court terme ; les banques d'affaires dont l'activité principale est, outre l'octroi de crédit, la prise et la gestion des participations dans les affaires existantes et les banques de crédit qui sont spécialisées dans les crédits en moyen et long terme » (Chaminah, 2015, p.39). Et, en 1972, Madagascar se retire de la Zone Franc (Chaminah, 2015). Par l'ordonnance n° 73-025 du 12 juin 1973, la Banque Centrale de la République de Madagascar devint ensuite la Banque Centrale de Madagascar (BCM), la banque d'émission de monnaies à Madagascar. Entre 1973 et 1987, le système bancaire malgache passa à la phase dite « nationalisation des banques » et les banques, « Bankin'ny Indostria (BNI) »<sup>1</sup>, « Bankin'ny Fampanandrosoana ny Varotra (BFV) »<sup>2</sup> et « Bankin'ny Tantsaha Mpamokatra (BTM) »<sup>3</sup> ont été créées (Randriamanampisoa, 2016). La période de 1988 à 1993 quant à elle, fut marquée par l'exécution de la première phase du Programme d'Ajustement Structurel, lequel préconise l'assainissement du portefeuille de crédit et la libéralisation du secteur bancaire (Fonds Africain de Développement, 1994 ; Randriamanampisoa, 2016). Plus précisément, PAS exige la réforme du secteur financier par l'établissement de mesures législatives et administratives favorisant la création de nouvelles institutions financières, mais aussi la réduction des participations de l'Etat dans le secteur bancaire, par l'ouverture à la participation du capital privé dans les trois banques nationales sus-citées (Fonds Africain de Développement, 1994 ; Randriamanampisoa, 2016). En juin 1994, la loi n°94-004 portant nouveaux statuts de la Banque Centrale fut promulguée (Randriamanampisoa, 2016), et de 1998 à 1999, il y eut le désengagement de l'Etat malgache du secteur bancaire par la privatisation du système bancaire et le maintien de participations minoritaires dans certaines banques (Adéchoubou et Woodfin, 2003 ; Chaminah, 2015 ; Randriamanampisoa, 2016). Par conséquent, les capitaux des banques autrefois étatiques furent devenus des capitaux majoritairement étrangers<sup>4</sup>. Avant cette période de privatisation des banques, plus précisément en 1996, l'ensemble formé par les banques, les établissements financiers, les institutions financières mutualistes et les institutions financières spécialisées, est désigné sous le vocable « établissements de crédits » par le législateur, et par la loi de 2005, les composantes desdits établissements de crédits ont été modifiées et limitées aux banques, aux établissements financiers, aux institutions de microfinance et aux institutions financières spécialisées (Chaminah, 2015). En 2003, l'unité monétaire ARIARY fut créée en remplacement du FRANC MALGACHE par la loi la loi n°2003- 004 du 07 Juillet 2003 (Chaminah, 2015). À cette époque, le secteur financier se présente comme-suit (Adéchoubou et Woodfin, 2003) : d'une part, le secteur financier classique comprend deux (2) établissements financiers, quatre (4) établissements d'assurance et de sécurité sociale et sept (7) banques commerciales dont BFV-SG, BMOI, BNI – CL, BTM- BOA, CMB, SBM et UCB. D'autre part, le secteur de la microfinance constitué par les IMF « à base des membres », entre autres CECAM, le réseau OTIV, le réseau TIAVO, ADéFi ; les IMF de « Crédits directs » notamment APEM, SIPEM et « Vola Mahasoà » ; et enfin les IMF de type projets à "volet crédit" dont PSDR, Programme « RPPMED », ONG Entreprendre à Madagascar et ONG Haingonala.

En 2018, le secteur financier malgache est subdivisé en trois catégories, à savoir (BFM, 2018) :

---

<sup>1</sup> Banque Nationale pour l'Industrie

<sup>2</sup> Banque pour le Développement du Commerce

<sup>3</sup> Banque pour le Développement Rural

<sup>4</sup> La Société Générale rachète 70% du capital de BFV ; Crédit Lyonnais rachète quant à lui 51% du capital de la BNI et le Groupe Africa Financial Holding / Bank of Africa (AFH/BOA) pour le 51,64% du capital de la BTM.

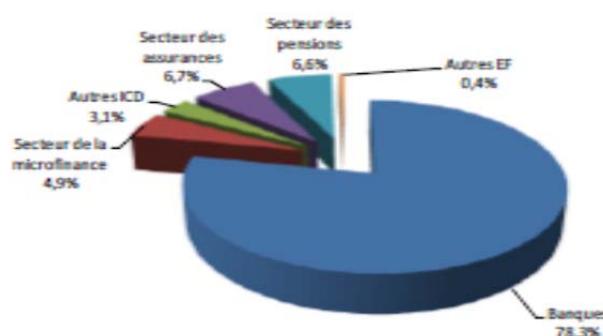
Les marchés financiers qui comprennent un marché monétaire de dette publique, un marché interbancaire de liquidités et un marché interbancaire de devises étrangères.

Les intermédiaires financiers qui regroupent le secteur bancaire (11 banques territoriales, le secteur de la microfinance (11 IMFs), les autres institutions collectrices de dépôts (1 société), le secteur des assurances (4 compagnies et une mutuelle d'assurances), le secteur des pensions de retraite (2 caisses de pension publiques et un fonds de pension privé), et les autres sociétés financières non collecteurs de dépôts (3 établissements).

Les infrastructures financières qui comprennent les systèmes de paiement (télécompensation, « Real Time Gross Settlement » et monnaie électronique) et les différents textes réglementaires et légaux qui régissent le système financier.

Il se trouve que le secteur bancaire domine largement le secteur financier malgache comme présenté dans le graphique n°1 ci-dessous.

Graphique 1: Système financier malgache en 2018



Source : Banky Foiben'i Madagascar, 2018

Ainsi, la part du secteur bancaire dans le secteur financier est de l'ordre de 78,3 % en 2018. Selon la BFM (2018), les banques sont les seules et uniques acteurs du marché interbancaire de liquidités et du marché des changes. Et, sur le marché des titres publics, elles en sont les principales détentrices, et au niveau des infrastructures financières, elles sont aussi les seules et uniques intervenantes dans la Télécompensation et le RTGS, à part BFM.

### 3.2. Secteur bancaire malgache actuel

Actuellement, le secteur bancaire est constitué par onze (11) banques territoriales dont trois (3) institutions de microfinance ayant une licence bancaire (LD Media Development et Economic Development Board of Madagascar, 2021 ; United Nations Capital Development Fund, 2020), notamment : Accès Banque Madagascar, Banque des Mascareignes Madagascar, Banque Malgache de l'Océan Indien, Société Générale Madagascar, BGF Bank Madagascar, BNI Madagascar, Bank of Africa Madagascar, Baobab Madagascar (ex-MICROCREDE), SIPEM Banque, State Bank of Mauritius Madagascar et The Mauritius Commercial Bank Madagascar.

Le secteur bancaire malgache est de facto fortement dominé par quatre principales banques dont la BOA, la BNI Madagascar, la SG Madagasikara et la BMOI. Elles détiennent 86% des parts de marché en termes d'encours de crédit en 2018, comme le montre la figure n°1 ci-après.

Tableau 1 : Quatre premières banques à Madagascar

	 Nombre d'agences	 Nombre de GAB/ PDV	 Part de marché (en % encours de crédit)
Bank of Africa	92	142	26 %
BNI Madagascar	72	94	23 %
Societe Generale Madagasikara	58	89	21 %
BMOI	27	27	16 %

Source : UNCDF, 2020

Ainsi, les 249 agences et les 352 Guichets Automatiques de banques existant à Madagascar appartiennent aux quatre principales banques malgaches.

En 2019, en termes d'actif, ces banques détiennent une part de marché de l'ordre de 83,4%. En ce qui concerne les dépôts, leur part de marché est de 86%, et pour les prêts bancaires, lesdites principales banques enregistrent une part de marché de 80,3% (BFM, 2018).

Étant donné que la Commune urbaine de Toamasina est choisie comme le champ de notre étude<sup>5</sup>, il est donc essentiel de décrire la situation de ces quatre principales banques dans ladite commune.

### 3.3. Panorama des quatre premières banques malgaches dans la Commune Urbaine de Toamasina – Région Atsinanana

En effet, Madagascar comprend vingt-trois (23) régions<sup>6</sup> dont la région Atsinanana, laquelle est située au Centre Est de Madagascar et est composée de sept (7) districts à savoir : Toamasina I, Toamasina II, Brickaville, Vatomandry, Antanambao Manampotsy, Mahanoro et Marolambo (INSTAT, 2019). La Commune Urbaine ou la ville de Toamasina, n'est autre que le district de Toamasina-I qui est le chef-lieu de la région Atsinanana, et elle se trouve parmi les principales villes malgaches (LD Media Development et Economic Development Board of Madagascar, 2021).

En ce qui concerne le secteur bancaire, dans la ville de Toamasina, les quatre principales banques malgaches sus-citées se présentent comme le montre le tableau n°2 en termes de nombre d'agences<sup>7</sup>.

Tableau 2 :: Présentation des quatre premières banques malgaches dans la ville de Toamasina

Banque	Nombre d'agences	Dénomination
BOA	3	BOA Rue de Commerce
		BOA Bd Augagneur
		BOA Mangarivotra
BNI Madagascar	3	BNI Bazary Be
		BNI Bazary Kely
		BNI Tanamakoa

<sup>5</sup> Ce choix sera justifié dans la prochaine section

<sup>6</sup> <https://torolalana.gov.mg/services/regions-et-districts/?category=decouverte-de-madagascar>

<sup>7</sup> Sans compter les centres d'affaires ou espaces entreprises

SG Madagasikara	2	SG Madagasikara Tanambao V SG Madagasikara Avenue de l'indépendance
BMOI	2	BMOI Bd Augagneur BMOI Bd Joffre

Source : Auteur, 2020

Ce tableau montre que chacune des principales banques installées à Madagascar dispose au minimum de deux (2) agences dans la Commune Urbaine de Toamasina. Il est à noter aussi que chacune d'elle dispose d'un centre d'affaires ou d'espace entreprises dans la ville de Toamasina.

Comme notre étude se penche sur le concept de l'orientation client, l'un des principes du Management de la qualité, nous allons voir, dans la section suivante, les initiatives prises par ces quatre principales banques en matière de démarche qualité.

### **3.3.1. Management de la qualité : cas des premières banques malgaches**

Outre la certification qui est un choix basé sur le volontariat, la communication de la démarche qualité d'une organisation, essentiellement celle liée au management de la qualité s'effectue aussi, au niveau de la direction générale, à travers de la politique qualité,<sup>8</sup> accompagnée dans certains cas de la charte de qualité.

Ainsi, dans les prochains paragraphes, nous allons présenter les banques qui ont publiquement communiqué leur démarche qualité, via ses outils de communication spécifiques du management de la qualité. Suivant cette approche, la présentation du management de la qualité des principales banques de Madagascar sus-citées est limitée à trois banques, successivement, la BMOI, la SG Madagasikara et la BNI.

#### **3.3.1.1. Le management de la qualité de la banque BMOI**

La banque BMOI, dans sa démarche qualité, a choisi comme référentiel, la norme ISO 9001 liée au management de la qualité. Si le périmètre de son SMQ a été limité aux activités de crédits documentaires, dans un premier temps, puis à celui des activités liées au Commerce International ; depuis 2012, ce périmètre a été étendu sur l'ensemble de ses opérations bancaires<sup>9</sup>. Dans la mise en place du SMQ au sein de sa structure, la banque BMOI a toujours visé la certification. Ainsi, elle a été certifiée depuis 2001 et a continuellement renouvelée sa certification, comme présentée ci-après (<http://www.bmoinet.net/entreprises/garantir-un-service-de-qualite/>) :

- Avril 2001 : première banque malgache certifiée ISO 9001 :2000 pour ses activités de Crédits Documentaires
- Mai 2007 : première banque malgache certifiée ISO 9001 :2000 pour toutes ses activités de Commerce International
- Avril 2012 : extension du périmètre de la certification à toutes ses activités de la production bancaire
- Avril 2014: première banque malgache certifiée ISO 9001 :2008 pour toutes ses activités de production bancaire
- Juin 2016: première banque malgache certifiée ISO 9001 :2015 pour toutes ses activités de production bancaire
- Juin 2019 : renouvellement de la certification ISO 9001 :2015 pour toutes les activités de production bancaire

En matière de politique qualité, la Banque BMOI, représentée par son Directeur Général déclare que : « Nos clients constituent le centre de nos priorités. Leur satisfaction est notre principal objectif afin de développer avec succès notre banque de manière pérenne » (<http://www.bmoinet.net/entreprises/garantir-un-service-de-qualite/>). Parmi les objectifs qualité de cette banque, la satisfaction des clients prédomine donc et cela est accompagnée de la mise en place des clients au cœur de ses soucis. Il s'agit en effet, des préconisations de l'orientation client. De ce fait, similairement à ce qui est indiqué par les principes de

<sup>8</sup> Voir p. 143

<sup>9</sup> Commerce international, gestions des comptes, moyens de paiement, monétiques et télématiques, et la mise en œuvre des financements.

Management de la qualité selon la norme ISO 9001, la banque met l'orientation client comme le premier principe à suivre dans son management de la qualité.

Dans sa politique qualité, la Direction Générale confirme aussi l'engagement de la banque en ce qui concerne : la qualité de son offre, les principes essentiels de son SQM tels que préconisés par la norme ISO 9001, la gestion de sa relation clientèle, le respect impératif et collectif scrupuleux des différentes procédures de contrôle et l'amélioration continue de son SQM. Elle souligne également que l'effort consacré à ce management de la qualité est un effort collectif.

Pour ce qui est de la charte qualité, vis-à-vis des parties intéressées, particulièrement des clients, la banque y communique ces cinq principaux engagements à savoir (<http://www.bmoinet.net/au-quotidien/la-charte-qualite-de-la-bmoi/>) :

- Être facilement joignable et communiquer les coordonnées directes du gestionnaire de compte ;
- Revenir vers le client, dans la journée, après un message ;
- Rendre les comptes toujours plus accessibles et permettre aux clients la gestion de ses opérations bancaires 24h/24 et 7j/7 via internet ou mobile ;
- Interroger régulièrement les clients pour connaître leur niveau de satisfaction, en vue de les améliorer en permanence ;
- Donner aux clients les moyens d'exprimer facilement leurs éventuelles réclamations.

### **3.3.1.2. Le management de la qualité de la banque SG Madagasikara**

La banque SG Madagasikara, elle aussi, adopte une démarche qualité suivant la norme ISO 9001.

Son SMQ a été certifié conforme à la norme ISO 9001 : 2008 pour ses activités à l'international, le marché de devises et l'octroi de crédits commerciaux (<https://societegenerale.mg/fr/nous-connaître/politique-qualite/>). Bien que cette banque n'a jusqu'à nos jours renouvelé sa certification, laquelle n'est pas obligatoire, le choix de l'entreprise du management qualité est toujours maintenu, et ceci est confirmé de par sa politique qualité.

La SG Madagasikara, dans son ensemble, à travers son Directeur Général, exprime en effet leur adhésion à la démarche qualité qui s'inscrit dans une optique d'amélioration continue de son SMQ, par une déclaration écrite de leurs engagements, dont ceux relatifs à la qualité, notamment :

- Le renforcement de l'écoute client ;
- L'innovation par proposition de traitement différencié par segment de clients;
- Le développement de la « promotion de la qualité » des clients internes et externes ;
- La consolidation de la polyvalence de ses collaborateurs par le développement de compétences.

Dans cette politique qualité, la banque SG Madagasikara avance aussi la formule « le client au centre de nos préoccupations », est l'objectif commun qu'elle poursuit, et qu'elle agit dans une perspective d'amélioration continue de l'expérience client. Ainsi, dans sa démarche qualité, le principe de l'orientation client du management qualité est mis en avant par la SG Madagasikara, autant que l'engagement de la Direction générale, l'implication du personnel, la recherche d'amélioration continue, etc.

### **3.3.1.3. Le management de la qualité de la banque BNI Madagascar**

De la même manière que les deux banques sus-présentées, la banque BNI Madagascar met aussi en œuvre au sein de son système managérial, une démarche qualité selon la norme ISO 9001.

Une certification lui a déjà été décernée auparavant, par un organisme certificateur, pour attester que son SMQ est conforme au référentiel ISO 9001 : 2008 en ce qui concerne ces crédits aux particuliers. Malgré l'inexistence d'une nouvelle certification, la banque a mis en place un plan nommé « CAP LEADER 2020 », lequel indique une perspective de continuité du management de la qualité qu'elle a précédemment entreprise.

La politique qualité expressément communiquée à ses publics par son Directeur Général, met l'accent sur le fait que la qualité est au cœur de la stratégie de la banque BNI et que le principal objectif de son SMQ est la satisfaction des clients externes et internes (<https://www.bni.mg/politique-qualite/>). Ainsi, le principe d'orientation client du Management de la qualité est également au premier rang dans la banque BNI Madagascar.

Pour atteindre ses objectifs, notamment ceux liés à la qualité, cette banque s'appuie sur la collaboration, l'implication et l'engagement de tout son personnel, donc des membres de la Direction Générale et de ses collaborateurs, du respect des normes dans tous ses aspects, comportementale, organisationnelle, etc.

Et pour ce qui est de ses engagements d'amélioration continue dans son SMQ, ceux-ci se réfèrent de facto à (<https://www.bni.mg/politique-qualite/>) :

- L'écoute et la satisfaction des besoins des clients et du marché ;
- L'identification des risques et des opportunités ainsi que des actions y afférentes à mettre en œuvre ;
- La responsabilisation des collaborateurs et l'accroissement de leur compétence ;
- L'amélioration de l'environnement et de l'outil de travail.

Le terrain d'étude étant présenté, il convient maintenant de passer à l'étape des choix épistémologiques et méthodologiques de notre travail.

#### **IV. POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE ET DEMARCHE SCIENTIFIQUE DE LA RECHERCHE**

L'épistémologie est définie par Piaget (1964) comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (cité dans Gavard-Perret et al., 2018, p.6). Ainsi, selon Thietart et al., (2014) la réflexion épistémologique porte sur quatre dimensions dont :

- « une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
- une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
- une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
- enfin, une dimension axiologique, qui interroge les valeurs portées par la connaissance » (p.15).

Gavard-Perret et al. (2018) appuient ceci en évoquant que comme « la finalité d'une recherche est d'élaborer des connaissances, il est crucial pour un chercheur de s'interroger sur : ce qu'est pour lui, la connaissance ; les hypothèses fondatrices sur lesquelles sa conception de la connaissance repose, et la manière de justifier la validité des connaissances qu'il élabore » (p.7). De ce fait, selon Evrard et al. (2009), toute recherche exige de la part du chercheur, un choix concernant la posture de recherche qui va guider son travail, et ce dans une période la plus proche possible du début de la recherche. Gavard-Perret et al. (2018) y adhèrent en précisant que le questionnement épistémologique est indissociable de la pratique de la recherche scientifique dans n'importe quelle science. Ils insistent également sur le fait que de la même manière que dans les autres sciences, elle est alors incontournable dans les disciplines des sciences de gestion, et ce au démarrage de la recherche voire même à l'ensemble du processus de recherche. En 1990, Martinet dénonce déjà ce caractère consubstantiel de la réflexion épistémologique au travail scientifique (Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014). En appui à cette expression de l'importance des questions épistémologiques en matière de recherche, Gavard-Perret et al. (2008) notent que « la spécification du positionnement épistémologique adopté et les justifications apportées par le chercheur sont fondamentales pour permettre à ce dernier de conférer une légitimité à son travail et aux choix qui le sous-tendent (notamment méthodologiques) » (p.8). Ils confirment donc les propos de Wacheux (1996) stipulant que : « Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié » (cité dans p.7).

Selon toujours Gavard-Perret et al. (2018), « un chercheur ne construit pas sa propre conception de la connaissance isolément ni ex nihilo » (p.8). Cette dernière est influencée par les grands courants de pensée auxquels se réfèrent les chercheurs de la communauté à laquelle il appartient, appelés paradigmes épistémologiques. Ainsi, il est important de voir les différents paradigmes épistémologiques existants, sur lesquels les chercheurs peuvent prendre comme référence dans leurs travaux de recherche.

#### 4.1. Principaux paradigmes épistémologiques existants

Le paradigme épistémologique désigne, pour Thietart et al. (2014) : « un cadre qui regroupe un ensemble de croyances, valeurs, techniques partagées par une communauté scientifique à une période donnée » (p.19). Ils précisent que ce cadre permet aux chercheurs de spécifier les problèmes et les méthodes légitimes, de canaliser les investigations, de définir un langage commun, lequel favoriserait la diffusion des travaux et permettrait ainsi une plus grande efficacité de la recherche. En se basant sur la définition de Kuhn (1962), Gavard-Perret et al. (2018), pour leur part, formulent que « le paradigme épistémologique est une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » (p.7). Ils indiquent aussi que ces hypothèses se rapportent de facto à ce qu'est la connaissance (hypothèses d'ordre épistémique), à la manière dont la connaissance est élaborée (hypothèses d'ordre méthodologique) et à la façon dont on justifie son caractère valable.

En effet, plusieurs paradigmes épistémologiques sont identifiés dans la littérature et leur classification et/ou définition font largement un objet de controverses entre les chercheurs (Gavard-Perret et al., 2008). Si Burell et Morgan (1979) distinguent quatre paradigmes épistémologiques: le paradigme interprétatif, le paradigme fonctionnaliste, le paradigme structuraliste radical et le paradigme humaniste radical (Gavard-Perret et al., 2018). Moigne (1990) en identifie deux : le positivisme et le constructivisme (Gavard-Perret et al., 2018). Autant que Moigne (1990), Usunier et al. (1993) dénombrent deux paradigmes épistémologiques: le paradigme positiviste et le paradigme phénoménologique (Gavard-Perret et al., 2018). Wacheux (1996) quant à lui, fait part de l'existence de quatre paradigmes épistémologiques: positiviste, sociologique, compréhensive, fonctionnante, constructiviste (Gavard-Perret et al., 2018). Girod-Séville et Perret (1999), pour leur part, distinguent trois paradigmes épistémologiques: le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme (Gavard-Perret et al., 2018). Récemment, Evrard et al. (2009) comme Girod-Séville et Perret (1999) opposent le positivisme, au constructivisme et à l'interprétativisme. Thietart et al. (2014), eux, évoquent l'existence de six paradigmes épistémologiques : le positivisme logique, le post-positivisme et le réalisme critique, l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique. Gavard-Perret et al. (2018), à leur tour, exposent cinq principaux paradigmes épistémiques à savoir le positivisme logique, le réalisme critique, le constructivisme pragmatique, l'interprétativisme et le constructivisme au sens de Guba et Lincoln.

Selon Gavard-Perret et al. (2008), les écrits révèlent que « les paradigmes positiviste/post-positiviste sont souvent présentés de manière associée, alors que le paradigme interprétativiste est soit assimilé ou associé au paradigme constructiviste, soit présenté comme un troisième paradigme épistémologique » (p.21). Dumez (2010) avance également le même propos tout en précisant que ces deux ou trois paradigmes prédominent dans les sciences de gestion. Dans cette même ordre d'idée et en s'alignant sur Girod-Séville et Perret (1999), ainsi que sur Evrard et al. (2009), nous allons donc nous limiter à présenter trois principaux paradigmes épistémologiques, notamment, le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Une posture épistémologique se définit en effet en fonction des réponses apportées aux trois questions proposées par Girod-Séville et Perret, telles que présentées dans le tableau n°3 ci-dessous.

Tableau 3 : Questions liées au choix du positionnement épistémologique et ses réponses

Questions	Eléments de réponses
Quelle est la nature de la connaissance produite ?	Vision du monde social par le chercheur ; nature du lien sujet / objet ; nature de la réalité
Comment la connaissance scientifique est elle engendrée ?	Chemin de la connaissance empruntée
Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?	Critères de validité de la connaissance produite

Source : Cheiko, 2015

Comme nous allons voir, ci-dessous, les écrits mettent en évidence que chacun des positionnements épistémologiques apportent des réponses distinctes à ces différentes questions.

##### 4.1.1. Positivisme

Le paradigme positiviste repose sur les principales hypothèses suivantes :

L'hypothèse dite ontologique (réaliste) postulant que la réalité existe en elle-même et est indépendante des perceptions qu'on peut en avoir et des descriptions qu'on peut en faire (Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014 ; David, 1999). Dans ce sens, le Moigne (1990) énonce que toute proposition décrivant la réalité peut être considérée comme vraie et que le but de la science est de découvrir la réalité (David, 1999). Ledit réel est donc objectif, unique et connaissable et que le chercheur peut étudier et cerner et connaître en toute neutralité par l'observation (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Gavard-Perret et al., 2018). Autrement dit, pour les positivistes, le seul réel est le réel observable, lequel traduit une ontologie réaliste empirique, expliquée comme suit par Halleux (1984) « ce mode de pensée conforme aux règles de la méthode positive, consiste à ne tenir une vérité pour certaine qu'après en avoir constaté les applications au domaine des faits » (cité dans Gavard-Perret et al., 2018, p.19).

L'hypothèse qualifiée d'épistémologie objective dualiste qui requiert du chercheur une prise de position extérieure et objective à l'égard de l'objet de recherche (Gavard-Perret et al., 2018 ; Evrard et al., 2009) afin de garantir l'existence d'un état dénommé communément dualisme objet-sujet (Gavard-Perret et al., 2018). Le chercheur est donc tenu de contrôler et de limiter les biais pour atteindre de manière la plus fidèle la réalité (Evrard et al., 2009).

L'hypothèse dite de détermination naturelle qui considère que « le réel existentiel est déterminé par une quelconque forme de détermination naturelle » (Gavard-Perret et al., 2008, p.22). À partir de l'observation empirique des faits, de l'explication des liens de causalités qui existent, le positivisme permet de découvrir et d'appréhender les formes existantes de détermination liées au phénomène étudié. En d'autres termes, selon Gavard-Perret et al. (2008) : « il est postulé que le réel est régi par des lois naturelles immuables, dont beaucoup prennent la forme de relations de cause à effet, observables et mesurables scientifiquement » (p.22).

En ce qui concerne la question de validité scientifique, trois critères sont retenus par le positivisme : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Evrard et al., 2009). La vérifiabilité suppose que toute proposition synthétique doit être vérifiable de manière empirique (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014 ; Evrard et al., 2009). La confirmabilité, elle, réside dans l'idée que « l'on ne peut pas dire qu'une proposition est vraie universellement mais seulement qu'elle est probable » (Thietart et al., 2014, p.38). Autrement dit, l'assurance de l'existence d'une vérité absolue n'est pas retenue dans l'approche positiviste car elle peut ne pas être vraie dans d'autres circonstances. La réfutabilité, pour sa part, suppose d'après Popper, que l'on ne peut jamais affirmer qu'une théorie est vraie, on peut en revanche affirmer qu'une théorie est fautive, c'est-à-dire qu'elle est réfutée (Thietart et al., 2014). En d'autres termes, selon Cheiko (2015) « une théorie sera provisoirement vraie du moment qu'elle n'est pas réfutée » (p.171).

#### **4.1.2. Interprétativisme**

L'approche interprétativiste exige du chercheur une immersion dans le phénomène étudié afin de comprendre les interprétations des acteurs vis-à-vis de la réalité et d'explicitier les sens qu'ils donnent au phénomène (Evrard et al., 2009 ; Karoui, 2012 ; Michel, 2011). Girod-Séville et Perret (1999), en partageant ces idées, évoquent que sous une vision interprétativiste, « le chercheur explique les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie » (cité dans Cheiko, 2015, p.172). Ainsi, pour les interprétativistes, la réalité n'est ni absolue ni concrète et résulte des expériences individuelles, lesquelles la confèrent un caractère plutôt d'ordre mental et perceptuel (Evrard et al., 2009 ; Michel, 2011). De ce fait, le chercheur et l'objet sont interdépendants et la prise en compte du contexte est essentielle. Evrard et al. (2009) mettent en exergue ceux-ci en précisant que la réalité en tant que phénomène ne peut être comprise que parce qu'elle est expérimentée par des sujets. Autrement dit, le chercheur interprétativiste ne sera en mesure d'élaborer une connaissance, laquelle est la résultante d'une compréhension de la réalité, qu'à travers la prise en compte du contexte ainsi que des attentes, des motivations, des perceptions, des croyances, etc. des acteurs (Michel, 2011). La connaissance ainsi produite est donc de nature relative puisqu'elle est la traduction des significations singulières développées par des individus/acteurs (Thietart et al., 2014). Pour ce qui est de la validité des connaissances, l'interprétativisme requiert que la réalité soit perçue de manière intersubjective (Evrard et al., 2009). Similairement, Thietart et al. (2014) indiquent que la connaissance issue de l'approche interprétativiste devrait découler d'un processus de compréhension inter-subjectivement partagée par les acteurs. Dans le même ordre d'idée, Girod-Séville et Perret (1999) décrit la validité des connaissances sous deux critères dont l'idéographie et l'empathie. Ces auteurs définissent le premier critère idéographie comme « la capacité à présenter l'étude en situation d'un phénomène, lequel doit être décrit de manière détaillée, et à fixer son attention sur les événements singuliers, plutôt que de se concentrer sur la recherche de lois générales et régulières » (cité dans Cheiko, 2015, p.172), et le second critère en tant que la capacité de l'étude « à mettre à jour et à travailler

non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs» (cité dans Cheiko, 2015, p.172). Pour mieux expliciter ces différents critères de validité, Le Flanchec (2011) parle de l'idiographie de la recherche et aussi de l'empathie du chercheur, exprimé en termes de neutralité axiologique. Le caractère idiographique de la recherche requiert du chercheur l'étude en situation des phénomènes, laquelle sous-entend que la compréhension du phénomène étudié est dérivée du contexte. La neutralité axiologique par contre, exige de la part du chercheur qu'il s'immerge dans le phénomène pour reconstruire la logique des acteurs ; la non prise en compte de ses systèmes de valeurs, car ces derniers sont susceptibles d'apporter des biais dans son analyse. Comme cette neutralité axiologique « est le fait de ne pas porter de jugement » selon les dire de Flanchec (2011), cela signifie que le chercheur doit s'écarter de tout jugement dans son analyse et se focaliser ainsi sur la seule compréhension du phénomène.

## **4.2. Constructivisme**

Le paradigme constructiviste, pour sa part, requiert du chercheur la construction de la réalité (Evrard et al., 2009). Le constructivisme s'appuie sur un certain nombre de principes à savoir (Evrard et al., 2009):

- Le principe de représentabilité qui stipule que la connaissance est une organisation des représentations issues de nos expériences. Autrement dit, la connaissance que peut connaître le chercheur est la connaissance découlant de ses propres expériences ou de la confrontation entre ses représentations, issues de ses expériences, et l'objet de sa recherche (Cherkaoui et Haouata, 2017 ; Michel, 2011).
- Le principe de l'univers construit qui spécifie que la réalité est construite par le chercheur.
- Le principe d'interaction sujet-objet qui sous-tend la subjectivité du chercheur et l'inséparabilité de ce dernier et de l'objet de connaissance.
- Les principes d'argumentation générale et d'action intelligente qui stipulent que la connaissance ainsi produite, à l'opposé de celle issue du paradigme positiviste qui est démontrée, celle-ci est argumentée et que les procédures utilisées sont basées sur les expériences antérieures.

La littérature met en évidence deux types de constructivisme, notamment le constructivisme radical ou pragmatique de Galaserfeld ou de Le Moigne et le constructivisme modéré de Guba et Lincoln (Evrard et al., 2009). Le premier postule l'existence d'un réel expérimenté, mais sans se prononcer sur l'existence ou la non-existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même, en dehors de toute expérience humaine, tandis que le second repose sur un réel relatif qui prône l'existence de multiples réels socialement construits non gouvernés par des lois naturelles, causales ou autres comme l'hypothèse « d'ontologie relativiste » (Gavard-Perret et al., 2018). Le second stipule « qu'il existe une réalité mais qu'elle ne peut pas être atteinte par le chercheur » (Evrard et al., 2009, p.61). Pour ce qui est de la question de validité, le paradigme constructivisme dispose de deux critères : l'adéquation et l'enseignabilité. Pour expliciter ces deux critères, Le Flanchec (2011) ainsi qu'Evrard et collègues (2009) stipulent qu'une connaissance est adéquate si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser une situation et que l'enseignabilité, quant à elle, signifie que la connaissance produite doit être transmissible.

Ainsi, chacune de ces positionnements épistémologiques appréhendent la réalité de manière distincte, considèrent la relation sujet/objet différemment, utilisent des critères de validité qui leur sont spécifiques et construisent des connaissances de nature différente. En effet, d'après Hetzel, l'objectif de recherche est d'expliquer la réalité chez les positivistes, tandis qu'il s'agit de comprendre ou encore de construire la réalité, respectivement chez les interprétativistes et les constructivistes (Evrard et al., 2009).

Selon Evrard et al. (2009), pour mieux évaluer la validité d'une recherche, il est indispensable que le chercheur précise son positionnement épistémologique.

### **4.2.1. Posture épistémologique adoptée : le positivisme**

Comme il a été largement admis que la réflexion épistémologique est important dans une recherche scientifique (Evrard et al., 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Le Flanchec, 2011 ; Thietart et al., 2014), notamment en sciences de gestion, définir le cadre épistémologique dans lequel se situe notre recherche se présente donc comme une nécessité.

Le phénomène étudié dans la présente recherche est l'ensemble des effets de l'orientation client du personnel en contact sur la satisfaction client et l'objectif de notre recherche est d'expliquer ce phénomène. De ce fait, la posture choisie par notre recherche est celle des positivistes. Cette posture nous semble la mieux adaptée à notre objet de recherche qui est d'étudier les effets de l'orientation client du personnel en contact sur la satisfaction client. Le tableau n°4 ci-dessous met en évidence la prédominance de certains nombre de postulats du positivisme dans notre recherche.

Tableau 4 : Fondements du positionnement épistémologique positiviste et le cas de notre travail de recherche

Hypothèses de base	Fondements du positivisme	Notre travail de recherche
Vision du monde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe une réalité objective que l'on peut étudier, atteindre et analyser</li> <li>- L'observateur est extérieur à ce qu'il observe</li> <li>- La causalité est linéaire, il n'y pas de causes sans effets et d'effets sans causes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il explique de manière objective les effets de l'orientation client du personnel en contact sur la satisfaction client</li> <li>- Il n'y a aucun lien de dépendance entre le chercheur et l'objet de recherche.</li> </ul>
Posture du chercheur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrage sur les faits</li> <li>- Recherche des relations causales et des lois universelles</li> <li>- Formulation d'hypothèses à partir d'une théorie et test des hypothèses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La démarche de traduction de « mesure » qui consiste à passer du monde théorique au monde empirique a été adoptée (typique de la démarche hypothético-déductive)</li> <li>- Notre étude vise à expliquer le lien existant entre l'orientation client et la satisfaction client à partir des résultats empiriques d'une enquête effectuée, via un questionnaire composé d'échelles de mesures validées</li> </ul>
Méthodes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opérationnalisation des concepts et des variables permettant des mesures</li> <li>- Etudes quantitatives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les concepts sont opérationnalisés en vue d'une mesure</li> <li>- Afin de valider notre recherche, les hypothèses ont été confrontées aux faits</li> <li>- Une étude quantitative a été adoptée</li> </ul>

Source : adapté d'Evrard et al., 2009

Selon Hetzel, la perspective épistémologique positiviste est très courante dans les recherches en marketing (Evrard et al., 2009). Étant donné que la posture épistémologique adoptée dans la présente recherche est de nature positiviste, elle s'inscrit donc dans cette tendance épistémologique dominante en marketing.

À ce choix d'approche épistémologique suit en effet le choix du chercheur concernant son processus de production de connaissance, et surtout son mode de raisonnement parmi les trois formes existantes, notamment la déduction, l'induction et l'abduction.

#### **4.3. Démarche scientifique choisie : démarche fondée sur une approche hypothético-déductive**

Notre travail s'inscrit dans un raisonnement de type déductif, plus précisément sur une démarche hypothético-déductive. Ceci est justifié, d'une part par notre posture épistémologique. Comme Evrard et al. (2009) ont indiqué, la démarche hypothético-déductive est la démarche sur laquelle se base le positivisme. D'autre part, il trouve son fondement par rapport au processus de

construction de connaissance adopté par notre recherche: le « test ». Notre décision relative à ce choix de démarche scientifique s'appuie de facto sur les propos de Charriere Petit et Durieux, stipulant qu'il existe deux voies de construction de connaissance, dont l'exploration et le test, et que ledit test vise à confronter un objet théorique à la réalité et fait appel à une démarche hypothético-déductive (Thietart et al., 2014).

D'une manière simplifiée, il est admis que le processus de recherche fondé sur une démarche scientifique de type hypothético-déductive peut être scindé en neuf étapes (Gavard-Perret et al., 2018) :

- 1- Choix de l'objet de recherche
- 2- Revue de littérature
- 3- Construire un cadre théorique/conceptuel
- 4- Dédire des hypothèses
- 5- Opérationnaliser les concepts
- 6- Mettre au point un plan de recherche
- 7- Collecter des données empiriques
- 8- Tester empiriquement les hypothèses
- 9- Tirer les conséquences théoriques et pratiques des résultats obtenus

Étant donné que notre recherche a privilégié l'approche hypothético-déductive, le processus décrit ci-dessous a été suivi. Ainsi, nous avons en premier lieu identifié notre objet de recherche qui est d'étudier les effets de l'orientation client du personnel en contact sur la satisfaction client. Par la suite, une revue de littérature a été élaborée en vue d'indiquer les théories qui permettent au mieux de connaître l'orientation client du personnel en contact et les autres concepts clés de la recherche, et de décrire ainsi que d'expliquer le lien de ladite orientation client avec la satisfaction client. À l'issue de cette revue de littérature, les théories, les concepts ou les modèles sur lesquels s'appuient notre recherche ont été mis en exergue. Ensuite, l'étape de la formulation des hypothèses qui consiste à proposer des réponses anticipées à notre problématique sur la base des recherches antérieures, a été entreprise, et un modèle conceptuel a été élaboré. Étant donné que lesdites hypothèses et ledit modèle devraient être confrontés à la réalité, une mise en lien des concepts et des données s'avère donc nécessaire. Pour y parvenir, un choix de démarche de traduction de type « mesure », laquelle permet le passage d'un monde théorique vers un monde empirique (Angot et Milano, 2005) a été adopté. Ceci nous a amené à traduire nos concepts théoriques en des indicateurs empiriques ou instruments de mesure (Angot et Milano, 2005 ; Gavard-Perret et al., 2018). À la suite de cette phase d'opérationnalisation, notre plan de recherche a été mis au point moyennant la spécification de notre démarche de collecte de données. Cette dernière a été ensuite exécutée, des tests empiriques des hypothèses et du modèle ont été aussi opérés, et en dernier lieu, nos résultats empiriques ont été confrontés au cadre théorique afin de mettre en évidence les apports de notre recherche, tant sur le plan théorique que pratique.

Dans les différents paragraphes ou chapitres présentés antérieurement, seules les étapes précédentes à la démarche de recueil des données ont été présentées, dès lors, dans la continuité du processus de notre approche hypothético-déductive. Nous allons maintenant spécifier comment nous allons procéder pour collecter les informations du terrain de notre recherche.

## **V. MÉTHODOLOGIE DE COLLECTE DE DONNÉES**

Gavard-Perret et al. (2018) soulignent que dans les travaux scientifiques, il est fréquent de voir deux principales confusions portées à l'égard des questionnements d'ordre épistémologique et méthodologique, dont la réduction de l'épistémologie à la méthodologie et la déduction d'une posture épistémologique à partir de considérations méthodologiques. Ainsi, dans leur effort de distinction des deux concepts, Gavard-Perret et al. (2018) précisent que « la méthodologie ne représente qu'une des composantes de l'épistémologie » (p.39) et que « le cadre épistémologique fournit un cadre au questionnement méthodologique » (p.39). Leur propos concorde avec celui d'Avenier (2011), indiquant que « l'épistémologie englobe la méthodologie – l'étude de la constitution des connaissances – mais ne s'y réduit pas » (p.39).

En effet, la méthodologie est définie comme « l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances » (Gavard-Perret et al., 2018, p.7). Dans le registre de la démarche hypothético-déductive, d'après Gauthier (2009), elle se rapporte à la proposition de « une logique de démonstration ou de preuve, c'est-à-dire une approche de recherche qui permettra de monter un dossier favorable ou défavorable à ses hypothèses » (p.170). Autrement dit, sous une approche hypothético-déductive, la partie méthodologique permet au chercheur de décrire la manière avec laquelle il va trouver les réponses relatives à sa problématique, et celle qui lui permettra d'infirmer ou de confirmer ses hypothèses de recherche. Ainsi, dans des travaux de recherche scientifique, établir une méthodologie de recherche consiste, pour un chercheur, à prendre les décisions liées au choix du type d'investigation, du mode d'échantillonnage, des instruments de collecte de données, etc.

### **5.1. Choix du champ d'application de la recherche**

À l'instar de notre étude qualitative, les motivations des choix liés au secteur bancaire, des banques étudiées et des répondants en sont similaires. Ainsi, notre étude quantitative a été conduite dans le domaine bancaire. Les banques étudiées sont limitées aux banques BMOI, BNI et SG Madagasikara situées dans la région Atsinanana, spécifiquement la ville de Toamasina. Les répondants, quant à eux, sont choisis selon qu'ils sont affiliés à l'une de ces trois banques et qu'ils détiennent un compte bancaire en leur propre nom dans ladite banque.

### **5.2. Approche méthodologique adoptée : approche mixte**

Comme le précise Mongeau (2008), « l'un des premiers éléments à introduire dans le texte de présentation de notre démarche de recherche est l'angle d'approche choisi » (p.84).

Dans ce même ordre d'idée, il est important de souligner que la présente recherche adopte, d'une manière prédominante, l'approche méthodologique de type quantitatif. Précédemment, il a été évoqué que l'orientation de recherche et le type de raisonnement choisis sont respectivement le test et la démarche hypothético-déductive. Ces deux points justifient en effet notre choix de l'approche quantitative, car cette dernière y est fortement privilégiée (Thietart et al., 2014). En termes de justifications du choix de cette approche quantitative, notre objectif de recherche y prend part également. Selon toujours Mongeau (2008), l'objectif de recherche guide le choix de la démarche méthodologique d'une recherche donnée. Pour la présente recherche, l'objectif est de facto d'expliquer un phénomène, moyennant préalablement la description dudit phénomène. Ainsi, le choix de l'approche quantitative en tant qu'approche méthodologique est bien fondé car celle-ci est appropriée, si le but de la recherche est de décrire de façon détaillée un phénomène quantifiable (que l'on peut mesurer à l'aide de nombres) ou de l'expliquer en faisant ressortir les liens entre ses différentes composantes (Simard, 2018).

Cependant, dans un premier temps, préalablement au test, un emprunt de la méthode qualitative a été effectué, car il nous a fallu bien cerner, à partir d'une étude exploratoire<sup>10</sup>, le concept d'orientation client du personnel en contact des banques, selon la perception des clients, et ceci dans le contexte malgache. Cette phase exploratoire a été en effet opérée comme indiqué précédemment, dans le but d'identifier les composantes de cette orientation client du personnel en contact. Dans ce sens, nous prenons appui sur l'assertion de Lambin (1990) qui stipule que « l'étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative, constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'explicitier des hypothèses de recherche » (Thietart et al., 2014). Ces derniers indiquent également que les deux approches sont complémentaires et elles peuvent être adoptées dans la perspective d'un processus séquentiel ou de triangulation. Au regard de toutes ces considérations, notre recherche s'inscrit plutôt dans une perspective de type séquentiel.

La démarche empirique de recherche étant fixée, il est nécessaire, pour la suite de notre description méthodologique, de présenter la méthode de recueil de données choisie.

#### **5.2.1. Méthode de recueil de données adoptée dans l'approche quantitative de notre stratégie de recherche : l'enquête par questionnaire**

Pour collecter des données, le chercheur détient à sa disposition de nombreuses options en matière de méthodes. D'après De Ketele et Roegiers (2015), il existe quatre principales méthodes de recueil d'informations : l'interview, l'observation, le

---

<sup>10</sup> Démarche de recherche visant à générer ou sélectionner des dimensions ou des hypothèses (Evrard et al., 2009)

questionnaire et l'étude de documents. En fonction des approches méthodologiques de collecte de données et de leurs sources, Thietart et al. (2014) en distinguent plusieurs types, à savoir :

- Le questionnaire, l'observation et l'expérimentation pour la collecte de données primaires dans les recherches quantitatives
- L'entretien individuel, l'entretien en groupe et l'observation participante ou non participante pour la collecte de données primaires dans les recherches qualitatives
- La consultation de documents pour la collecte des données secondaires.

Comme présenté dans le tableau n°5 ci-après, selon la nature de la recherche (exploratoire, descriptive et explicative ou causale), Lambin et De Moerloose (2012), identifient sept méthodes de collecte de données, tandis que Roy et De La Sablonnière (2015) en déterminent huit.

Tableau 5 : Méthodes de collecte de données en fonction du type de recherche

Types de recherche	Méthodes de collecte de données	
	Lambin et De Moerloose (2012)	Roy et De La Sablonnière (2015)
Recherche exploratoire	Exploitation de données secondaires	Méthode d'observation
	Interviews d'expert et/ou d'acteurs	Étude de cas
	Études de cas et d'expériences similaires	Méthode historique
	Discussion de groupe	
Recherche descriptive	Méthode de communication (enquête)	Méthode d'enquête
	Observation	Analyse de contenu
	Expérimentation (par observation ou par communication)	Analyse statistique
		Méthode corrélacionnelle
Recherche causale/explicative		Méthode expérimentale

Source : adapté de Lambin et De Moerloose (2012) et de Roy et De la Sablonnière (2015)

Gavard-Perret et al. (2018), quant à eux, n'ont retenu que trois méthodes de collecte de données, notamment l'enquête, l'observation et l'expérimentation.

Au vu de l'objectif de notre recherche, qui est d'expliquer un phénomène en passant préalablement à la description dudit phénomène, de l'orientation de notre processus de production de connaissance, qui est le test et l'approche méthodologique mixte à dominante quantitative, nous avons choisi d'adopter la méthode d'enquête, car elle nous semble la plus adaptée à notre recherche.

En effet, Selon Evrard et al. (2009), « l'enquête est une méthode de recueil de l'information visant à poser des questions (plus ou moins nombreuses et formalisées), à un certain nombre de personnes constituant, soit l'ensemble d'une population (cas d'un recensement), soit, plus fréquemment, un échantillon extrait de cette population, en utilisant un média de recueil de l'information : contact direct avec l'enquêteur, voie postale, téléphone » (p.669). Pour Roy et De La Sablonnière (2015), elle « consiste à obtenir de l'information en interrogeant des individus à l'aide d'un questionnaire ou d'une entrevue » (p.10). Ces définitions révèlent donc que la méthode d'enquête peut être faite par l'approche qualitative ou par l'approche quantitative (Gavard-Perret et al., 2018), et exécutée en tant que recensement ou sondage (De Baynast et al., 2017 ; Kotler et al., 2015 ; Pagé, 2009). Sous une optique quantitative, Gavard-Perret et al. (2018) émettent que l'enquête par questionnaire permet à un chercheur de collecter des données auprès d'un nombre important d'individus, de quantifier des phénomènes et de mettre en évidence des liens entre variables. En s'inscrivant dans la même optique, Thietart et al. (2009) y apportent plus de précision en stipulant que l'objectif de la méthode d'enquête est de « décrire une population, explorer ou tester des relations causales et des contingences » (p.173). Ainsi, l'enquête est une méthode de collecte de données par excellence de l'approche quantitative, visant à collecter des données primaires et quantifiées auprès de l'ensemble d'une population ou d'un échantillon donnée, en vue d'une analyse à caractère descriptif ou explicatif.

La collecte de données proprement dite s'exécute via l'utilisation d'outils de recueil d'information, lesquels sont dictés par le choix de la méthode de collecte de données.

### ❖ **L'instrument de collecte de données : le questionnaire**

En effet, à chaque méthode de collecte de données, il existe un ou plusieurs outils de recueil de données qui leur sont peu ou propre. Pour recueillir des informations dans le cadre d'une enquête, l'enquêteur a recours au questionnaire, car celui-ci est l'instrument de collecte de données qui y est prescrit (De Ketele et Roegiers, 2015). Le qualificatif attribué par d'aucuns<sup>11</sup> à la méthode d'enquête en tant que « enquête par questionnaire » reflète de facto ce qu'avancent De Ketele et Roegiers. Thietart et al. (2014) appuient ceci en évoquant que « le questionnaire est l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives » (p.263). Compte tenu de toutes ces assertions et du choix de notre méthode de recueil d'informations (l'enquête), le questionnaire est donc choisi comme outil de collecte des données empiriques de la présente recherche.

#### ➤ **Élaboration du questionnaire**

Construire un questionnaire exige de la part d'un chercheur une grande attention à l'égard des trois points suivants : la formulation des questions, le choix des échelles de mesure et l'organisation du questionnaire, lesquels représentent les principaux éléments constituant son processus d'élaboration (Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014). D'après Gavard-Perret et collègues (2012), la qualité d'un questionnaire est tributaire de la qualité des différents éléments sus-cités. Dans le même ordre d'idée, Lambin et De Moerloose (2012) spécifient l'intérêt de la qualité du questionnaire, en indiquant que cette dernière conditionne le succès de l'enquête du chercheur, puisqu'elle permet de minimiser les risques liés à ladite enquête.

#### • **Formulation de questions et choix des échelles de mesure**

La rédaction des questions et le choix des échelles de mesure de notre questionnaire ont été basées en grandes parties sur la littérature anglophone notamment les travaux de Donovan et Hocutt (2001) ; Hennig-Thurau (2004) ; Homburg et al. (2011a), Brown et al. (2002) et Kuo et al. (2011). Comme il a été indiqué précédemment, la démarche de traduction empruntée dans la présente recherche est celle de la mesure, qui « consiste à construire, pour un concept donné, les indicateurs qui lui correspondent » (Angot et Milano, 2005, p.4). De ce fait, dans la rédaction des questions qui ont trait aux instruments de mesure des variables retenues par notre recherche, nous nous sommes appuyés sur l'existant. Autrement dit, nous avons choisi des instruments de mesure que nous avons repérés dans la littérature, et que nous avons jugés appropriés à notre recherche. Cependant, comme le recommande Angot et Milano (2005), des ajustements ont été entrepris vis-à-vis de ces instruments de mesure, que ce soit en termes de traduction linguistique ou d'effort de contextualisation. Ainsi, chacune des échelles de mesure de nos travaux ont été traduites par la méthode de traduction dite traditionnelle de Carricano (2010), en nous appuyons sur l'aide de traducteurs professionnels, que ce soit pour la traduction anglais-français ou la traduction français – malgache. Les autres parties de nos questions qui ont été formulées en français, ont aussi subi la traduction français-malgache. En effet, avoir un questionnaire en version malgache a été capital pour la présente recherche car l'enquête se déroule dans le territoire malgache, mais aussi les cibles de nos enquêtes inclus ceux qui ne comprennent pas la langue française. En ce qui concerne la formulation des questions de ces parties autres que celles relatives aux échelles de mesure, elle a été effectuée de manière à respecter les recommandations réitérées par la littérature en la matière. Il s'agit par conséquent de rédiger des questions de façon à être comprises, à avoir des réponses connues, à favoriser des réponses sincères (Evrard et al., 2009) afin de réduire les biais liés à la formulation des questions. Outre la traduction, un effort d'adaptation des échelles de mesure au contexte de notre étude a été déployé. Étant donné que chacune des échelles de mesure choisies ont été utilisées dans des domaines d'activités distinctes (domaine hospitalier, de la distribution, de la restauration, de l'hébergement, etc.), leur adaptation au secteur bancaire malgache s'avère impérative. De plus, si dans d'autres domaines, le personnel concerne surtout le personnel de vente, dans notre cas, il s'agit plutôt du personnel en contact. Tenant compte de ces distinctions contextuelles, une certaine reformulation a été donc apportée aux échelles de mesure adoptées dans nos travaux.

En matière de choix d'échelles, les questions dichotomiques, préformées (à choix simple) ou à choix multiples (De Baynast et al., 2017) ont été privilégiées dans le but de faciliter, entre autres, la tâche des enquêtés, grâce à la présence de propositions de réponses possibles, puisqu'il est important dans le cadre d'une enquête, de minimiser la durée et l'effort nécessaire pour répondre au questionnaire (De Baynast et al., 2017). Le respect de la condition de standardisation du questionnaire est également préconisé

---

<sup>11</sup> Gavard-Perret et al., 2018 ; Mongeau, 2008 ; N'Da, 2015 ; Thietart et al., 2014

particulièrement par Lambin et De Moerloose (2012), car selon ces derniers, celle-ci permet de considérer les réponses obtenues comme étant comparables entre elles et dès lors exploitables au plan statistique. Et la proposition de réponses possibles, moyennant l'utilisation des questions préformées et ses variantes (De Baynast et al., 2017) contribue de facto à ce critère de standardisation. Pour les échelles de mesure issues de la littérature, nous nous sommes efforcées à y rester fidèle, par conséquent le type d'échelle adopté et le nombre d'échelons choisi dans la version originelle ont été repris, tels quels, dans notre recherche. Ainsi, pour ces échelles de mesure, l'échelle de Likert a été utilisée et le nombre d'échelons est soit sept soit cinq selon le cas.

- **Structure du questionnaire**

Le questionnaire a été organisé de manière cohérente, en commençant par des questions plus faciles, pour progresser vers des questions plus précises et difficiles. De ce fait, notre questionnaire comporte les parties suivantes :

- Introduction : Ce préambule nous a permis d'annoncer aux répondants, le statut de la recherche et l'objectif de l'enquête qui est de connaître le point de vue des clients en ce qui concerne les attitudes et les comportements du personnel de contact, le tout dans le but d'aider les entreprises, notamment les banques à mieux satisfaire leur clientèle. En suivant les conseils de Gavard-Perret et al. (2018), nous avons évité toute technique de dissimulation de l'objectif de l'enquête et nous avons opté pour la voie de la sincérité, en annonçant l'objectif réel afin de s'engager dans une logique contractuelle, avec les répondants grâce à leur implication dans la co-production de mesures, et réduire, par conséquent les biais liés au comportement de réponses déviant. Cette partie introductive nous a permis aussi de placer le répondant dans les meilleures conditions de réponse, en intégrant la formule : « Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse », et en leur assurant l'anonymat afin de minimiser le biais d'anxiété qui est lié à la croyance du répondant que l'enquêteur cherche à évaluer sa mentalité ou son degré de maturité intellectuelle (Gavard-Perret et al., 2018).
- Corps du questionnaire : il a été structuré d'une manière logique, en commençant par les questions plus faciles, et en progressant vers des questions plus spécifiques. Ainsi, les questions filtres liées au profil bancaire du répondant ont été placées avant les questions qui présentent les échelles de mesure mobilisées (items), et lesquelles sont relatives aux quatre grandes catégories de thèmes suivants : attitude de service orientée client, comportement orienté client, satisfaction client et style de communication client.
- Fiche signalétique : cette partie regroupe les questions relatives au profil sociodémographique des répondants.
- Conclusion : la présente partie est utilisée pour remercier le répondant de sa participation à l'enquête.

Comme l'indique tous les travaux scientifiques liés à la méthodologie d'enquête, un pré-test est impératif avant l'administration du questionnaire car il permet au chercheur d'évaluer la qualité dudit questionnaire. Selon Thietart et al. (2014), le prétest permet au chercheur de « mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension, ainsi que la pertinence des modalités de réponses proposées » (p.266). Evrard et al. (2009) propose la conduite du prétest auprès d'un échantillon composé de 12 à 30 individus, reflétant la diversité de la population qui sera étudiée dans l'enquête finale.

Dans le souci de s'assurer de la bonne compréhension des questions posées et de corriger le cas échéant, des erreurs liées à la structure, à la rédaction ou aux réponses au questionnaire, sa première version (français et malgache) a été soumise au prétest auprès de 10 individus issus de la population finale de notre enquête. Ceci nous a permis de reformuler certaines questions, lesquelles ont été jugées ambiguës et/ou complexes pour les rendre plus compréhensibles. À l'issue de cette phase, une deuxième version a été développée et prétestée auprès de 7 individus cibles de notre enquête. Comme aucun problème n'a été plus signalé et que le questionnaire a été jugé compréhensible, de manière identique, l'étape de la diffusion a été alors entamée.

➤ **Administration du questionnaire et recueil de données**

Pour administrer le questionnaire aux répondants et collecter des données, deux principaux points méritent d'être traités, à savoir le choix des répondants et le mode d'administration du questionnaire.

En ce qui concerne le choix des répondants, le chercheur doit procéder à la détermination de son terrain d'étude<sup>12</sup> et de son plan d'échantillonnage.

▪ **Procédure d'échantillonnage**

L'élaboration d'un plan d'échantillonnage exige de la part du chercheur (Evrard et al., 2009 ; Kotler et al., 2003), entre autres, la définition de la population à étudier et l'exécution de l'échantillonnage proprement dit, en déterminant l'échantillon et sa taille, avec une méthode d'échantillonnage bien définie.

▪ **Méthode d'échantillonnage choisie**

Au vu de l'objet de notre recherche qui consiste à expliquer la relation existant entre l'orientation client du personnel en contact et la satisfaction client, à partir des informations collectées auprès des clients bancaires, la population à étudier concerne la clientèle des banques de la région Atsinanana, notamment celle de la BNI, de la SG Madagasikara et de la BMOI.

Dans le cadre de notre étude, enquêter sur l'ensemble de la population à étudier est irréaliste tenant compte de nos contraintes, entre autres en termes de coût, de délai et aussi d'accessibilité aux répondants. De ce fait, nous devons nous limiter à étudier un échantillon de la population mère. Pour constituer son échantillon, le chercheur a en effet le choix entre deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnages, notamment les méthodes d'échantillonnages probabilistes ou aléatoires et les méthodes d'échantillonnages non probabilistes ou non aléatoires (De Baynast et al., 2017 ; Evrard et al., 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Kotler et al., 2015 ; N'Da, 2015 ; Pagé, 2009 ; Roy et De La Sablonnière, 2015 ; Simard, 2018;). Le recours aux méthodes probabilistes est vivement recommandé par la littérature car elles garantissent une représentation sans biais de l'ensemble de la population (Pagé, 2009) et permettent la généralisation des résultats de l'échantillon à la population totale (Roy et De la Sablonnière, 2015). Cependant, leur exigence en la disposition d'une base de sondage décrite comme une liste exhaustive et nominative de l'ensemble des individus constituant la population, nous forcent à nous orienter vers une méthode du type non probabiliste. En d'autres termes, étant donné que notre population mère se réfère aux clients des banques et dont la liste est classée généralement comme des données à la fois stratégiques et surtout confidentielles, et donc à accessibilité réduite, voire non accessibles, les méthodes probabilistes se retrouvent logiquement irréalisables dans notre cas. Ainsi, l'adoption d'une méthode non probabiliste devient notre unique option en matière de technique d'échantillonnage.

Parmi les méthodes non probabilistes existantes, la méthode de quotas est celle qui a été adoptée car elle a été jugée la plus appropriée à notre recherche, compte tenu des contraintes existantes. Cette méthode vise à constituer un échantillon qui a la même composition que la population mère au vu de quelques caractéristiques de ladite population (De Baynast et al., 2018 ; Evrard et al., 2009). Ces derniers évoquent deux principes majeurs qui régissent la méthode de quotas :

- Le premier consiste à déterminer les proportions des caractéristiques de l'échantillon à partir de la distribution connue de ces caractéristiques dans la population étudiée
- Le second se rapporte au plan de travail des enquêteurs, qui leur impose le respect des proportions qui leur sont fixées lors de l'exécution de l'enquête.

Pour le cas de notre recherche, certaines données concernant la population étudiée ont été accessibles, notamment les données liées aux effectifs totaux des clients de chacun des établissements bancaires cibles de notre enquête dans la région Atsinanana et aussi les proportions de ces clients en ce qui concerne la caractéristique « genre ». L'ensemble de ces données, nous a permis ensuite de fixer les proportions attribuées à chacun de nos enquêteurs selon l'affiliation bancaire et le sexe des interviewés. Autrement dit, deux critères ont été retenus pour la sélection de notre échantillon par la méthode de quotas dont l'affiliation bancaire du client et son genre.

Outre les contraintes qui ont orienté nos choix concernant la technique d'échantillonnage, ces principaux avantages justifient également ce choix. La méthode de quotas est considérée généralement comme une méthode à la fois moins coûteuse et plus rapide que les méthodes probabilistes. Mais comme les autres méthodes d'échantillonnage, cette méthode a aussi ses inconvénients, entre autres, le choix arbitraire des individus, puisqu'aucun tirage au hasard n'y est adopté, le défaut de garantie

---

<sup>12</sup> Voir p. 173

de la représentativité de l'échantillon, l'absence de précision, tant sur les marges d'erreurs que sur l'intervalle de confiance associées aux résultats, et enfin l'impossibilité de généralisation des résultats, car comme l'indiquent De Baynast et al. (2017), seules les méthodes probabilistes permettent l'inférence des caractéristiques de la population à partir de celles de l'échantillon.

La méthode d'échantillonnage ainsi choisie, il convient maintenant de déterminer la taille de l'échantillon.

#### ▪ Taille de l'échantillon

L'intérêt de la détermination de la taille de l'échantillon repose sur la question de précision des résultats de l'enquête entreprise (Carricano et Pujol, 2009). Thietart et al. (2014) soulignent ceci en stipulant que « déterminer la taille de l'échantillon revient en fait à estimer la taille minimale requise pour obtenir des résultats avec un degré de confiance satisfaisant » (p.236). De Baynast et al. (2017) appuient cette assertion, en évoquant que « la précision statistique d'un sondage est liée à la taille de l'échantillon... » (p.138). Étant donné que la précision statistique appartient principalement au domaine des méthodes d'échantillonnage probabiliste, il est plus aisé de déterminer la taille de l'échantillon pour l'ensemble de ces méthodes, car elle se calcule à partir de formule, laquelle prend en compte les marges d'erreur, l'intervalle de confiance et le taux de réponse (De Baynast et al., 2017). Lorsque le chercheur adopte une technique non probabiliste, la détermination de la taille de l'échantillon devient alors plus complexe, car comme évoqué précédemment, les méthodes d'échantillonnage de ce type n'offrent aucune précision statistique. Face à une telle situation, la littérature préconise la détermination de la taille de l'échantillon en fonction des méthodes d'analyses statistiques (multivariées) utilisées (Gavard-Perret et al., 2018). De ce fait, en ce qui concerne la taille de l'échantillon, les détails la concernant seront présentés dans les prochains paragraphes, lorsque nos méthodes d'analyses statistiques seront fixées.

La collecte de données proprement dite ne peut être réalisée qu'à travers les contacts avec les répondants. Par conséquent, le chercheur devrait déterminer la méthode avec laquelle il va administrer son instrument de recherche, dont le questionnaire pour la présente recherche.

#### ▪ Mode d'administration du questionnaire

En effet, deux méthodes sont laissées au choix du chercheur pour administrer son questionnaire auprès de la population étudiée : la première consiste à faire appel à un enquêteur, lequel se chargera du recueil d'informations, en posant les questions indiquées dans le questionnaire aux répondants sélectionnés, tandis que la seconde dite « auto-administrée » repose essentiellement sur la sollicitation des enquêtés retenus dans l'échantillon à remplir eux-mêmes le questionnaire (De Baynast et al., 2017 ; Evrard et al., 2009). Ces deux méthodes regroupent les quatre principaux modes d'administration du questionnaire suivants (cf. figure n°16) : en face à face, par téléphone, par internet et par voie postale (De Baynast et al., 2017 ; Evrard et al., 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Kotler et al., 2015 ; Lambin et De Moerloose, 2012).

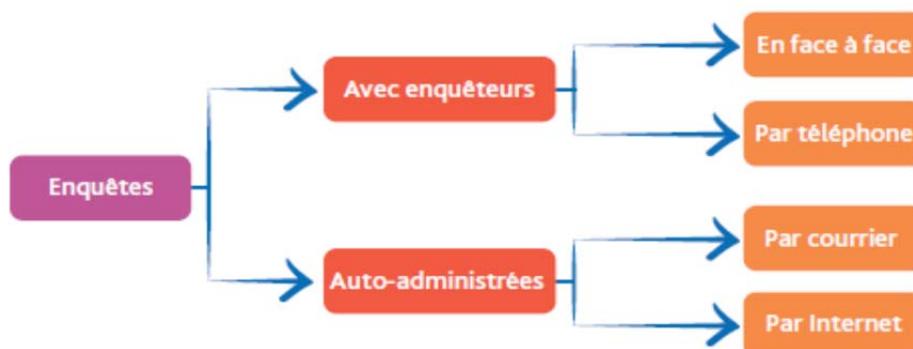


Figure 1 : Principaux modes de recueil d'informations

Source : De Baynast et al., 2017

Pour mieux choisir entre ces solutions d'administration de questionnaire, Gavard-Perret et al. (2018) proposent aux chercheurs de tenir compte de trois principaux critères à savoir le coût du recueil, la durée et la qualité des informations recueillies.

À partir de quelques critères tels que la qualité de recueil de données, de l'échantillon et de la base de sondage, Evrard et al. (2009) offrent une vision synthétique et comparative des quatre principaux modes de collecte de données existantes, laquelle est présentée dans le tableau n°6 ci-après.

Tableau 6 : Comparaison synthétique des principaux modes de collecte de données<sup>13</sup>

Critères	Enquêteur (sur le terrain)	Enquête téléphonique	Enquête postale	Enquête par internet
<b>RECUEIL</b>				
Volume	+	=	=	=
Souplesse	+	=	-	=
Dynamique du questionnaire	+	+	-	=
Rapidité	=	+	-	+
Coût	-	=	+	+
Informations supplémentaires	+	=	-	=
<b>ÉCHANTILLON</b>				
Identité de la personne interrogée	+	+	-	-
<b>BASE DE SONDAGE</b>				
Non-réponse	+	=	-	=
Contrôle du travail de l'enquêteur	+	=	Sans objet	Sans objet
Dispersion géographique	-	=	+	+

Source : Evrard et al., 2009

De ce tableau, il ressort que chacun des modes de recueil de données a ses avantages et ses limites. Il revient donc au chercheur de trouver le mode de recueil le plus adapté à sa recherche, tout en tenant compte de ses exigences et de ses ressources. Ainsi, nous avons décidé d'administrer notre questionnaire en face à face. Diverses raisons justifient ce choix, entre autres :

- Qu'il présente de nombreux avantages par rapport à d'autres modes de recueil : De certaines analyses comparatives des différents modes de collecte de données des académiciens (Evrard et al., 2009 ; Viot, 2010), il apparait et est souligné que l'enquête en face à face est le mode de collecte de données le plus intéressant en ce qui concerne la qualité et la quantité des informations recueillies.
- Qu'il est adapté aux questionnaires longs (ou complexes) : Étant donné que notre questionnaire comporte en somme soixante questions et requiert une durée d'enquête d'environ 30 mn, il est donc considéré comme un questionnaire long. Pour de tel type de questionnaire, la littérature recommande l'adoption du mode de recueil en face à face car celui-ci y est jugé le plus approprié.
- Qu'il permet de rassurer le répondant : Vu que notre enquête concerne le domaine bancaire, elle suscite de l'anxiété auprès des répondants au tout début de l'administration du questionnaire (avant l'exposé de l'objectif de la recherche) puisqu'ils pensent que les enquêteurs vont leur demander des informations concernant leur patrimoine financier, lesquelles sont des informations extrêmement personnelles et confidentielles. La présence des enquêteurs y joue donc un rôle capital car ils vont mettre en confiance les enquêtés en leur apportant des informations supplémentaires, pour mieux leur expliciter l'objectif de l'enquête qui se rapporte plutôt à leurs perceptions du personnel des banques et qui ne touche donc en aucun cas aux informations liées à leurs situations bancaires.

<sup>13</sup> Le signe « + » correspond au fait que le mode de recueil est bien placé sur ce critère. Le signe « - » correspond au fait que le mode de recueil est mal placé sur ce critère. Le signe « = » correspond à une position intermédiaire.

- Qu'il permet d'augmenter le taux de réponse et limiter les erreurs de réponses : l'enquête en face à face permet d'obtenir un taux élevé de réponses complètes et de qualité car l'enquêteur est là pour expliquer les questions incomprises et convaincre les enquêtés à répondre aux questions, le cas échéant.

Au terme de tout ce qui porte sur l'administration du questionnaire, il ne reste plus qu'à passer à la phase suivante dont la collecte de données proprement dite sur le terrain.

### **5.3. Déroulement de l'enquête**

La mise en œuvre de notre enquête a été effectuée en deux temps, le premier se rapporte aux préparatifs et le second concerne la réalisation effective de l'enquête.

#### **❖ Préalables de la collecte de données sur terrain**

Avant le lancement de l'enquête proprement dite, nous avons exécuté quelques travaux préalables à savoir le recrutement des enquêteurs, des opérateurs de saisie et des superviseurs, et le briefing des recrues.

Pour exécuter l'enquête, nous avons choisi de faire appel à des enquêteurs. Leur recrutement a été effectué avec le plus grand soin car la qualité du recrutement des enquêteurs conditionne fortement la qualité d'une enquête. Plusieurs points ont été alors pris avec rigueur en ce qui concerne ce recrutement, entre autres, le niveau d'instruction, l'expérience en matière d'enquête en face à face et la compétence sociale du candidat. Pour le recrutement des opérateurs de saisie, les critères de rapidité de saisie et de la compétence en retranscription ont été pris en compte. À part le recrutement des enquêteurs et des opérateurs de saisie, des superviseurs ont été aussi recrutés pour aider le chercheur dans la gestion des questions logistiques et surtout dans le contrôle des activités liées à l'enquête, entre autres le respect des quotas attribués à nos enquêteurs et la qualité de la retranscription des opérateurs de saisie. En somme, nous avons eu recours à la prestation de quatorze (14) recrues dont dix (10) enquêteurs, deux (2) opérateurs de saisie et deux (2) superviseurs. Il est à souligner que chacune des activités liées à l'enquête a été exécutée sous la supervision rigoureuse du chercheur.

Avant l'enquête, des séances de briefing ont été accordées à chacune des catégories de nos recrues, en vue d'améliorer la qualité de travail de chacun, en leur communiquant les instructions nécessaires à l'exécution de leurs tâches. Pour les enquêteurs, le briefing a été organisé, notamment afin d'assurer la qualité du déchiffrement du questionnaire, d'éclaircir les points mal compris relatifs à l'enquête, et de rappeler les attitudes favorables à la réussite d'une enquête. Pour les superviseurs, il a été utile de leur communiquer nos attentes envers eux en ce qui concerne la supervision de la collecte et de la saisie des données. Pour les opérateurs de saisie, le briefing a été réalisé en vue de les familiariser au questionnaire et surtout au canevas de la retranscription des données sur le logiciel Excel (version 2013).

#### **❖ Exécution de l'enquête par questionnaire**

L'enquête stricto sensu a été effectuée entre le 12 juillet et le 15 juillet 2021. Les enquêtés ont été contactés dans la rue et ont été invités aussitôt à participer à l'enquête. La durée moyenne pour l'exécution de chacune de ces enquêtes est de vingt-cinq minutes (25 mn).

Après le recueil des informations, les données ont été saisies manuellement sur le fichier Excel et ont été préparées pour des analyses statistiques. En amont de ces différentes opérations, spécifiquement de l'élaboration du questionnaire, chacun de nos construits est opérationnalisé en vue d'une mesure.

## **VI. CHOIX DES INSTRUMENTS DE MESURE ET DES OUTILS STATISTIQUES UTILISES**

Dans cette dernière partie du chapitre 4, deux points sont mis en exergue. L'un se rapporte à la traduction proprement dite de notre cadre théorique en cadre opératoire, telle qu'indiquée précédemment. L'autre concerne les précisions méthodologiques d'analyse des données à adopter, après l'étape de collecte de nos données.

### **6.1. Opérationnalisation des variables de la recherche**

Comme il a été précisé auparavant, notre démarche de traduction est « la mesure », puisque notre point de départ est le cadre théorique. Ce type de démarche de traduction correspond à ce qu'on appelle opérationnalisation des concepts, laquelle consiste à « spécifier les indicateurs empiriques qui représentent les concepts théoriques ». Il s'agit donc ici de traduire en termes concrets,

observables et mesurables, les variables. Compte tenu du fait qu'une échelle de mesure, qui est un continuum numérique, graphique ou sémantique sur lequel les répondants situent les objets mesurés lors d'une étude, est le reflet d'un concept, elle constitue donc ledit indicateur (Gavard-Perret et al, 2018). Les quelques paragraphes suivants sont dédiés à la présentation des différentes échelles de mesure des variables de notre étude.

### **6.1.1. Échelle de mesure de l'orientation client du personnel en contact**

Étant donné que le construit de l'orientation client du personnel en contact est bidimensionnelle, ses deux composantes seront donc estimées de manière distincte. En d'autres termes, les deux dimensions, attitude orientée client et comportement orienté client, de l'orientation client du personnel en contact seront mesurés, moyennant deux instruments de mesure différents dans notre travail.

#### **❖ Échelle de mesure de l'attitude de service orientée client**

En effet, il existe plusieurs échelles de mesure de l'orientation client de l'employé, puisque ses conceptualisations sont variées, et ceci en fonction des chercheurs, mais aussi de l'approche qu'ils adoptent. A notre connaissance, peu d'études adoptent une perspective attitudinale dans leur analyse et mesure de l'orientation client au niveau individuel.

Dans les écrits, il est mentionné que l'orientation client des employés dans sa version attitudinale a été initialement considérée comme un trait (de personnalité) de surface par Brown et al. (2002). Ces derniers mesurent le construit à travers deux dimensions dont la dimension besoin et la dimension plaisir. La dimension besoin est mesurée par les six items de l'orientation client de l'échelle de mesure SOCO de Saxe et Weitz (1982), tandis que la dimension plaisir a été mesurée par six autres items élaborés par les auteurs. Une des critiques rapportées à l'égard de cette échelle de mesure de Brown et al. (2002) est qu'elle semble mesurer l'orientation client dans ses deux versions, attitudinale et comportementale car les items relatifs à l'orientation client du SOCO sont principalement destinés à mesurer le comportement orienté client. Or, dans leur étude, les auteurs tentent de mesurer l'orientation client en tant qu'attitude.

En s'appuyant sur ces travaux de Brown et al. (2002), Donovan et al. (2004), tenants de cette conceptualisation en tant que trait de (personnalité) surface de l'orientation client du personnel, évoquent que pour eux, l'orientation client est constituée de quatre dimensions, notamment la dimension besoin de choyer le client, la dimension besoin de lire la demande du client, la dimension besoin d'établir des relations interpersonnelles et la dimension besoin de délivrer le service requis. Ils utilisent 13 items relatifs à ces quatre dimensions pour mesurer l'orientation client du personnel et ils soulignent en effet que ces dimensions reflètent les dimensions besoin et plaisir de l'orientation client de Brown et al. (2002). De la même manière que ces derniers, Donovan et al. (2004) semblent assimiler l'attitude au comportement. Ils notent dans leur article que la différence entre l'orientation client dispositionnelle et le comportement orienté client est très fine et que des auteurs tels qu'Allport (1981) considèrent même que l'ensemble des comportements individuels forment ce qu'on appelle les traits de (personnalité) de surface.

Compte tenu de ces confusions des aspects attitudinal et comportemental dans l'opérationnalisation de l'orientation client par les tenants de l'approche attitudinale du construit, Stock et Hoyer (2005), quant à eux, en se basant sur les travaux de Peccei et Rosenthal (1997), ont développé un instrument de mesure du construit en tant qu'attitude proprement dite. Ils ont alors considéré et mesuré l'orientation client du personnel comme une attitude à caractère unidimensionnel, représentés par l'attitude affective.

Il est à noter que les travaux de Brown et al. (2002) et de Donovan et al. (2004) ont été tous conduits dans le domaine du service et du côté de l'offre, plus précisément des employés. Stock et Hoyer (2005), eux aussi, ont choisi d'étudier l'orientation client perçue du personnel de vente, et ceux dans divers contextes, notamment ceux des industries automobiles, plastiques, chimiques et électroniques, ainsi que des entreprises de services, dont les banques et les assurances. Autrement dit, les chercheurs qui ont analysé l'orientation client du personnel ont tous mesuré le construit selon la perception des employés.

Dans notre étude, nous essayons d'enrichir les recherches sur l'orientation client des employés, en adoptant une perspective client. En effet, Peccei et Rosenthal (1997) assimilent l'attitude orientée client du personnel à l'attitude de service (positive) des employés envers les clients (Stock et Hoyer, 2005). De par cette assertion, nous considérons aussi dans notre étude que l'attitude orientée client au niveau individuel, n'est autre que l'attitude de service du personnel. Autant que l'orientation client du personnel dans son optique attitudinal, l'étude de l'attitude du service, suivant l'approche client, a aussi reçu peu d'attention de la part des chercheurs, à l'exception de Lele et Sheth (1993), Chen (1999), Kuo (2009) et Kuo et al., 2011. Ainsi, pour mesurer notre attitude

de service orientée client, nous avons choisi l'instrument de mesure élaboré par Kuo et al. (2011) car ces travaux nous semblent ceux qui ont reçu plus de validité scientifique de la part de la communauté scientifique, puisqu'elles ont été publiées dans des journaux scientifiques<sup>14</sup> à comité de lecture de renom international par rapport aux deux autres travaux, dont celui de Chen (1999) qui est un travail de thèse, et celui de Lele et Sheth (1993), un ouvrage. Notre choix se penche surtout sur l'échelle de mesure de Kuo et collègues présentée dans leur article de 2011 car ce dernier a été consacré à la validation de l'instrument de mesure de l'attitude de service. Cependant, pour enrichir notre échelle de mesure de l'attitude orientée client, quelques items, plus précisément trois items de l'échelle de Brown et al. (2001)<sup>15</sup> liés à sa dimension besoin ont été intégrés dans la dimension résolution de problème de Kuo et al. (2011) car ils y sont plus liés. Il est à souligner ainsi que ces trois items ont été ajustés à mesurer l'attitude orientée client du personnel en contact suivant la perception client, à l'opposé de la version originale qui mesure le construit suivant la perspective employé.

Comme on l'a vu précédemment, l'échelle de mesure de Kuo et al. (2011) comporte quatre dimensions à savoir l'empathie, la résolution de problème, l'enthousiasme et l'amabilité. En effet, nous n'avons retenu que trois dimensions, plus précisément, la dimension enthousiasme a été écartée de notre recherche. Ce choix de ne retenir que trois dimensions part des verbatim, traduisant l'orientation client du personnel perçue par les clients bancaires de notre étude qualitative exploratoire.

Les différents items de chaque dimension de notre attitude de service orientée client sont mesurés avec une échelle de Likert en sept points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Nous avons adapté l'échelle de mesure de Kuo et al. (2011) au secteur bancaire, en éliminant certains items qui semblent appartenir exclusivement à son contexte d'étude dont le secteur hôtelier, ou en y apportant quelques modifications pour qu'ils soient congruents au contexte de notre étude. Étant donné que l'instrument de mesure est issu des recherches anglo-saxonnes, une traduction en français et retraduction en anglais par deux experts bilingues (français-anglais) ont été apportées à notre échelle de mesure. Les items destinés à mesurer l'attitude de service orientée client du personnel en contact dans notre travail sont présentés dans le tableau n°7 ci-après.

Tableau 7 : Instrument de mesure de l'attitude orientée client du personnel en contact

Dimension	Items	Code	Référence théorique
Résolution de problème	-Le personnel en contact résout les problèmes avec patience.	A1	Kuo et al. (2011)
	- Le personnel en contact trouve les raisons des plaintes et les résoud rapidement.	A2	
	- Le personnel en contact sert rapidement et efficacement	A3	
	-Le service est exempt d'erreurs	A4	
	Le personnel en contact résout bien les problèmes des clients	A5	
	-Le personnel en contact est attentif aux plaintes et présente des excuses.	A6	
	-Le personnel en contact a des solutions de suivi des demandes ou des plaintes des clients.	A7	
	-Le personnel en contact reste calme pour gérer les problèmes des clients.	A8	
	-Le personnel en contact gère immédiatement les demandes des	A9	

<sup>14</sup> Service Industries Journal et International Journal of Hospitality Management

<sup>15</sup> Suivant la traduction française de Bergeron (2016)

	clients. Le personnel en contact est attentif à toute occasion imprévue -Le personnel en contact traite immédiatement tout problème. -Le personnel en contact peut identifier le langage corporel des clients pour offrir un service approprié. - Le personnel en contact n'a pas de préjugé sur la tenue vestimentaire du client	A10 A11 A12 A13	
	- Le personnel en contact est capable de répondre correctement aux questions des clients - Le personnel en contact essaie d'aider les clients à atteindre leurs besoins - Le personnel en contact arrive à faire parler les clients à propos des services qu'ils espèrent recevoir	A14 A15 A16	Brown et al. (2002) suivant traduction de Bergeron (2016)
Empathie	- Le personnel en contact offre un service personnalisé basé sur les demandes individuelles Le personnel en contact considère les avantages des clients comme sa première priorité. Le personnel en contact est actif dans la compréhension des besoins des clients. -Le personnel en contact se rappelle des noms des clients Le personnel en contact est préoccupé par la sécurité et la confidentialité des clients. -Le personnel en contact peut se mettre à la place du client. - Le personnel en contact discute doucement avec les clients.	A17 A18 A19 A20 A21 A22 A23	Kuo et al. (2011)
Amabilité	Le personnel en contact a toujours le sourire -Le personnel en contact vous salue avec courtoisie. -Le personnel en contact est bien soigné. -Le personnel en contact est plein d'énergie -Le personnel en contact n'est pas influencé par la race ou la	A24 A25 A26 A27 A28	Kuo et al. (2011)

	nationalité du client.		
--	------------------------	--	--

Source : Adapté de Kuo et al. (2011)

Ainsi, notre instrument de mesure de l'attitude orientée client du personnel en contact est composé de 28 items, notamment 16 items pour la dimension résolution de problème, 7 items pour la dimension empathie et 5 items pour la dimension amabilité.

#### ❖ **Échelle de mesure du comportement orienté client**

Comme la perspective attitudinale n'a été adoptée que récemment dans les recherches sur l'orientation client, l'approche comportementale y a été donc toujours fortement privilégiée (Homburg et al., 2011a) par les spécialistes en marketing. L'origine des études sur l'orientation client émane de Saxe et Weitz (1982) lors de la construction et de la validation de leur instrument de mesure labellisé « SOCO », qui mesure l'orientation vente et l'orientation client du vendeur (Esslimani, 2012). L'échelle SOCO mesure en effet le comportement commercial des vendeurs (Esslimani, 2012), entre autres le comportement orienté client. Parmi les vingt-quatre items qui constituent ladite échelle, douze d'entre eux mesurent ce comportement orienté client des vendeurs.

À l'instar de Saxe et Weitz (1982), plusieurs auteurs ont aussi consacré leurs travaux de recherches sur l'orientation client, sous l'optique behavioriste, par des efforts de conceptualisation et de mesure du construit. Divers instruments de mesure du comportement orienté client ont été ainsi développés dans la littérature marketing, parmi lesquels se trouvent :

- les échelles de mesure unidimensionnelle de Svafa Gronfeldt (2000) et de Stock et Hoyer (2005). Dans son étude, Gronfeldt (2000) a désigné le comportement orienté client sous le vocable « COBEH » et l'a opérationnalisé en tant que construit unidimensionnel, formé de deux sous-dimensions<sup>16</sup>. Pour mesurer ces dernières, Gronfeldt (2000) a emprunté l'échelle de mesure de l'orientation client de Peccei et Rosenthal (1997), laquelle est constituée de six items (avec un alpha de cronbach de 0.81), dont trois items sont destinés à mesurer l'une des sous-dimensions du COBEH, et les trois items restants, l'autre sous-dimension.

Pour Stock et Hoyer (2005), le comportement orienté client est aussi une variable à dimension unique. Ils l'ont en effet mesuré avec la version réduite de l'échelle SOCO de Saxe et Weitz (1982), proposée par Michaels et Day (1985). Ainsi, les douze items destinés à mesurer l'orientation client de l'échelle SOCO ont été révisés à huit items par Michaels et Day (1985), et ont été réduits à six items par Stock et Hoyer (2005), après test de fiabilité.

- L'échelle de mesure bidimensionnelle de Homburg et al. (2011a), qui mesurent le comportement orienté client via sa dimension orientation client fonctionnelle, avec neuf items inspirés des échelles de Schurr et al. (1985), Saxe and Weitz (1982) et Dubinsky (1980), et sa dimension orientation client relationnelle par quatre items adaptés de l'échelle de Dovanan et al. (2004).

Les échelles de mesure multidimensionnelles de Winsted (2000b,a), de Hennig-Thurau (2004), de Lanjananda et Patterson (2009) : Après une étude comparative de la perception des clients américains et japonais du comportement orienté client des employés des entreprises de ces pays respectifs, Winsted (2000a) repère trois dimensions communes dudit construit à savoir la dimension préoccupation, la dimension civilité et la dimension convivialité. Trente-quatre items ont permis ainsi de mesurer ces différentes dimensions dont vingt items pour la dimension préoccupation (avec  $\alpha=0,95$  pour les USA et  $\alpha=0,90$  pour le Japon), cinq items pour la dimension convivialité (avec  $\alpha=0,97$  pour les USA et  $\alpha=0,84$  pour le Japon) et neuf items pour la dimension attention (avec  $\alpha=0,95$  pour les USA et  $\alpha=0,92$  pour le Japon).

Suite à l'analyse conceptuelle de Hennig-Thurau et Thurau (2003) du comportement orienté client du personnel, dans le contexte de service, Hennig-thurau (2004) a testé empiriquement les dimensions et les conséquences de leur modèle d'orientation client des employés de service, dénommé « COSE ». À cet effet, une échelle de mesure a été développée et testée. Leur étude révèle que ladite échelle COSE qui mesure chacune des quatre dimensions du comportement orienté client par trois items, répond favorablement au test de fiabilité des instruments de mesure, car pour chacune des dimensions compétence technique, compétence sociale, motivation et autorité décisionnelle, on a respectivement un alpha de cronbach égal à 0,95 ; 0,93 ; 0,94 et 0,86.

En prenant appui sur les travaux de Winsted (2000a,b), en 2009, Lanjananda et Patterson (2009) ont eux aussi étudié le comportement orienté client du personnel, particulièrement du personnel médical Thaïlandais, moyennant deux méthodes de recherche : l'étude qualitative et l'étude quantitative. Leur étude qualitative leur a permis de voir que l'instrument de mesure de

---

<sup>16</sup> Employee's helping behavior et continuous improvement efforts.

Winsted (2000b) qui reprend les trois dimensions susmentionnées dans son étude, dans les domaines médical et de restauration américains, correspond parfaitement au contexte de leur étude. Elle révèle également que le comportement orienté client intègre une autre dimension, notamment [traduction libre] la dimension compétence<sup>17</sup>. Contrairement à Winsted (2000b), leur analyse factorielle confirmatoire démontre, d'une part, que la dimension courtoisie est une dimension distincte de la dimension préoccupation, et d'autre part, que le comportement orienté client lié au contexte médical Thaï comporte d'autres facettes, à savoir [traduction libre] les dimensions anticipation<sup>18</sup> et attention<sup>19</sup>. Lanjananda et Patterson (2009) ont ainsi mesuré le comportement orienté client à partir des cinq dimensions sus-présentées, moyennant au total dix-neuf items : quatre items pour la dimension convivialité, cinq items pour la dimension anticipation, trois items pour la dimension courtoisie, quatre items pour la dimension attention et trois items pour la dimension compétence.

Au regard des différents instruments de mesure du comportement orienté client et aussi de sa conceptualisation retenue par notre étude, notre choix en matière d'échelle de mesure s'oriente vers celle développée par Hennig-Thurau (2004), puisqu'elle présente une bonne qualité psychométrique, car elle a fait l'objet de plusieurs tests statistiques<sup>20</sup> reconnus par les communautés scientifiques, dans divers contextes, y compris celui de la banque. Toutefois, les verbatim des clients bancaires de notre étude qualitative, nous mènent à ne reprendre uniquement que trois dimensions du COSE de Hennig-thurau (2004), notamment la compétence technique, la compétence sociale et la motivation. Les neuf items correspondant à chacune de ces dimensions du COSE sont par conséquent retenus et adaptés au contexte bancaire malagasy. Ces items sont évalués sur une sémantique différentielle de type « Likert » à sept points, allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Le tableau n°8 ci-dessous présente les items retenus.

Tableau 8 : Instrument de mesure du comportement orienté client du personnel en contact

Dimension	Items	Code	Référence théorique
Compétence technique	-Le personnel en contact de l'agence bancaire a un haut niveau de connaissances.	C1	Hennig-Thurau (2004)
	-Le personnel en contact de l'agence bancaire est expert dans son métier	C2	
	-Le personnel en contact de l'agence bancaire est très compétent	C3	
Compétence relationnelle	-Le personnel en contact de l'agence bancaire a une aptitude sociale très étendue	C4	Hennig-Thurau (2004)
	-Le personnel en contact de l'agence bancaire est capable de prendre en considération les perspectives de ses clients	C5	
	-Le personnel en contact de l'agence bancaire sait comment bien traiter un client	C6	
Motivation	-Le personnel en contact de l'agence bancaire montre un fort engagement à son travail	C7	Hennig-Thurau (2004)
	-Le personnel en contact de l'agence bancaire fait de son mieux pour satisfaire	C8	

<sup>17</sup> Capability dimension (Lanjananda et Patterson, 2009)

<sup>18</sup> Anticipation dimension (Lanjananda et Patterson, 2009)

<sup>19</sup> Attentiveness dimension (Lanjananda et Patterson, 2009)

<sup>20</sup> ; Amangala et Ateke, 2018 ; Faroghi et al., 2016 ; Hanzae et Mirvaisi, 2011 ; Kang et Hyun, 2012 ; Kim, 2009 ; Kim et al., 2020 ; Kim et Ok, 2010 ; Raie et al., 2014 ; Simat, 2018 ; Sivesan et Karunanithy, 2014

	les besoins de ses clients. -Le personnel en contact de l'agence bancaire est toujours très motivé.	C9	
--	--	----	--

Source : Adapté de Hennig-Thurau, 2004

L'instrument de mesure du comportement orienté client du personnel en contact est composé de 9 items, formant 3 groupes d'items qui mesurent chacune des trois composantes dudit comportement.

### 6.1.2. Échelle de mesure de la satisfaction client

Dans le cadre de notre étude, la satisfaction client est définie comme un état psychologique qui résulte d'une expérience d'achat et/ou de consommation (Ladhari, 2008 ; Vanhamme, 2002).

Il ressort de la littérature que la variable a été mesurée et testée par plusieurs travaux de recherches<sup>21</sup> étudiant le lien entre l'orientation client et la satisfaction client. Le nôtre reprend en effet les quatre items développés par Donovan et Hocutt (2001), lesquels mesurent la perception de la clientèle de leur satisfaction par rapport à la relation de service et présentent dans leur étude, un alpha de Cronbach ( $\alpha=0.98$ ) répondant de manière satisfaisante au test de fiabilité. Ces items sont adaptés au contexte de notre étude et sont mesurés avec une échelle de Likert en sept points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le tableau n°9 ci-dessous présente les détails sur cette échelle de mesure.

Tableau 9 :Instrument de mesure de la satisfaction client

Dimension	Items	Code	Référence théorique
	-Je suis satisfait du niveau de service fourni	S1	Dovanan et Hocutt (2001)
	-Je suis satisfait par la façon dont j'ai été traité	S2	
	-Je suis satisfait de l'expérience de service	S3	
	-Le service a été fourni de manière satisfaisante	S4	

Source : Adapté de Donovan et Hocutt, 2001

La variable de satisfaction client est mesurée à l'aide d'un instrument de mesure unidimensionnel constitué de 4 items.

### 6.1.3. Échelle de mesure des styles de communication des clients

Pour mesurer les styles de communication des clients, nous nous sommes inspirés de l'étude de Homburg et al. (2011a), qui, en plus de faire partie des rares travaux qui ont évalué le style de communication, suivant l'approche client, a étudié la relation existant entre ce dernier et l'orientation client des employés. Leur échelle de mesure comprend sept items dont trois items mesurent la dimension orientation interaction du client et les quatre autres items, l'autre dimension, c'est-à-dire l'orientation vers la tâche. Ces items qui sont évalués via l'échelle de Likert en sept points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord », sont présentés dans le tableau n°10 ci-après.

Tableau 10 : Instrument de mesure des styles de communication des clients

Dimension	Items	Code	Référence théorique
Orientation interaction	-Dans la rencontre de service, j'aime parler de problèmes privés avec un personnel en contact.	SC1	Homburg et al. (2011a)
	-Dans la rencontre de service, j'aime établir une relation	SC2	

<sup>21</sup>Donavan et Hocutt, 2001 ; Hennig-Thurau, 2004 ; Homburg et al., 2011a ; Susskind et al., 2003 ; Stock et Hoyer, 2005 ; Tseng, 2018

	personnelle avec un personnel en contact. -Je m'intéresse à la situation personnelle d'un personnel en contact	SC3	
Orientation vers la tâche	-Je rends la rencontre de service aussi efficace que possible. -Dans la rencontre de service, je me concentre sur la tâche à accomplir -Dans la rencontre de service, je suis fortement orienté par objectif. -J'aime terminer les conversations de service le plus tôt possible.	SC4  SC5  SC6  SC7	Homburg et al. (2011a)

Source : Adapté de Homburg et al., 2011

Les styles de communication des clients ont comme instrument de mesure, une échelle formée de 7 items, dont 3 items pour la dimension orientation interaction et 4 items pour la dimension orientation vers la tâche.

## 6.2. Méthodes statistiques utilisées

Étant donné que le processus de construction de connaissance adopté dans la présente étude est le « test », la mobilisation des outils statistiques quant à la validation des instruments de mesure, du modèle de recherche et des hypothèses de recherche, s'avère indispensable.

### 6.2.1. Méthodologie de validation de la qualité des instruments de mesure : le recours au paradigme de Churchill (1979)

Dans son choix des instruments de mesure, le chercheur devrait toujours en assurer la qualité, en évaluant leur validité et leur fiabilité, lesquels sont considérés comme les principaux critères de jugement de ladite qualité des échelles de mesure (Evrard et al., 2009). Tout en tenant compte des propos de Michel (2011), indiquant que Churchill (1979) a proposé une suite d'étape, allant d'une phase exploratoire à une phase de validation, qui assure le chercheur de la qualité de ces instruments de mesure, nous estimons donc que notre démarche de traduction de mesure devrait suivre les préconisations du paradigme de Churchill, afin que nous puissions nous assurer que nos instruments de mesure disposent de leurs propriétés fondamentales.

- Paradigme de Churchill

D'après Evrard et al. (2009), le paradigme de Churchill est la méthode la plus utilisée par les chercheurs en matière de construction d'instrument de mesure, surtout dans les travaux de recherche en marketing. En effet, le paradigme de Churchill est une démarche à trois phases, comme l'indique la figure n°17 ci-dessous.

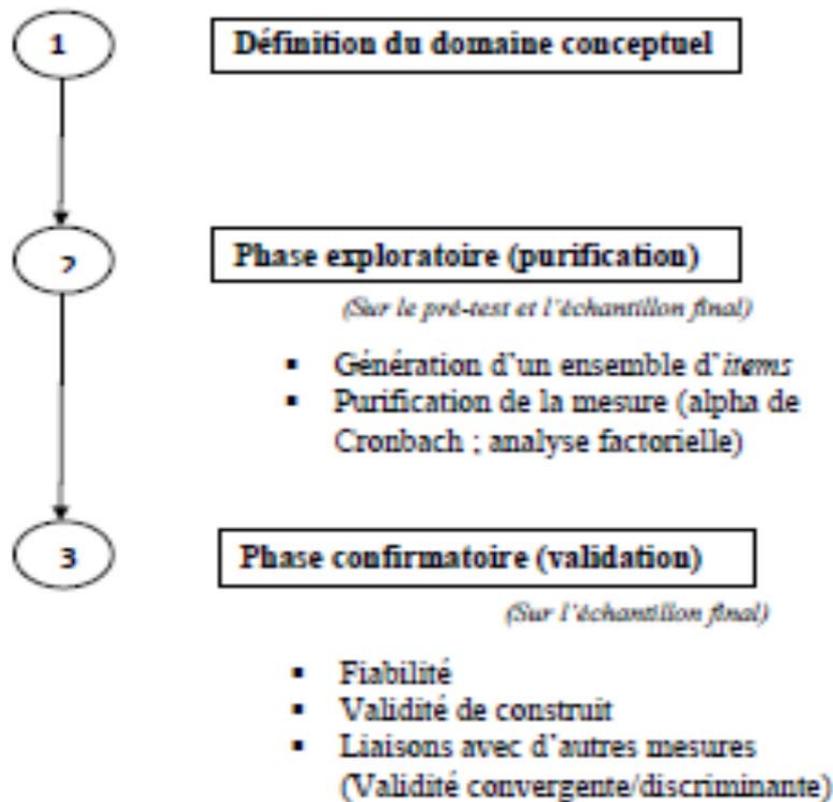


Figure 2 : Paradigme de Churchill (1979)

Source : Evrard et al., 2009

Ainsi, dans le cadre du paradigme de Churchill, pour développer une échelle de mesure, le point de départ est la définition du phénomène à étudier, donc de la spécification du domaine du construit. Celui-ci est ensuite suivi par les deux grandes phases exploratoire et confirmatoire. La première consiste principalement à la purification d'items par une analyse factorielle exploratoire, dont l'analyse factorielle en composantes principales (ACP). La deuxième, quant à elle, se rapporte à la validation d'une échelle de mesure, par une analyse confirmatoire (Gavard-Perret et al., 2018). Cette dernière permet de compléter l'analyse factorielle exploratoire effectuée (Gavard-Perret et al., 2018).

Cependant, étant donné que le paradigme de Churchill est spécifiquement une méthode qui permet d'apprécier la qualité des instruments de mesure, son utilisation ne se limite pas uniquement à la construction de nouvel instrument de mesure, mais il est également emprunté, dans le cas d'adaptation ou d'amélioration d'instruments de mesure existants dans la littérature, et surtout dans leur validation (Ibraheem, 2017). De ce fait, dans la mise en œuvre de notre démarche de traduction de « mesure », nous nous appuyons principalement sur le paradigme de Churchill pour adapter et valider chacun de nos instruments de mesure. Cette adaptation ou amélioration d'instruments de mesure est de facto nécessaire dans notre cas puisque nous nous sommes appuyés sur des instruments de mesure déjà existants dans la littérature, mais qui, par contre, s'appliquent dans des conditions d'application ou de contexte différents.

#### ❖ Méthodes statistiques d'analyse de la qualité des instruments de mesure

Comme indiqué précédemment, en se basant sur le paradigme de Churchill, l'évaluation de la qualité des instruments de mesure s'effectuent à travers des analyses factorielles : exploratoire et confirmatoire. Toutefois, une analyse de la qualité des données est requise avant toute mise en œuvre d'analyses statistiques multi-variées, dont les analyses factorielles (Hair et al., 2019 ; Malhotra et al., 2017).

➤ **Préalables à l'analyse des données**

D'après Roussel (2002) et Kline (2015), le chercheur devrait tenir compte de l'absence des valeurs manquantes et des valeurs extrêmes, mais aussi de la normalité de la distribution de ses données, avant toute procédure de validation des instruments de mesure (Ibraheem, 2017).

- **Valeurs manquantes**

Les valeurs manquantes sont des champs de données qui ne sont pas renseignées ou vides (Chapman, 2005). Elles correspondent à ce qu'on appelle des non-réponses partielles, lesquelles apparaissent lorsque les enquêtés ne répondent qu'à certaines questions du questionnaire, par omission, par exemple (Santin et al., 2016). Elles sont distinctes des non-réponses totales qui surviennent lorsque l'enquêteur ne parvient pas à contacter l'enquêté ou lorsque ce dernier refuse de participer à l'enquête (Santin et al., 2016 ; Thietart et al., 2014). Lors de l'analyse de ses données, si le chercheur détecte des valeurs ou réponses manquantes, il lui convient alors de les traiter, car elles ont des impacts sur la direction des corrélations, le nombre de sujets retenus pour l'analyse, etc. (Corbière et Larivière, 2014). D'après Escofier et Pagès (2008), le traitement des données manquantes requièrent de la part du chercheur la prise en considération de certains éléments tels que le pourcentage d'individus concernés, la signification de cette non-réponse et surtout la manière dont la question intervient dans l'analyse (en élément actif ou supplémentaire). Selon le cas, le chercheur a le choix entre plusieurs options, entre autres : la suppression des individus dont les réponses au questionnaire sont incomplètes, le remplacement des individus défailants, l'imputation,... (Donzé, 2001 ; Escofier et Pagès, 2008 ; Thietart et al., 2014).

- **Valeurs aberrantes ou extrêmes**

Selon Grubbs (1969), la valeur aberrante est «une observation qui semble dévier de façon marquée par rapport à l'ensemble des autres membres de l'échantillon dans lequel il apparaît» (cité dans Planchon, 2005, p.20). Pour Everitt (2002), les valeurs aberrantes sont « des observations qui semblent dévier de manière importante des autres observations de la population de laquelle elles proviennent. Ces observations semblent être inconsistantes avec le reste des données, en relation avec un modèle supposé connu » (cité dans Planchon, 2005, p.21). Cet auteur y apporte encore plus de précisions, en spécifiant que les valeurs extrêmes, pour leur part, sont « les valeurs les plus grandes et les plus petites parmi un ensemble d'observations » (Planchon, 2005, p.21). Plusieurs motifs sont à l'origine des valeurs aberrantes et/ou extrêmes dont les erreurs de saisie, les erreurs liées aux instruments de mesure, etc. (Corbière et Larivière, 2014). Selon Evrard et al. (2009), la cohérence des réponses des enquêtés s'apprécie à travers l'identification des valeurs extrêmes. Pour les repérer, le chercheur peut faire appel à des indicateurs statistiques, mais peut également recourir à un examen visuel, tel que stipulé par Jolibert et Jourdan (2006) : « Pour détecter les valeurs extrêmes, un examen visuel de la distribution des observations pour chaque variable suffit le plus souvent » (Lussier, 2014, p.179). Ainsi, Jolibert et Jourdan (2006) recommandent au chercheur l'application des méthodes graphiques lors de la détection des valeurs extrêmes dans leurs données collectées. En effet, le « boxplot »<sup>22</sup> est une des méthodes graphiques qui permettent de détecter les valeurs aberrantes et/ou extrêmes dans les analyses multi-variées (Planchon, 2005). En effet, il revient au chercheur de décider s'il conserve ou non ces valeurs. « [...] S'il n'existe pas d'incohérence majeure dans les réponses des individus, les valeurs aberrantes ou extrêmes peuvent être gardées » (Ibraheem, 2017, p.203).

- **Normalité/quasi-normalité des données**

D'après Bourque et El Adlouni (2016), « la normalité de la distribution d'une variable quantitative fait référence à une distribution qui serait normale » (p.68). Diverses méthodes se présentent au chercheur quant au choix de méthodes d'évaluation de la normalité, entre autres le test de Kolmogorov-Smirnov et le test de Shapiro-Wilk (Bourque et El Adlouni, 2016 ; Ibraheem, 2017 ; Pupion, 2012).

- **Tests de Kolmogorov-Smirnov et de Shapiro-Wilk**

Le test de Kolmogorov-Smirnov ou test K-S est « un test non paramétrique (...), dit d'ajustement, car il permet d'établir si une population donnée suit une distribution particulière (normale, uniforme ou poisson par exemple), condition exigée par de

---

<sup>22</sup> Boîte à moustaches

nombreux tests. Le K-S est calculé à partir de la plus grande différence (en valeur absolue) entre les fonctions de distribution théorique et observée cumulées » (Carricano et Poujol, 2009, p.47).

Selon Bourque et El Adlouni (2016), le test de Shapiro-Wilk « permet de déterminer si une distribution de données provenant d'une variable quantitative correspond à une distribution normale caractérisée par les mêmes paramètres (nombre d'unités statistiques, moyenne et variance) » (p.73).

Cependant, El Akremi et Roussel (2003) précisent que les distributions normales sont rares dans les travaux de recherches en sciences sociales. Ainsi, l'hypothèse de normalité (multi-variée) se retrouve fréquemment rejetée. De ce fait, la littérature recommande le recours aux tests de normalité uni-variée, lesquels permettent de démontrer la quasi-normalité (uni-variée) des données (Ibraheem, 2017). Sous cette optique de normalité uni-variée, le chercheur peut évaluer la quasi-normalité de ses données par les tests de skewness et de kurtosis (Pupion, 2012).

#### ▪ **Tests du skewness et du Kurtosis**

Le test du skewness se rapporte au calcul du coefficient de symétrie (Evrard et al., 2009), lequel permet d'évaluer la symétrie de la mesure de la distribution d'une variable (Ibraheem, 2017). Il permet alors de comparer la répartition des observations effectuées sur un item par rapport à la moyenne (Lussier, 2014).

Le test du kurtosis, quant à lui, renvoie au calcul du coefficient d'aplatissement (Evrard et al., 2009), qui compare la courbe de distribution des données à celle de la courbe de la distribution de la loi normale (Lussier, 2014 ; Ibraheem, 2017).

La distribution est qualifiée de quasi-normale lorsque les coefficients skewness et kurtosis atteints les seuils acceptables, lesquels varient énormément selon les auteurs (Ibraheem, 2017, p. 204) :

Selon Roussel et al. (2002), la valeur du coefficient Skewness ne doit pas dépasser 3, alors que la valeur du coefficient Kurtosis est acceptée jusqu'à 8. D'autres bornes sont également abordées dans la littérature, ainsi, la distribution est considérée comme quasi normale lorsque les coefficients restent à l'intérieur de l'intervalle [-1 ; 1] (Byrne, 2013), l'intervalle [-1,96 ; 1,96] (Akrouf, 2010), l'intervalle [-2 ; 2] (Tassi, 2004; Volle, 1997) ou encore l'intervalle [-3 ; 3] (Roussel et al. 2002).

Pour Klyne (2005), la valeur absolue du coefficient skewness et du coefficient kurtosis, doit être inférieure, respectivement à 3 et à 8 (Ayoubi, 2016). Ces derniers seuils sont ceux qui sont adoptés dans notre recherche, en ce qui concerne les deux indicateurs de quasi-normalité de la distribution des données.

Pour la présente recherche, les tests de normalité ainsi que ceux de la quasi-normalité ont été tous exécutés.

#### ➤ **Propriétés fondamentales des instruments de mesure**

D'après Thietart et al. (2014), « une des préoccupations majeures du chercheur est de vérifier que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier... Il est donc indispensable de s'assurer que les indicateurs empiriques (ou données du terrain) assimilés à des mesures du phénomène étudié permettent de donner la meilleure représentation possible de ce phénomène » (p. 304-305). De ce fait, selon Carricano et Poujol (2009), « l'analyste doit donc s'interroger sur la qualité de l'instrument de mesure qu'il construit et met en œuvre » (p.19). Pour apprécier la qualité de son ou ses instruments de mesure, le chercheur se doit alors de se référer aux deux propriétés fondamentales suivantes des instruments de mesure : la fiabilité et la validité, lesquelles vont lui permettre d'obtenir des mesures plus ou moins fiables et/ou valides.

#### • **Fiabilité d'un instrument de mesure**

La fiabilité d'un instrument de mesure renvoie à la cohérence (interne) entre les items qui sont censés mesurer le même concept (Carricano et Poujol, 2009 ; Michel, 2011). En d'autres termes, un instrument de mesure fiable doit permettre au même chercheur ou à d'autres chercheurs, d'aboutir à des résultats les plus similaires possibles, lorsqu'il est utilisé plusieurs fois pour mesurer le même phénomène ou objet (Carricano et Poujol, 2009 ; Michel, 2011 ; Thietart et al., 2014). Il existe une panoplie de méthodes d'évaluation de la fiabilité d'instruments de mesure, mais la méthode de la cohérence interne reste la méthode la plus utilisée dans les travaux de recherche (Thietart et al., 2014). Cette méthode consiste à calculer des coefficients de fiabilité qui

mesurent la cohérence interne de l'échelle sans découpage ni réplication d'items comme dans les autres méthodes (Thietart et al., 2014). En fonction des phases exploratoire ou confirmatoire du paradigme de Churchill, les coefficients de fiabilité à considérer ne sont pas les mêmes (Michel, 2011). Il s'agit respectivement de l'Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) et de Rhô de Jöreskog ( $\rho$ ).

▪ **Alpha de Cronbach**

Selon Carricano et Poujol (2009) :

L'alpha de Cronbach est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La pratique consiste à réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur de l'alpha est proche de 1, plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte. On élimine donc les items qui diminuent le score, et on conserve ceux qui contribuent à augmenter l'alpha (p.65).

Touzani et Saalani (2000) soulignent son intérêt, en évoquant qu'il permet « d'évaluer les corrélations entre les énoncés d'une échelle qui mesure un concept » (p.297).

En effet, la fiabilité d'une échelle pour un construit multidimensionnel s'évalue sur deux niveaux : l'échelle globale et les sous-échelles, et le test doit être exécuté de manière indépendante pour chaque construit (Michel, 2011).

En ce qui concerne la borne d'acceptation de l'alpha de Cronbach, le tableau n°11 suivant présente la proposition de De Vellis (2003) pour les interprétations des valeurs de ce coefficient de fiabilité (Carricano et Poujol, 2009).

Tableau 11 : Valeurs de l'alpha de Cronbach

Valeur de $\alpha$	Interprétation de la fiabilité
< 0,6	Insuffisant
entre 0,6 et 0,65	Faible
entre 0,65 et 0,7	Minimum acceptable
entre 0,7 et 0,8	Bon
entre 0,8 et 0,9	Très bon
> 0,9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : adapté de Carricano et Poujol, 2009

Ainsi, le seuil minimum d'acceptabilité de  $\alpha$  est fixé entre 0,65 et 0,7. Toutefois, au-delà de 0,9,  $\alpha$  indique l'existence d'une redondance inter-items, laquelle appauvrit le domaine conceptuel étudié (Carricano, et Poujol, 2009). La littérature révèle aussi que pour la phase exploratoire, la valeur de ce coefficient de fiabilité est acceptable, lorsqu'elle est comprise entre 0,6 et 0,8 (Michel, 2011). Il est à noter aussi que la valeur de  $\alpha$  varie en fonction du nombre d'items : elle est plus faible pour les échelles au nombre d'items restreint (de deux ou trois) que pour des échelles à plus de trois items (Carricano et Poujol, 2009 ; Touzani et Saalani, 2000).

Dans le cadre de notre recherche, le seuil d'acceptabilité est donc fixé à 0,6.

▪ **Rhô de Jöreskog**

Tout comme l'alpha de Cronbach, le coefficient de fiabilité dit Rhô de Jöreskog permet au chercheur d'estimer la fiabilité de ses instruments de mesure (Pupion, 2012). À la seule différence que Rhô de Jöreskog ( $\rho$ ) s'emploie plutôt dans la phase confirmatoire du paradigme de Churchill et vient donc en complément du coefficient alpha de Cronbach (Ayoubi, 2016).

Selon Klyne (2005), ce coefficient varie entre 0 et 1 et aucun consensus n'est encore retenu pour son interprétation (Ayoubi, 2016). Ainsi, pour lui, la fiabilité est très élevée lorsque le coefficient est proche de 0,9 ; elle est bonne quand elle se rapproche de la valeur 0,8, et adéquate lorsque cette valeur est proche de 0,7 (Ayoubi, 2016).

Pour le cas de notre travail de recherche, nous retenons une valeur du coefficient Rhô de Joreskog de 0,7.

- **Validité d'un instrument de mesure**

Selon Gavard-Perret et al. (2018), la validité d'un instrument de mesure renvoie à sa capacité à mesurer ce qu'il est supposé mesurer. Autrement dit, en évaluant la validité d'un instrument de mesure, le chercheur s'efforce de répondre à la question : « mesure-t-on bien ce que l'on cherche à mesurer ? » (Carricano et Poujol, 2009, p.19). L'objectif poursuivi dans les tests de validité d'un instrument de mesure est alors de vérifier si les différents items dudit instrument sont une bonne représentation du phénomène étudié (Carricano et Poujol, 2009).

La question de la validité d'un instrument de mesure revêt d'une grande importance dans le domaine des sciences sociales selon Thietart et al. (2014). Ceci est dû, suivant ces mêmes auteurs, au fait que leur objet de recherche renvoie, dans la majorité des cas, à des concepts abstraits, qui ne sont pas toujours observables et qui se prêtent donc à de multiples significations, lesquelles limitent tout consensus quant aux règles permettant de les désigner.

En effet, il existe plusieurs types de validité d'instruments de mesure, mais trois d'entre eux restent les plus utilisés dans les travaux de recherche : la validité de contenu, la validité de construit et la validité de critère (De Vassoigne, 2013 ; Thietart et al., 2014). Cependant, selon Cronbach et Meehl (1955), en sciences sociales, parmi ces trois approches, la validité de construit est en effet, celle qui est pertinente (Thietart et al., 2014). Partant de cette assertion, nous retenons pour notre recherche à évaluer la validité de nos instruments de mesure à travers la validité du construit.

La validité du construit ou la validité de trait consiste à apprécier combien les items d'un instrument de mesure utilisés pour mesurer le phénomène étudié, en sont une bonne représentation (Carricano et Poujol, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Pupion, 2012 ; Thietart et al., 2014). Un instrument de mesure dispose d'une validité du construit, lorsqu'il possède des validités dites convergente et discriminante (Carricano et Poujol, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Pupion, 2012 ; Thietart et al., 2014). La validité convergente consiste à vérifier que les items destinés à mesurer le même phénomène sont fortement corrélés et la validité discriminante, quant à elle, est établie lorsque ces items sont faiblement corrélés, avec les items d'autres construits. Mamaun (2003) dénote que la validité discriminante n'est possible à vérifier que si les échelles sont multidimensionnelles (Ibraheem, 2017).

Selon Fornell et Larker (1981), cette validité convergente s'apprécie grâce au Rhô de validité convergente également nommé variance moyenne extraite<sup>23</sup>, qui doit être supérieur à 0,5, parce que ce coefficient indique que chaque indicateur (variable manifeste) partage plus de variances avec la variable latente qu'avec l'erreur qui lui est associée (Ibraheem, 2017).

Pour Roussel et al. (2002), outre le Rhô de convergence, deux autres conditions doivent être remplies pour s'assurer de cette validité convergente d'un construit (Ibraheem, 2017), à savoir :

- La valeur t associée à chacun des scores factoriels doit être significative, soit supérieur à la valeur absolue de 1,96
- Le carré de la contribution factorielle doit être supérieur à 0,5

Dans le cadre de cette recherche, la validité convergente va être appréciée suivant les préconisations de Roussel et al. (2002) ci-dessus.

Pour la validité discriminante, Fornell et Larker (1981) indiquent qu'elle est établie lorsque la variance moyenne extraite de chaque construit (c'est-à-dire la variance que la variable latente partage avec ses variables manifestes) est supérieure au carré des corrélations que celui-ci partage avec chacune des autres construits (variables latentes).

Pour mesurer cette validité du construit, le chercheur peut avoir recours à l'analyse factorielle (Thietart et al., 2014).

➤ **Échantillons utilisés dans les analyses factorielles adoptées**

Henson et Roberts (2006) recommandent l'utilisation de deux échantillons distincts lors des analyses exploratoires et confirmatoires (Ibraheem, 2017). Ces deux échantillons peuvent être constitués soit par deux collectes de données, soit par une seule collecte de données, laquelle devrait être scindée aléatoirement en deux sous-échantillons (Ibraheem, 2017). Dans le cadre

---

<sup>23</sup> Average Variance Extracted (AVE)

de la présente recherche, nous avons choisi de procéder à une collecte de données scindée aléatoirement en deux sous-échantillons, lors de la constitution de nos deux échantillons.

La détermination de la taille des échantillons retenue pour chaque phase a été effectuée sur la base de certains critères avancés dans la littérature. La taille de l'échantillon dépend de facto du nombre d'items soumis à l'analyse factorielle et il est recommandé d'avoir plus d'observations que d'items (Carricano et Poujol, 2009 ; Hair et al., 2019 ; Malhotra et al., 2017). Suivant le principe de ratio entre le nombre d'observations et d'items, Hair et al. (2010) indiquent que ce principe s'applique à l'échelle de mesure la plus longue en termes d'items (Henriquez, 2013).

Pour une analyse factorielle exploratoire, Hair et al. (2019) avancent que le minimum acceptable est de 50 observations, mais il est préférable d'avoir au minimum 100 observations. Ils soulignent en outre, qu'il est souhaitable d'avoir au minimum 5 observations par énoncé. Pour Malhotra et al. (2017), le ratio recommandé est de 4 à 5 observations par énoncé. Carricano et Poujol (2009), quant à eux, fixent le ratio minimum à 5 observations par item et indiquent qu'il est préférable d'avoir 10 fois plus d'observations que d'items.

En effet, dans le cadre de notre étude, le premier échantillon de données est constitué de 150 répondants.

Pour la phase confirmatoire, Malhotra et al. (2017) préconisent un nombre d'observations allant de 200 à 400 observations, tandis que Hair et al. (2019) donnent un intervalle de 100 à 500 observations, selon les caractéristiques du modèle pour appliquer les équations structurelles. Selon Byrne (2013), le minimum acceptable est de 10 observations par item pour que le modèle global soit identifiable par AMOS<sup>24</sup> (Ibraheem, 2017).

Sans pour autant entrer dans les détails, en ce qui concerne les conditions de détermination de l'échantillon, dans le cadre d'application de notre méthode d'équations structurelles, notre analyse confirmatoire a été conduite sur un échantillon de 352 répondants, soit un ratio d'environ 12 observations par item.

À l'issue de ces préalables de l'analyse factorielle, lorsque toutes les conditions sont considérées comme respectées, le chercheur peut donc entamer ses analyses factorielles.

#### ➤ **Analyse exploratoire : ACP comme méthode de purification des instruments de mesure**

D'une manière élargie, Thietart et al. (2014) énumèrent que les objectifs poursuivis par l'analyse factorielle sont de (p.476):

- structurer des variables, c'est-à-dire identifier des facteurs sous-jacents à un grand ensemble de variables ;
- structurer des observations, c'est-à-dire identifier des types sous-jacents au sein d'un grand ensemble d'observations ;
- identifier des catégories ou types de variables ou d'observations que l'on souhaite utiliser comme variables ou observations dans des analyses subséquentes ;
- simplifier un grand tableau de données et lui substituer un plus petit tableau de quelques lignes et colonnes.

En somme, cette méthode d'analyse statistique a comme objectif de « simplifier des données en mettant en évidence un petit nombre de facteurs généraux ou de dimensions clés » (Thietart et al., 2014, p.275). Ainsi, selon toujours Thietart et collègues (2014), une analyse factorielle conduite sous une approche exploratoire permet de dégager des associations statistiques entre les variables. En se basant sur ces assertions ainsi que sur les préconisations du paradigme de Churchill, une analyse factorielle exploratoire est à adopter pour la purification des échelles de mesure. Evrard et al. (2009) et Jolibert et Jourdan (2006) présentent que la démarche d'analyse factorielle exploratoire est constituée de cinq grandes étapes (Voir figure n°18).

---

<sup>24</sup> Une variante du programme informatique LISREL de Joreskog et Sorbom (1982), qui est un logiciel lié à SPSS (Malhotra et al., 2017) et est destinée à l'estimation des modèles de causalité (Thietart et al., 2014).

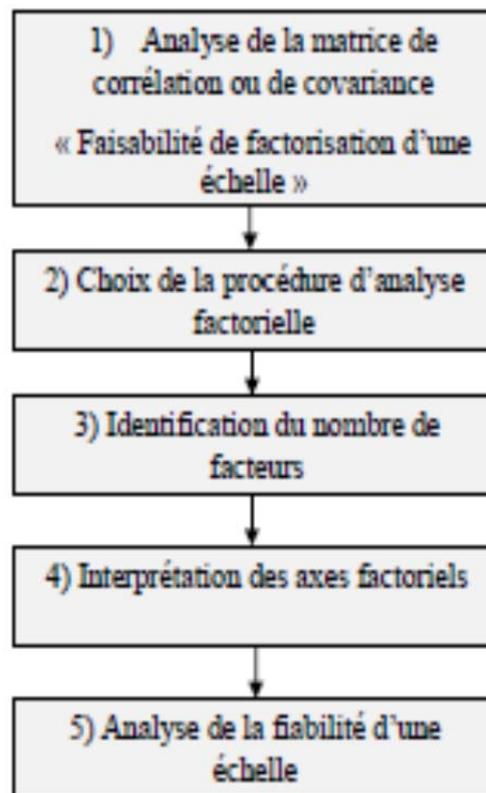


Figure 3 : Démarche d'analyse factorielle exploratoire

Source : Ayoubi (2016) adapté de Jolibert et Jourdan (2006) et d'Evrard et al. (2009)

- **Faisabilité de factorisation d'une échelle**

L'analyse factorielle exploratoire ne peut être exécutée que si les données sont factorisables. Evrard et al. (2003) indiquent que les données en question « doivent former un ensemble cohérent pour pouvoir y chercher des dimensions communes qui aient un sens et qui ne soient pas des artefacts statistiques » (Carricano et Poujol, 2009, p.57). Le processus analytique est donc basé sur la matrice des données, laquelle doit être constituée de données suffisamment corrélées pour justifier la réalisation d'une analyse factorielle exploratoire (Carricano et Poujol, 2009 ; Malhotra et al., 2017). Ainsi, le choix d'une matrice de données s'impose au chercheur au tout début de sa démarche d'analyse de structure factorielle.

- **Choix de la matrice de données**

Pour son analyse factorielle, le chercheur peut travailler sur l'un des deux types de matrice de données suivantes : la matrice de covariance ou la matrice de corrélation (Carricano et Poujol, 2009 ; Evrard et al., 2009).

La matrice de corrélation est recommandée lorsque les échelles de mesure utilisent un nombre d'échelons différents (exemple échelles de Likert sur 5 et 7 points), et dans le cas contraire, le chercheur devrait opter pour la matrice de covariance (Evrard et al., 2009).

- **Tests de factorisation des données**

Pour pouvoir s'assurer que les variables sont suffisamment corrélées pour permettre leur factorisation, deux tests statistiques s'offrent aux chercheurs (Carricano et Poujol, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Malhotra et al., 2017):

- Le test de Sphéricité de Bartlett : il vérifie l'hypothèse nulle que les variables sont indépendantes les unes des autres c'est-à-dire que les corrélations entre les variables sont nulles. Ce test est significatif à un seuil ( $p < 0.05$ ), soit le rejet de l'hypothèse nulle

indiquant ainsi que les variables sont corrélées entre elles et que ces corrélations sont suffisantes pour justifier l'application d'une analyse factorielle (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017).

- Le test KMO (Kaiser, Meyer et Olkin) ou le test MSA ((Measure of Sampling Adequacy) : il indique la qualité de la corrélation inter-items (Ayoubi, 2016). Autrement dit, L'indice KMO s'intéresse aux corrélations partielles (c'est-à-dire spécifiques à chaque paire de variables et en contrôlant les liens avec toutes les autres) qu'il compare aux corrélations (Gavard-Perret et al., 2018). Selon Hair et al. (2006), le test KMO est d'abord réalisé pour chaque variable, puis ensuite repris avec l'ensemble des variables (Carricano et Poujol, 2009). L'analyse factorielle peut être réalisée lorsque le coefficient KMO a une valeur strictement supérieure à 0,5 (Hair et al., 2019 ; Malhotra et al., 2017). Selon Malhotra et al. (2007), la valeur de l'indice KMO peut être interprétée comme suit (Ayoubi, 2016, p.297):

- o 0.8 < KMO : Excellent
- o 0.7 < KMO : Bien
- o 0.5 < KMO : Moyen
- o KMO < 0.5 : Inacceptable.

Dès lors que toutes les prérequis de la factorisation sont remplis, le chercheur peut passer à l'étape suivante.

- **Choix de la procédure d'analyse factorielle**

L'analyse factorielle exploratoire peut se faire par plusieurs techniques dont l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et l'Analyse en Facteurs Commun (AFC). Dans cette optique exploratoire, si l'objectif poursuivi par le chercheur, pour cette analyse factorielle, est de résumer des données par extraction, de manière à avoir un nombre réduit de composants, l'ACP est donc préconisée (Carricano et Poujol, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014) puisque l'AFC est plutôt destinée à mettre en évidence une structure sous-jacente à des données, donc à identifier des variables latentes.

En se référant au paradigme de Churchill, dans la phase exploratoire, l'ACP est la méthode la plus utilisée pour la purification d'échelles de mesure, et pour la vérification de leur dimensionnalité (Ibraheem, 2017). Pupion (2012) appuie ceci en stipulant que l'ACP «permet de vérifier que les différentes dimensions retenues pour mesurer un phénomène, lors de l'élaboration du questionnaire, constituent bien des dimensions différentes d'un même phénomène » (p.374). Il est à noter que contrairement à l'AFC qui n'utilise que la variance commune, dans le cadre de l'ACP, le chercheur doit tenir compte de la variance totale constituée notamment par (Thietart et al., 2014):

- la variance commune qui désigne la variance partagée par la variable avec l'ensemble des autres variables retenus dans l'analyse.

- la variance spécifique (ou unique) qui renvoie à la variance de la variable étudiée.

- la part d'erreur, laquelle correspond à la fiabilité imparfaite des mesures ou à une composante aléatoire de la variable considérée.

Après que le choix de la méthode d'extraction est fixée, il s'ensuit l'étape d'identification de facteurs.

- **Détermination du nombre de facteurs**

Cette phase consiste à la détermination du nombre de facteurs à extraire. Aucune règle générale n'est toutefois à la disposition des chercheurs pour fixer le nombre de facteurs à extraire ni celui à retenir, mais il existe certains critères qui vont les aider dans la prise de décision relative à cette extraction de facteurs. Parmi ces méthodes, deux ont été retenues pour cette étude : en premier lieu, la règle de Kaiser a été appliquée, et en second lieu, il y a eu le recours au critère de pourcentage de variance.

La règle de Kaiser (règle des valeurs propres ou « eigenvalue ») : Il convient ici de ne retenir que les facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1 (Carricano et Poujol, 2009 ; Gavard-Perret et al., 2018 ; Thietart et al., 2014). Bien qu'elle soit très utilisée dans les travaux de recherche, son application est parfois munie de restrictions, sauf pour le cas de la méthode ACP effectuée sur une matrice de corrélation (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017 ; Thietart et al., 2014). Mais lorsque la matrice de départ est une matrice de covariance, ce critère consiste à retenir tous les facteurs qui expliquent plus de (1/p) en pourcentage de la

variance totale ; p représente le nombre d'items (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). Ainsi, pour le cas de notre recherche, il nous faut retenir tout facteur ayant une valeur propre supérieure à l'unité.

Le critère de pourcentage de variance (restitution minimum ou pourcentage de la variance totale expliquée) : Il s'agit ici d'observer le pourcentage cumulé de la variance des facteurs et de retenir le nombre de facteurs nécessaire à la restitution d'un minimum de la variance initiale. Néanmoins, il revient au chercheur lui-même de fixer le seuil correspondant au pourcentage minimum d'information (c'est-à-dire de variance) qui doit être restitué par l'ensemble de ces facteurs retenus. Pour Hair et al. (2010), dans le domaine de la gestion, 50% est presque suffisant, (Henriquez, 2013) tandis que pour Gavard-Perret et al. (2018), un pourcentage de 60 % est nécessaire.

Pour l'estimation de la règle de Kaiser, la règle de la valeur propre supérieure à 1 est retenue pour notre étude, puisque notre matrice de données est du type matrice de corrélation. Pour la valeur de restitution minimum, le seuil de 60% préconisé dans le domaine des sciences sociales est adopté (Michel, 2011).

À l'issue de cette détermination des facteurs, le chercheur peut passer au choix de rotation des axes factoriels découlant de son processus d'analyse de données.

- **Interprétation des axes factoriels**

Pour l'interprétation de la solution factorielle, Hair et al. (2019) préconisent l'adoption d'un processus à trois étapes suivantes : l'estimation de la matrice factorielle, la rotation des axes et l'interprétation des axes factoriels.

- **Estimation**

L'estimation de la matrice de corrélation requiert, de la part du chercheur, l'examen de la contribution factorielle et de la qualité de représentation des variables.

L'examen de la qualité de représentation de chaque variable ou item au sein de chaque facteur ou dimension s'effectue par l'évaluation de l'indicateur dit de « communalité » (De Vassoigne, 2013 ; Henriquez, 2013 ; Ibraheem, 2017). Cette dernière désigne la variance expliquée de l'item par l'ensemble de facteurs (De Vassoigne, 2013). Selon Carricano et Poujol (2009), la communalité devrait être supérieure à 0,5 et de préférence 0,7. Tout item ayant une valeur de communalité inférieure à 0,5, indique qu'il est mal expliqué par le facteur retenu, et devrait donc être éliminé (Ayoubi, 2016). Evrard et al. (2003) interprètent la valeur de communalité des items comme-suit :

- 0.40 < communalité : niveau de représentation moyenne
- 0.65 < communalité : bon niveau de représentation
- 0.80 < communalité : excellent niveau de représentation

L'examen de la contribution factorielle s'exécute via le poids factoriel (saturation factorielle ou « loading »), lequel permet aux chercheurs d'estimer le degré de correspondance entre le variable et le facteur (Henriquez, 2013). Ainsi, l'indicateur permet d'interpréter le rôle de chacune des variables dans la définition de chacun des facteurs (Henriquez, 2013). En effet, plus le poids factoriel est élevé c'est-à-dire supérieur à 0,5, plus les items concernés contribuent à la signification du facteur (Evrard et al., 2009 ; Ibraheem, 2017). Pour Hair et al. (2010), le seuil du poids factoriel est déterminé en fonction de la taille d'échantillon comme cela est présenté dans le tableau n°12 ci-dessous.

Tableau 12 : niveau de significativité du poids factoriel selon la taille d'échantillon

Niveau des coefficients structurels	Taille de l'échantillon nécessaire
0,30	350
0,35	250
0,40	200
0,45	150
0,50	120
0,55	100

0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Source : Adapté de Hair et al., 2006 par Carricano et Poujol, 2009

De ce fait, selon le cas, les items ayant un poids factoriel inférieur au seuil correspondant seront éliminés.

▪ **Rotation**

La Rotation des axes factoriels est un des moyens qui facilite l'interprétation des facteurs, qui constitue l'intérêt des analyses factorielles (Thietart et al., 2014). Selon toujours ces derniers : afin d'améliorer la corrélation entre les variables et les nouveaux axes factoriels qu'elles représentent

L'idéal serait que chaque facteur ne soit corrélé qu'avec un petit nombre de variables et que chaque variable ne soit corrélée qu'avec un petit nombre de facteurs, de préférence un seul. Cela permettrait de différencier aisément les facteurs.

Cependant, le chercheur peut ne pas procéder à la rotation des axes. Cette décision dépend essentiellement de la nature du construit considéré (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). Il se trouve que pour les construits dits unidimensionnels, la rotation des axes est d'une grande importance (Ibraheem, 2017). Toutefois, elle est plus que nécessaire pour les construits multidimensionnels car la rotation des axes contribue à l'amélioration de la corrélation entre les variables et les facteurs (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017).

Ainsi, pour le cas de la présente recherche doctorale, étant donné que la majorité de nos construits sont de nature multidimensionnelle, une rotation des axes a été appliquée pour chacun de nos construits, à l'exception du construit « satisfaction » qui ne présente qu'un seul axe factoriel.

Deux types de rotation sont en effet à la disposition du chercheur pour l'exécution de sa rotation des axes, dont la rotation orthogonale et la rotation oblique. Selon Gavard-Perret et al. (2018), la rotation orthogonale est conseillée lorsque les axes factoriels sont indépendants. Par contre, lorsque rien n'indique que les facteurs sont certainement indépendants, la possibilité d'adoption de la rotation oblique est établie car la condition d'orthogonalité y est levée les facteurs sont donc corrélés. Dans le cas d'une rotation orthogonale, la méthode Varimax, Quartimax ou Equamax peut être mise en œuvre. Ces différentes méthodes sont différentes de la manière suivante (Carricano et Poujol, 2009):

- Varimax : rotation orthogonale qui minimise le nombre de variables ayant de fortes corrélations sur chaque facteur. Simplifie l'interprétation des facteurs.
- Quartimax : méthode qui minimise le nombre de facteurs requis pour expliquer chaque variable. Simplifie l'interprétation des variables observées.
- Equamax : méthode de rotation qui minimise à la fois le nombre de variables qui pèsent fortement sur un facteur et le nombre de facteurs requis pour expliquer une variable (combinaison des méthodes Varimax et Quartimax).

Parmi ces trois méthodes, la rotation Varimax est la plus utilisée par les chercheurs (Thietart et al., 2014).

La rotation oblique est appelée différemment selon les logiciels, elle est dénommée rotation Oblimin sous SPSS et rotation Proxam sous SAS. Thietart et al. (2014) indiquent qu'elle aboutit à de meilleurs résultats que la rotation orthogonale. Selon Hair et al. (2006), cette méthode de rotation est recommandée lorsque l'on recherche à déterminer des facteurs représentant des concepts qui seront analysés postérieurement car la structure factorielle obtenue dans le cadre d'une rotation oblique possède une plus grande stabilité (Carricano et Poujol, 2009).

Tenant compte de ces propos de Hair et al. (2006) et aussi comme nous ne pouvons pas assurer que nos facteurs ne sont pas corrélés entre eux, la rotation Oblimin a été choisie pour notre étude.

▪ **Interprétation**

L'interprétation des axes factoriels, elle est réalisée à partir des poids factoriels dont les valeurs absolues sont fortes avec les axes retenus (Ayoubi, 2016 ; Thietart et al., 2014).

La dernière phase à accomplir dans le cadre d'une analyse factorielle exploratoire est celle de l'évaluation de la fiabilité des échelles de mesure par l'indicateur dit alpha de Cronbach (Voir p. 219).

Étant donné que le paradigme de Churchill requiert l'accomplissement de l'analyse exploratoire sur deux échantillons différents, nous avons donc effectué notre ACP sur un premier échantillon de 150 répondants pour la purification des échelles et sur un second échantillon de 352 répondants pour s'assurer de la fiabilité de nos instruments de mesure.

➤ **Analyse confirmatoire par la méthode des équations structurelles**

Après la phase exploratoire, le paradigme de Churchill préconise le passage à la phase confirmatoire, en vue de confirmer la dimensionnalité et la validité de nos instruments de mesure purifiés (Evrard et al., 2009), laquelle se fera à travers une analyse factorielle confirmatoire.

Selon Gavard-Perret et al. (2018), « l'analyse factorielle confirmatoire est une utilisation particulière des équations structurelles (SEM en anglais) » (p.298). De ce fait, selon Thietart et al. (2014), les analyses factorielles confirmatoires « autorisent la réduction d'un grand nombre de variables manifestes – par exemple, les items d'un questionnaire – en quelques variables latentes correspondant aux concepts proposés par le chercheur » (p.476). L'objectif poursuivi dans le cadre d'une analyse factorielle confirmatoire est de « confirmer les liens entre variables manifestes et latentes, tout en laissant libre la possibilité pour les variables latentes de covarier » (Thietart et al., 2014, p.476), et contrairement à l'analyse factorielle exploratoire, le chercheur spécifie *a priori* la structure des relations des variables (à l'issue de l'ACP), et ladite analyse confirmatoire consiste à la tester sur le plan statistique en termes de pertinence (Gavard-Perret et al., 2018). Selon toujours ces derniers, l'analyse factorielle confirmatoire consiste à se concentrer sur le modèle de mesure du modèle (Gavard-Perret et al., 2018).

D'après Byrne (2015), l'analyse factorielle permet d'apprécier l'adéquation de l'ajustement du modèle spécifié aux données collectées, à partir des différents indices statistiques de référence, lesquelles sont fonction du logiciel adopté (Ayoubi, 2016). Comme l'indique Jolibert et Jourdan (2006), lesdits indices statistiques de référence retenus dépendent essentiellement de trois éléments à savoir le logiciel adopté, la méthode d'estimation retenue et la taille d'échantillon (Ayoubi, 2016).

En effet, notre analyse factorielle confirmatoire a été réalisée à l'aide du logiciel AMOS. Quant à la taille d'échantillon, Malhotra et al. (2017) recommandent, selon les caractéristiques du modèle liées à l'application des équations structurelles, un échantillon entre 200 et 400 observations. Byrne (2013), pour sa part, indique qu'un minimum de 10 observations par paramètre à estimer est nécessaire pour que le modèle global soit identifiable avec AMOS (Ibraheem, 2017). Au regard du construit qui comporte le plus de nombre d'items dont le construit « attitude orientée client » pour notre cas, avec dix-huit items, après purification, le nombre d'observations retenu, qui est de l'ordre de 352 pour notre analyse confirmatoire dépasse largement les tailles minimum d'échantillon exigées dans la littérature.

Pour le test de modèles, la méthode d'estimation dénommée Maximum de Vraisemblance est celle qui est retenue par la présente étude, puisqu'elle est la méthode d'estimation la plus utilisée dans les travaux de recherche (Gavard-Perret et al., 2018 ; Ibraheem, 2017 ; Malhotra et al., 2017), mais également parce qu'elle est l'option par défaut de la majorité des programmes liés aux modèles d'équations structurelles (Malhotra et al., 2017). À ces différents motifs, il faut rajouter que notre choix part aussi des propos de Roussel et al. (2005) ou Fiorello (2011) selon lesquels cette méthode donne de meilleurs résultats que ses alternatives, bien qu'elle soit sensible à l'absence de la multinormalité des variables<sup>25</sup> (Ibraheem, 2017). D'après Thietart et al. (2014), dans la méthode du Maximum de Vraisemblance, « il s'agit de trouver, pour les paramètres du modèle, des valeurs estimées qui

---

<sup>25</sup> Or cette distribution normale des données, comme on l'avait indiqué précédemment est rare dans le domaine des sciences sociales (El Akremi et Roussel, 2003). Roussel (2002) a déjà souligné ceci auparavant, en spécifiant que l'existence de la normalité des données est rare en sciences de gestion (Ibraheem, 2017).

permettent de minimiser une fonction F qui mesure l'écart entre les valeurs observées de la matrice des variances/covariances<sup>26</sup> et celles de la matrice de variances/covariances prédites par le modèle » (p.476).

Le processus d'analyse factorielle confirmatoire exige de la part du chercheur le passage sur plusieurs étapes (Gavard-Perret et al., 2018).

- **Ajustement des modèles de mesure**

De ce fait, dans la première étape, le chercheur se doit d'examiner l'ajustement de ses modèles de mesure aux données empiriques, en vue de juger de la qualité de ses instruments de mesure (Gavard-Perret et al., 2018 ; Ibraheem, 2017). Selon Bollen (1989), plusieurs indices permettent au chercheur d'évaluer la vraisemblance de ses modèles de mesure (Ibraheem, 2017). Les modèles de mesure retenus s'ajustent aux données empiriques lorsque ces indices d'ajustement de modèle sont jugés acceptables. On distingue en effet trois grandes catégories d'indices d'ajustement du modèle, notamment :

- **Indices d'ajustement absolus**

Ce groupe d'indices vise à évaluer la façon dont un modèle *a priori* reproduit les données empiriques collectées (Ayoubi, 2016). Parmi ces indicateurs d'ajustement absolus, on a :

**Le test statistique de *Chi deux***, qui « compare l'hypothèse nulle (c'est-à-dire celle selon laquelle les données sont reliées par les relations spécifiées par le modèle qui est testé) à l'hypothèse alternative (c'est-à-dire celle selon laquelle les variables suivent une distribution multinormale et n'ont aucune association particulière)» (Thietart et al., 2014, p.375). Cette distribution multinormale suppose que la matrice de corrélation est une matrice définie positive quelconque (Thietart et al., 2014). En d'autres termes, selon Roussel et al (2002), il teste l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle s'ajuste bien aux données (Ibraheem, 2017). Il est toutefois indiqué que le test de  $\chi^2$  est sensible à la taille d'échantillon, rendant le modèle rejeté en cas d'échantillon de grande taille ou retenu lorsque l'échantillon est de petite taille (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). D'après Thietart et al. (2014), « le modèle est considéré comme acceptable si l'hypothèse nulle n'est pas rejetée (en général,  $p > 0.05$ ) » (p.375).

**Le RMSEA**, qui est adapté à la méthode du Maximum de Vraisemblance, d'après Roussel et al. (2002) représente la différence de moyenne attendue de la population totale, exprimée en degré de liberté (ddl) et qui dispose d'un intervalle de confiance associé de 90% (Henriquez, 2013). Il est recommandé d'avoir une valeur inférieure à 0,08 et de préférence inférieure à 0,05 de RMSEA pour juger que le modèle de mesure s'ajuste aux données collectées (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). Sa sensibilité à la taille d'échantillon, aux poids factoriels et au nombre de variables manifestes justifie l'utilisation d'autres indices d'ajustement absolus comme le GFI, l'AGFI, le RMR et le SRMR. Mais dans la présente recherche, seuls le GFI et l'AGFI sont retenus parmi les autres indices absolus.

**Le GFI**, selon Byrne (2005) représente la part relative de la covariance expliquée par le modèle (Ayoubi, 2016). Il varie entre 0 et 1 et sa valeur recommandée est supérieure à 0,9.

**L'AGFI** est le GFI normé ou ajusté par ddl (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). Autant que le GFI, il varie entre 0 et 1. Il est aussi conseillé d'avoir un AGFI supérieur ou égal à 0,8 (Ibraheem, 2017).

- **Indices incrémentaux**

D'après Roussel et al. (2002), cette catégorie d'indices d'ajustement permet au chercheur de comparer l'adéquation du modèle *a priori* à un autre modèle de référence dit modèle indépendant ou modèle nul (Ayoubi, 2016 ; Henriquez, 2013 ; Ibraheem, 2017). D'après Klyne (2005), le modèle nul suppose l'absence de covariance entre les variables observées (Ayoubi, 2012). Les indices incrémentaux analysés dans notre étude sont le NFI et le CFI.

**Le NFI** « représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence » selon Roussel et al. (2002 ; Henriquez, 2013, p.378). Il peut être influencé par la taille de l'échantillon et il permet de juger que le modèle est bon lorsque sa valeur est supérieure à 0,9 (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017 ; Thietart et al., 2014).

---

<sup>26</sup> Ou matrice des corrélations

Le CFI, d'après Roussel et al. (2002), « mesure la diminution relative du manque d'ajustement. Celle-ci est estimée suivant la distribution non centrée du  $\chi^2$  du modèle à tester par rapport au modèle de base. (...) Cet indice corrige une lacune du NFI, en remplaçant la distribution centrée du  $\chi^2$  par la distribution non centrée du  $\chi^2$ . Cet indice reste sensible à la méthode d'estimation choisie » (Henriquez, 2013, p.379). Le modèle testé est bon lorsque le CFI est supérieur à 0,9 (Ayoubi, 2016 ; Ibraheem, 2017). Pour Byrne (2013), le CFI est plus recommandé que le NFI, du fait de son absence de sensibilité à la taille d'échantillon (Ayoubi, 2016).

▪ **Indices de parcimonie**

Pour Roussel et al. (2002), ces types d'indices sont des indices d'ajustements absolus ou incrémentaux corrigés par le degré de liberté, pour rendre compte de la parcimonie du modèle (Ibraheem, 2017), et il est plutôt un indice comparatif. Suivant ces mêmes auteurs, les indices de parcimonie permet au chercheur d'éviter de surestimer des modèles avec plusieurs paramètres, de détecter un mauvais ajustement d'un modèle à l'origine d'un manque de paramètres libres, et de comparer plusieurs modèles afin d'identifier celui qui a la meilleure parcimonie (Ayoubi, 2016). Ils permettent d'obtenir, parmi les modèles concurrents, le modèle le plus simple, mais qui présente un meilleur ajustement (Najjar et Najjar, 2013). Les indices de parcimonie retenus par notre recherche sont le PCFI qui n'est autre que CFI ajusté par le degré de liberté et l'AIC qui mesure la qualité de l'ajustement du modèle, tout en tenant compte de sa complexité.

Selon Lazhar Ayed et Tanzini (2016), « le PCFI doit être proche ou supérieur à 0,5 pour indiquer une bonne parcimonie. L'AIC doit être le plus faible possible ».

Le tableau n°13 ci-après récapitule les différents indices d'ajustement du modèle retenu dans notre travail. Les critères d'évaluation présentés sont issus de la synthèse élaborée par Ibraheem (2017) des travaux de recherches en sciences sociales et en marketing.

Tableau 13 : Indicateurs d'ajustement du modèle retenu dans le cadre de notre recherche

Indices	Description	Critère d'évaluation
<i>Indices d'ajustement absolus</i>		
Chi deux	Il teste l'hypothèse nulle selon laquelle le modèle s'ajuste bien aux données.	Le plus faible possible. p associé > 0,05
RMSEA	mesure la différence moyenne, par ddl, attendue dans la population totale et non dans l'échantillon.	0,08 et si possible <0,05 ok si <0,1
GFI	Il mesure le degré d'ajustement du modèle.	Varie entre 0 et 1. ≥ 0,9
AGFI	Il est le GFI ajusté par ddl.	Varie entre 0 et 1. > 0,8
<i>Indices incrémentaux</i>		
NFI	Il présente la covariance totale expliquée entre les variables lorsque le modèle nul est pris comme référence.	> 0,9
CFI	Il mesure la diminution relative au manque d'ajustement.	> 0,9 Bon indicateur > 0,95 Excellent indicateur
<i>Indices de parcimonie</i>		
PCFI	CFI corrigée par le ddl	Proche ou > 0,5
AIC	mesure la qualité de l'ajustement, mais il prend aussi en compte la complexité du modèle.	Le plus faible possible

Source : adapté d'Ibraheem, 2017

• **Évaluation de la cohérence interne**

La deuxième étape renvoie, d'une part, à l'évaluation de la cohérence interne des variables latentes c'est-à-dire à leur fiabilité (Ibraheem, 2017). Comme lors de l'ACP, « il est nécessaire de s'intéresser à la cohérence entre les variables manifestes attachées à une même variable latente (Gavard-Perret et al., 2018). Selon ces derniers, l'indicateur usuel est ici le coefficient  $\rho$  de

Jôreskog» (Voir p. 220). D'autre part, cette seconde étape s'attache à évaluer la validité du construit, moyennant la validité convergente et la validité discriminante (Voir p.221 – 222).

Dans le cas où une respecification ou une modification des modèles de mesure est nécessaire dans une analyse factorielle confirmatoire, l'examen de certains paramètres est indiqué, à savoir :

- La valeur t : D'après Hair et al. (2006) ou Roussel et al. (2002), les scores factoriels ( $\lambda$ ) doivent être supérieurs ou égaux à 0,5, avec une valeur de  $|t|$  supérieure à 1,96 pour un seuil de signification de 5% (Ibraheem, 2017).
- Les résidus standardisés : Selon McCallum (1986) ou Roussel et al. (2002), ils peuvent indiquer un manque d'ajustement possible à corriger en supprimant l'un des indicateurs en question, ou par l'ajout d'une relation (covariance) entre les termes d'erreur des variables observées (Ibraheem, 2017). Selon toujours ces auteurs, leur valeur devrait être supérieure à 2,58 en valeur absolue.

### **6.3. Méthodologie de tests de modèle structurel et d'hypothèses de recherche : la mobilisation de la méthode des équations structurelles**

Pour la validation de notre modèle de recherche et des relations causales qui s'y rattachent, la méthode d'équations structurelles a été adoptée.

#### **❖ Justification du choix de la méthode des équations structurelles**

Notre choix, quant à l'adoption de la méthode d'équations structurelles se justifie par les quelques points suivants :

- Cette méthode permet d'étudier la mesure des variables latentes et les relations causales entre elles (Gavard-Perret et al., 2018).
- Elle permet d'étudier la mesure des variables latentes et les relations causales entre elles (Gavard-Perret et al., 2018).
- Elle permet au chercheur de valider et d'améliorer l'ajustement d'un modèle, à l'opposé des autres méthodes telles que PLS ou régressions qui ne permettent pas d'évaluer la qualité d'ajustement d'un modèle ou de corriger les erreurs de mesure (Ayoubi, 2016).

Comme selon Roussel et al. (2005), les estimations des coefficients de régression obtenues à l'issue des méthodes des équations structurelles sont plus fines que celles obtenues des méthodes classiques, telles que la régression multiple (Ayoubi, 2016). Elle permet ainsi de tester l'ensemble des hypothèses de recherche à partir des coefficients obtenus (Ayoubi, 2016).

#### **❖ Processus de modélisation par équations structurelles**

Roussel et al. (2005) présentent la démarche d'analyse par équations structurelles en cinq grandes étapes (Ayoubi, 2016) décrites dans la figure n°19 suivante.

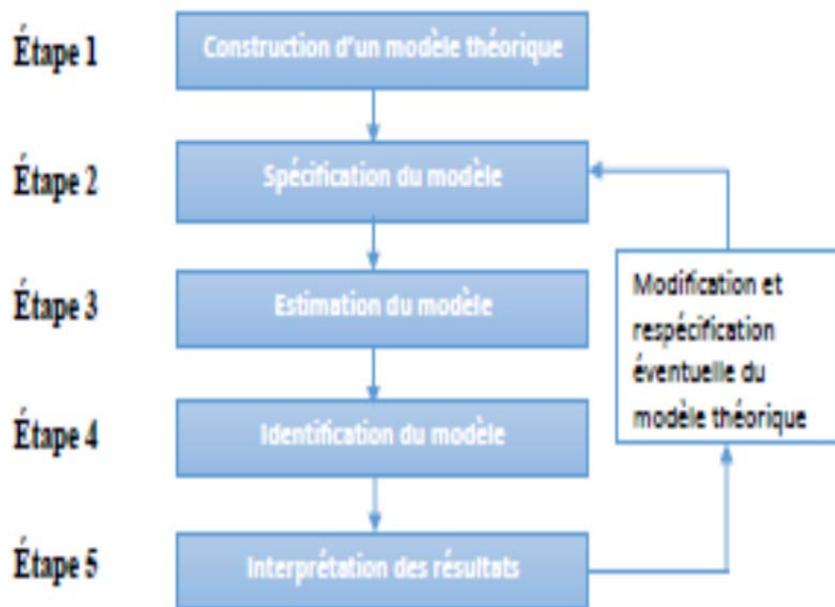


Figure 4 : Démarche méthodologique d'analyse par équations structurelles

Source : Adapté de Roussel et al, 2005 par Ayoubi, 2016

La première étape, construction d'un modèle théorique renvoie à la construction du modèle fondé sur les bases théoriques et qui sera testé (Ayoubi, 2016 ; Gavard-Perret et al., 2018). Celle-ci se fait sur deux plans : le modèle de mesure et le modèle structurel. Le modèle de structure « spécifie les relations entre les variables latentes du modèle » (Gavard-Perret et al., 2018, p.295). Le modèle de structure est celui qui nous intéresse dans la présente section. Le modèle de mesure, quant à lui, concerne la précédente analyse factorielle.

La deuxième étape de spécification du modèle se fait automatiquement sur le logiciel adopté dans la modélisation des équations structurelles, qui n'est autre que le logiciel AMOS 22. Pour le cas de notre étude, les relations causales entre les variables latentes de notre modèle sont de nature simple donc unidirectionnelle et sont à effets directs, c'est-à-dire que la relation causale entre la variable indépendante et la variable dépendante du modèle est directe, sans aucune intervention de variable médiatrice.

La troisième étape d'estimation<sup>27</sup> du modèle rejoint ce qui sera accompli dans l'analyse factorielle. La méthode d'estimation de modèle utilisée est par conséquent le Maximum de Vraisemblance (voir p. 231). Préalablement à la mise en œuvre de notre méthode de maximum de vraisemblance, la vérification de la taille d'échantillon et de normalité/quasi-normalité des données est nécessaire. Cette dernière sera effectuée en avance dans l'analyse factorielle. En effet, notre échantillon de 352 observations répond aux exigences de l'application de l'analyse par équations structurelles, en termes d'échantillon et de méthode du Maximum de Vraisemblance.

La quatrième étape d'identification du modèle consiste à vérifier que le nombre de paramètres (inconnus) à estimer n'excède pas le nombre d'équations du modèle, lequel s'exécute a priori par le calcul du degré de liberté du modèle (ddl), qui ne doit pas être négatif (Gavard-Perret et al., 2018).

<sup>27</sup> Elle consiste à calculer les paramètres des relations spécifiées par le modèle de façon à maximiser l'adéquation de celui-ci aux données observées

Tableau 14 : Identification de modèle par ddl

Situations	Sous-identifié	Identifié	Sur-identifié
Degré de liberté (ddl)	ddl<0	ddl=0	ddl>0

Source : Adapté de Najjar et Najar, 2013

Dès que le modèle est sous-identifié, aucune solution ne peut être trouvée et aucune estimation de paramètres ne peut être accomplie (Gavard-Perret et al., 2018). Ainsi, il faut avoir un modèle correctement identifié (degré de liberté supérieur ou égal à 0).

La dernière étape d'interprétation des résultats, comme dans l'analyse factorielle confirmatoire, se fait en deux étapes (Gavard-Perret et al., 2018) :

- La première étape se réfère à l'estimation de la qualité du modèle sur la base de son adéquation aux données empiriques. Il s'agit ici alors d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle structurel à travers les indices d'ajustement absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie<sup>28</sup>.

- La deuxième étape consiste à l'analyse de la significativité des relations. Il est à souligner que cette étape représente la phase de tests de nos hypothèses car lesdits tests s'effectuent par l'évaluation du modèle structurel traduisant les relations supposées entre les variables latentes.

➤ **Tests d'hypothèses relatives aux effets directs**

La validité des hypothèses concernant les relations causales directes est admise au vu des conditions suivantes:

- La valeur t doit être supérieure à la valeur absolue de 1,96 pour pouvoir indiquer que la relation existant entre la variable explicative et la variable à expliquer est significative.
- Le p-value doit être significatif donc inférieur à 0,05 (soit un intervalle de confiance de 95 %) pour que l'hypothèse nulle stipulant l'absence de lien entre deux variables soit rejetée.
- Le coefficient standardisé de régression doit varier entre -1 et + 1 pour estimer que la force de la relation causale entre les variables est significative.

➤ **Tests d'hypothèses relatives aux effets de modération**

Selon Gavard-Perret et al. (2018) : « L'effet d'une variable X sur une variable F est qualifié de modéré, lorsqu'une troisième variable, appelée modérateur (Mo) affecte la direction, l'existence ou la force de la relation entre X et Y» (p.287). Des assertions de Baron et Kenny (1986), Tritah et Daoud (2021) y apportent des précision, en avançant que la variable modératrice est une variable qui « influence le sens et/ou la force de la relation entre deux variables, l'une explicative et l'autre à expliquer » (p.392), telle que indiquée sur la figure n°20 ci-dessous.

---

<sup>28</sup> Pour les détails sur les indices retenus voir p. 233-234

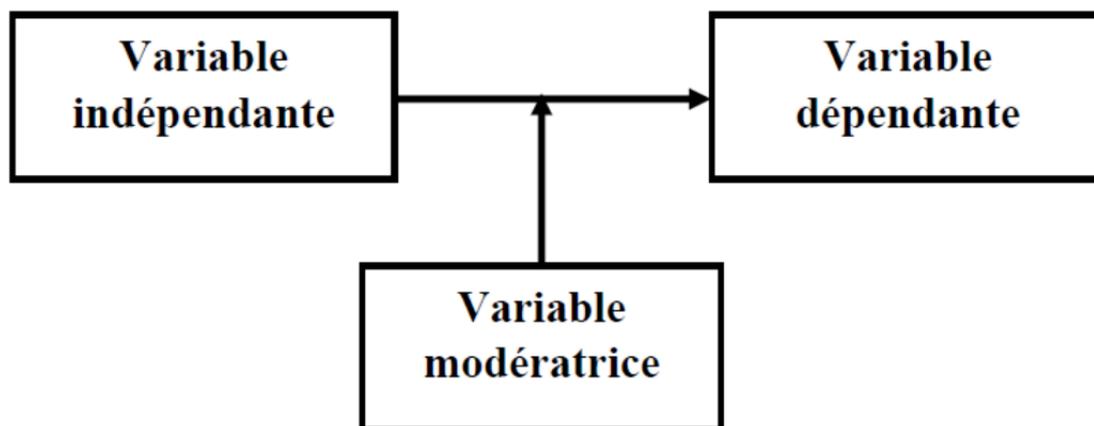


Figure 5 : Effet modérateur d'une variable d'intervention

Source : Tritah et Daoud, 2021

La variable modératrice est généralement de deux types, nominale ou métrique (Gavard-Perret et al., 2018 ; Ibraheem, 2017). Elle est qualifiée de nominale lorsque la variable est dichotomique (exemple : genre) et métrique lorsqu'elle est continue (Gavard-Perret et al., 2018 ; Ibraheem, 2017). La détermination de la nature de la variable modératrice s'avère importante car la méthode de test des effets de modulation y est fortement tributaire.

Pour tester les effets de modulation d'une variable modératrice, les options du chercheur sont les suivantes (Gavard-Perret et al., 2018 ; Ibraheem, 2017) :

- Pour le cas d'un modérateur nominal, la méthode multigroupe est recommandée.
- Pour les modérateurs métriques, deux méthodes sont disponibles, soit la méthode multigroupe, soit la méthode de création de variable d'interaction.

Il est à souligner que pour la présente recherche, la variable modératrice à analyser est la variable style de communication des clients, qui est de nature continue. Ainsi, nous avons donc le choix entre les deux méthodes sus-citées.

Une analyse multigroupe d'une variable continue requiert, au préalable, la dichotomisation de la variable modératrice continue (Ibraheem, 2017). Il s'agit selon Gavard-Perret et al. (2018), « de recoder le modérateur de façon à le ramener au niveau nominal pour pouvoir procéder par analyse multigroupe » (p.300). D'après Ibraheem (2017), cette méthode consiste à :

- constituer deux groupes d'observations à partir des scores factoriels de la variable modératrice (un groupe d'individus à un niveau élevé du modérateur et un autre groupe d'individus à un niveau faible du modérateur par rapport à la médiane).
- vérifier la différence significative entre les coefficients de régression sur la base de l'analyse de la variance ou du coefficient de régression.

La méthode relative à la création de variable d'interaction, quant à elle, « consiste à conserver le modérateur au niveau métrique et à introduire dans le modèle un terme d'interaction » (Gavard-Perret et al., 2018, p.300).

La variable d'interaction ainsi créée est « le produit de la variable modératrice et de la variable indépendante » (Ibraheem, 2017, p.225). En d'autres termes, d'après Pupion (2012), le test d'effet de modulation « d'une variable Z sur la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante Y, se réalise à travers la construction d'une variable multiplicative ( $X * Z$ ) qui représente l'effet d'interaction entre la variable indépendante et la variable modératrice » (p.355).

L'application de cette méthode consiste à réaliser trois régressions (Ibraheem, 2017): une régression de la variable indépendante (X) sur la variable dépendante (Y), une régression de la variable modératrice (Z) sur la variable dépendante (Y) et une régression de toutes les combinaisons possibles XZ sur la variable dépendante. Si on constate un effet significatif de la variable d'interaction (X Z) sur (Y), on peut donc en déduire qu'un effet de modulation existe.

Diallo (2011) évoque que la méthode de création de variable d'interaction est la meilleure méthode de test d'effets modérateurs d'une variable modératrice continue (Ibraheem, 2017). De ce fait, pour l'évaluation d'effet de modulation de notre variable modératrice style de communication des clients sur la relation entre la variable comportement orienté client et la satisfaction des clients, la méthode relative à la création de terme d'interaction sera adoptée.

## VII. CONCLUSION

Tenant compte de toutes ces considérations, mais aussi de l'importance du personnel en contact, en tant que représentant de l'organisation aux yeux des clients, dans l'interaction employé-client, essentiellement dans le domaine du service, notre travail de recherche s'est intéressé à la problématique de l'influence de l'orientation client du personnel en contact. À cet effet, la question principale suivante a été formulée : L'orientation client du personnel en contact des banques influence-t-elle la satisfaction des clients ?

Notre recherche doctorale avait donc comme finalité d'examiner les effets de l'orientation client du personnel en contact des banques sur la satisfaction des clients dans le contexte malgache, et dans une perspective combinant les approches attitudinale et comportementale. Le choix d'une perspective combinée se justifie par l'existence de peu d'études qui s'y rapportent dans la littérature existante. Quant au secteur de service, le choix émane du fait que dans ce domaine, l'interaction employé-client est très intense et fragile, mais aussi que cette dernière constitue le champ d'application de l'orientation client du personnel en contact.

La question principale posée ci-dessus est en effet accompagnée de quelques sous-questions dont :

- L'attitude orientée client du personnel en contact influence-t-elle de manière positive la satisfaction des clients ?
- Le comportement orienté client du personnel en contact influence-t-il de manière positive la satisfaction des clients ?
- Les styles de communication des clients modèrent-ils le lien entre le comportement orienté du personnel en contact et la satisfaction des clients ?

D'un point de vue théorique, notre premier apport concerne la conceptualisation de l'orientation client du personnel en contact dans la perspective combinée et le contexte de service. Suivant cette approche conciliatrice, l'orientation client du personnel en contact, dans le domaine du service, est confirmée bidimensionnelle, constituée par l'attitude (de service) orientée client et le comportement orienté client, telle que conceptualisée par Stock et Hoyer (2005).

Dans le but de répondre à la problématique posée et aux hypothèses émises dans le cadre de cet article, une revue de littérature a été d'abord opérée en ce qui concerne l'orientation client individuel. Ensuite, dans l'ensemble de la recherche, une posture épistémologique de type positiviste, accompagnée d'un processus de production de connaissance privilégiant le test, et une démarche hypothético-déductive ont été adoptés. -étude quantitative, En effet, ces deux analyses factorielle nous permettent de s'assurer de la qualité psychométrique des modèles de mesure adoptés dans le présent travail. Enfin, la méthode d'équations structurelles est la dernière méthode d'analyse statistique à adopter - dans notre étude quantitative, afin de tester notre modèle conceptuel et valider nos hypothèses de recherche,

D'un point de vue méthodologique, notre contribution originale se rapporte à la perspective choisie dans la mesure de l'attitude orientée client du personnel en contact.

## RÉFÉRENCES

- [1] Abramovici, M. (2015). Management des services: conception, production et évaluation de la performance des services. Presses de l'Université de Grenoble.
- [2] Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F. et Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. *Management Science Letters*, 10(10), 2147-2158.
- [3] Achour, L. (2006). La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque : Une étude empirique auprès des consommateurs Tunisiens de yaourts. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6 (222), 61-68.

- [4] Adechoubou et Woodfin (2003), Madagascar : Le secteur de la microfinance. Diagnostic et analyse des opportunités d'investissement. Rapport du PNUD Madagascar.
- [5] Amangala, A. E. et Ateke, B. W. (2018). Customer orientation of service employees and customer satisfaction. *International Journal of Education and Evaluation*, 4(6), 52-59.
- [6] Angot, J. et Milano, P. (2005). Comment lier concepts et données. *Recherche en soins infirmiers*, (1), 12-27.
- [7] Avenier, M.J. (2011) .Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.
- [8] Ayoubi, L. (2016). L'influence de la fidélité à la marque et de la fidélité au programme relationnel sur l'attitude des clients (cas des banques). Thèse de doctorat. Gestion et management. Université Nice Sophia-Antipolis. <http://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01335484v3>
- [9] Bankin'Ny Indostria Madagascar (2021). Politique qualité. [www.bni.mg](http://www.bni.mg). <https://www.bni.mg/politique-qualite/>
- [10] Banky Foiben'i Madagasikara (2018). Rapport sur la stabilité financière 2018. (6).
- [11] Banque Malgache de l'Océan Indien (2021). La charte de la qualité de la BMOI. [www.bmoinet.net](http://www.bmoinet.net). <http://www.bmoinet.net/au-quotidien/la-charte-qualite-de-la-bmoi/>
- [12] Banque Malgache de l'Océan Indien (2021). La politique qualité de la BMOI. [www.bmoinet.net](http://www.bmoinet.net). <http://www.bmoinet.net/entreprises/garantir-un-service-de-qualite/>
- [13] Banque Malgache de l'Océan Indien (2021). Garantir un service de qualité. [www.bmoinet.net](http://www.bmoinet.net). <http://www.bmoinet.net/entreprises/garantir-un-service-de-qualite/>
- [14] Baynast, A., Lendrevie, J. et Lévy, J. (2017). *Mercator-12ème édition: Tout le marketing à l'ère digitale (Vol 1)*. Dunod. Paris. 984 p.
- [15] Bourque, J. et El Adlouni, S-E (2016). *Manuel d'introduction à la statistique appliquée aux sciences sociales*. Presses de l'Université Laval.
- [16] Brown, T. J., Mowen, J. C., Donovan, D. T. et Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119.
- [17] Carricano, M. et Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS®*. Paris. Pearson Education France.
- [18] Chaminah, L. (2015). La responsabilité civile du banquier en droit malagasy. Thèse de doctorat. Droit des affaires. Université de Paris I Panthéon-Sorbonne. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01542475>
- [19] Chapman, A.D.(2005). Les principes de qualité de données. , version 1.0.Trad. Chenin., N. Copenhague : Global biodiversity Information Facility. [http://links.gbif\\_qualite\\_donnees\\_manual\\_fr\\_v1.pdf](http://links.gbif_qualite_donnees_manual_fr_v1.pdf)
- [20] Cheikho A. (2015). L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client - Cas de la banque mobile. Thèse de Doctorat. Sciences de Gestion. Université Nice-Sophia Antipolis-IAE de Nice. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01231801>
- [21] Cherkaoui, A. et Haouata, S. (2017). Éléments de réflexion sur les positionnements épistémologiques et méthodologiques en sciences de gestion. *Revue interdisciplinaire*, 1(2). 1-20
- [22] Churchill Jr, G. A., Ford, N. M. et Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- [23] Corbière, M. et Larivière, N. (2014). Méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes. Dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé. Canada. Presses de l'Université du Québec.
- [24] David A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. 15<sup>e</sup> Conférence de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, Paris.

- [25] De Ketele, J.-M. et Roegiers, X. (2015). *Méthodologie du recueil d'informations. Fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'études de documents*. 5ème édition. Belgique. De Boeck Supérieur.
- [26] Donovan, D. T. et Hocutt, M. A. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of quality management*, 6(2), 293-306.
- [27] Donovan, D. T., Brown, T. J. et Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146.
- [28] Donzé, L. (2001). L'imputation des données manquantes, la technique de l'imputation multiple, les conséquences sur l'analyse des données: l'enquête 1999 KOF/ETHZ sur l'innovation. *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 137, 301-317.
- [29] Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- [30] El Akremi, A. et Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles: applications en GRH. Actes de la 10<sup>e</sup> conférence de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines. 1063-1096
- [31] Escofier, B. et Pagès, J. (2008). *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs, méthodes et interprétation*. 4ème édition. Paris. Dunod.
- [32] Esslimani, B. (2006). L'orientation client du personnel en contact avec la clientèle : définition et déterminants. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00009002>
- [33] Esslimani, B. (2012). L'orientation client des vendeurs & l'orientation marché: entre la distinction terminologique & la vérification empirique. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, (6-7).
- [34] Esslimani, B., et Igalens, J. (2008). Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle. *Revue de gestion des ressources humaines*, (2), 17-29.
- [35] Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*. Paris. Dunod.
- [36] Farooghi, R., Waseem, S. N. et Qasim, S. (2016). Customer orientation of service employees: A phantom model approach. *Journal of Business Studies*, 12(1), 219-246.
- [37] Fonds Africain de Développement (1994). Madagascar : Rapport d'achèvement du Programme d'Ajustement Structurel – phase I. Département des programmes par pays- Région Sud.
- [38] Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 3ème édition. Pearson France.
- [39] Gavard-Perret, M-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2008). *Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education France.
- [40] Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C. et Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1227-1242
- [41] Gronfeldt, S. (2000). The nature, impact and development of customer-oriented behaviour: A case study in an Icelandic service context. Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science. University of London.
- [42] Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis*. Eighth edition. United Kingdom. Cengage.
- [43] Hanzae, K. H. et Mirvaisi, M. (2011). Customer orientation of service employees: a case study of Iranian Islamic banking (based on COSE model). *International Journal of Marketing Studies*, 3(4), 130.
- [44] Hennig-Thurau, T. (2004). Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.

- [45] Hennig-Thurau, T. et Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23-41.
- [46] Henriquez, T. (2013). Analyse du processus d'adoption d'une nouvelle forme de vente : contribution de la socialisation organisationnelle. Thèse de Doctorat. Sciences de Gestion. Université de Bourgogne. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00983368>
- [47] Homburg, C.(Christian), Müller, M.(Michael) et Klarmann, M. (2011a). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 795-812.
- [48] Homburg, C., Koschate, N. et Hoyer, W. D. (2005) Do Satisfied Customers Really Paymore? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay. *Journal of Marketing*, 69, 84-96.
- [49] Homburg, C., Müller, M. et Klarmann, M. (2011b). When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of marketing*, 75(2), 55-74.
- [50] Ibraheem, M. (Manar). L'influence de la perception de l'environnement de service sur la fidélité du client. Application au secteur de l'hôtellerie de luxe en Région PACA. Thèse de doctorat. Gestion et management. Université Côte d'Azur. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01630476>
- [51] Ifie, K. (2014). Customer orientation of frontline employees and organizational commitment. *The Service Industries Journal*, 34(8), 699-714
- [52] Institut National de la Statistique Madagascar (2020). Tableau de Bord Economique. (38).
- [53] Institut National de la Statistique Madagascar (2019). Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation (RGPH-3). Résultats provisoires.
- [54] International Organization for Standardization (2015). ISO 9001: 2015. Mode d'emploi.
- [55] International Organization for Standardization (2015). ISO 9001. Passer d'ISO 9001:2008 à ISO 9001:2015.
- [56] International Organization for Standardization (2016). Qualité : Principes de management de la qualité.
- [57] Jayawardhena, C. et Farrell, A.M. (2011). Effects of retail employees' behaviours on customers' service evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39, 203-217.
- [58] Jean Pierre Linda (2022). Les effets de l'orientation client du personnel en contact des entreprises de services sur la satisfaction des clients (Cas des banques de la région Atsinanana-Madagascar). Thèse de doctorat, Université d'Antananarivo, Octobre 2022
- [59] Kim, H. J. (2011). Service orientation, service quality, customer satisfaction, and customer loyalty: Testing a structural model. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 619-637.
- [60] Kim, J. S. (2020). Emotional labor strategies, stress, and burnout among hospital nurses: a path analysis. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 105-112.
- [61] Kim, W. (2009). Customers' Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(3), 153-174
- [62] Kim, W. et Ok, C. (2010). Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 34-55.
- [63] Kotler, P., Dubois, B. et Manceau, D. (2003), *Marketing Management*, 11ème édition. Pearson Education France.
- [64] Kotler, P., Keller, K. et Manceau, D. (2015), *Marketing Management*, 15ème édition. Pearson Education France.
- [65] Kuo, C. M. (2009). The managerial implications of an analysis of tourist profiles and international hotel employee service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 302-309.

- [66] Kuo, C. M., Chen, L.C. et Lu, C. Y. (2011). Factorial validation of hospitality service attitude. *International Journal of Hospitality Management*, 1-8.
- [67] Lambin, J-J. et De Moerloose C. (2008). *Marketing Stratégique et Opérationnel : du marketing à l'orientation marché*. 6ème édition. Paris. Dunod.
- [68] Lambin, J-J. et De Moerloose C. (2012). *Marketing Stratégique et Opérationnel : du marketing à l'orientation marché*. 8ème édition. Paris. Dunod.
- [69] Lambin, J-J. et De Moerloose C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel: La démarche marketing dans l'économie numérique*. 9ème édition. Paris. Dunod.
- [70] Lambin, J-J. et Caceres, R. C. (2006). L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? *Recherche et Applications en Marketing*, 21 (2). 1-29.
- [71] Lanjananda, P. et Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5-32.
- [72] LD Media Development et Economic Development Board of Madagascar (2021). *Yearbook rapport économique: Madagascar 2021. L'émergence malagasy*.
- [73] Le Flanchec, A. (2011). Regard épistémologique sur les sciences de gestion. *Cahiers de Recherche PRISM-Sorbonne* 11-18. 1-12
- [74] Lee-Ross, D. (1999). A comparison of service predispositions between NHS nurses and hospitality workers. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12(3), 92-99.
- [75] Lee-Ross, D. (2000). Development of the service predisposition instrument", *Journal of Managerial Psychology*. 15(2). 148-157.
- [76] Lee-Ross, D. et Pryce, J. (2005). A preliminary study of service predispositions amongst hospitality workers in Australia. *Journal of Management Development*, 24, 410-420.
- [77] Lendrevie, J. et Lévy, J. (2014). *Mercator 11ème édition: Tout le marketing à l'ère numérique*. Dunod.
- [78] Lussier, B. (2014). *Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel: une approche dyadique*. Thèse de doctorat. Gestion et management. Université de Grenoble. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01126841>
- [79] Malhotra, N., Nunan, D. et Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Fifth edition. United Kingdom. Pearson.
- [80] McFarland, R. G., Challagalla, G. N. et Shervani, T. A. (2006). Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103-117.
- [81] Michel, S. (2011). *Contribution à l'évaluation du système d'information bancaire*. Thèse de doctorat. Sciences de Gestion. Université Montesquieu - Bordeaux IV. <https://www.theses.fr/2011BOR40047>
- [82] Mongeau, P. (2008). *Réaliser son mémoire ou sa thèse: Côté jeans et côté tenue de soirée*. Canada. Presses de l'Université du Québec.
- [83] Najjar, H. et Najar, C. (2013). *La méthode des équations structurelles: Principes fondamentaux et applications en marketing*. Monde des Util. Anal. Données, 44, 22-41.
- [84] N'Da P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. Paris. L'Harmattan.
- [85] Oubya, G. (2016). *Contribution à l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance des entreprises hôtelières en Tunisie*. Gestion et management. Université Côte d'Azur. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01635959>

- [86] Pagé, L. (2009). *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*. Québec. Loze-Dion.
- [87] Planchon, V. (2005). Traitement des valeurs aberrantes: concepts actuels et tendances générales. *Biotechnologie, Agronomie, Société et Environnement*, 9(1), 19-34.
- [88] Poujol, F. (2008). Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC. *Management Avenir*, (2), 120-138.
- [89] Poujol, F. et Siadou-Martin, B. (2012). Quand l'orientation client du vendeur conduit au développement de la relation: le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. *Gestion* 2000, 29(2), 87-103.
- [90] Pupion, P.C. (2012). *Statistiques pour la gestion: Applications avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*. Paris. Dunod.
- [91] Raie, M., Khadivi, A. et Khdaie, R. (2014). The effect of employees' customer orientation, customer's satisfaction and commitment on customer's sustainability. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34(2361), 1-13.
- [92] Randriamanampisoa, H. (2016). Histoire du système financier malgache de 1960 à nos jours. Conférences et tables rondes/Exposition FTHM. Alliance Française d'Antananarivo.
- [93] Rich, B. L., Lepine, J. A. et Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- [94] Roy, D. et De La Sablonnière, (2015). MQ. Canada. Modulo.
- [95] Samlak, N. (2020). L'approche qualitative et quantitative dans l'enquête du terrain: l'observation, l'entretien et le questionnaire. *Revue Linguistique et Référentiels Interculturels*, 1(1), 32-51.
- [96] Saralea, J. (2014). Entreprises : 173 000 exercent dans le formel. *Actualités Finances & Economie*. Direction Générale du Trésor Public Malagasy. <http://www.tresorpublic.mg/?p=10603>
- [97] Saxe, R. et Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351
- [98] Simard, C. (2018). *Méthodes quantitatives*. Version Maître. 6ème édition. Canada. Modulo.
- [99] Simat, K., Blešić, I., Božić, S., Avramović, M. et Ivkov, M. (2018). Customer orientation of employees in travel agencies as a predisposition of service quality: test of cose consequences model. *International Journal for Quality Research*, 12(4).
- [100] Simen, S. F. et Aboutou, C. (2019). Être «ISO 9001» ou ne plus l'être: le choix cornélien des entreprises sénégalaises. XXVIIIe Conférence Internationale Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique, Dakar.
- [101] Singh, R. et Koshy A. (2008). Salespersons Customer Orientation: A Reconceptualization and a New Definition. Indian Institute of Management Ahmedabad, Research and Publication Department, IIMA Working Papers. 10.2139/ssrn.1144166.
- [102] Société Générale Madagasikara (2021). Politique Qualité. [www.societegenerale.mg](http://www.societegenerale.mg). <https://societegenerale.mg/fr/nous-connaitre/politique-qualite/>
- [103] Stock, R. M. et Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the academy of marketing science*, 33(4), 536-552.
- [104] Susskind, A. M., Kacmar, K. M. et Borchgrevink, C. P. (2007). The effects of organizational standards and support functions on guest service and guest satisfaction in restaurants. *Cornell Hospitality Report*, 7(8), 4-16.
- [105] Thietart, R.A. (2014) et al. *Méthodes de recherche en Management*. 4ème édition. Paris, Dunod.
- [106] Touzani M. et Salaani T. (2000). Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité. Séminaire de Méthodologie de Recherche du LIGUE. Tunis.

- [107] Tritah, S. et Daoud, M. (2021). Les fondements conceptuels et théoriques de la méthode des équations structurelles PLS. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(1), 378-395
- [108] Unité de Gouvernance Digitale (2020). Torolalana. [www.torolalana.gov.mg](http://www.torolalana.gov.mg). Unité de Gouvernance Digitale. <https://torolalana.gov.mg/services/regions-et-districts/?category=decouverte-de-madagascar>
- [109] United Nations Capital Development Fund (2020). Diagnostic de l'écosystème des services financiers numériques- Février 2020 Madagascar.
- [110] Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction: définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 17(2), 55-85.
- [111] Viot C. (2010). *Le Marketing*. 2ème édition. Paris. Gualino éditeur.
- [112] Volle, P. (2011). *Marketing: comprendre l'origine historique*. Eyrolles. MBA Marketing, Editions d'organisation. 32-45. <halshs-00638621>
- [113] Williams, K. C. et Spiro, R. L. (1985). Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of marketing Research*, 22(4), 434-442.
- [114] Williams, K. C., Spiro, R. L. et Fine, L. M. (1990). The customer-salesperson dyad: An interaction/communication model and review. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(3), 29-43.
- [115] Winsted, K. F. (2000). Patient satisfaction with medical encounters-a cross-cultural perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 399-421.
- [116] Winsted, K. F. (2000). Service behaviors that lead to satisfied customers. *European Journal of Marketing*, 34(3-4), 399-417.
- [117] Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J. et Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.