

LES EFFETS DE LA COMPÉTENCE ET DE LA BIENVEILLANCE DU PERSONNEL DE CONTACT SUR LA PERCEPTION DE LA RÉPUTATION D'ENTREPRISE : UNE ÉTUDE DANS LES SERVICES FINANCIERS¹

Le présent article a pour objectif d'évaluer empiriquement l'influence de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact, ainsi que leur effet interactif sur la perception de la réputation corporative, en utilisant une procédure d'analyse fondée sur un modèle hiérarchique de régression multiple avec interaction et en s'appuyant sur les données recueillies auprès de 445 consommateurs dans le secteur des services financiers.

Introduction

Dans la stratégie de positionnement d'une entreprise, sa réputation est considérée comme un des éléments-clés dont l'impact sur les intentions comportementales du consommateur est bien reconnu dans la littérature. En effet, la réputation corporative influence le consommateur dans son choix des produits et des services (Brown, 1995; Yoon *et al.*, 1993) et contribue au développement et au maintien d'une relation de fidélité avec les divers groupes cibles (Robertson, 1993). La réputation a aussi un pouvoir d'attraction des investisseurs (Fombrun et Shanley, 1990) et du personnel qualifié (Dutton *et al.*, 1994). Ultimement, la réputation d'une entreprise a une incidence directe sur sa compétitivité (McMillan et Joshi, 1997) et sa performance financière (Miles et Covin, 2000; Roberts et Dowling, 2002).

Aux yeux du consommateur et en l'absence de l'information pertinente, la réputation corporative constitue une sorte de garantie de la qualité des produits ou des services offerts par l'entreprise. Il est donc primordial de bâtir une bonne réputation, de la préserver et, en particulier, de la renforcer pour mieux faire face à la concurrence. Les facteurs contribuant à la formation de la réputation corporative sont nombreux, notamment la qualité des produits et des services, la capacité d'innovation ou encore le comportement de l'entreprise à l'égard de son personnel, de la communauté qu'elle dessert et de l'environnement en général (Flatt et Kowalczyk, 2000; Fombrun et Shanley, 1990). Dans une perspective relationnelle, l'attitude du consommateur à l'égard du personnel de contact de l'entreprise joue un rôle extrêmement important dans le développement de la réputation corporative. Dans cette optique, l'objectif de la présente recherche consiste à vérifier empiriquement la contribution de deux caractéristiques importantes du personnel de contact, à savoir sa compétence et sa bienveillance, à la perception de la réputation d'entreprise de service. Cette étude s'intéresse au secteur des services financiers dont la prestation exige habituellement une présence active du personnel de contact pour assurer la réussite de la transaction entre le client et l'entreprise. Il est vrai qu'une proportion de plus en plus grande des transactions bancaires se fait de façon automatisée. Malgré cela, les relations humaines demeurent essentielles dans la consommation de services bancaires. Il est à noter que les attributions du personnel de contact sont de deux ordres: traitement de l'information et représentation auprès du client (Aldrich et Herker, 1979). D'une part, le personnel de contact reçoit, souvent grâce à ses

¹ Les auteurs tiennent à remercier la Chaire des Caisses populaires acadiennes en gestion des coopératives de la Faculté d'administration de l'Université de Moncton de son soutien financier à la présente recherche et Mme Souad H'Mida de sa contribution au volet bienveillance.

relations privilégiées avec le client, de l'information que celui-ci transmet à l'organisation, volontairement ou non, concernant l'offre de services et la procédure de prestation. Cette information est précieuse aux efforts déployés par l'entreprise pour assurer la satisfaction du client et renforcer ses perceptions favorables de l'entreprise. D'autre part, le personnel de contact est aussi appelé à remplir son rôle de représentant de l'entreprise, c'est-à-dire sa fonction de vente et de marketing auprès du client. Bref, puisque le personnel de contact est en grande partie responsable des résultats du système de prestation, il joue un rôle de premier plan dans la formation des perceptions du client à l'égard de l'entreprise.

Sur le plan de l'acquisition des connaissances, les résultats escomptés de cette recherche permettraient de comprendre davantage la formation de la réputation d'entreprise en y précisant la contribution de deux éléments qui caractérisent en quelque sorte la capacité du personnel de contact à répondre aux attentes du client. Du point de vue pratique, ces connaissances inciteraient les gestionnaires à gérer judicieusement leur personnel pour une plus grande performance au travail afin de renforcer la réputation de leur entreprise. Du même coup, cela les sensibiliserait à une utilisation plus efficace de la réputation de leur entreprise dans la stratégie de communication pour mieux faire face à la concurrence.

Le cadre théorique

La réputation corporative et ses éléments de renforcement

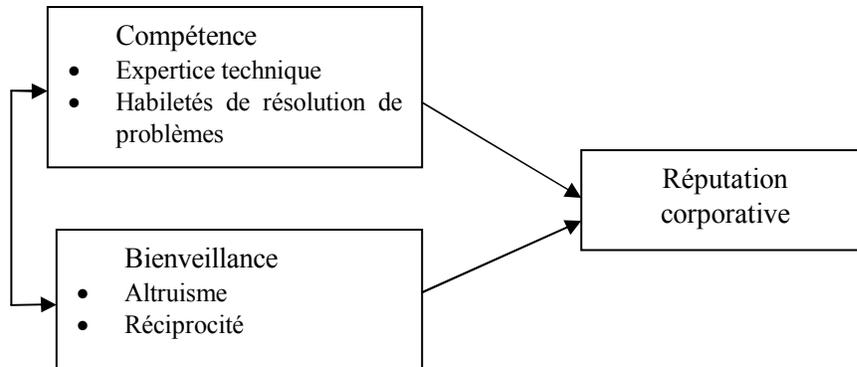
Le concept de réputation d'entreprise a surtout été étudié par des économistes, des chercheurs en théorie organisationnelle et en marketing. En économie, la réputation est mise en relation avec le prix et la qualité du produit (Shapiro, 1983; Wilson, 1985). Des études empiriques ont soutenu qu'en l'absence de l'information pertinente sur le produit, le consommateur anticipe le prix et la qualité de celui-ci à partir de la réputation de la firme (Landon et Smith, 1998). Les chercheurs en théorie organisationnelle analysent la réputation dans l'optique de l'identité sociale et la décrivent comme une ressource intangible importante ayant un impact significatif sur la performance, voire la survie de l'organisation (Fombrun, 1996; Fombrun et Shanley, 1990; Hall, 1993; Rao, 1994). Les auteurs de marketing examinent la réputation sous la rubrique de *brand equity* (Aaker, 1996) et l'associent à la crédibilité de la firme (Herbig *et al.*, 1994). En dépit de l'usage du vocabulaire varié et de la difficulté de conceptualisation, force nous est de constater qu'il y a consensus sur l'essence même de la notion de réputation. En fait, la réputation d'une entreprise est le résultat direct de ses décisions et ses actions antérieures. Elle est considérée comme le reflet de l'histoire de la firme, un actif surtout lorsque le nom de la firme est également un nom de marque. La réputation informe en quelque sorte les divers groupes cibles de l'entreprise sur la performance de ses produits et ses services en comparaison avec ceux de ses concurrents (Yoon *et al.*, 1993). Certains auteurs définissent la réputation corporative comme « la constance des actions d'une firme observée dans le temps et évaluée sur un attribut donné » (Herbig et Milewicz, 1993: 18). Il en résulte qu'une entreprise peut avoir plusieurs réputations, une pour chacun des attributs sur lesquels l'entreprise établit ses stratégies, par exemple le prix, la qualité du produit, la capacité d'innovation ou le style de gestion. L'entreprise peut aussi avoir une sorte de réputation globale qui représente sa capacité à remplir ses promesses envers le client. Dans la même veine, d'autres auteurs considèrent que la réputation corporative est la perception d'un individu ou d'un groupe d'individus de la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins et les attentes de l'ensemble des groupes qui font affaires avec l'entreprise (Wartick, 1992). Cette conception de la réputation corporative fait référence à la fois à un groupe cible et à l'ensemble des groupes, de sorte que la réputation n'est pas nécessairement identique pour tous les groupes. Ainsi, il est possible de dire que la multiplicité de la réputation corporative correspond à des combinaisons d'attributs de l'entreprise et de groupes visés par cette dernière. Bref, aux yeux du consommateur, la réputation est un reflet partiel de la perception de la culture organisationnelle, définie comme un ensemble de valeurs, de croyances et de normes partagées par les membres d'une organisation (Flatt et Kowalczyk, 2000; Schein, 1997).

La réputation est considérée comme un outil de positionnement très efficace, particulièrement dans la stratégie de communication avec les groupes cibles pour encourager les dispositions favorables à l'entreprise en

faisant l'hypothèse que les personnes visées traduiront ultérieurement leurs sentiments en actions concrètes, entre autres, en décisions d'achat lorsqu'il s'agit des consommateurs. De plus, la réputation d'une entreprise peut constituer un pouvoir d'attraction auprès des investisseurs, des employés potentiels et lui permet d'établir de meilleures relations avec la collectivité qu'elle dessert et avec les pouvoirs publics. Dans cette perspective, la réputation corporative contribue sans doute à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Deux questions peuvent se poser au sujet de la formation de la réputation corporative. Par quel processus cette réputation se forme-t-elle? Et quels sont les éléments d'information susceptibles de contribuer à sa formation? Dans la présente recherche, nous nous intéressons surtout à la deuxième question. L'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la réputation d'une entreprise représente les informations reliées à ses actions, à sa performance ou encore à ses caractéristiques propres, notamment la qualité de ses produits et services, sa politique de gestion du personnel, sa stratégie de communication, sa capacité d'innovation, sa responsabilité sociale, sa performance financière (Dunbar et Schwalbach, 2000; Fombrun et Shanley, 1990; Fryxell et Wang, 1994; Weigelt et Camerer, 1988). Soulignons, par ailleurs, que plusieurs de ces facteurs sont utilisés par le magazine *Fortune* pour établir le classement annuel des entreprises américaines les plus admirées. Néanmoins, dans la présente recherche, nous focalisons notre analyse exclusivement sur la compétence et la bienveillance du personnel de contact, deux éléments constitutifs de la confiance du consommateur, susceptibles de renforcer la réputation corporative, comme illustré à la figure 1.

Figure 1
L'influence de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact sur la réputation corporative



- **La compétence du personnel de contact**

Aux yeux du consommateur, la compétence du personnel de contact signifie sa capacité à réaliser les transactions et à offrir les performances à la hauteur des attentes du consommateur (Barclay et Smith, 1997). Cette compétence, qui s'appuie habituellement sur la capacité d'acquisition des connaissances et de mise en pratique de ces connaissances pour garantir le succès des transactions avec le client, a pour effet d'accroître la confiance de ce dernier, de renforcer sa perception de la réputation de l'entreprise (Doney et Cannon, 1997; Johnson et Grayson, 2003) et l'inciterait à transiger de nouveau avec celle-ci (Sako, 1992).

La compétence a deux composantes : l'expertise technique et l'habileté de résolution de problèmes (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). L'expertise technique, composante cognitive de la compétence, est le degré de maîtrise des connaissances directement liées au domaine d'activités de l'entreprise. Cette expertise, possédée

individuellement par les employés, permet de réaliser d'une manière efficace les transactions à la demande du client. Pour les membres du personnel de contact, l'expertise technique constitue l'élément principal de leur formation professionnelle et leur permet d'occuper le poste défini à l'embauche et durant leur carrière. Cette expertise, qui s'accumule tout au long du travail et du processus de perfectionnement, a un effet très important sur la perception du consommateur à l'égard de la qualité du travail effectué par les employés durant les interactions avec le consommateur. En raison de son impact significatif sur le résultat final de la transaction, l'expertise technique peut contribuer à gagner la confiance du consommateur dans la capacité de l'entreprise et de son personnel à respecter les promesses de bénéfices faites au consommateur. Cette expertise technique constitue souvent un facteur déterminant des décisions ultérieures du consommateur à l'égard de l'entreprise, facteur sur lequel cette dernière peut s'appuyer pour construire ou renforcer sa réputation. En ce qui concerne l'habileté de résolution de problèmes, composante comportementale de la compétence, elle représente la capacité du personnel de contact à gérer les situations conflictuelles en tenant compte à la fois des intérêts du client et de ceux de l'entreprise elle-même. Cette habileté s'appuie sur les attitudes et le comportement que doivent adopter les employés face au client afin de régler les problèmes survenus au cours du processus de prestation pour satisfaire celui-ci tout en protégeant les intérêts de leur employeur.

Les deux composantes de la compétence agissent souvent en complémentarité pour assurer la meilleure solution possible au problème. Toutefois, l'habileté de résolution de problèmes constitue, à notre avis, la composante prédominante en raison de son impact plus direct et plus personnel sur les relations entre le client et l'entreprise. Cette habileté constitue ainsi un élément de renforcement de la réputation de l'entreprise perçue par le consommateur.

- **La bienveillance du personnel de contact**

La bienveillance est une autre caractéristique du personnel de contact susceptible de contribuer au renforcement de la réputation d'entreprise. Qu'elle soit identifiée au domaine de la philosophie, de la sociologie, de l'éthique des affaires ou du marketing, la bienveillance semble évoquer la volonté de tenir compte des intérêts de l'autre dans la prise de décision et les actions engagées (Atuahene-Gima et Li, 2002 ; Bell *et al.*, 2002 ; Mudrack *et al.*, 1999 ; Upchurch et Ruhland, 1996). La bienveillance est définie comme un critère éthique qui favorise et valorise la maximisation des intérêts communs (Barnett et Schubert, 2002). Elle représente une forme d'attention interpersonnelle, l'intérêt et l'empressement de poser un bon geste pour autrui au-delà des considérations égocentriques de nature pécuniaire (Jarvenpaa *et al.*, 1998). Dépendant de la source de motivation, la bienveillance peut être abordée de deux manières différentes : bienveillance altruiste et bienveillance mutuelle. La bienveillance altruiste s'appuie sur le comportement orienté vers le désir de faire du bien à autrui, sans aucune motivation égocentrique (Mayer *et al.*, 1995). Elle fait référence à des gestes d'assistance au-delà des considérations contractuelles dans le but unique d'assurer le bien-être de l'autre partie, sans attente de bénéfices futurs. Un employé, qui agit conformément à la bienveillance altruiste, veut tout simplement aider le client sans que ce dernier le demande. Puisque la bienveillance altruiste est de nature volontaire et non guidée par des motivations extrinsèques, elle constitue en soi la finalité de la démarche de l'employé qui l'adopte en l'absence de toute réciprocité. En ce qui concerne la bienveillance mutuelle, elle se manifeste par la volonté de s'occuper du bien-être de l'autre partie dans le but d'assurer les bénéfices conjoints (Doney et Cannon, 1997). Elle découle des comportements d'assistance au-delà des considérations contractuelles en retour des gains futurs pour les deux parties. La bienveillance mutuelle peut donc être qualifiée de « calculée » en fonction des motivations utilitaires réciproques. Un employé, qui agit selon un comportement de bienveillance mutuelle, cherche à assurer la satisfaction du client pour renforcer la fidélité de ce dernier.

Dans tous les cas, un comportement de haut niveau de bienveillance peut être perçu comme celui des employés qui prendraient des initiatives afin de favoriser les intérêts du client et d'éviter les situations qui lui seraient désavantageuses. Ainsi, les comportements de bienveillance envoient un message fiable au consommateur que le personnel a des motivations pro-consommateurs et qu'il exclut les comportements opportunistes guidés

uniquement par ses intérêts (Ganesan et Hess, 1997; Morgan et Hunt, 1994). De plus, la bienveillance peut convaincre le client que le personnel agira d'une manière responsable envers lui et qu'il recevra plus que ce que le contrat exige. Cet « extra » peut, bien sûr, engendrer des coûts supplémentaires à l'entreprise sans garantir des retombées immédiates en termes de profits pour elle. En contrepartie, la bienveillance aide au développement de la confiance ressentie par le client envers le personnel et l'entreprise, et au renforcement de la réputation de celle-ci.

En somme, la compétence et la bienveillance telles qu'exercées par le personnel d'une organisation contribuent ensemble à développer de meilleures relations avec la clientèle en misant sur la satisfaction de cette dernière. Dans cette optique, il est permis de croire que l'interdépendance entre ces deux concepts est bien présente dans un contexte organisationnel voulant promouvoir l'orientation client. Puisque la bienveillance encourage les employés à placer les intérêts du client avant ceux de l'organisation, elle renforcerait davantage la compétence de ceux-ci de satisfaire les besoins du client. Il est donc intéressant d'évaluer l'effet interactif de la compétence et de la bienveillance sur la perception de la réputation de l'organisation.

Méthodologie de la recherche

Modèle d'analyse

Rappelons que la présente étude a pour but d'évaluer l'influence de la compétence et de la bienveillance, ainsi que leur effet interactif sur la réputation. Pour procéder à cette évaluation, nous aurons recours à un modèle de régression multiple avec interaction en suivant la procédure proposée par Taylor (1997). Cette procédure vise dans un premier temps à détecter la présence des termes d'ordre supérieur impliquant les variables indépendantes et, s'il y a lieu, à les inclure par la suite dans le modèle de régression. Selon cet auteur, « l'incapacité de capter les effets provenant des termes d'ordre supérieur et de l'interaction qui en découle entraîne des problèmes d'interprétation des coefficients de régression, particulièrement en ce qui concerne leur importance relative » (Taylor, 1997 : 173). Ainsi, le modèle de régression avec interaction à utiliser dans cette étude, qui lie deux variables indépendantes, la compétence et la bienveillance, à une variable dépendante, la réputation, peut s'écrire comme l'équation (1) suivante :

$$\text{RÉPU} = \beta_0 + \beta_1\text{COMP} + \beta_2\text{BIENV} + \beta_3\text{COMP*BIENV} + \text{TERMES D'ORDRE SUPÉRIEUR} + \varepsilon \quad (1)$$

où RÉPU représente la perception du client de la réputation de l'entreprise de service; COMP, la perception du client de la compétence du personnel de contact de l'entreprise; BIENV, la perception du client de la bienveillance du personnel de contact de l'entreprise; COMP*BIENV, l'interaction entre la compétence et la bienveillance; et TERMES D'ORDRE SUPÉRIEUR, un ensemble de termes d'ordre supérieur jusqu'au cubique et d'autres termes interactifs à explorer et, s'il y a lieu, à les inclure dans l'équation (1). Bien que l'analyse que nous allons effectuer au moyen de l'équation (1) permette de déterminer éventuellement s'il existe une forme d'interaction entre la compétence et la bienveillance, elle ne peut pas révéler la nature exacte de cette interaction. Soulignons par ailleurs que la connaissance de la direction de la relation entre la compétence et la bienveillance ne s'inscrit pas dans l'objectif de cette étude.

L'utilité de ce modèle repose sur sa capacité de comparer l'effet de l'interaction compétence-bienveillance à l'effet individuel des variables. En raison des niveaux multiples de l'évaluation globale de la compétence et de la bienveillance, l'interaction entre ces deux variables peut constituer une source d'information importante permettant d'expliquer davantage la réputation d'entreprise. Ainsi, l'analyse proposée ici permet de déterminer si l'une des deux variables agit comme variable modératrice dans la relation entre la réputation et l'autre variable, sans toutefois être en mesure d'identifier la direction ou la forme exacte de la relation en cause.

La procédure d'analyse de ce type de modèle consiste à estimer de façon hiérarchique les équations de régression en évaluant le changement dans leurs coefficients de détermination R^2 (McClelland et Judd, 1993;

Slater et Narver, 1994). Par ailleurs, pour atténuer l'effet de la multicollinéarité due à l'interdépendance entre les variables indépendantes dans l'équation [1], la forme centrée des variables COMP et BIENV sera utilisée dans l'analyse (Aiken et West, 1991).

L'échantillonnage

Les données ont été recueillies dans le secteur des services financiers localisés au Nouveau-Brunswick, en l'occurrence les caisses populaires desservant le marché francophone. Ces caisses populaires sont membres de la Fédération des caisses populaires acadiennes (FCPA) dont le siège social est situé à Caraquet au nord-est du Nouveau-Brunswick. En 2007, les 34 caisses membres de la FCPA gèrent des actifs de 2,5 milliards de dollars. Puisqu'il s'agit d'une organisation opérant en réseau, il faut comprendre que la réputation d'une caisse populaire dépend à la fois de ses décisions et de celles de la fédération (Post et Griffin, 1997). Deux critères ont été retenus pour identifier les caisses populaires participantes : leur taille et le type de marché dans lequel elles opèrent (urbain ou rural). Sur la base de ces deux critères, nous avons sélectionné cinq caisses populaires dont trois sont localisées en milieu urbain et deux en région rurale. Au total, 1650 questionnaires ont été distribués par voie postale aux membres aléatoirement choisis de ces caisses en proportion du sociétariat de chacune. L'envoi du questionnaire est accompagné d'une note explicative portant la signature du directeur général de chaque caisse populaire pour encourager la participation à l'enquête. Après trois semaines de distribution, nous avons reçu 452 questionnaires dont la répartition se présente comme suit : 445 complétés et utilisables pour fins d'analyse, 3 incomplets et 4 retournés sans réponse, ce qui représente un taux de réponse d'environ 27 %. Le profil démographique des répondants, présenté au tableau 1, montre que les femmes, le groupe d'âge de 45 ans ou plus, les personnes ayant fait des études postsecondaires et visitant leur institution financière au moins une fois par mois constituent la majorité de l'échantillon, avec 62%, 68%, 58 % et 93% respectivement.

Les mesures

Pour quantifier les trois concepts, compétence, bienveillance et réputation, nous avons eu recours à des mesures fondées sur les évaluations globales, sachant que celles-ci ne permettent pas de mesurer les concepts à partir de leurs éléments constitutifs. Toutefois, l'utilisation de ces mesures comporte des avantages puisqu'il s'agit là des indicateurs multiples. Pour la variable compétence, les quatre mesures directes utilisées expriment l'expertise des employés de l'organisation, leur fiabilité, leur honnêteté et leur promptitude à servir des clients. Pour la bienveillance, les cinq mesures directes retenues décrivent globalement l'attention accordée peu importe le statut du client, la prestation axée davantage sur le bien-être du client que sur le rendement organisationnel, le comportement guidé par l'optique client, la satisfaction du client pour maintenir sa fidélité et la résolution des problèmes au bénéfice à la fois du client et de l'organisation. En ce qui concerne la réputation, les cinq mesures directes sont la capacité de l'organisation à respecter ses promesses, l'évaluation globale de sa réputation, l'évaluation de la réputation en comparaison avec celles des concurrents, les efforts consacrés à la protection de l'environnement et la justesse des décisions et des actions de l'organisation. L'ensemble de ces mesures a été présenté sous forme d'énoncé sur une échelle à 7 points variant de « fortement en désaccord » à « fortement en accord ». Notons que, dans l'analyse ultérieure portant sur l'équation [1], trois indices ont été formés en faisant la somme des mesures qui les représentent respectivement. La matrice de corrélations entre les mesures, présentée au tableau 2, permet de constater que les coefficients de corrélation entre les mesures formant un même construit (variant de 0,538 à 0,759) sont généralement plus élevés que ceux entre les mesures provenant de différents construits (variant de 0,411 à 0,595). Par ailleurs, le tableau 3 montre les valeurs élevées de corrélation de Spearman entre chaque indice et ses mesures constitutives (entre 0,800 et 0,889) et les valeurs alpha de Cronbach acceptables (entre 0,882 et 0,896), compte tenu de la nature exploratoire de la présente étude selon les critères de Nunnally (1978). Ces résultats constituent une démonstration, quoique partielle et limitée, de la validité et de la fidélité des mesures utilisées.

Tableau 1
Quelques caractéristiques des répondants

Caractéristiques		%
Sexe	Féminin	62
	Masculin	38
Âge	18-24 ans	3
	25-34	14
	35-44	15
	45-54	24
	55-64	28
	65 ou plus	16
Niveau de scolarité	Études secondaires	42
	Études collégiales	27
	Études universitaires	31
Fréquence de visite à l'organisation	Zéro fois par mois	7
	1-4 fois par mois	64
	5 fois ou plus par mois	29

Tableau 2
Matrice de corrélation entre les mesures

Variables	COMP1	COMP2	COMP3	COMP4	BIENV1	BIENV2	BIENV3	BIENV4	BIENV5	RÉPU1	RÉPU2	RÉPU3	RÉPU4	RÉPU5
COMP2	0,759													
COMP3	0,661	0,675												
COMP4	0,714	0,701	0,588											
BIENV1	0,548	0,515	0,497	0,550										
BIENV2	0,507	0,468	0,438	0,505	0,720									
BIENV3	0,540	0,517	0,503	0,505	0,602	0,609								
BIENV4	0,554	0,595	0,479	0,513	0,639	0,651	0,659							
BIENV5	0,553	0,507	0,514	0,486	0,593	0,557	0,592	0,684						
RÉPU1	0,517	0,523	0,565	0,510	0,594	0,549	0,564	0,510	0,523					
RÉPU2	0,534	0,540	0,582	0,579	0,551	0,502	0,556	0,567	0,567	0,722				
RÉPU3	0,550	0,553	0,490	0,552	0,460	0,582	0,575	0,576	0,528	0,641	0,692			
RÉPU4	0,482	0,411	0,444	0,431	0,530	0,543	0,571	0,480	0,493	0,538	0,690	0,699		
RÉPU5	0,553	0,603	0,556	0,524	0,527	0,536	0,544	0,566	0,524	0,713	0,603	0,636	0,662	-
Moyenne	5,91	5,97	6,05	5,85	5,42	5,10	5,39	5,67	5,59	5,67	5,86	5,18	5,15	5,45
É.-T.	1,37	1,35	1,38	1,41	1,70	1,67	1,54	1,52	1,51	1,48	1,48	1,68	1,74	1,62

Tableau 3
Corrélation de Spearman entre les mesures et leur indice,
et valeurs d'alpha de Cronbach des indices

Indices	Variables	Corrélation de Spearman	Coefficient alpha de Cronbach
COMP (Compétence)	COMP1 (Expertise)	0,880	0,896
	COMP2 (Fiabilité)	0,889	
	COMP3 (Honnêteté)	0,846	
	COMP4 (Promptitude)	0,875	
BIENV (Bienveillance)	BIENV1 (Attention accordée peu importe le statut du client)	0,822	0,894
	BIENV2 (Prestation axée davantage sur le bien-être du client que sur le rendement organisationnel)	0,876	
	BIENV3 (Comportement guidé par l'optique client)	0,846	
	BIENV4 (Satisfaction du client pour maintenir sa fidélité)	0,837	
	BIENV5 (Résolution des problèmes au bénéfice du client et de l'organisation)	0,848	
RÉPU (Réputation)	RÉPU1 (Respect des promesses)	0,844	0,882
	RÉPU2 (Bonne réputation auprès du client)	0,821	
	RÉPU3 (Meilleure réputation que la concurrence)	0,821	
	RÉPU4 (Efforts consacrés à la protection de l'environnement)	0,800	
	RÉPU5 (Justesse des décisions et des actions)	0,843	

Analyse des résultats

Selon la procédure proposée par Taylor (1997), la première étape de l'analyse de l'équation [1] consiste à identifier la nature de la relation (linéaire ou non-linéaire) entre la variable dépendante (réputation) et chacune des deux variables indépendantes (compétence et bienveillance). Les résultats, présentés au tableau 4, révèlent que tous les termes quadratiques et cubiques ne sont pas statistiquement significatifs. Ainsi, le modèle approprié reliant la compétence et la bienveillance à la réputation prend la forme suivante :

$$\text{RÉPU} = \beta_0 + \beta_1 \text{COMP} + \beta_2 \text{BIENV} + \beta_3 \text{COMP} * \text{BIENV} + \varepsilon \quad [2]$$

L'analyse du modèle de régression [2] consiste à vérifier statistiquement l'effet de chacune des variables, compétence (COMP) et bienveillance (BIENV), sur la réputation (RÉPU), ainsi que la signification de l'interaction compétence-bienveillance (COMP*BIENV), ce qui permet de prédire si une de ces deux variables agit comme variable modératrice dans la relation entre l'autre variable et la réputation. Bien sûr, il est utile non seulement de savoir si ce type de relation existe, mais aussi de connaître sa nature exacte (Sharma *et al.*, 1981). Toutefois, la procédure d'analyse utilisée ici ne permet pas d'identifier laquelle des deux variables agit comme variable modératrice. Cette difficulté s'accroît davantage en raison du caractère plutôt exploratoire de la présente recherche et, surtout, de l'absence d'études antérieures sur la nature de la relation potentielle entre la compétence et la bienveillance.

Tableau 4
Identification de nature de la relation entre la compétence, la bienveillance et la réputation

Modèle	R ²	p	
RÉPU = 0,746 COMP	0,584	0,000	F(1, 443) = 622,39
RÉPU = 0,772 COMP + 0,013 COMP ²	0,584	0,000	F(2, 442) = 310,56 Terme quadratique non significatif
RÉPU = 0,774 COMP + 0,179 COMP ² + 0,173 COMP ³	0,586	0,000	F(3, 441) = 208,10 Termes quadratique et cubique non significatifs
RÉPU = 0,777 BIENV	0,604	0,000	F(1, 443) = 676,56
RÉPU = 0,787 BIENV + 0,015 BIENV ²	0,604	0,000	F(2, 442) = 337,71 Terme quadratique non significatif
RÉPU = 0,753 BIENV + 0,102 BIENV ² + 0,117 BIENV ³	0,606	0,000	F(3, 441) = 225,72 Termes quadratique et cubique non significatifs

Les résultats présentés au tableau 5 révèlent que l'effet individuel de la compétence (modèle 3 : Bêta = 0,466 avec $p = 0,000$) et de la bienveillance (modèle 3 : Bêta = 0,499 avec $p = 0,000$) sur la réputation est statistiquement significatif en présence de l'interaction compétence-bienveillance (terme COMP*BIENV). Ce résultat confirme donc le rôle important à la fois de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact sur la perception de la réputation de l'organisation (Doney et Cannon, 1997; Johnson et Grayson, 2003; Sirdeshmukh *et al.*, 2002). L'addition du terme COMP*BIENV au modèle donne une interprétation différente des coefficients de régression que celle connue dans un modèle de régression sans interaction. En fait, en présence de cette interaction, le coefficient de régression d'une variable est considéré comme effet moyen pondéré sur toutes les valeurs observées de l'autre variable. Par exemple, le coefficient de régression de COMP (Bêta = 0,466 du modèle 3 dans le tableau 5) représente l'effet de la compétence sur la réputation au niveau moyen de la perception de la bienveillance, calculé pour tous les clients de l'échantillon. Notons que ce niveau moyen de la perception de la bienveillance est égal à zéro, puisque les variables analysées sont présentées sous forme centrée. En comparant les deux variables, il est permis de constater que la bienveillance exerce une influence légèrement plus grande que la compétence sur la réputation en présence de leur effet interactif dans le modèle. Le fait qu'il s'agisse de coopératives de services financiers pourrait expliquer l'importance relative de la bienveillance.

En ce qui concerne l'interaction entre la compétence et la bienveillance, le coefficient associé au terme COMP*BIENV, quoiqu'inférieur à ceux associés aux variables elles-mêmes, est aussi statistiquement significatif (voir le tableau 5, modèle 3 : Bêta = 0,102 avec $p = 0,001$), ce qui permet de constater que la présence de cette interaction peut contribuer à expliquer davantage la perception de la réputation chez le client à l'égard de l'organisation de service. Autrement dit, l'une des deux variables, compétence et bienveillance, agit comme variable modératrice dans la relation entre l'autre variable et la réputation. De plus, le test sur la variation du coefficient de détermination (ΔR^2) en présence de l'interaction s'avère significatif ($F_{1, 442} = 10,49$ avec $p = 0,0013$). Notons cependant que cette variation est faible. Le coefficient du terme COMP*BIENV est positif, cela signifie statistiquement que le coefficient de l'interaction compétence-bienveillance croît à mesure la perception de compétence et de la bienveillance augmente. En d'autres mots, ce résultat indique que la perception de la réputation de l'organisation par le client est plus grande lorsque sa perception à la fois de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact est favorable. Il faut souligner également que le modèle avec le terme d'interaction est assujéti à un léger problème de multicollinéarité, comme en témoignent les valeurs du facteur d'inflation de la variance (FIV) inférieures à la valeur critique, soit 10 (Neter *et al.*, 1983).

Tableau 5
Résultats de l'analyse de régression

Modèle estimé	Variables	Bêta	t	p	R ²	FIV	LIMITE
1	COMP	0,764	24,948	0,000	0,584		
2	COMP	0,430	11,673	0,000	0,698	1,98	0,50
	BIENV	0,474	12,871	0,000		1,98	0,50
3	COMP	0,466	12,256	0,000	0,705*	2,16	0,46
	BIENV	0,499	13,414	0,000		2,07	0,48
	COMP*BIENV	0,102	3,304	0,001		1,43	0,70

* $\Delta R^2 = 0,007$ (en présence de l'interaction COMP*BIENV), $F_{1,442} = 10,49$, $p = 0,0013$

Discussion

Les résultats de l'analyse de régression, présentés au tableau 5, confirment l'apport individuel de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact au renforcement de la réputation d'entreprise, tel que recensé dans la littérature (Doney et Cannon, 1997; Johnson et Grayson, 2003; Sirdeshmukh *et al.*, 2002). En fait, ce sont là deux caractéristiques majeures recherchées chez les employés et susceptibles d'assurer le succès de la prestation du service. De plus, l'ajout de l'interaction entre la compétence et la bienveillance permet de mieux expliquer la réputation d'entreprise. En dépit de la faible variation du coefficient de détermination, la contribution de l'effet interactif compétence-bienveillance à l'évaluation de la réputation mérite d'être soulignée, en raison de la difficulté de le détecter statistiquement, comme l'ont mentionné plusieurs auteurs (McClelland et Judd, 1993). Les résultats de la présente étude nous amènent par ailleurs à suggérer que la compétence agisse comme variable modératrice pour renforcer davantage le rôle déterminant de la bienveillance dans la stratégie de renforcement de la réputation de l'organisation. Cette proposition s'inscrit dans l'optique de mettre en relief non seulement l'expertise du personnel, mais aussi son attitude face au client pour accroître la confiance de ce dernier dans ses relations avec l'organisation.

Sur le plan des pratiques de gestion, les résultats obtenus dans la présente recherche suggèrent au gestionnaire d'entreprise de service quelques pistes d'action centrées sur le travail des employés en contact direct avec le client pour garantir les perceptions favorables de ce dernier à l'égard de l'entreprise. En ce qui concerne la compétence, il est connu que la mise en œuvre de ses éléments clés dans les diverses sphères d'activités de l'entreprise aide son personnel à accomplir efficacement les tâches selon les exigences du client et a pour effet d'influencer favorablement la perception de la réputation de l'entreprise (Goldberg *et al.*, 2003). Pour renforcer cette influence, il est suggéré à l'entreprise d'orienter la mise en œuvre des compétences individuelles et organisationnelles vers le bien-être du consommateur en focalisant spécifiquement sur deux actions, soutenir l'innovation et la créativité dans le développement de produits et de processus, et assurer la satisfaction du consommateur. L'innovation et la créativité sont des indicateurs réels de la capacité de l'entreprise à s'adapter aux changements du marché et de l'environnement, alors que la satisfaction du consommateur constitue en quelque sorte l'élément central de la mission de l'entreprise.

Quant à la bienveillance, si l'on accepte l'idée que le climat organisationnel est formé en réaction aux pressions externes et aux efforts d'intégration potentielle des valeurs au sein d'une organisation (Schein, 1997), alors il devient plus facile de justifier l'importance de promouvoir la bienveillance, car celle-ci permettrait à

l'organisation de réaliser ses objectifs de performance et, du même coup, répondre de façon satisfaisante aux exigences de la clientèle. L'entreprise doit donc intégrer les éléments éthiques dans ses pratiques de gestion et ne pas se concentrer uniquement sur la compétence, puisque, pour bien avancer, il faut utiliser à la fois la compétence et la responsabilité sociale, et non pas une seule. En tenant compte des éléments éthiques, les gestionnaires deviennent plus sensibles aux conséquences de leurs décisions sur les personnes concernées. Ceci leur permettrait également de détecter et de prévoir les conflits latents ou émergents. Sur le plan de la gestion des ressources humaines, la bienveillance procure à l'entreprise de nombreux avantages, en particulier la concordance entre ses décisions et sa responsabilité sociale, et par voie de conséquence, permet d'assurer la qualité des produits et services rendus aux clients et de forger une bonne réputation auprès de ces derniers. Enfin, quand le client perçoit un haut niveau de bienveillance de la part des employés ou de l'entreprise en général, il peut leur révéler des informations jamais dévoilées sur ses intérêts et ses besoins. Il est clair que ces informations peuvent aider l'entreprise à mieux satisfaire le consommateur, à augmenter les chances d'achat ou à renforcer la relation de fidélité (Mayer *et al.*, 1995). La présence de la bienveillance peut promouvoir la perception de « gagnant-gagnant » dans les relations client-entreprise, en particulier dans celles ayant une portée à long terme. Elle peut également engendrer la situation « perdant-gagnant » lorsque les intérêts du client ne peuvent être conciliés avec ceux de l'entreprise à court terme. Aux yeux du client, la bienveillance est l'ensemble d'attitudes qui reflètent une motivation pour placer ses intérêts avant les intérêts personnels de l'employé ou de l'entreprise. Toutefois, avoir la motivation de bienveillance n'est pas suffisant. Il faut la concrétiser par des comportements chez le personnel de contact et par des politiques de gestion claires qui traduisent la préférence des intérêts du client sur ceux de l'entreprise, même si cela implique des coûts supplémentaires à court terme.

Plusieurs limites de la présente étude doivent être soulignées avant de discuter des avenues de recherche. Tout d'abord, la nature exploratoire de l'étude ne permet pas la généralisation des résultats à tous les types de services en raison de la grande diversité de l'industrie des services, d'autant plus que la représentativité de l'échantillon utilisé est limitée par son mode de sélection. En deuxième lieu, il faut noter une relative validité et fidélité des mesures utilisées dans l'évaluation des trois concepts impliqués, compétence, bienveillance et réputation. La sélection de ces mesures a été fondée sur la définition de chacun des concepts, en l'absence de véritables échelles de mesure. Troisièmement, la procédure d'analyse hiérarchique de régression multiple utilisée ici n'est pas nécessairement supérieure aux autres techniques pour capter l'effet interactif, comme la méthode de structure d'équations avec variables latentes (Jaccard *et al.*, 1990; Taylor, 1997). En revanche, cette dernière méthode, plus complexe, n'est pas en mesure d'examiner la distinction subtile entre les construits intimement liés (Iacobucci *et al.*, 1994). Enfin, la faible variation du coefficient de détermination doit nous inciter à interpréter les résultats avec prudence.

En ce qui concerne les avenues de recherches, il serait intéressant de procéder à d'autres études pour déterminer la nature exacte de l'interaction entre la compétence et la bienveillance. Cette connaissance faciliterait l'élaboration de stratégie de renforcement de la performance du personnel de contact et, par conséquent, de la réputation de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, en reconnaissant le caractère multidimensionnel des concepts de compétence, de bienveillance et de réputation, il serait utile d'examiner leur signification, leur formation et leur agrégation dans l'esprit des consommateurs afin d'obtenir une meilleure mesure.

Références

- Aaker, D.A. (1996), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- Aiken, L.S. et West, S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Sage, Newbury Park, CA.
- Aldrich, H.E et Herker, D. (1979), "Boundary-Spanning Roles and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 2, 217-230.

- Atuahene-Gima, K. et Li, H. 2002, "When Does Trust Matter? Antecedents and Contingent Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States", *Journal of Marketing*, 66, 61-81.
- Barclay, D. W. et Smith, J. B. (1997), "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationship", *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-31.
- Barnett, T. et Schubert, E. (2002), « Perceptions of the Ethical Work Climate and Convenantal Relationships », *Journal of Business Ethics*, 36 (3), 279-290.
- Bell, G. G., Oppenheimer, R. J. et Bastien, A. (2002), "Trust Deterioration in an International Buyer-Seller Relationship", *Journal of Business Ethics*, 36, 65-78.
- Brown, S.P. (1995), "The Moderating Effects of Insuppliers/Outsuppliers Status on Organizational Buyer Attitudes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (3), 170-181.
- Doney, P. M. et Cannon, J. P. (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61 (avril), 35-51.
- Dunbar, R.L.M. et Schwalbach, J. (2000), "Corporate Reputation and Performance in Germany", *Corporate Reputation Review*, 3 (2), 115-123.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. et Harquail, C.V. (1994), "Organizational Images and Members Identification", *Administrative Sciences Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Flatt, S. J. et Kowalczyk, S. J. (2000), "Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture", *Corporate Reputation Review*, 3 (4), 351-358.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Fombrun, C. et Shanley, M. (1990), "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal*, 33 (2), 233-248.
- Fryxell, G. E. et Wang, J. (1994), "The Fortune Corporate 'Reputation' Index: Reputation for What?", *Journal of Management*, 20 (1), 1-14.
- Ganesan, S. et Hess, R. (1997), "Dimensions and Levels of Trust : Implications for Commitment to a Relationship", *Marketing Letters*, 8, 439-448.
- Goldberg, A. I., Cohen, G. et Feigenbaum, A. (2003), "Reputation Building : Small Business Strategies for Successful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, 41 (2), 168-186.
- Hall, R. (1993), "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Advantage", *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- Herbig, P., et Milewicz, J. (1993), "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, 10 (1), 5-10.
- Herbig, P., Milewicz, J. et Golden, J. (1994), "A Model of Reputation Building and Destruction", *Journal of Business Research*, 31, 23-31.
- Iacobucci, D., K.A. Grayson and A. Ostrom (1994), "The Calculus of Service Quality and Customer Satisfaction: Theoretical and Empirical Differentiation and Integration," in Swartz, T. A, D.E. Bowen and S.W. Brown (Eds.), *Advances in Services Marketing and Management*, 3, 1-67, Greenwich, CT: JAI Press.
- Jaccard, J., R. Turrisi and C.K. Wan (1990), *Interaction Effects in Multiple Regression*, Sage University Paper Series on Quantitative Application in Social Sciences, 07-072, Newbury Park, CA: Sage.
- Jarvenpaa, S., Knoll, K. et Leidner, D.E. (1998), "Is Anybody out There ? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", *Journal of Management Information Systems*, 14 (4), 29-64.
- Johnson, D. et Grayson, K. (2003), "Cognitive and Affective Trust in Service Relationships", *Journal of Business Research*, 56 (1), 1-8.
- Landon, S. et Smith, C. E. (1998), « Quality Expectations, Reputation, and Price », *Southern Economic Journal*, 64 (3), 628-647.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. et Schoorman, D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Journal*, 20, 709-734.
- McClelland, G.H. et Judd, C.M. (1993), "Statistical Difficulties of Detecting Interactions and Moderation Effects", *Psychological Bulletin*, 114 (2), 376-390.

- McMillan, G. S. et Joshi, M. P. (1997), « Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Intangible Resources », *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), 81-85.
- Miles, M. P. et Covin, J. G. (2000), « Environmental Marketing : A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage », *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 299-311.
- Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mudrack, P. E., Mason, E.S. et Stepanski, K.M. (1999), “Equity Sensitivity and Business Ethics”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 539-560.
- Neter, J., W. Wasserman, and M.H. Kutner (1983), *Applied Linear Regression Models*, Homewood, IL: Irwin.
- Nunnally, J. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Post, J.E. et Griffin, J.J. (1997), “Corporate Reputation and External Affairs Management”, *Corporate Reputation Review*, 1, 165-171.
- Rao, H. (1994), “The Social Construction of Reputation: Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry: 1895-1912”, *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Roberts, P. W. et Dowling, G. R. (2002), « Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance », *Strategic Management Journal*, 23 (12), 1141-1152.
- Robertson, T.S. (1993), “How to Reduce Market Penetration Cycle Times”, *Sloan Management Review*, 35 (1), 87-96.
- Sako, M. (1992), *Price, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, New York.
- Schein, E.H. (1997), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Shapiro, C. (1983), “Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations”, *Quarterly Journal of Economics*, 98, 659-679.
- Sharma, S., Durand, R.M. et Gur-Arie, O. (1981), “Identification and Analysis of Moderator Variables”, *Journal of Marketing Research*, 18, 291-300.
- Sirdeshmukh, D., Sing J. et Sabol, B. (2002), “Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges”, *Journal of Marketing*, 66 (janvier), 15-37.
- Slater, S.F. et Narver, J.C. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, 58, 46-55.
- Taylor, S.A. (1997), « Assessing Regression-Based Importance Weights for Quality Perceptions and Satisfaction Judgments in the Presence of Higher Order and/or Interaction Effects », *Journal of Retailing*, 73 (1), 135-159.
- Upchurch, R. S. et Ruhland, S. K. (1996), “The Organizational Bases of Ethical Work Climates in Lodging Operations as Perceived by General Managers”, *Journal of Business Ethics*, 15, 1083-1093.
- Wartick, S.L. (1992), “The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation”, *Business and Society*, 31, 33-49.
- Weigelt, K. et Camerer, C. (1988), “Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Application”, *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Wilson, H.W. (1985), “Reputations in Games and Markets”, in A.E. Roth (Ed.), *Game-Theoretic Models of Bargaining*, 65-84, Cambridge University Press, New York.
- Yoon, E., Guffey, H.G. et Kijewski, V. (1993), “The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service”, *Journal of Business Research*, 27, 215-228.