

Conceptualiser La Valeur Perçue Par L'employé :

Apport De La Littérature En Valeur Client

Hanen Charni

Effat University, Saudi Arabia

Email: hcharni@effatuniversity.edu.sa

Abstract

Cette recherche a permis de développer un cadre théorique et une définition plus approfondie du concept de valeur perçue par l'employé et de cerner ses différentes facettes et dimensions dans une perspective de marketing interne, tout en s'inspirant de la littérature en création de valeur pour le client et du paradigme « l'employé comme un client ». Cette définition permettra de mieux appréhender la perspective de multiple partie prenante et de co-crédation de valeur.

Mots clés : Valeur perçue par l'employé, valeur perçue par le client, marketing interne

Introduction

Beaucoup de chercheurs considèrent que la création de valeur constitue un atout incontournable pour les entreprises qui veulent réussir, se différencier et acquérir un avantage compétitif (ex. : Woodruff, 1997; Christopher, Payne et Ballantyne, 2002; Khalifa, 2004; Eggert, Ulaga et Schultz, 2005; Gao, Sirgy et Bird, 2005; Smith et Colgate, 2007; Sánchez-Fernández et Iniesta-Bonillo, 2007; Ruiz et al., 2008). Certains auteurs vont même jusqu'à en faire la raison d'être de toute entreprise et le fondement de toute activité marketing (Holbrook, 1994; Slater, 1997). Woodall (2003) la décrit comme étant « la nouvelle marketing mania » et d'autres auteurs (Sheth et Uslay, 2007 ; Ruiz et al., 2008) la considèrent comme « le nouveau paradigme » marketing. Traditionnellement, la mise en place d'une telle stratégie (de création de valeur) s'inscrit dans le cadre d'une culture organisationnelle donnant la primauté au client et à ses besoins (orientation client) et suppose la possession ainsi que la combinaison de ressources uniques, difficiles à imiter, qui sont valorisées par les clients (Slater, 1997 ; Harmsen et Jensen, 2004).

De ce fait, la littérature reflète une nette focalisation sur la perspective client (création de valeur pour le client), laissant de côté d'autres parties prenantes aussi importantes pour le succès d'une organisation, notamment les employés (Payne, Holt et Frow, 2000). Pourtant, de plus en plus, les chercheurs soulignent l'intérêt de considérer la création de valeur dans une perspective de multiple parties prenantes qui intègre plus particulièrement les employés. (Ex. : Payne, Holt et Frow, 2000; Payne et Holt, 2001; Lin et Lin, 2006; Sheth et Uslay, 2007; Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010; Grace et Lo Lacono, 2015). C'est ainsi que Khalifa (2004) et Lin et Lin (2006) considèrent par exemple, que la création de valeur pour les clients et la création de valeur pour les employés font partie d'un cycle ou une spirale qui « s'auto renforce ». Dans cette même perspective de co-crédation de valeur, Gummeson (2008), Lush et Vargo (2014) et Gummeson et al. (2014) réitèrent l'importance de satisfaire les besoins et attentes spécifiques aux clients internes de l'organisation (i.e.: les employés) dont les perceptions de valeur ne sont pas moins importantes que celle des clients.

L'étude de ce concept « émergent » est d'autant plus importante dans le secteur de services où la rencontre entre les clients et le personnel en contact direct constitue « le moment de vérité » (Normann, 1991) puisque cette catégorie d'employés influence considérablement l'évaluation des clients de l'expérience de service. À cet égard, Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010) stipulent que la création de valeur pour les clients passe d'abord par la création de valeur pour les employés et ce dans

le cadre d'une philosophie marketing qui intègre une orientation au marché interne (employés) et une orientation au marché externe (clients).

Ceci dit, alors que la recherche sur le concept de valeur perçue par le client est en pleine effervescence, la création de valeur pour l'employé reste faiblement explorée et sous exploitée, notamment dans le domaine du marketing. Des concepts voisins, tels que la qualité interne de service ou encore le support organisationnel perçu par les employés (Rhoades et Eisenberger, 2002) ont été mieux abordés dans la littérature et leur pertinence a été démontrée pour comprendre et expliquer les attitudes et les comportements des employés (Heskett et al., 1994; Settoon, Bennett et Liden, 1996). C'est ainsi que la création de valeur pour l'employé a été identifiée comme une voie de recherche pertinente et prometteuse et ce vu la limite de la littérature dans ce domaine (Payne, Holt et Frow, 2000 ; Vora, 2004 ; Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010 ; Russell-Bennett et Baron, 2015).

L'objectif de cet article est, par conséquent, de développer une définition plus complète du concept de valeur perçue par l'employé et de comprendre ses différentes facettes et dimensions dans une perspective de marketing interne, tout en s'inspirant de la littérature en création de valeur pour le client. Les théories en gestion de vente, en marketing interne, en marketing relationnel, en comportement organisationnel et en gestion de ressources humaines, constituent également des soubassements théoriques à la recherche dans ce domaine.

Définition De La Valeur Perçue Par L'employé

Ce n'est pas la première fois qu'un concept associé aux employés est défini en s'inspirant d'un concept voisin en marketing. Déjà en 1996, Rust et ses collaborateurs ont produit une excellente étude, qui vise à mesurer le concept de satisfaction des employés en se basant sur l'approche adoptée en marketing pour mesurer et définir la satisfaction des clients. Pour ce faire, ils se sont basés sur ce qu'ils appellent le paradigme ou la métaphore de « l'employé comme client », qui vient se substituer au paradigme de « l'employé comme serviteur ».

Similairement, Gounaris (2008) s'est appuyé sur ce qu'il appelle « *a marketing-like philosophy* », pour conclure que la satisfaction des employés suit une logique similaire à celle de la satisfaction des clients. Dans ce cadre, il considère que la mise en place de pratiques de marketing interne et l'adoption d'une orientation de marketing interne, constituent des antécédents majeurs à la satisfaction des employés.

Suivant la même logique qui considèrent les employés comme les clients internes de toute entreprise (Vora, 2004 ; Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, 2010), le concept de valeur perçue par l'employé sera donc défini en puisant dans les multitudes de recherche faites autour du concept de valeur client.

Une synthèse des principaux travaux faits autour du concept de valeur client permet de le définir comme étant un concept subjectif qui reflète les perceptions des clients, simultanément, des bénéfices et des coûts ou sacrifices découlant de l'expérience totale vécue avec l'entreprise. Les bénéfices et les coûts sont diversifiés et peuvent être tangibles (qualité, fonctionnalité) ou intangibles (relation, émotion, service), monétaires (prix) ou non monétaires (effort, énergie) et varient selon le contexte. Cette définition a inspiré les premières tentatives de définition de valeur perçue par l'employé telles que retracées dans la littérature (ex. : Woodruff, 1997 ; Woodall, 2003 ; Smith et Colgate, 2007).

Payne, Holt et Frow (2000) sont parmi les premiers à vouloir définir et comprendre le concept de création de valeur pour les employés dans un contexte marketing. Créer de la valeur pour les employés signifie : « *comprendre ce qui attire, retient et satisfait les employés dans le cadre de leur travail* » (Payne et Holt, 2001, p.174, traduction libre). Cette création de valeur est liée à la nature même du travail et aux avantages offerts par l'organisation et perçus par les employés dans le cadre de l'accomplissement de leur travail (Payne, Holt et Frow, 2000). Il s'agit notamment des éléments liés à la qualité du service interne, qui est stimulée par les pratiques managériales au sein de l'entreprise, comme la politique de

rémunération, la formation et l'habilitation (*empowerment*) des employés, ainsi que les politiques d'évaluation. C'est aussi la disponibilité des outils et des processus pour permettre de bien servir les clients. Bref, il s'agit de tous les éléments internes à l'entreprise, qui sont susceptibles d'attirer, retenir et satisfaire les employés (Payne et Holt, 2001). Paulin, Ferguson et Bergeron (2006) ont même démontré que la satisfaction des clients peut être source de bénéfices et de satisfaction pour les employés.

Payne, Holt et Frow (2000) ajoutent que la création de valeur pour l'employé fait référence « *aux bénéfices que l'employé reçoit de son organisation en échange du coût d'opportunité, du temps et du travail ou de l'effort élaborés et investis pour accomplir le travail* » (p.262, traduction libre). La notion de trade-off de bénéfices et de coûts ou sacrifices, caractérisant la création de valeur pour le client (ex. : Parente, Costa et Leocadio, 2015 ; Ruiz et al., 2008 ; Khalifa, 2004; Sweeney et Soutar, 2001; Zeithaml, 1988), se retrouve donc pour la création de valeur pour l'employé.

Gounaris (2006) définit pour sa part la valeur pour l'employé comme une finalité du marketing interne à travers la bonne gestion des relations entre les employés, les superviseurs et le manager. Ces relations reflètent l'engagement de l'organisation à produire de la valeur pour son marché interne (les employés) à travers la compréhension de leur besoins latents et exprimés, de la même façon que la valeur est créée pour les clients.

Plus tard, Grace et Lo Lacono (2015) se sont inspirés du modèle théorique de la valeur client tel que proposé par Sweeney et Soutar (2001) pour suggérer un ensemble de dimensions applicables au concept de la valeur perçue par les employés, notamment la valeur monétaire, la valeur fonctionnelle, la valeur émotionnelle et la valeur sociale.

Comme c'est le cas pour la valeur perçue par le client, l'adoption d'une perspective relationnelle permet de mieux refléter la richesse du concept de valeur perçue par les employés et de saisir ses différentes dimensions. Les modèles théoriques et les typologies récentes de la valeur client reflètent un intérêt accru pour l'approche relationnelle qui permet de mieux saisir la richesse et la multi-dimensionnalité de ce concept tout en agissant comme un amplificateur de valeur pour les clients (ex. : Payne et Holt, 1999; Ulaga et Eggert, 2002; Khalifa, 2004; Maas et Graf, 2008).

Dans sa définition de la création de valeur pour l'employé, Gounaris (2006) suggère similairement, que la création de valeur pour l'employé découle, entre autres, des bonnes relations entretenues entre les employés, les superviseurs et les managers. L'approche relationnelle destinée aux employés est décrite comme étant une activité clé de l'organisation (Gummesson, 2002) qui s'inscrit alors dans une approche gagnant-gagnant (Liljander, 2000). C'est ainsi que plusieurs variables relationnelles (ex. : confiance, engagement, réciprocité) sont également considérées à partir de la perspective de l'employé.

Au terme de cette analyse de la littérature, les similarités entre les deux concepts sont présentées au tableau 1. L'objectif de la prochaine section est de développer une liste, aussi exhaustive que possible, des différentes dimensions de bénéfices et de coûts relatifs à la création de valeur pour les employés. Cet exercice permettra de déceler les différentes opportunités offertes aux managers et aux superviseurs afin de créer de la valeur qui soit positivement perçue par les employés.

Tableau 1 : Similarités entre les concepts de valeur perçue par le client et de valeur perçue par les employés

Valeur perçue par l'employé	Valeur perçue par le client
Elle est créée par l'organisation et perçue par les employés	Elle est créée par l'organisation et perçue par les clients
Un concept multidimensionnel associée à des bénéfices et à des coûts	Un concept multidimensionnel associée à des bénéfices et des coûts
Diversification de la nature des dimensions de bénéfices et de coûts (pas uniquement le salaire et l'effort au travail)	Diversification de la nature des dimensions de bénéfices et de coûts (pas uniquement le prix et la qualité)
La valeur perçue par l'employé s'exprime en termes de bénéfices obtenus en échange des coûts encourus (donc <i>trade-off</i>)	La valeur perçue par le client est conceptualisée en termes de <i>trade-off</i> de bénéfices et coûts
Apport de l'approche relationnelle : importance des relations employé-employé, employé-superviseur, employé-entreprise et employé client Dimensions relationnelles importantes au niveau des bénéfices et des coûts	Apport de l'approche relationnelle : importance des relations client-employé, client-entreprise Dimensions relationnelles importantes au niveau des bénéfices et des coûts
La valeur perçue par les employés est un déterminant majeur de leurs attitudes positives aux travail et envers les clients (ex. : satisfaction, engagement, rétention)	La valeur perçue par les clients est un déterminant majeur de leurs attitudes positives envers l'entreprise et ses produits ou services (ex : satisfaction, fidélité, bouche-à-oreille, intention d'achat)

Dimensions De La Valeur Perçue Par Les Employés

Bien que la littérature dans le domaine de création de valeur pour l'employé soit encore à ses premières étapes, il a été possible de retracer un ensemble pertinent de dimensions de bénéfices et de coûts. La littérature associée au concept de soutien organisationnel perçu est particulièrement pertinente à cet égard. Ce concept est fortement sollicité dans le domaine du comportement organisationnel et est défini comme étant le degré auquel les employés croient que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être (Rhoades et Eisenberger, 2002; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006). Plusieurs facettes liées à la nature du travail, les conditions et l'environnement du travail lui sont alors associées comme dimensions ou antécédents. À travers une revue extensive de la littérature, Rhoades et Eisenberger (2002) ont cerné la plupart de ces dimensions, qui incluent alors la perception de justice, c'est à dire le traitement équitable au travail, le soutien du superviseur, les avantages ou bénéfices offerts, les conditions de travail (i.e. reconnaissance, paie, promotion, sécurité de l'emploi, formation). Ils prennent en considération également le stress au travail (*role stressors*) avec ses deux composantes (ambiguïté du rôle et conflit du rôle). De ce fait, le soutien organisationnel perçu inspirera l'identification des dimensions de la valeur perçue par l'employé.

D'un autre côté, dans une collecte de données auprès d'employeurs et de responsables en ressources humaines, De Vos et Meganck (2009) ont pu faire ressortir, les motifs ou les raisons qui font que les

employés demeurent ou quittent l'organisation. À partir de ces travaux et d'autres développements théoriques comme celui de Liljander (2000), un tableau récapitulatif des dimensions de bénéfices et de coûts perçues par les employés, a été développé (voir tableau 2). Les dimensions de bénéfices et de coûts retenues sont celles qui sont ressorties dans la littérature comme ayant un impact significatif sur des variables attitudinales et comportementales des employés. Comme pour le concept de valeur perçue par le client, ces dimensions ont été organisées selon des catégories globales adaptées à la perspective des employés : bénéfices économiques, bénéfices stratégiques, bénéfices relationnels, bénéfices éthiques, coûts relationnels et coûts d'opportunité.

Les deux prochaines sections permettront de mieux décortiquer ces dimensions de bénéfices et de coûts et de mettre en évidence leur pertinence.

Bénéfices Perçus Par L'employé

Les bénéfices de nature économique, qui découlent de la politique de rémunération de chaque entreprise, demeurent sans doute importants pour les employés (De Vos et Meganck, 2009). Ce type de bénéfices inclut non seulement le salaire mais également les commissions, les bonus, la couverture des soins médicaux de l'employé et de sa famille, les avantages en nature tels que ceux relatifs au logement et au moyen de transport (Liljander, 2000). Ces avantages de nature tangible, bien qu'importants, ne suffisent pas à eux seuls pour combler les besoins des employés et les retenir. D'ailleurs, dans leur étude Rust et al. (1996), ont trouvé que le salaire a un effet significatif et positif sur la satisfaction des employés mais cet effet est le plus faible comparativement à d'autres types de bénéfices. Ils précisent en plus, que ce genre de bénéfices fait que les employés sont satisfaits mais pas enchantés ou réjouis.

Les résultats d'une étude exploratoire auprès des directeurs de compte de certaines banques canadiennes ont aussi révélé que les avantages liés à la rémunération ne sont pas les plus valorisés par les employés (Charni et Ricard, 2007). D'autres dimensions de nature stratégique, se sont révélées plus importantes dont notamment la reconnaissance, le développement de carrière et le développement de compétences. Dans d'autres études, la notion de sécurité de l'emploi (*job security, lifetime employment*), s'ajoute aussi à la liste des bénéfices recherchés par les employés (Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009).

Les employés accordent en effet, beaucoup d'importance à la reconnaissance qu'ils reçoivent de leurs supérieurs en échange de leur performance et leur excellence au travail (ex. : Skudiene, Everhart, Slepikaitė et Reardon, 2013). Cette reconnaissance n'est pas forcément matérielle et peut être juste orale, mais elle est toujours appréciée par les employés (Charni et Ricard, 2007).

Le développement de carrière, les perspectives de carrière ou encore la sécurité d'emploi, sont stratégiques et influencent considérablement la loyauté et la performance des employés (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; De Vos et Meganck, 2009). Il est en effet, important pour les employés que leurs directeurs les assistent et les encouragent dans le développement de leur carrière et leur procurent les moyens pour le faire. C'est aussi leur donner la chance qu'ils méritent pour réaliser leurs ambitions et ne pas les laisser en stagnation dans un poste (Charni et Ricard, 2007). Le développement de compétences fait référence à l'expérience, l'apprentissage et le savoir-faire acquis dans le cadre du travail et à travers les opportunités de formation offertes par l'organisation. (Rhoades et Eisenberger, 2002 ; Charni et Ricard, 2007; De Vos et Meganck, 2009).

L'équilibre famille-travail, une autre dimension stratégique, constitue aussi une source majeure de valeur pour tout employé (Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009; Charni et Ricard, 2007). Cet équilibre est réalisé à travers des approches gagnant-gagnant entre l'employé et son entreprise. Ces approches dites à valeur ajoutée (Liljander, 2000) concernent par exemple la flexibilité des horaires de travail, qui permet à chaque employé d'organiser son travail selon ses aspirations dans la vie et son style de vie (ex. : Charni et Ricard, 2007). La dimension de « *family care* » qui fait référence aux solutions permettant aux employés de s'occuper de leurs enfants (ex. : congé de maternité, service de garderie), peut aussi être incluse sous la dimension équilibre famille-travail. Selon Liljander (2000), ces approches sont bénéfiques non seulement

pour les employés mais aussi pour l'entreprise qui va jouir alors d'une plus grande productivité de ses travailleurs.

En terme de bénéfices relationnels, la perception de justice dans le milieu de travail ressort dans la littérature comme une dimension fortement influente lorsqu'il s'agit d'étudier les attitudes et les comportements des employés (ex. : Bettencourt et Brown, 1997; Liljander, 2000; Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003) et mérite donc d'être retenue. Cette justice (organisationnelle) se présente sous différentes formes, dont les plus citées dans la littérature sont la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Konovsky, 2000; Chebat, Babin et Kollias, 2002; Ramaswami et Singh, 2003).

Lorsqu'elle est qualifiée de distributive, la justice fait référence au niveau de salaire et de rémunération reçus. Selon Ramaswami et Singh (2003) les employés évaluent la justice distributive à travers un ratio rémunération / efforts ou encore « *outputs-to-inputs* ». Les employés comparent ensuite leur ratio à celui d'autres employés ou encore relativement à leurs attentes. Lorsqu'elle est procédurale, la justice concerne la clarté et l'équité du processus suivant lequel les rémunérations, les commissions ou les promotions sont octroyées (Bettencourt et Brown, 1997; Payne, Holt et Frow, 2000; Rhoades et Eisenberger, 2002; Chebat, Babin et Kollias, 2002; Ramaswami et Singh, 2003; Charni et Ricard, 2007). De par leur nature, ces deux facettes de la justice seront intégrées aux bénéfices économiques (i.e. salaire et rémunération).

Finalement, la justice interactionnelle fait référence à la façon dont les décisions sont communiquées. Dans ce cas, la qualité de l'interaction superviseur-employé, durant le processus de détermination de la paie, est importante et évoque généralement les aspects de respect et de dignité (Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003). Bien que certaines études considèrent la justice interactionnelle comme une composante de la justice procédurale (ex. : Rhoades et Eisenberger, 2002), il est recommandé de la considérer séparément vu son influence démontrée sur les attitudes, les comportements et la performance des employés (ex. : Konovsky, 2000; Ramaswami et Singh, 2003).

La confiance est aussi reconnue comme l'un des bénéfices relationnels qui affecte considérablement la rétention des employés et leurs intentions de rester ou de quitter l'entreprise (Lin et Lin, 2006; Liljander, 2000). Dans plusieurs études, la confiance fait référence à la confiance envers le superviseur et au support offert par ce dernier pour soutenir ses subordonnées. Elle peut aussi être reliée au respect des promesses et au traitement équitable.

D'un autre côté, dans le contexte social et économique actuels, les employés se soucient également de l'image de l'organisation pour laquelle ils travaillent (De Vos et Meganck, 2009). Être membre d'une entreprise qui assure ses engagements en terme de responsabilité sociale, de développement durable et de pratiques éthiques envers ses clients, ses employés et la société dans le sens large, procure des bénéfices symboliques et éthiques fortement valorisés par les employés et nourrit leurs sentiments d'appartenance et de fierté.

Coûts Perçus Par Les Employés

Côté coûts, les dimensions retracées dans la littérature sont semblables à celles relatives à la valeur perçue par le client, à l'exception des coûts monétaires directs qui sont moins pertinents pour les employés qui considèrent plutôt les coûts d'opportunité. Ces derniers réfèrent aux autres opportunités de travail que l'employé ne pourrait pas saisir car il est engagé dans son travail actuel (De Vos et Meganck, 2009).

Les coûts encourus par les employés réfèrent plus à des investissements en termes d'effort, d'énergie et de temps, auxquels s'ajoutent les coûts relationnels. Le stress lié au travail, une dimension largement explorée en marketing (ex. : Hartline et Ferrell, 1996; Chebat et Kollias, 2000), se présente sous diverses formes mais qui sont parfois regroupées sous le thème tension au travail. Les deux formes les plus souvent citées, sont le conflit de rôle et l'ambiguïté du rôle (Liljander, 2000) que Rhoades et Eisenberger (2002) désignent aussi par les « *role stressors* ». Le premier réfère à la contradiction ou l'écart entre les

attentes des clients et le produit et le service que l'employé peut réellement délivrer. Le second réfère à l'incertitude que l'employé peut ressentir concernant la façon dont le travail doit être réalisé ou encore l'incertitude concernant les modes d'évaluation et de distribution des récompenses (Hartline et Ferrell, 1996; Liljander, 2000; Chebat, Babin et Kollias, 2002). Ensuite, le stress lié à l'environnement du travail lui-même et qui est déterminé par la nature du travail, la pression au travail ou encore les relations conflictuelles entre les différents membres de l'entreprise (Charni et Ricard, 2007; De Vos et Meganck, 2009).

En s'inspirant d'autres études (ex. : Liljander, 2000; De Vos et Meganck, 2009), le stress associé au conflit travail-famille, (Hartline et Ferrell, 1996; Charni et Ricard, 2007) est présentée ici sous sa forme positive c'est-à-dire sous forme du bénéfice équilibre famille-travail.

Tableau 2 : Bénéfices et coûts perçus par les employés au travail

Catégories de dimensions	Dimensions	Auteurs
Bénéfices économiques	Salaire, récompenses, bonus, avantages en nature,	Liljander (2000) De Vos et Meganck (2009) Grace et Lo Lacono (2015)
Bénéfices stratégiques	Développement de carrière Sécurité d'emploi (job security/ lifetime employment) Développement de compétences, formation, développement personnel Équilibre famille-travail	Hartline et Ferrell (1996) Liljander (2000) Chebat, Babin et Kollias (2002) Charni et Ricard (2007) De Vos et Meganck (2009)
Bénéfices relationnels	Confiance (en superviseur) Perception de justice Reconnaissance	Bettencourt et Brown (1997) Payne, Holt et Frow (2000) Liljander (2000) Chebat, Babin et Kollias (2002) Ramaswami et Singh (2003) Lin et Lin (2006) Grace et Lo Lacono (2015)
Bénéfices éthiques	Image, culture et pratiques de la compagnie	De Vos et Meganck (2009)

Coûts relationnels	Temps / Effort / labour Stress lié au travail (ambiguïté du rôle/conflit du rôle)	Hartline et Ferrell (1996) Payne, Holt et Frow (2000) Rhoades et Eisenberger (2002) Chebat, Babin et Kollias (2002) Charni et Ricard (2007) De Vos et Meganck (2009)
Coûts d'opportunité	Coût d'opportunité/ opportunités ailleurs	Payne, Holt et Frow (2000) De Vos et Meganck (2009)

Conclusion

Au terme de cette analyse de la littérature, il a été possible de développer une définition plus rigoureuse du concept de valeur perçue par l'employé, jusque-là peu étudié. Une analyse interdisciplinaire des travaux de recherche en marketing interne, création de valeur, marketing relationnel et comportement organisationnel a permis de faire ressortir un ensemble de dimensions de bénéfices et de coûts qui reflètent la richesse et la multi-dimensionnalité de ce concept. Cette effort de conceptualisation s'est largement appuyé sur la littérature extensive sur le concept de valeur perçue par le client et son application aux employés dans une perspective de marketing interne.

Au-delà de la définition théorique, la création de valeur pour l'employé nécessite une réelle synchronisation des efforts en marketing interne et en marketing externe qui intègrent les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise. De ce fait, les responsables de gestion de ressources humaines devraient procéder périodiquement à un recensement des attentes, évaluations et perceptions des employés des différentes facettes de leur milieu de travail. Ceci est d'autant plus important pour les employés en contact direct avec les clients qui, selon les notions de co-crédation de valeur et de contagion émotionnelle, jouent un rôle majeur dans la création de valeur pour les clients. Assurer un tel équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise nécessite certes un changement de mentalité de la part des managers qui devraient alors percevoir les employés comme des partenaires de succès.

Limites et voies futures de recherche

Les développements théoriques apportés par cette étude sont certes importants mais nécessitent une validation empirique permettant de tester la structure théorique suggérée du concept de valeur perçue par les employés. Contrairement au concept de valeur perçue par le client, celui de la valeur perçue par l'employé a été très peu exploré au niveau empirique. Les travaux de Vora (2004) et Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou, (2010) sont parmi les rares études qui ont inclut ce concept dans des modèles de recherches. L'opérationnalisation et le développement d'une échelle de mesure valide et fiable de la valeur perçue par l'employé devraient donc constituer l'une des priorités de recherche. L'importance relative et l'apport de chacune des dimensions de bénéfices et de coûts devraient également être analysés, permettant aux managers d'adopter des stratégies et des actions plus ciblées.

Une autre voie de recherche pertinente serait d'inclure plus efficacement ce « nouveau » concept dans des modèles qui visent à étudier l'interaction entre le volet employé et le volet client. Un exemple serait d'étudier l'impact de la valeur perçue par l'employé sur la valeur perçue par le client, directement ou par l'intermédiaire d'autres variables telles que la satisfaction des employés ou leur engagement affectif

envers l'organisation et ce comme suggéré par Gounaris, Vassilikopoulou et Chatzipanagiotou (2010). Ce type de problématiques de recherche est particulièrement important dans le contexte de services où l'adoption d'une approche gagnant-gagnant envers les employés et les clients est cruciale. Il est également utile de comparer la perspective des employés de la valeur attendue et perçue versus celle que les managers pensent créer pour leurs employés et ce à travers des entrevues en profondeur avec des représentants des deux parties.

Références

- Berry, L. L. 2002. « Relationship marketing of services- Perspective from 1983 and 2000». *Journal of Relationship Marketing*, vol.1, no 1, p. 59-77.
- Bettencourt, L. A., et Brown, S. W. 1997. «Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviours ». *Journal of Retailing*, vol. 73, p. 39–61.
- Charni, H. et L. Ricard. 2007. « Conceptualisation de la relation entre la création de valeur pour l'employé et la création de valeur pour le client », *la Revue Canadienne des Sciences de l'administration*, Juin.
- Chebat, J.-C., B. Babin et P. Kollias. 2002. « What makes contact employees perform? reactions to employee perceptions of managerial practices ». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 20, p. 325-332.
- Christopher, M., A. Payne et D. Ballantyne. 2002. «Relationship marketing : creating stakeholder value». Butterworth Heinemann, Oxford.
- De Vos, A. et A. Meganck . 2009. «What HR managers do versus what employees value; Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective». *Personnel Review*. Farnborough, vol. 38, no 1, p. 45
- Eggert, A., W. Ulaga et F. Schultz. 2005. «Value creation in the relationship life cycle: A quasilingitudinal analysis». *Industrial Marketing Management*, vol. 35, no 1, p. 20-27.
- Gao, T, M. J. Sirgy et M. M. Bird. 2005. « Enriching Customer value research with a relational perspective: Evidence from an empirical Investigation of Organizational Buyers' value perceptions ». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 4, p. 21.
- Gounaris, S. P. (2006). «Internal-market orientation and its measurement». *Journal of Business Research*, 59(4), 432-448.
- Gounaris, S., Vassilikopoulou, A. et Chatzipanagiotou, K.C. 2010. « Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory ». *European Journal of Marketing*, vol. 44, no 11/12, p.
- Grace, D., & Lo Iacono, J. (2015). «Value creation: An internal customers' perspective». *The Journal of Services Marketing*, 29(6), 560-570.
- Gummesson, E. (2008), «Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 15-17.
- Gummesson, E. 2002. «Total relationship marketing: management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy». Oxford, Heinemann Butterworth
- Gummesson, E., Kuusela, H. and Närvänen, E. (2014), «Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles», *Journal of Service Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 228-240.
- Harmsen, H. et B. Jensen. 2004. « Identifying the determinants of value creation in the market. A competence-based approach ». *Journal of Business Research*, vol. 57, p. 533-547.

- Hartline, M.D. et O.C. Ferrell. 1996. «The Management of Customer Contact Service employees: an Empirical Investigation ». *Journal of Marketing*, vol. 60, p. 52-70.
- Herington, C., L. Johnson et D. Scott. 2006. «Internal relationships: linking practitioner literature and relationship marketing theory». *European Business Review*, vol. 18, no 5, p.364–382.
- Heskett, J.L., T.O. Jones, G.W. Loveman, W.E. Sasser, Jr et L.A. Schlesinger. 1994. «Putting the service-profit chain to work ». *Harvard Business Review*, Mars/Avril, p.164-174.
- Holbrook, M.B. 1994. «The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience». Dans: R. Rust et R.L. Oliver (eds). « Service Quality: New Directions in Theory and Practice». California: Sage Publications, pp. 21–71.
- Jong, A., K. Ruyter, et J. Lemmink. 2004. «Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams ». *Journal of Marketing*, vol. 68, p. 18-35.
- Khalifa, S.A. 2004. « Customer Value: a Review of Recent Literature and an Integrative Configuration ». *Management decision*, vol. 42, no 5, p. 645-666.
- Konovsky, M.A. 2000. «Understanding procedural justice and its impact on business organizations». *Journal of Management*, vol. 26, no 3, p.489-511.
- Liljander, .V.2000. «The Importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success». In Thorsten Hennig-Thurau and Ursula Hansen, Eds., «Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention» Springer Verlag, Berlin, p.159-192.
- Lin, G. et J. Lin .2006. « Ethical customer value creation: drivers and barriers ». *Journal of Business Ethics*, vol. 67, no 1, p.93-105
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2014), «Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities», Cambridge University Press, Cambridge.
- Maas, P. et A. Graf. 2008. «Customer value analysis in financial services». *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 13, no 2, p. 107
- Normann, R. 1991. «Service Management: Strategy and Leadership in Service Business». 2ème Édition, John Wiley, Chichester.
- Parente, E. S., Costa, F. J., & Leocádio, A. L. (2015). «Conceptualization and measurement of customer perceived value in banks». *The International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 494-509.
- Paulin, M., R.J. Ferguson and J. Bergeron. 2006. «Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages». *Journal of Business Research*, vol. 59, p. 906-915.
- Paulin, M., R.J. Ferguson and M. Payaud. 2000. «Business effectiveness and professional service personnel: Relational or transactional managers? ». *The European Journal of Marketing*, vol. 34, no 3/4, p. 453-471
- Payne, A. et S. Holt. 2001. «Diagnosing Customer Value: Integrating the value Process and relationship marketing». *British Journal of Management*, vol. 12, p. 159-182.
- Payne, A. et S. Holt. et P. Frow. 2000. «Integrating employee, Customer and Shareholder value through an enterprise performance model: an opportunity for financial services». *The international Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 6, p. 258.

- Payne, A.F.T. et S. Holt. 1999. «A review of the “value” literature and implications for relationship marketing». *Australasian Marketing Journal*, vol. 7, no. 1, p. 41-51.
- Ramaswami, S.N. et J. Singh. 2003. «Antecedents and consequences of Merit pay fairness for industrial salespeople». *Journal of Marketing*, vol. 67, p.46-66
- Rhoades, L. et R. Eisenberger. 2002. « Perceived organizational support: a review of the literature». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no 4, p. 698-714.
- Ruiz, D.M., D. D. Gremler, J.H. Washburn et G. C. Carrión. 2008. «Service value revisited: Specifying a higher-order, formative measure». *Journal of Business Research*, New York, vol. 61, no 12, p. 1278
- Russell-Bennett, R., & Baron, S. (2015). «Fresh thinking in services marketing: Contemporary, cutting-edge and creative thoughts». *The Journal of Services Marketing*, 29(6), 421-424.
- Rust, R. T., G.L. Stewart, H. Miller et D. Pielack. 1996. «The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach». *International Journal of Service Industry Management*, vol.7, no 5, p.62–80.
- Sánchez-Fernández, R. et M. Á. Iniesta-Bonillo. 2007. «The concept of perceived value: a systematic review of the research». *Marketing Theory*, vol. 7, no 4, p. 427–451.
- Settoon, R. P., N. Bennett et R.C. Liden. 1996. «Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity». *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, p. 219–227.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). «Implications of the revised definition of marketing: From exchange to value creation». *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302.
- Skudiene, V., Everhart, D. D., Slepikaite, K., & Reardon, J. (2013). «Front-line employees' recognition and empowerment effect on retail bank customers' perceived value». *Journal of Service Science (Online)*, 6(1), 105.
- Slater, S. F. 1997. «Developing a customer value-based theory of the firm». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, no 2, p.162-167.
- Smith , J.B et M. Colgate. 2007. «Customer value creation : A practical framework», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.15, no 1.
- Sweeney, J.C et G.N. Soutar. 2001. «Consumer perceived value: the development of a multiple item scale». *Journal of Retail*, vol.77, p.203–220.
- Uлага, W. et A. Eggert . 2002. «Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business market». *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.17.
- Vora, M. K. (2004). «Creating employee value in a global economy through participation, motivation and development». *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5), 793-806.
- Woodall, T. 2003. «Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional analysis». *Academy of Marketing Science Review*, vol. 2003, no 12, p. 1
- Woodruff, R. B. 1997. «Customer value: The next source for competitive advantage». *Academy of Marketing Science*, p. 139-153.
- Zeithaml, V.A. 1988. «Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: a means end model and synthesis of evidence». *Journal of marketing*, Vol. 52, no 3, p. 2.