

Les effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue : une étude auprès des personnels en contact dans le secteur hôtelier.

Par

Sari MANSOUR

Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Montpellier 2
MRM

et

Nathalie COMMEIRAS

Professeur des Universités
Université de Grenoble Alpes
CERAG-UMR 5820

Membre de la Chaire Management et Santé au Travail

Résumé

L'objectif de cette communication est d'analyser les incidences des conditions de travail définies en termes d'exigences et de ressources, sur la qualité de service perçue, en retenant comme ancrage théorique la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989). Une étude a été menée auprès de 648 personnels en contact, dans le secteur hôtelier en France. Les principaux résultats révèlent que les exigences au travail et plus précisément l'agression verbale des clients et la charge physique nuisent à la qualité de service perçue, contrairement à la demande psychologie qui n'a aucun effet sur la qualité de service perçue. En revanche, le soutien social apporté par le supérieur hiérarchique immédiat et par les collègues de travail contribue à améliorer la qualité de service perçue.

Mots clés : Conditions de travail, qualité de service perçue, secteur hôtelier, personnel en contact.

Les effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue: une étude auprès des personnels en contact dans le secteur hôtelier.

Ces dernières années, les changements économiques et sociaux et la concurrence accrue entre les entreprises ont provoqué un accroissement des exigences en matière de coût, de flexibilité, de qualité et de délai (Alis et al., 2010). Développer une stratégie de qualité de biens, de services et de relation client constitue donc une manière de se distinguer dans ce contexte hyperconcurrentiel. Pour satisfaire leurs clients devenus de plus en plus exigeants, les entreprises du secteur touristique doivent constamment améliorer la qualité de leurs prestations et rester compétitives. Les normes de qualité se multiplient, les exigences à l'égard des salariés se renforcent (Alis et al., 2010). Compte tenu de l'importance de l'interaction client-employé dans l'industrie de service (y compris hôtelière), le personnel en contact a un rôle frontalier primordial à jouer pour assurer un niveau élevé de qualité de service (Rod et al., 2008; Rod et Ashill, 2009). En effet, les comportements et attitudes des employés de première ligne envers les clients déterminent la qualité de service perçue et influencent la satisfaction des clients et la performance (Booms et Bitner, 1981; Babakus et al., 2003). Cette course à l'amélioration de la qualité des prestations de service, de la satisfaction des clients et à la réduction des coûts ont des incidences sur les conditions de travail. Les travaux d'Abord de Chatillon et al. (2012), par exemple, indiquent que dans les entreprises de service, les salariés sont de plus en plus soumis à de nouvelles contraintes et sont de moins en moins protégés. Ils précisent que dans ce secteur d'activité, les charges de travail sont de plus en plus conséquentes, ce qui constitue une nouvelle source de pénibilité du travail. Le secteur hôtelier n'est pas épargné. Les recherches de Kim et al. (2007) révèlent que les conditions de travail dans ce secteur sont difficiles et stressantes. De nombreux travaux (Karatepe, 2008; Karatepe et Aleshinloye, 2009; Mansour, 2012) montrent que l'allongement et l'irrégularité des horaires de travail, les rémunérations peu élevées, l'excès de la charge de travail sont intimement liés à l'activité hôtelière. Dans la même veine, les tensions de rôle des personnels en contact (tels que les réceptionnistes, les femmes de chambre) sont exacerbées du fait de leur position frontalière entre la direction d'une part et les clients d'autre part. En effet, cette appartenance à différents sous-système fait d'eux des salariés vers qui converge une pluralité d'attentes de rôle souvent mouvantes, peu claires et parfois contradictoires (Commeiras et al., 2009). En outre, comme le soulignaient Khan et al. dès 1964, cette position frontalière accroît leur charge de travail. Cette situation d'interface entre le management et la clientèle peut produire des situations stressantes et ambiguës (Michael, Day et Joachimsthaler, 1987 cité dans Lacaze, 2010) nuisant à la performance au travail (cf. les résultats de la méta analyse de Brown et Peterson, 1993).

Bien que les conditions de travail dans le secteur hôtelier soient difficiles, très peu de chercheurs ont analysé leurs effets sur la qualité de service offert aux clients. Généralement, les conditions de travail peuvent se décliner en exigences de travail et en ressources de travail (Demerouti et al., 2000, Bakker et Demerouti, 2007). Les exigences¹ de l'emploi (*job demands*) regroupent pour l'essentiel la charge de travail (ou demande psychologique), le contact avec les patients (Demerouti et al., 2000) ou l'interaction émotionnelles avec les clients (Bakker et Demerouti, 2007) et la charge physique de travail (Demerouti et al., 2000; Bakker et al., 2001). Les charges mentales englobent des coûts d'ordre cognitif (attention,

¹ Les exigences de l'emploi sont définies comme « des aspects physiques, sociaux ou organisationnels de l'emploi qui requièrent des efforts physiques et/ou psychologique (cognitive et émotionnel) soutenus et sont donc associés à certains coûts physiologiques et / ou psychologiques » (Bakker et al., 2004, p.86).

mémorisation, prise de décision) et psychique (risque d'agression, agression, situation de tension dans les rapports avec le public, harcèlement moral). Ces deux types de pénibilités mentales peuvent mutuellement se cumuler (Bouville, 2009). La charge mentale est donc un concept large qui regroupe la charge psychique (qui contient l'agression verbale), la charge cognitive et la charge émotionnelle. Dans cette recherche, l'agression verbale sera différenciée de la charge mentale car devant respecter et appliquer le principe « le client a toujours raison », les employés en contact avec la clientèle sont confrontés à l'agression verbale des clients. Celle-ci se réfère à la communication verbale des clients violant le respect des normes sociales à l'attention des employés (Grandey et al., 2004). Les ressources² de l'emploi (*job resources*) identifiées par Demerouti et al. (2000) sont similaires à celles conceptualisées par la théorie de conservation des ressources (Hobfoll, 1989). Selon cette théorie, l'individu dispose d'une variété de ressources telles que des ressources disponibles au travail (soutien et conditions de travail), des ressources familiales (soutien de la famille et relations familiales) et des ressources personnelles (liées aux traits de personnalité). Dans cette recherche, nous avons choisi de retenir une seule ressource, le soutien social apporté par le supérieur hiérarchique immédiat et les collègues de travail en tant que ressources disponibles au travail car la plupart des chercheurs (Demerouti et al., 2000; Bakker et al., 2004) s'accordent pour indiquer que le soutien social constitue une ressource essentielle pour l'individu, ressource d'autant plus importante pour les emplois de services (Babakus et al., 2003). Quant à la qualité de service, elle représente un concept abstrait et diffus, à multiples facettes (Bressolles, 2003). Elle suscite les plus vifs intérêts des chercheurs et plus particulièrement la qualité de service perçue par les clients, notamment dans le champ du marketing des services (Sirieux et Dubois, 1999; Sabadie, 2003 pour n'en citer que quelques-uns) y compris dans le secteur hôtelier (Hayes et al., 2011; Farivar et al., 2011). Un consensus dans la littérature semble se dégager autour de la multidimensionnalité de ce concept (Frost et Kumar, 2000 ; Getty et Getty, 2003). Globalement deux approches dominent : l'approche de Grönroos (1984, 2007) qui définit la qualité de service selon trois dimensions (la qualité technique, la qualité fonctionnelle et la qualité d'image) et celle de Parasuraman et al. (1988, 1985) qui identifie cinq dimensions (les éléments tangibles, la fiabilité, la réactivité, l'assurance et l'empathie³) regroupées dans un modèle appelé SERVQUAL, modèle retenu dans cette recherche. Il est à noter que ce dernier a été utilisé par de nombreux chercheurs pour mesurer les dimensions de la qualité de service externe voire même interne (Varey, 1995; Frost et Kumar, 2000). Toutefois bien que le SERVQUAL original ait été révisé et modifié (Parasuraman et al., 1994), l'opérationnalisation des dimensions de la qualité de service suscite des débats controversés (cf. par exemple, Galloway, 1998). Dans cette recherche, nous retiendrons donc une vision unidimensionnelle de la qualité de service perçue. Dans le secteur hôtelier et plus largement dans l'industrie du service, la qualité de service est inhérente à l'interaction entre le personnel en contact et le client (Nguyen, 1990; Hoque, 1999). Celle-ci peut être définie selon deux perspectives : celle du prestataire et celle du client. La majorité des chercheurs s'intéressent à la qualité de service perçue par le client et peu de travaux traitent de la qualité de service perçue par les employés en contact. Or des

² Les ressources de l'emploi sont définies comme « des aspects physiques, psychologiques, sociaux et organisationnels de l'emploi qui sont (1) fonctionnelle dans la réalisation des objectifs de travail ; (2) elles réduisent les exigences de l'emploi et les coûts physiologiques et psychologiques qui leur sont associés ; ou elles stimulent la croissance et le développement personnel » (Bakker et al., 2004, p.86).

³ Les éléments tangibles regroupent les installations physiques, l'équipement et l'apparence du personnel ; la fiabilité correspond à la capacité du prestataire de service à répondre au service attendu en toute confiance et de manière précise ; la réactivité (appelée également la serviabilité) à sa capacité à offrir un service rapide ; l'assurance englobe la compétence et la courtoisie des employés ainsi que leur capacité à inspirer confiance et enfin l'empathie est liée à l'attention individualisée que le prestataire de services accorde à ses clients.

recherches (Silvestro et al., 1990; Ross, 1993) indiquent que la qualité de service peut être évaluée à partir de données internes (perception des personnels en contact, de la direction) ou de données externes (les clients). Récemment, les travaux de Farivar et al. (2011) montrent que la qualité de service perçue par les clients et par les employés est identique. Dans cette recherche, seule la perception de la qualité de service perçue par les employés de contact sera évaluée. En effet, une dégradation de la qualité perçue par les salariés peut entraîner une perte de sens au travail et contribuer à leur désengagement pouvant conduire à une réduction de la satisfaction des clients et de la performance au travail y compris de la qualité de service perçue.

L'objectif de cet article est d'analyser les effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue dans le secteur hôtelier, en retenant comme ancrage théorique, la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989). En effet, selon cette théorie, les individus cherchent à obtenir et à conserver des ressources (Grandey et Cronpazano, 1999). Une perte potentielle ou réelle de ressources ou un investissement sans avoir un gain de ressources suscite du stress, des tensions au travail voire du burnout (Carrier-Vernhet, 2012), facteurs de contre-performance (Neveu, 2006) pouvant nuire à la qualité de service perçue. A ce propos, les travaux de Chan et Wan (2012) montrent que des conditions de travail stressantes réduisent la performance des employés à offrir un service de qualité aux clients.

Analyser les conséquences des conditions de travail sur la qualité de service constitue donc des enjeux importants, d'autant plus qu'aujourd'hui les établissements hôteliers considèrent la qualité de service comme une source d'avantage concurrentiel (Soteriadis et Varvaressos, 2006) et de fidélisation des clients (Hayes et al., 2011).

Afin de mieux comprendre ces relations, une analyse de la littérature sera tout d'abord présentée. Par la suite, les résultats d'une étude menée auprès de personnels en contact travaillant dans l'hôtellerie seront exposés et discutés.

1. LES EFFETS DES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LA QUALITE DE SERVICE: UNE REVUE DE LA LITTERATURE

1.1. Les exigences de travail et la qualité de service perçue : une littérature embryonnaire

Quelques chercheurs se sont intéressés aux conséquences des exigences de travail sur la qualité de service. Toutefois, certaines d'entre elles ont été plus étudiées que d'autres. Il s'agit notamment de la surcharge de travail et de l'agressivité des clients. Les résultats des recherches indiquent que la surcharge de travail dégrade la qualité de service (Chung et Schneider, 2002; Stewart, 2003; Rod et al., 2008; Vella et al., 2009). Dans le secteur hôtelier, peu de chercheurs se sont intéressés aux effets des exigences de travail sur la qualité de service. Quelques études révèlent que l'agressivité des clients à l'égard des employés affecte la qualité de service perçue (Harris et Reynolds, 2003; Reynolds et Harris, 2006; Karatepe et al., 2009). De même, les travaux de Singh (2000) concluent à une relation négative entre les exigences du travail et la performance en termes de productivité et de qualité de service. La théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989) contribue à expliquer ces résultats. Comme le suggère cette théorie, des exigences de travail élevées (et particulièrement l'agressivité des clients) épuisent une grande partie des ressources mentales et émotionnelles des individus. Face à cette perte de ressources, les salariés adoptent des stratégies défensives, les conduisant à protéger leurs ressources pour ne pas tomber dans des situations de mal être au travail. Parmi ces stratégies figurent des stratégies de désengagement pouvant conduire à une réduction de la performance au travail y compris de la qualité de service perçue.

Nous ancrant sur les résultats des travaux existants et sur l'hypothèse générale d'un effet négatif des exigences de travail sur la qualité de service perçue, les salariés épuisant leurs ressources, les hypothèses suivantes sont formulées :

H1 : Les exigences de travail ont un effet négatif sur la qualité de service perçue.

H.11 : Une forte demande psychologique réduit la qualité de service perçue.

H.12 : Une charge physique importante réduit la qualité de service perçue.

H.13 : L'agressivité verbale des clients réduit la qualité de service perçue.

1.2. Le soutien social et la qualité de service

Parmi les ressources de l'emploi, l'analyse de la littérature indique que le soutien social et plus précisément le soutien du supérieur hiérarchique immédiat et le soutien des collègues de travail constitue une des ressources essentielles dont dispose l'individu pour éviter (ou réduire) le mal être au travail (stress, épuisement professionnel) et pour renforcer sa performance au travail. Rappelons comme le soulignent Alis et al. (2010) que ce soutien peut être « instrumental » (arrangements des horaires, répartition des missions...), informatif (transmission de conseils, d'informations sur l'entreprise et sur les possibilités qu'elle offre en termes de promotions, de développement de compétences...) ou encore émotionnel (manifestation d'affects positifs, réconfort...). Par exemple, dès 1979, le modèle de Karasek considère que le soutien du supérieur ou des collègues peut réduire l'effet de la charge de travail sur le stress au travail. Dans le même ordre d'idées, selon la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll 2001, p.349), les individus doivent investir dans des ressources afin de contourner les pertes de ressources ou de gagner de nouvelles ressources, et de réduire ainsi les facteurs de stress et le stress au travail. Parmi ses ressources figurent les ressources interpersonnelles regroupant le soutien social. De nombreuses recherches révèlent que les ressources et plus particulièrement le soutien social amoindrissent les conséquences des exigences de l'emploi sur le stress au travail, y compris l'épuisement professionnel (Bakker et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007; Demerouti et Bakker, 2011). Cependant, très peu de recherches se sont intéressées aux incidences du soutien social sur la qualité de service. Le secteur hôtelier a été peu investigué. Les résultats d'une recherche menée dans les hôpitaux aux Etats Unis par Janakiraman et al. (2011), révèlent une relation positive et significative entre le soutien social du supérieur et la qualité de service perçue par les infirmières. Ceux des travaux d'Alamgir (2011) conduits dans le secteur immobilier au Bangladesh, vont dans le même sens: le soutien de la direction accroît la qualité de service. En revanche, les travaux de Rod et Ashill (2009), menés dans un centre d'appel, attestent qu'il n'y a pas de relation significative entre le soutien du management (et plus largement les ressources de l'emploi telles que la formation, les récompenses et le support technologique) et la performance des employés en termes de récupération de service et du traitement de l'insatisfaction des clients.

En ce qui concerne les effets du soutien des collègues de travail sur la qualité de service perçue, les recherches sont peu nombreuses. Dès 2003, les travaux de Zhou menés dans le secteur hôtelier, soulignent que l'assistance instrumentale (et plus précisément, l'information, l'assistance, l'encouragement et le soutien) fournie par les collègues de travail, améliore la qualité de service et la satisfaction du client. Une recherche récente menée par Hon (2013) indique également que le soutien des collègues de travail (au travers de leur encouragement et leur aide) a un effet positif sur la qualité de service dans le secteur hôtelier.

Ces relations positives entre le soutien social et la qualité de service perçue peuvent s'expliquer par la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989). En effet, les travaux d'Hobfoll (1989) soutiennent que l'établissement de relations sociales enrichissantes constitue un des principaux moyens pour augmenter le « pool » de ressources disponibles voire pour remplacer ou renforcer des ressources qui auraient pu être réduites ou perdues. Ainsi, le soutien du supérieur hiérarchique et/ou des collègues de travail renforce le « pool »

de ressources disponibles et permet à l'individu de répondre plus aisément aux exigences de l'emploi et d'améliorer sa performance au travail y compris d'offrir aux clients une meilleure qualité de service.

En nous appuyant sur la littérature précédemment évoquée, les hypothèses suivantes sont avancées :

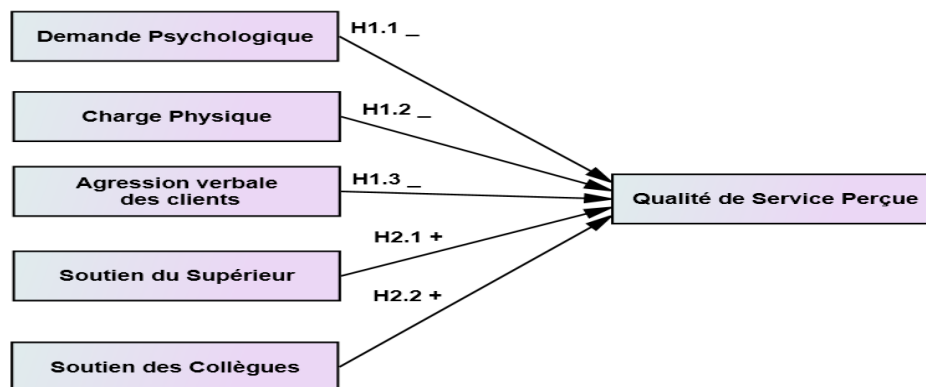
H2 : Les ressources de l'emploi ont un effet positif sur la qualité de service perçue.

H.21 : Le soutien social du supérieur hiérarchique a un effet positif sur la qualité de service perçue.

H.22 : Le soutien social des collègues de travail a un effet positif sur la qualité de service perçue.

Le modèle de recherche est exposé dans le schéma ci-dessous.

Schéma 1: Modèle de recherche à tester



2. L'ETUDE AUPRES DU PERSONNEL EN CONTACT DANS LE SECTEUR HOTELIER

2.1. La méthodologie de la recherche

2.11. Echantillon

L'étude a été réalisée dans le secteur hôtelier auprès d'une population de personnel en contact (réceptionnistes, femmes de chambre, concierges, serveurs de restaurants d'hôtel, chefs réceptionnistes...). Afin que l'échantillon soit représentatif de ce secteur d'activité, nous avons utilisé les réseaux sociaux professionnels pour contacter des personnels en contact travaillant dans différentes catégories d'hôtel, indépendants ou franchisés, implantés en France. La collecte de données par voie électronique a été effectuée de juillet à novembre 2012. Nous avons choisi d'administrer le questionnaire par courriel pour deux raisons: le faible coût de l'enquête et le taux de réponse élevé variant de 8 à 37% (Schuldt et Totten,

1994). Sur 2150 questionnaires envoyés, 648 ont été retournés et exploitables, soit un taux de retour de 30,13%.

Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau n°1. Les répondants sont majoritairement des personnes de contact (chefs de réception, réceptionnistes, gouvernantes d'étage, femmes de chambre...), travaillant dans des hôtels de 4 étoiles (74,4%) franchisés (56%) ou indépendants (44%), ayant un CDI (87,1%), plutôt jeunes (60,5% ont entre 20 et 30 ans), et passant entre 40 et 44 heures par semaine au travail (32%).

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Secteur d'activité	Hôtellerie
Taille de l'échantillon	648
Classement d'hôtel (en %)	0 à 1 étoile : 2% ; 2* : 6,2% ; 3* : 17,4% ; 4* : 43,2% ; 5* : 31,2%
Type d'hôtel (en%)	Chaîne hôtelière : 56% ; Hôtel indépendant : 44%
Sexe (en %)	Femme : 59,1% ; Homme : 40,9%
Age (en %)	Moins de 20 ans : 1,7% ; 20 à 30 ans : 60,8% ; 31 à 40 ans : 29,3% ; 41 à 50 ans : 5,4% ; >50 ans : 2,8%
Type de contrat de travail (en %)	CDD : 14,5% ; CDI : 85,5%
Catégories hiérarchiques (en %)	Chef de rang : 7,3% ; Chef de réception : 15,7% ; Concierge : 7,7% ; Femme de chambre : 8,3% ; Gouvernante d'étage : 9,3% ; Maître d'hôtel : 9,4% ; Réceptionniste : 37% ; Réceptionniste de nuit : 5,2%
Temps travaillé par semaine (en %)	Moins de 35h : 4,3% ; 35 et 39h : 22,1% ; 40 et 44h : 32% ; 45 et 50h : 17,6% ; plus de 50h : 24%

2.12. Opérationnalisation et test des échelles retenues

L'intégralité des outils de mesure retenus dans cette recherche s'appuient sur des échelles de Likert à 5 échelons. La version française du questionnaire de Karasek (1998), testée en France par Niedhammer et al. (2006) a été sélectionnée pour évaluer la demande psychologique de travail (9 items) et le soutien social (apporté par le supérieur hiérarchique immédiat et par les collègues de travail). Pour mesurer la charge physique de travail, nous avons retenu l'échelle de Karasek et al. (1998) constituée de 5 items. L'agression verbale des clients a été mesurée par l'outil de Dormann et Zapf (2004) (5 items). En ce qui concerne la qualité de service perçue, nous avons choisi l'échelle SERVQUAL conçue par Parasuraman et al. (1985, 1988) car d'une part, elle a été utilisée et testée dans le secteur hôtelier (Wilkins et al., 2007; Al Roussan, 2011; Boon-itt et Rompho, 2012; Sarangarajan et Tamilenth, 2012; Chen, 2013) et d'autre part, les chercheurs l'utilisent pour tester la qualité de service perçue par les clients (Al Roussan, 2011; Boon-itt et Rompho, 2012; Sarangarajan et Tamilenth, 2012 pour ne citer que les plus récents) mais aussi par les personnels en contact (Vella et al., 2009; Malhotra et al., 2012; Chen, 2013 pour ne citer que les plus récents). Compte tenu des polémiques afférentes à la multidimensionnalité de cet outil (fiabilité des dimensions) (cf. par exemple, Galloway, 1998), la version unidimensionnelle de l'échelle SERVQUAL, modifiée par Hartline et Ferrel (1996) pour l'adapter à la mesure de la qualité de service perçue par les employés en contact (10 items), a été retenue dans cette recherche. Cette version modifiée a d'ailleurs été testée par ces chercheurs sur une population d'employés en contact dans le secteur de l'hôtellerie.

Avant de procéder à la spécification du modèle de mesure, il convient de distinguer clairement les construits réflexifs et formatifs car cette distinction influe sur la qualité du

modèle de mesure, et donc, indirectement, sur la validité des résultats du modèle structurel (Lacroux, 2009). La nature de tous les construits mobilisés dans cette recherche est réflexive⁴ car les items de chaque construit retenu sont significativement et positivement corrélés entre eux puisqu'ils représentent tous la construction sous-jacente. De plus, la suppression d'un item n'a pas de conséquence significative sur le construit. La méthode du maximum de vraisemblance a été choisie comme méthode d'estimation plutôt que la méthode de Partial least Square (PLS) pour essentiellement deux raisons: le modèle à tester composé d'indicateurs réflexifs et la taille importante de l'échantillon.

Afin de vérifier la structure des concepts, une analyse confirmatoire a été effectuée. Les indices comparatifs considérés comme étant peu sensibles à la taille de l'échantillon tels que le GFI et l'AGFI (Joreskog et Sorbom, 1993) et le CFI (Bentler, 1990) ont été calculés. Le chi-deux, extrêmement sensible à la taille de l'échantillon, est présenté pour comparer deux à deux les modèles en utilisant un test de différence de chi-deux. Nous avons choisi, le maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation. Les traitements statistiques et tests des échelles ont été effectués par le logiciel AMOS version 20. Les traitements statistiques et tests des échelles ont été effectués par le logiciel AMOS version 20.

Les résultats des analyses factorielles confirmatoires sont présentés dans le tableau 3. Ils montrent que la structure du soutien social est bidimensionnelle (soutien du supérieur et soutien des collègues). La fiabilité des échelles retenues a été testée par le calcul de l'alpha de Cronbach et du rho de Joreskog (cf. tableau 2 et 4). Les résultats attestent d'une bonne fiabilité (alpha et rho varient entre 0,83 et 0,95) après avoir supprimé 7 items : l'item 4 mesurant la charge physique («*Mon travail demande une position gênante du corps*»), les items 6 («*Mon travail demande de longues périodes de concentration intense*»), 7 («*Mes tâches sont souvent interrompues avant d'être achevées, nécessitant de les reprendre plus tard*») et enfin 8 («*Mon travail est très bousculé*») de l'échelle évaluant la demande psychologique ; en ce qui concerne la mesure du soutien social, deux items ont été supprimés, l'item 1 mesurant le soutien du supérieur («*Mon supérieur se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés*») et l'item 7 de la mesure du soutien apporté par les collègues («*Les collègues avec qui je travaille sont amicaux*») ; l'item 6 de l'échelle mesurant la qualité de service perçue a également été supprimé («*Je suis capable de répondre aux questions des clients*»).

⁴ Le construit est considéré comme « réflexif » lorsque *les indicateurs sont supposés représenter l'influence du construit latent sous-jacent ; la relation de causalité est donc supposée opérer du construit vers ses indicateurs*» (Lacroux, 2009, p.3). Selon cet auteur, ces indicateurs doivent être significativement et positivement corrélés, et toute variation dans le construit doit se manifester par la variation de tous les items de l'échelle de mesure (Bollen et Lennox, 1991). Le construit « formatif », quant à lui, constitue «*une combinaison d'indicateurs, pas forcément corrélés entre eux, qui contribuent à « former » le construit latent*» (Lacroux, 2009, p.4).

Tableau 2 : Moyenne, écart type et fiabilité des échelles retenues

Concepts retenus	Moy.	Ecart-Type	1	2	3	4	5	6
1.Demande psychologique	3,92 4	0,72	0,90					
2.Charge physique	3,13 2	1,19	0,35**	0,88				
3.Agression verbale	3,03 9	1,13	0,31**	0,25**	0,91			
4.Soutien du supérieur	3,11	1,24	- 0,16**	-0,29**	-0,12**	0,91		
5.Soutien des collègues	3,61	0,92	-0,093*	-0,22**	-0,134**	0,42**	0,83	
6.Qualité de service perçue	3,94 1	0,85	-0,06	-0,13**	-0,17**	-0,21**	0,32**	0,94

* significatif à $p < 0,05$; ** significatif à $p < 0,01$; Sur la diagonale figure l' α de chaque construit.

Tableau 3 : Résultats de l'analyse confirmatoire des échelles retenues dans la recherche

Indices	χ^2/dl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	CFI	CAIC
Critère d'acceptation	<5	Proche ou >0,9	Proche ou >0,8	Proche ou <0,08	Proche ou >0,9	Proche ou >0,9	CAIC modèle testé < CAIC modèle saturé
Demande psychologique	1,944	0,99	0,98	0,038	0,99	0,99	112,716 < 156,95
Charge Physique	0,396	0,999	0,997	0,00	0,999	1	60,582 < 74,739
Agression Verbale	2,817	0,995	0,975	0,053	0,996	0,997	98,137 < 112,108
Soutien social (2 dimensions)	3,002	0,988	0,968	0,056	0,989	0,993	121,180 < 156,952
Qualité de service	2,144	0,982	0,963	0,042	0,99	0,995	267,147 < 411,064

Tableau 4 : Fiabilité des échelles retenues

Concepts retenus	RHÔ	RHÔvc	Alpha de Cronbach
Demande psychologique	0,86	0,502	0,90
Charge physique	0,88	0,653	0,88
Agression verbale	0,90	0,656	0,91
Soutien du supérieur	0,9	0,76	0,91
Soutien des collègues	0,83	0,67	0,83
Qualité de service perçue	0,95	0,67	0,94

2.2. Les résultats de la recherche et discussion

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons eu recours aux méthodes des équations structurelles pour plusieurs raisons. Outre le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances inter-reliées (Valette-Florence, 1993), ces méthodes prennent en compte les erreurs de mesure dans le processus d'estimation, et permettent ainsi d'obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression (Hair et al., 1998). De plus, elles permettent une évaluation globale du modèle de recherche étudié grâce aux indicateurs d'ajustements (Roussel et al., 2002). Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide du logiciel AMOS v.20. Les résultats figurent dans le tableau 5 et le schéma 2.

2.21. Les exigences du travail et la qualité de service perçue

Les résultats présentés dans le tableau 5, indiquent une relation négative et très significative entre respectivement la charge physique, l'agression verbale et la qualité de service perçue ($\gamma = -0,159$; $p < 0,05$; $\gamma = -0,203$; $p < 0,01$). En revanche, ils montrent qu'il n'y a aucune relation entre la demande psychologique et la qualité de service perçue ($\gamma = -0,077$ (ns)). Les hypothèses H1.2 et H1.3 sont donc validées. La charge physique et l'agression verbale ont des effets négatifs et significatifs sur la qualité de service perçue par les employés. Ainsi, l'agressivité des clients à l'égard du personnel en contact, dans le secteur hôtelier, réduit la qualité de service perçue. En effet, selon la théorie de la conservation des ressources d'Hobfoll (1989), l'agressivité verbale amoindrit les ressources émotionnelles et mentales de l'individu, ce qui le conduit à s'engager dans des stratégies de défense voire de désengagement pour préserver ses ressources. Cette stratégie de désengagement vis-à-vis de l'entreprise peut affecter la qualité de service perçue. Il en est de même de la charge physique de travail. Ces résultats convergent avec ceux d'autres travaux menés dans ce secteur d'activité (Harris et Reynolds, 2003; Reynolds et Harris, 2006; Karatepe et al., 2009). En revanche, l'hypothèse H1.1 n'est pas validée, la demande psychologique n'a aucun effet sur la qualité de service perçue. Ce résultat diverge de ceux de la plupart des études (Stewart, 2003; Rod et al., 2008; Vella et al., 2009). En effet, ce résultat est surprenant. Signifie-t-il que sur l'échantillon les niveaux de demande psychologique sont modérés ? A ce propos, les travaux de Babakus et al. (2009) révèlent que des exigences d'emploi modérées ont des effets positifs sur la performance au travail. La question reste en suspens. Ce résultat peut aussi être expliqué par la constitution de l'échantillon de l'étude : 75% des personnels en contact interrogés travaillent dans des hôtels de luxe (4 et 5 étoiles). Toutefois, il est à noter que nos résultats convergent en partie avec ceux des recherches de Dwyer et Fox (2006) ou de Jex (1998) qui montrent que les exigences de l'emploi n'agissent pas voire très peu sur la performance au travail. Pour Lang et al. (2007), ce résultat peut s'expliquer par le fait que le stress voire le burnout n'ont pas été pris en compte dans ces travaux en tant que variable médiatrice. Cette explication est d'ailleurs corroborée par les résultats des travaux de Rod et Ashill (2009), menés dans un centre d'appel, qui prouvent que la dépersonnalisation (dimension du burnout) médiate complètement la relation entre les exigences du travail et la performance en termes de récupération de service.

Ainsi, au vu des résultats de notre recherche, il semblerait que les types d'exigence de l'emploi n'ont pas les mêmes effets sur la qualité de service perçue. Ce constat abonde dans le sens des travaux de Podsakoff et al. (2007) ou de LePine et al. (2005) qui signalent que c'est le type et non l'intensité, des exigences d'emploi qui affecte l'épuisement professionnel.

2.22. Le soutien social et la qualité de service perçue

Les résultats des analyses statistiques révèlent un lien positif et très significatif entre respectivement le soutien social apporté par le supérieur hiérarchique et le soutien apporté par des collègues de travail d'une part et la qualité de service perçue ($\gamma = 0,333$; $p < 0,01$; $\gamma = 0,278$

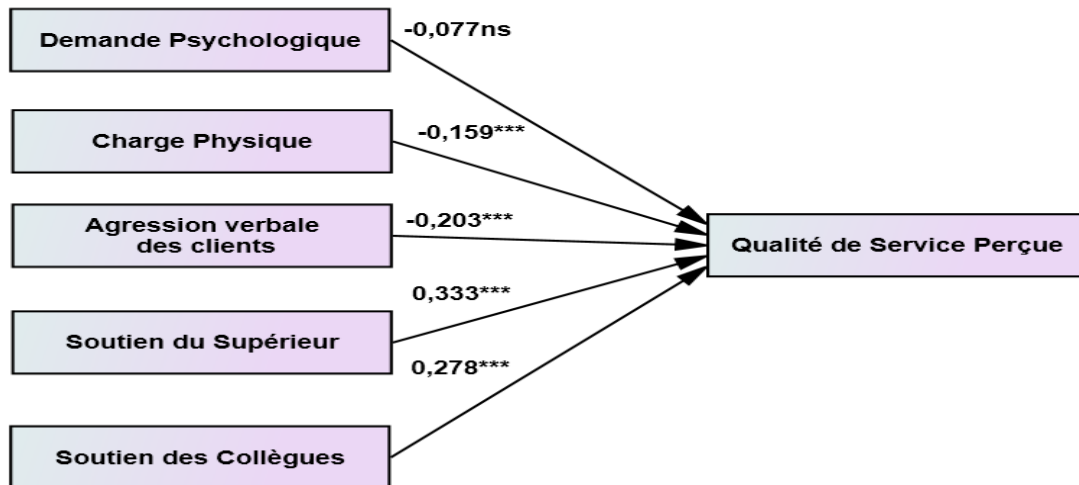
$p < 0,01$) d'autre part (cf. tableau 5 et schéma 2). Les hypothèses H2.1 et H2.2 sont validées. Le soutien social du supérieur hiérarchique accroît la qualité de service perçue. Ce résultat converge vers ceux des études existantes (Rod et Ashill, 2009; Alamgir, 2011; Janakiraman, 2011). De même, le soutien des collègues de travail augmente la qualité de service perçue. Ce résultat corrobore ceux des recherches de Hon (2013) et de Zhou (2003) menées dans le secteur hôtelier. La théorie de la conservation des ressources contribuent à expliquer ces résultats, et plus particulièrement le mécanisme de gain de ressources ou le principe de « spirale de gain » (Hobfoll, 1998). Selon Hobfoll, les individus s'efforcent non seulement à protéger leurs ressources, mais aussi à les accumuler. Les ressources ont tendance à générer d'autres ressources, créant ainsi des ressources caravanes, pouvant améliorer la performance au travail, développer le bien-être au travail (Hobfoll, 2002). Les travaux d'Hobfoll (1989) soulignent que l'établissement de relations sociales enrichissantes (y compris le soutien social du supérieur hiérarchique immédiat et des collègues de travail) constitue le principal levier d'action pour développer le « pool » de ressources disponibles ou pour remplacer voire renforcer des ressources diminuées ou perdues. Ainsi, le soutien social apporté par le supérieur hiérarchique et par les collègues, peut inciter l'individu à déployer des stratégies d'engagement envers l'entreprise pouvant améliorer la qualité de service perçue.

Tableau 5 : Effets directs des exigences du travail et des ressources du travail sur la qualité de service perçue

Variables	Qualité de service perçue	
	Γ	T
Demande psychologique	-0,077ns	-1,737
Charge physique	-0,159***	-3,514
Agression verbale	-0,203***	-4,349
Soutien du supérieur	0,333***	6,313
Soutien des collègues	0,278***	5,342

* Significatif à $p < 0,05$; ** significatif à $p < 0,01$; *** significatif à $p < 0,00$
 Les coefficients (γ) sont standardisés

Schéma 2: Modèle de recherche testé



Conclusion

Les résultats de cette recherche menée dans le secteur hôtelier montrent que les exigences de l'emploi et plus particulièrement la charge physique et l'agression verbale des clients affectent négativement la qualité de service perçue. Il est à noter que la demande psychologique n'est pas liée à la qualité de service.

En conséquence, trois apports majeurs se dégagent de cette recherche. Premièrement, les études menées dans ce secteur d'activité, l'hôtellerie, sont rares. Or dans ce secteur, les conditions de travail sont difficiles (Kim et al., 2007; Karatepe, 2008; Karatepe et Aleshinloye, 2009; Namasivayam et Zhao, 2007). Le personnel en contact avec la clientèle joue un rôle crucial pour offrir une qualité de service exceptionnelle, avantage concurrentiel non négligeable dans ce secteur d'activité. Il semble donc judicieux de s'intéresser aux effets des conditions de travail sur la qualité de service perçue. Deuxièmement, cette étude contribue à l'amélioration de la compréhension des relations entre les conditions de travail et la qualité de service perçue. A ce propos, peu de recherches se sont intéressées à l'agression verbale des clients (Karatepe et al., 2009), la plupart se focalisent sur l'agression ou la violence des supérieurs et des collègues au travail (Ben-Zur et Yagil, 2005; Grandey et al., 2004). Or, les employés travaillant en contact avec la clientèle (en face-à-face ou de voix à voix), passent plus de temps avec les clients qu'avec leurs managers de proximité (Karatepe et al., 2009). De plus, bien que la qualité de service soit une préoccupation essentielle pour les entreprises

hôtelières, très peu d'études se sont intéressées aux antécédents et aux conséquences de la qualité de service (Singh, 2000).

Différentes implications managériales découlent des résultats de cette recherche. A la lumière de nos résultats, il semble que l'agression verbale des clients affecte négativement la performance en termes de qualité de service du personnel en contact. Dispenser des programmes de formation sur la gestion des incivilités au personnel en contact permettrait à ces derniers de mieux les gérer. De même, le soutien social du supérieur hiérarchique et des collègues de travail peut être considéré comme un levier d'action pour développer la qualité de service perçue. Développer les relations interpersonnelles entre d'une part le manager de proximité et le personnel en contact, et d'autre part entre les personnels en contact constitue une voie prometteuse pour améliorer la qualité de service perçue dans le secteur hôtelier.

Par ailleurs, notre recherche n'est pas exempt de limites, constituant des voies de recherche possibles. Il est à noter que la qualité de service perçue a été évaluée exclusivement du point de vue des employés en contact avec la clientèle et selon une vision unidimensionnelle. L'évaluation de la qualité de service perçue par les clients et les managers auraient enrichi nos résultats. Dans le même ordre d'idées, retenir une vision multidimensionnelle de la qualité de service aurait permis d'affiner les recommandations managériales. De même, il serait judicieux d'analyser les relations entre les conditions de travail et la qualité de service perçue, en tenant compte des différents métiers du secteur de l'hôtellerie (femmes de chambres, réceptionnistes, chefs de réceptions...) et en optant pour une analyse multi-groupes, les contextes et les conditions de travail étant différentes par métier. L'intégration de variables médiatrices telles que le stress voire l'épuisement professionnel, dans l'analyse de ces relations permettraient également de mieux les comprendre et d'engager une réflexion sur les effets de la santé au travail sur la qualité de service perçue dans le secteur hôtelier.

Bibliographie

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Carpentier S. (2012), *Risques psychosociaux, santé et sécurité du travail: une perspective managériale*, Paris, Vuibert, collection recherche AGRH, 368p.

Alamgir S. (2011), "A Relational Study On Service Climate, Supportive Management, Work Effort, Job Satisfaction And Employee Service Quality In The Context Of Real Estate Sector Of Bangladesh", *International Review of Business Research Papers*, vol.7, n°2, p.69-90.

Karatepe O.M. et Aleshinloye K.D. (2009), «Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria», *International Journal of Hospitality Management*, vol.28, n°3, p.349-58.

Alis D., Dumas M., Poilpot-Rocaboy G. (2010), *Risques et souffrances au travail*, Paris, Dunod.

Al Roussan R.M.R. (2011), "Hotel service quality and customer loyalty in Jordanian hotels: A case study of Marriott hotels chain", University Saience Malaysia Pula Pinang.

Babakus E. Yavasb Y., Ashill N.J. (2009), "The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective", *Journal of Retailing*, vol.85, n°4, p.480–492.

Babakus E., Yavas U., Karatepe O. et Avci T. (2003), «The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, n°3, p.272–286.

Bakker A.B. et Demerouti E. (2007), «The Job Demands-Resources model: State of the art», *Journal of Managerial Psychology*, vol.22, n°3, p.309-328.

Bakker A.B., Demerouti E. et Verbeke W. (2004), "Using the job demands-resources model to predict burnout and performance", *Human Resource Management*, vol.43, n°1, p.83-104.

- Bakker A.B., Schaufeli W.B., Sixma H. et Bosveld W. (2001), «Burnout contagion among general practitioners», *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol.20, p.82-98.
- Bakker A.B. et Geurts S. (2004), «Toward a Dual-Process Model of Work–Home Interference», Submitted for publication.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. et Euwema, M.C. (2005), «Job resources buffer the impact of job demands on burnout», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.10, n° 2, p.170-80.
- Bentler P.M. (1990), « Comparative fit indexes in structural models », *Psychological Bulletin*, vol.17, n°31, p.238-246.
- Ben-Zur H. et Yagil D. (2005), «The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping, and burnout», *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol.14, n°1, p. 81-99.
- Bollen K. et Lennox R. (1991), «Conventional wisdom on measurement: a structural equation perspective», *Psychological Bulletin*, vol.110, n°2, p.305 –14.
- Booms B.H. et Bitner M.J. (1981), «Marketing strategies and organization structures for service firms». In: Donnelly, J.H., George, W.R. (Eds.), *Marketing of Services*. American Marketing Association, Chicago, p.47-52.
- Boon-itt S. et Rompho N. (2012), «Measuring Service Quality Dimensions: An Empirical Analysis of Thai Hotel Industry», *International Journal of Business Administration*, vol.3, n°5, p. 52-63.
- Bouville G. (2009), «L'influence de l'organisation et des conditions de travail sur l'absentéisme. Analyse quantitative et étude de cas», *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Rennes 1.
- Bressolles G. (2003), «La Qualité de Service Traditionnelle versus La Qualité de Service Electronique : Similarités, Différences et Voies Futures de Recherche», 2ème Journées Normandes de la Consommation, *Colloque "Société et Consommation"* 31 Mars et 1er Avril.
- Brown S.P. et Peterson R.A. (1993), «Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects», *Journal of Marketing Research*, vol.30, n°1, p.63-77.
- Carrier-Vernhet A. (2012), « Le rôle de l'implication organisationnelle dans les modèles du burnout : une approche par la conservation des ressources », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Grenoble, 30 novembre.
- Chan K.W. et Wan E.W. (2012), «How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism», *Journal of Marketing*, vol.76, n°1, p.119-137.
- Chen W.J. (2013), «Factors influencing internal service quality at international tourist hotels», *International Journal of Hospitality Management*, vol.35, p.152-160.
- Chung B.G. et Schneider B. (2002), «Serving multiple masters: role conflict experienced by service employees», *Journal of Services Marketing*, vol.16, n°1, p. 70-87.
- Commeiras N., Loubès A. et Fournier C. (2009), « Les effets des tensions de rôles sur l'implication au travail : une étude auprès des managers de rayon », *Management International*, vol.13, n°4, p.73-88.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner F. et Schaufeli W.B. (2000), «A model of burnout and life satisfaction among nurses», *Journal of Advanced Nursing*, vol.32, n°2, p.454-464.
- Demerouti E. et Bakker A.B. (2011), «The Job Demands–Resources model: Challenges for future research», *South African Journal of Industrial Psychology*, vol.37, n°2, p.1-9.
- Dormann C. et Zapf D. (2004), «Customer-related social stressors and burnout», *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.9, n°1, p.61-82.
- Dwyer D.J. et Fox M.L. (2006), «The Relationship Between Job Demands and Key Performance Indicators: Moderating Effects of Job Resources in Call Centers», *Journal of Business & Management*, vol.12, n° 2, p.127-145.

Farivar F.; Khanbashi M. et Esmaeelinezhad O. (2011), The Analysis of Different Customers and Employees' Perceptions from Service Quality in the Insurance Industry of Iran, *International Journal of Business and Management*, vol.6, n°12, p.103-108.

Frost F.A. et Kumar M. (2000), "INTSERVQUAL: an internal adaptation of the GAP model in a large service organization", *Journal of Service Marketing*, vol.14, n°5, p.358-377.

Galloway L (1998), Quality perceptions of internal and external customers: a case study in educational administration. *TQM Mag.*, vol.10, n°1, p.20-26.

Getty J.M. et Getty R.L. (2003), "Lodging quality index (LQI): Assessing customers' perceptions of quality deliver", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.15, n°2, p.94-104.

Grandey A.A. et Cropanzano R. (1999), «The Conservation of Resources Model Applied to Work – Family Conflict and Strain», *Journal of Vocational Behavior*, vol.54, n°2, p.350-370.

Grandey A.A., Dickter D.N. et Sin H-P. (2004), "The customer is not always right: customer aggression and emotion regulation of service employees", *Journal of Organizational Behavior*, vol.25, n°3, p.397-418.

Grönroos C. (1984), «A service quality model and its marketing implications», *European Journal of Marketing*, vol.18, n°4, p.36-44.

Grönroos C. (2007), «Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition», 3rd Edition, West Sussex: John Wiley & Sons.

Hair J.F., Anderson R.E., Tatham R.L. et Black W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Harris L.C. et Reynolds K.L. (2003), "The consequences of dysfunctional customer behavior", *Journal of Service Research*, vol.6, n°2, p.144-61.

Hartline M.D. et Ferrell O.C. (1996), "The management of customer-contact service employees: an empirical investigation", *Journal of Marketing*, vol.60, p.52-70.

Hayes D.K., Ninemeier J.D. et Miller A.A. (2011), *Foundations of lodging management*, Pearson Education, Inc.

Haynes P. et Fryer G. (2000), «Human resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.12, n°4, p.240-248.

Hobfoll S.E. (2002), «Social and psychological resources and adaptation», *Review of General Psychology*, vol.6, p.307-324.

Hobfoll S.E. (1989), «Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress», *American Psychologist*, vol.44, n°3, p.513-524.

Hobfoll S.E. (1998), *Stress, Culture, and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, New-York: Plenum Press.

Hobfoll S.E. (2001), «The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory», *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n°3, p. 337-421.

Hon A. (2013), "Does Job Creativity Requirement Improve Service Performance? A Multilevel Analysis of Work Stress and Service Environment", *International Journal of Hospitality Management*, vol.35, p.161-170.

Hoque, K. (1999), Human resource management and performance in the UK hotel industry, *British Journal of Industrial Relations*, 37, 419-443.

Janakiraman R., Parish J.T. et Berry L.L. (2011), "The effect of the work and physical environment on hospital nurses' perceptions and attitudes: Service quality and commitment", *The Quality Management Journal*, vol.18, n° 4, p.36-49.

Jex S.M. (1998), *Stress and Job Performance: Theory, Research, and Implications for Managerial Practice*, Thousand Oaks, CA: Sage, 129 pages.

Joreskog K.G. et Sorbom D. (1993), "Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the Simplis Command Language", Moresville, III: Scientific Software.

Karasek R.A. (1979), «Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign», *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n°2, p.285-308.

KARASEK R. (1998), «Demand-Control Model: A social, emotional, and physiological approach to stress risk and active behavior development», *In J. M. Stellmann (Ed.)*, Encyclopedia of Occupational Health and Safety, 4th Edn (p. 34). Geneva: International Labour Office.

Karatepe O.M. (2008), «Work-family conflict and facilitation: implications for hospitality researchers», *Handbook of Hospitality Human Resources Management, Oxford: Butterworth, Heinemann*, Elsevier, p. 237-264.

Karatepe O.M. et Aleshinloye K.D. (2009), «Emotional Dissonance and Emotional Exhaustion among Hotel Employees in Nigeria», *International Journal of Hospitality Management*, vol.28, n°3, p.349-58.

Karatepe O.M., Yorganci I. et Haktanir M. (2009), «Customer verbal aggression among hotel employees», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.21, n°6, p.713-733.

Khan R.L., Wolfe D., Quinn R., Snoek J. et Rosenthal J.D. (1964), «Organizational Stress: studies in role conflict and ambiguity», New York, John Willey & Sons Inc, 360 p.

Kim H.J., Shin K.H., Umbreit W.T. (2007), «Hotel job burnout: the role of personality characteristics», *International Journal of Hospitality Management*, vol.26, n°2, p.421-434.

Lacaze D. (2010), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire: un processus d'ajustement mutuel », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°75, p.16-29.

Lacroux, A., (2009), 'L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS: une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH », *Actes du XXème Congrès de l'AGRH*, Toulouse, 9 au 11 septembre.

LePine J.A., Podsakoff N.P. et LePine M.A. (2005), "A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships among Stressors and Performance," *Academy of Management Journal*, vol.48, n°5, p.764-75.

Malhotra N., Mavondo F., Mukherjee A. et Hooley G. (2012), "Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis", *Journal of Business Research*, Vol.66, n°9, p.1338-1344.

Mansour S. (2012), «L'influence des conditions de travail sur le stress professionnel du personnel en contact avec la clientèle: le cas du secteur hôtelier en Syrie», *Actes du XXIIIème Congrès de l'AGRH*, Nancy, septembre.

Namasivayam K. et Zhao X. (2007), «An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationship between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India», *Tourism Management*, vol.28, n°5, p.1212-1223.

Neveu J.P. (2006), «Stress et épuisement professionnel», in J. Allouche (coord.) *Encyclopédie des Ressources Humaines*, ed. Vuibert, p.1421-1425.

Nguyen Nha. (1990), « Structure de causalité pour expliquer la qualité perçue des services : Une étude empirique dans deux secteurs de services », Thèse pour le doctorat en Sciences de gestion, Université de Montpellier I.

Niedhammer I., Chastang J.F., Gendrey L., David S. et Degioanno S. (2006), «Propriétés psychométriques de la version française des échelles de la demande psychologique, de la latitude décisionnelle et du soutien social du "Job Content Questionnaire" de Karasek: résultats de l'enquête nationale SUMER ». *Santé Publique*, vol.18, p.413-427.

Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A., (1991), "Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol.67, Iss4, pp420-450.

Parasuraman A., V. Zeithaml et Berry L. (1988), «SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality», *Journal of Retailing*, vol.61, n°1: 12-40.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1985), «A conceptual model of service quality and its implication», *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., (1994), "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research ", *Journal of Marketing*, January, p.111-124.

Podsakoff N.P., LePine J.A. et LePine M.A. (2007), "Differential Challenge Stressor–Hindrancer Stressor Relationships with Job Attitudes, Turnover Intentions, and Withdrawal Behavior: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, vol.92, n°2, p.438–54.

Reynolds K.L. et Harris L.C. (2006), "Deviant customer behavior: an explanation of frontline employee tactics", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 14 No. 2, pp. 95-111.

Rod M. et Ashill N. (2009), «Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness», *Managing Service Quality*, Vol. 19, N°1, pp. 60-84.

Rod M., Ashill N.J. et Carruthers J. (2008), «The relationship between job demand stressors, service recovery performance and job outcomes in a state-owned enterprise», *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.15, P. 22–31.

Ross, J. (1993). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings*. Delray Beach, FL.: St. Lucie Press.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles: recherche et applications en gestion*, Paris, Economica.

Sabadie W. (2003), « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, p. 1-24.

Sarangarajan V. et Tamilenth S. (2012), "A study on quality on service management in hotel industry by an application of structural equation modeling", *International Journal of Current Research*, vol.4, n°5, p.98-101.

Silvestro R., Johnston, R., Fitzgerald L. et Voss C. (1990), "Quality measurement in service industries", *International Journal of Service Industry Management*, vol.1, n°2, p.54-66.

Singh J. (2000), "Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations", *Journal of Marketing*, vol.64, p.15–34.

Sirieux L et Dubois P-L. (1999), « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.14, n°3, p.1-22.

Soteriadis, M., Varvaressos, S. (2006), « Quality Service in Hotel Businesses », *Centre International de Recherches et d'Etudes Touristiques*, Collection Studies & Reports, série C, vol. C-8, Aix-en-Provence.

Stewart D.M. (2003), "Piecing together service quality: a framework for robust service", *Production and Operations Management*, vol.12, n°2, p.246-65.

Valette-Florence P. (1993), « Dix années de modèles d'équations structurelles: un état de l'art », *Cahier de Recherche 03/CERAG*, Université de Grenoble 2.

Varey R.J. (1995), "Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges", *International Journal of Service Industry Management*, vol.6, n°1, p.40-63.

Vella P.J, Gountas J. et Walker R. (2009), "Employee perspectives of service quality in the supermarket sector", *Journal of Services Marketing*, vol. 23, n° 6, p. 407–421.

Wilkins H., Merrilees B. et Herington C. (2007), "Towards an understanding of total service quality in hotels", *International Journal of Hospitality Management*, vol.26, n°4, p.840-53.

Xanthopoulou D., Bakker A.B., Demerouti E. et Schaufeli W.B. (2007), «The role of personal resources in the job demands–resources model», *International Journal of Stress Management*, vol.14, p.121–141.

Zhou J. (2003), “When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback, and creative personality”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 88, n°33, p. 413–422.