

**Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et
la création de valeur durable des entreprises: Rôle médiateur de la
satisfaction des clients internes**

**The mediation role of the internal customer's satisfaction in the
relationship between organizational citizenship behaviors oriented toward
individuals and the corporate sustainable value creation**

GNOUFOUGOU Doman

Enseignant-chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Kara- Togo

Laboratoire de Recherche en Sciences Economique et de Gestion (LaRSEG)

donclass76@gmail.com

Date de soumission : 24/11/2020

Date d'acceptation : 03/01/2021

Pour citer cet article :

GNOUFOUGOU D. (2021) «Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises: Rôle médiateur de la satisfaction des clients internes», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 2 : Numéro 1» pp : 70 – 92.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de cette recherche est d'explorer le rôle médiateur de la satisfaction des clients internes dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus sur la création de valeur durable des entreprises. Pour ce faire, les données ayant servi de base à cette étude ont été collectées par le biais d'une enquête par questionnaire, administrée en face à face auprès d'un échantillon non probabiliste de 355 des clients internes des entreprises togolaises. Les résultats issus de la mise en œuvre d'une méthodologie appropriée montrent que la variable principale la satisfaction des clients internes joue un effet médiateur significatif dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises. En conclusion, les implications théoriques et managériales sont proposées ainsi que des voies de recherche issues des limites de l'étude.

Mots clés : Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus ; clients internes ; clients externes ; satisfaction des clients internes ; création de valeur durable.

Abstract

The objective of this study is to explore the mediation role of the internal customer's satisfaction in the relationship between the organizational citizenship behaviors oriented toward individuals and the corporate sustainable value creation. To do this, the data that served as a basis for this study were collected through a questionnaire survey, administered face to face of non-probability sample size of sample of 355 internal clients of Togolese companies. The results from the implementation of an appropriate methodology show that the main variable the internal customer's satisfaction has a significant mediating effect in the relation between the organizational citizenship behavior oriented toward individuals and the creation of durable value of the companies. In conclusion, the theoretical and the managerial implications are proposed as well as research paths from the study boundaries.

Keywords: Organizational citizenship behavior oriented towards individuals; internal customer; external customer; internal customer satisfaction; sustainable value creation.

Introduction

Au cours des années 2000, un regain d'intérêt a été manifesté par les chercheurs en marketing pour le sujet de la satisfaction du personnel (clients internes) en contact avec les clients de l'entreprise (des clients externes) donnant naissance à un véritable courant de recherche. Bien avant l'article pionnier de Brown et Mitchell (1993), certains auteurs avaient déjà manifesté leur intérêt pour les concepts de satisfaction des clients internes et de comportement de citoyenneté organisationnelle qui constituent les fondements du marketing interne perçus comme étant un vecteur de la stabilité sociale, de l'orientation client, de la différenciation et de la création de valeur des entreprises. Mais ce sont surtout les appels pressants de certains chercheurs à la fin des années 90 et début 2000 (Gronroos, 2001 ; Ahmad, et. al., 2003; Hwang & Chi, 2005; Mukherjee & Malhotra, 2006; Shiu & Yu, 2010) qui ont encouragé la progression des connaissances théoriques et empiriques sur la satisfaction du personnel (clients internes) en contact avec les clients de l'entreprise (des clients externes). Malgré cette préoccupation des chercheurs, nous avons constaté que le rôle médiateur ou modérateur de certaines variables dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les clients internes et la création de valeur durable des entreprises n'a pas été suffisamment étudié dans les pays en développement. C'est dans ce cadre que le thème « Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises: Rôle médiateur de la satisfaction des clients internes» qui constitue l'objet de la présente recherche, nous a paru comme étant un des enjeux futurs du métier du marketeur ou du responsable d'entreprise qui adopte, pour des raisons de pérennité de son entreprise, un comportement socialement responsable envers ses clients internes pour leur donner une orientation client. Il s'agit d'un champ d'études très prisé par les chercheurs en tout genre : économie, marketing, ressources humaines ou de gestion du capital humain au sein des entreprises. Au sens de Tremblay et Simard, (2005) le thème comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable tente de porter l'attention sur le fait que la compétitivité des entreprises est basée sur la recherche des stratégies d'augmentation de leur performance organisationnelle. Or une entreprise qui implémente un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus est une entreprise qui s'intéresse à ses employés et qui investit dans son personnel pour améliorer son bien-être. De la même manière, un client interne satisfait des pratiques du comportement de citoyenneté de l'entreprise est un client plus disposé, motivé et engagé à donner un service

meilleur à l'intérieur de l'entreprise et à adopter à l'extérieur de celle-ci un meilleur comportement pour enthousiasmer ses clients externes. Face à cette problématique de satisfaction, le client interne est appréhendé par les clients externes comme étant la valeur ajoutée du service perçu. Ainsi, pour répondre à cette problématique et élaborer un modèle efficace de la création de valeur durable des entreprises Togolaises, notre recherche va consister à analyser l'effet du comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus sur la création de valeur durable des entreprises en passant par la médiation de la satisfaction des clients internes. Pour cela, nous formulons la principale question de notre recherche de la façon suivante : la satisfaction des clients internes joue-t-elle un effet médiateur dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises ? Notre travail de recherche qui s'inscrit dans le champ du marketing responsable a pour objectif d'analyser à travers le rôle médiateur de la satisfaction des clients internes l'effet du comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus sur la création de valeur durable des entreprises. Spécifiquement il s'agit : de tester l'effet direct du comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus sur la création de valeur durable des entreprises ; d'étudier l'effet direct du comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus sur la satisfaction des clients internes, d'étudier l'effet direct de la satisfaction des clients internes sur la création de valeur durable des entreprises et enfin de tester le rôle médiateur de la satisfaction des clients internes dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises. Notre recherche présente un intérêt théorique et opérationnel. Comme intérêt théorique, cette recherche porte sur le marketing interne des entreprises au service de la performance pérenne des entreprises, autrement dit sur la satisfaction des clients internes médiateur dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises. Elle met en relation les variables : Comportement de Citoyenneté Organisationnelle orienté vers les Individus, Satisfaction des Clients Internes, et Création de Valeur Durable des Entreprises. Ceci représente un champ d'étude très peu étudié qui permet d'enrichir les travaux sur le sujet. Cette recherche permettra du point de vue opérationnel de développer chez les responsables des entreprises des comportements socialement responsables envers leur capital humain en contact avec les clients, d'adopter un comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus afin d'améliorer d'une part le niveau de satisfaction des clients internes en

contact avec les clients externes de l'entreprise et d'autre part la création de valeur de l'entreprise.

Pour mener à bien ce sujet, nous allons articuler ce travail autour de trois points. Le premier point présente la revue de la littérature; le deuxième point expose la démarche méthodologique utilisée et le troisième point analyse les résultats obtenus.

1. Revue de la littérature

1.1 Le Comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO)

La théorie de l'échange social (Konovsky & Pugh, 1994) considère le concept de comportement de citoyenneté comme l'un des rares concepts dont la définition fait presque l'unanimité chez les chercheurs. Ainsi, la plupart des auteurs contemporains (Pearce & Gregersen, 1991 ; Paillé, 2007 ; Wang & al., 2013 ; Kumar, 2014 ; Boundenghan, 2015) se réfèrent aux travaux de Organ 1983 et ses collègues (Smith et al. 1983). Pour Smith et al. (1983), le concept « comportement de citoyenneté organisationnelle CCO » est l'ensemble de conduites individuelles non reconnues par le système formel de rémunération qui contribue au bon fonctionnement de l'organisation. Pour Wang et al., (2017) le concept « comportement de citoyenneté organisationnelle (CCO) » est qualifié de « comportement pro-social » ou de « comportement de coopération extra rôle ». Au sens de Cormier (2008), ces différents comportements donnent lieu à des définitions et construits difficilement assimilables et distinguables. Ils contribuent ainsi à entretenir une certaine confusion dans la littérature sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Au sens de Podsakoff et Paillé (2007), le comportement de citoyenneté organisationnelle est le caractère multidimensionnel qui réunit un ensemble de cinq dimensions aux délimitations variables. Selon la sensibilité des auteurs (Zhang, 2011; Zhao & al., 2012; Wang & al., 2013; Kumar, 2014 ; Ozsahin & Sudak, 2015 ; Chodorek & al., 2016), il s'agit de : l'altruisme, la courtoisie, la vertu civique, la conscience professionnelle et l'esprit sportif (Cormier & al., 2007; Braun & al., 2013). L'altruisme est le comportement social qui se manifeste sous la forme d'aide désintéressée à d'autres membres de l'organisation dans leurs tâches spécifiques ou des problèmes organisationnels (Chodorek & al., 2016). Les comportements altruistes aident ainsi à développer une collaboration volontariste parmi les membres des équipes de travail d'une organisation (Zhang, 2011). La vertu civique renvoie à la participation aux opérations de soutien et de développement des politiques de l'organisation (Zhao et al., 2012). Elle implique également un engagement sans faille dans la vie de l'organisation. La conscience professionnelle (conformisme pour certains)

renvoie aux comportements volontaires sur les questions relatives à l'ordre interne de l'organisation comme la ponctualité et la protection des ressources (Wang & al., 2013). L'esprit sportif fait référence à la capacité à résister sans contestations, aux difficultés inévitables découlant du travail (Kumar, 2014 ; Braun & al., 2013). En fin, la courtoisie renvoie à l'interaction continue entre les membres de l'organisation. C'est un élément clé à prendre en compte dans la prévention de problèmes potentiels (O zshahin & Sudak, 2015). A part ces cinq dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle énumérées, certains auteurs ont préféré distinguer d'autres dimensions. Par exemple, Dyne & al., (1994) distinguent la loyauté, l'obéissance et l'implication. Malgré les nuances sémantiques, les construits donnés aux trois dimensions renvoient à deux types de comportement de citoyenneté organisationnelle précédemment définis. D'autres (Aronson & Lechler, 2009; Podsakoff & al., 1997, 2000) conceptualisent le comportement d'aide, comme un construit latent qui peut inclure jusqu'à cinq sous dimensions : l'altruisme, l'entraide, la conciliation, la courtoisie et le réconfort. Selon eux, toutes ces cinq formes de comportement de citoyenneté organisationnelle se manifestent sous la forme d'aide apportée aux collègues. Polat (2009) considère plutôt que l'altruisme et le comportement d'aide sont deux construits substituables ; c'est-à-dire qu'ils ont les mêmes manifestations. Il défend également l'idée selon laquelle, la courtoisie, contrairement à ce qui est retenu par les auteurs précédemment cités, est une dimension à part entière. Il y a donc un chevauchement controversé entre construits, un chevauchement plus accentué entre le comportement d'aide et l'altruisme. En somme, Williams et Anderson (1991) proposent de classer les construits d'Organ (1988) du comportement de citoyenneté organisationnelle en deux catégories : D'une part le comportements de citoyenneté organisationnelle en faveur directe de l'organisation (CCO-O) regroupant les dimensions à savoir la vertu civique, l'esprit sportif et la conscience professionnelle et d'autre part, le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) regroupant les dimensions telles que l'altruisme et la courtoisie. Ces derniers sont dirigés vers les collègues mais vu qu'ils se pratiquent dans le cadre du travail et sont sensés l'améliorer, ils bénéficient indirectement à l'organisation.

1.2 La satisfaction des clients internes

En marketing le concept « client interne » et le concept « client externe » d'une entreprise sont deux concepts dont les définitions diffèrent l'un de l'autre par rapport à leur appartenance ou non à l'entreprise. En effet un « client interne » d'une entreprise est un client associé ou

appartenant à l'entreprise. C'est une personne liée à l'entreprise ou un employé de l'entreprise qui appartient à son marché interne. Il sert d'intermédiaire entre l'entreprise et l'utilisateur final. Il sait plus sur les avantages et les inconvénients du produit par rapport aux clients à l'extérieur de l'entreprise. On dit que c'est le personnel en contact avec les clients non liés à l'entreprise. Un « client externe » d'une entreprise est un client à l'extérieur de l'entreprise. C'est un client qui n'est pas associé ou qui n'est affilié à l'entreprise mais qui achète les produits ou services de cette entreprise. Il n'est pas le bénéficiaire à profit pour la vente du produit ou service de toute l'entreprise. Ainsi, pour fidéliser ou enthousiasmer les clients externes, l'entreprise doit s'intéresser à satisfaire ses premiers clients que sont ses clients internes ou son personnel en contact avec les utilisateurs finaux de ses produits ou services. Le concept satisfaction est défini comme étant une cognition, une émotion, comme provenant d'un processus affectif et cognitif (Karim K. & Zarou. S, 2020). Au sens d'Oliver (1997) c'est la réponse du consommateur à l'accomplissement (du service). C'est également une évaluation générale par rapport aux attentes, à la qualité d'une prestation d'un service. La satisfaction du client est en rapport direct avec la valeur ajoutée et la performance de l'entreprise. Satisfaire les clients internes reste au sens de Berry, (1981) comme étant une conséquence directe de l'amélioration de la performance et de la qualité de service de l'entreprise. En effet, un client interne satisfait serait plus apte et plus engagé à donner un service meilleur à l'intérieur de l'entreprise et à adopter à l'extérieur de celle-ci un meilleur comportement pour enthousiasmer ses clients externes. Par ailleurs, si une entreprise s'intéresse à ses clients internes en investissant dans ces derniers ; elle fait alors de la bonne gestion interne de ses ressources humaines ou adopte tout simplement le volet social de la RSE (Anouar, Attou & Kihel, 2020); cela permet ainsi de garantir la satisfaction de ses clients internes et de les motiver à servir davantage ses clients externes. Au sens de Chaminade, (2006), la satisfaction interne ou la satisfaction du personnel en contact avec les clients non liés à l'entreprise est une réponse d'ordre affectif et émotionnel qui est orienté vers le contenu de l'emploi et la supervision. C'est pourquoi une bonne relation qui se base sur la confiance et sur l'investissement entre le client interne et l'entreprise engendre une satisfaction. La satisfaction du personnel en contact avec les clients non liés à l'entreprise reste un facteur clé dans de l'instauration d'une démarche d'amélioration continue au sein de l'entreprise. La relation entre la satisfaction des clients internes et la satisfaction des clients externes demande d'accorder plus d'attention aux clients internes de l'entreprise. Cette attention se veut d'instaurer une symétrie des attentions et d'intégrer des valeurs et de

relations entre l'entreprise et ses clients affiliés et non affiliés à elle (clients internes et clients externes). Il convient de dire que si un client interne est satisfait alors il sera plus motivé et plus engagé à satisfaire le client externe. De nombreuses mesures ont été développées pour évaluer la satisfaction des clients internes. Compte tenu de la nature de notre investigation, nous optons pour une échelle multidimensionnelle, incluant les aspects cognitifs et affectifs de la satisfaction cités précédemment. Nous avons opté pour une mesure bidimensionnelle de la satisfaction, intégrant les deux facettes : cognitive et affective (Oliver, 1997).

1.3 La création de valeur durable

En marketing le concept « valeur » est un concept inhérent dans toute relation entre le demandeur (client) et l'offreur (entreprise) qui exige une coopération de longue durée. Cette relation se renforce à chaque fois que nous constatons une augmentation de la satisfaction des parties prenantes. Un client externe est co-créateur de la valeur et son interaction directe avec le client interne de l'entreprise influence sur le processus de création de cette valeur. Au sens de Figge et de Hahn (2004) ; la valeur ajoutée durable est définie comme une valeur issue du maintien constant du niveau global des impacts environnementaux et sociaux. L'approche par la création de valeur de Colbert et Freeman (2003) soutient que dans une démarche stratégique de l'entreprise, la création de valeur est fonction de l'intégration à différents niveaux de la notion de la RSE, de la durabilité et des parties prenantes. D'après le Management Based Value, le système de gestion par la valeur considère la création de valeur durable comme une mesure de l'évaluation au cœur de la performance de l'entreprise. Une performance qui, au sens de Figge et de Hahn (2004), se résume en termes d'efficacité et d'efficience. Pour évaluer la contribution d'une entreprise à la durabilité, il faudrait opérer un triple changement : D'abord un changement dans l'efficacité écologique, ensuite un changement dans la croissance économique et enfin un changement dans l'efficience sociale (Figge & Hahn 2004).

1.4 Cadre conceptuel et hypothèse de recherche

L'approche du comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) est une approche qui permet de procéder à une rétention plus durable des clients internes de l'entreprise. Des études réalisées par Turker (2009) et par Makati et Benabdelhad (2020) ont démontré que les comportements de citoyenneté organisationnel est l'une des pratiques de la RSE influence l'attitude et le comportement organisationnel. D'autres études

de Podsakoff, Blume, Whiting et Podsakoff (2009), ont démontré que les comportements de citoyenneté sont liés à la stabilité des clients internes. Notons que ces comportements de citoyenneté ont une incidence positive sur la création de valeur durable des entreprises (CVDE) et sur la performance pérenne organisationnelle (Mackenzie, 1997). Nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1: Il existerait une relation significative entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises.

La logique reliant le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la satisfaction des clients internes (SCI) est identique à la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et la création de valeur durable des entreprises. Selon les explications de Bergeron (2007), la satisfaction des clients internes vient en prélude à celle des clients externes, l'entreprise doit s'intéresser et satisfaire les clients internes. C'est pour cela que Podsakoff et al., (2009) ajoute que les comportements de citoyenneté sont associés à la satisfaction des clients internes d'une organisation. Ainsi, il est possible de supposer que le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) influence la satisfaction des clients internes (SCI). D'où l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus influencerait la satisfaction des clients internes.

Selon Hogg, Carter et Dunne, (1998); Ahmed, Rafiq et Saad, (2003) la création de valeur des entreprises est inhérente au degré de satisfaction et d'engagement des parties prenantes (clients internes, entreprise). Une bonne communication et une bonne coopération de longue durée entre ces parties prenantes renforce le degré de satisfaction des clients internes et augmente la valeur créée par l'entreprise (Hogg, Carter & Dunne, 1998; Ahmed, Rafiq & Saad, 2003). Plusieurs chercheurs notamment (Berry, 1998, Varey & Lewis, 1999 ; Loosemore, Dainty & Lingard, 2003) ont confirmé l'existence d'un effet de la satisfaction des clients internes sur la satisfaction des clients externes par conséquent sur la performance durable des entreprise. Pour favoriser l'environnement externe, Heskett et al. (1994), affirment qu'il faut agir sur l'environnement interne. La satisfaction des clients internes reste une dimension incontournable dans une démarche d'amélioration continue et de création de

valeur durable dans l'entreprise. Pour cela la troisième hypothèse est formulée de la manière suivante:

Hypothèse 3: la satisfaction des clients internes influencerait significativement et positivement la création de valeur durable des entreprises.

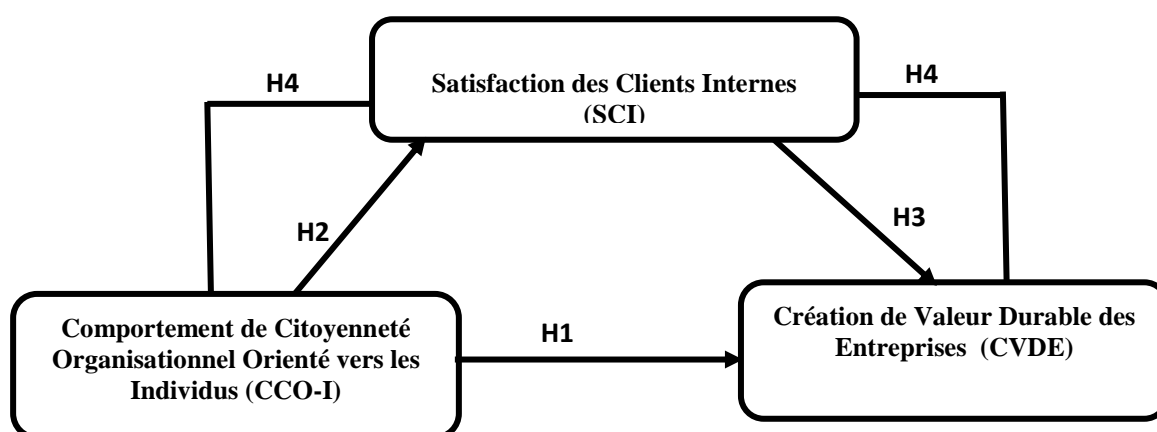
À notre connaissance, aucune étude n'a considéré la satisfaction des clients internes (SCI) en tant que médiateur dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE). Des études empiriques ont été menées pour suggérer des liens sans toutefois arriver à mettre dans un même modèle la satisfaction des clients internes (SCI), la création de valeur durable des entreprises (CVDE) et le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) en relation. Par ailleurs, Salanova et al ; (2014) ont consacré leurs études à analyser l'effet de la satisfaction des clients sur la création de valeur des entreprises. Cependant peu de recherches se sont appliquées à observer ce concept de satisfaction des clients internes comme une variable prédominante dans la médiation de la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE). La satisfaction des clients internes (SCI) agirait à titre de variable médiatrice entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE). Pour ces raisons, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 4 : Le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus agirait à titre de variable médiatrice entre la satisfaction des clients internes et la création de valeur durable des entreprises.

Les hypothèses formulées sur la base des travaux antérieurs développés dans la littérature, ont permis d'élaborer notre modèle conceptuel de recherche (Figure 1). Le modèle présente les différents liens entre les construits théoriques comme relaté dans les hypothèses ci-dessus. Ainsi, la variable « comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) » joue le rôle de la variable indépendante et la variable « la création de valeur durable des entreprises (CVDE) » joue le rôle de la variable dépendante et la variable « satisfaction des clients internes (SCI) » joue le rôle de variable médiateur. Ainsi, dans ce modèle, nous supposons que le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (variable indépendante ou variable explicative) est en mesure d'influencer deux variables : la

satisfaction des clients internes (variable médiatrice ou la variable centrale) et la création de valeur durable des entreprises (variable dépendante ou la variable à expliquer). Dans notre étude, la satisfaction des clients internes (SCI) considéré comme une variable centrale, agit hypothétiquement comme variable médiatrice entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE).

Figure 1 : Modèle d'analyse



Source : Conceptualisé par notre recherche

2. Méthodologie de la recherche

La recherche descriptive s'avère être la plus appropriée à notre étude, dans cette section nous allons décrire la méthodologie de recherche adoptée en commençant par une brève présentation du choix et de la mesure des variables, une description des outils de collecte de données, de l'échantillon, des méthodes d'analyse et de traitements des données retenues.

2.1 Choix et Mesures des variables

L'opérationnalisation des construits théoriques a été opérée suite au recours à des échelles de mesure ayant une bonne qualité psychométrique. En effet, les échelles de mesure de Schrest et Oliver (97), de Figge et Hahn (2004); et de Podsakoff (2000) ont été empruntées et adaptées en fonction de notre contexte d'étude dans le but de mesurer respectivement la satisfaction des clients internes (SCI), la création de valeur durable des entreprises (CVDE) et le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individuels (CCO-I). En effet la variable «satisfaction des clients internes (SCI)» a été mesurée par l'échelle bidimensionnelle de Schrest et Oliver (1997) en 4 items; la variable «la création de valeur

« durable des entreprises (CVDE) » a été mesurée par l'échelle de Figge et Hahn (2004) en 4 items; la variable « le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individuels (CCO-I) » est mesurée en utilisant l'échelle de Podsakoff (2000) en 3 items. Dans notre étude, nous avons choisi d'opérationnaliser tous les items retenus de ces trois variables par l'utilisation de l'échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout satisfait » à « Tout à fait satisfait » (Malhotra, 2010).

2.2 Outils de collecte de données

Les données ayant servi de base à l'étude de cette recherche, ont été collectées par le biais d'une enquête par questionnaire, administrée en face à face auprès d'une population cible de 1000 clients internes en contact avec les clients des différentes entreprises togolaises. Ce questionnaire est structuré de la sorte : Une première partie identifie le profil du répondant. Une deuxième partie mesure la satisfaction du personnel en contact avec les clients des entreprises (des clients Internes). Une troisième partie mesure le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus. Enfin, une dernière partie mesure la création de valeur durable des entreprises.

2.3 Technique d'échantillonnage

Cette étude utilise une technique d'échantillonnage non probabiliste qui consiste à administrer le questionnaire sans tenir compte d'une liste établie à l'avance comportant des sujets faisant partie de la population cible à étudier (Gauthier, 2003 ; Petterson, 2001). Des 1000 sujets auxquelles nous avons envoyé notre questionnaire, nous avons retiré de notre échantillon les sujets n'ayant pas complété entièrement le questionnaire.

Tableau 1: Détermination de la taille de l'échantillon au moyen de l'erreur standard de proportion

Détermination de la taille finale de l'échantillon (n)	Evaluation
Populations cible N = 1000	
taille Initiale (no)	
$no = [(p)(1-q)(z)^2] / (e)^2 \text{ donc } no = [0,64 (1-0,64)(1,96)^2] / (0,05)^2 \text{ no} = 355$	
Taille finale (n) : $N*(1/10) < no$ Or $1000*(1/10) < 355$ donc $n = 355$	

Source: Par l'auteur

Le tableau 1 ci-dessus nous présente la détermination de la taille de l'échantillon au moyen de l'erreur standard de proportion. Ainsi, en estimant une marge d'erreur de $e \pm 0.05$ avec un niveau de confiance de 95% et une proportion de la population (p) de 64% et $z(1,96)$; nous obtenons une taille initiale (n_0) de 355 qui représente plus de 1/10 des répondants ($355 > 100$). Selon Malhotra et al., (2007), cette taille initiale de l'échantillon obtenu ne doit donc pas subir de correction. Ce qui nous a permis de conclure que la taille de l'échantillon finale (n) retenue pour notre recherche et nos analyses est de 355.

2.4 Profil des répondants

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants

Mesures	Items	Fréquence	Pourcentages (%)
Sexe	Hommes	188	53%
	Femme	167	47%
	Total	355	100%
Age	20 -30	162	45.70%
	31 - 40	111	31.20%
	41 -50	71	20.14%
	51 et plus	11	2.96%
	Total	355	100%

Source: Par l'auteur

Le tableau 2 ci-dessus présente les caractéristiques des répondants qui ont fait l'objet de notre recherche. Comme indiqué dans le tableau, l'échantillon est majoritairement composé de 53% d'hommes et 47% de femmes. 45,7% des répondants se présentent sur une tranche d'âge de 20 à 30 ans, 31,2% des répondants sont sur une tranche d'âge de 31 à 40 ans, 20,14% des répondants se présentent sur une tranche d'âge entre 41 et 50 ans et enfin 2,96% des répondants se présentent sur une tranche d'âge de 51 ans et plus.

2.5 Méthodes d'analyse

Dans le but de vérifier la « validité des construits » et la fiabilité de chaque échelle de mesure, nous avons d'abord eu recours à une Analyse en Composante Principale (ACP) pour analyser

la fiabilité et la validité convergente et discriminante de chaque échelle (Lehmann, 1988). Cette analyse qui permet d'éliminer les items les moins pertinents et de vérifier l'unidimensionnalité de l'instrument de mesure (épuration) est réalisée selon les étapes suivantes : Premièrement, nous avons effectué le test de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de Bartlett, pour vérifier la présence de corrélation entre les variables, mesurer le degré de corrélation entre ces variables et vérifier la capacité des données à être factorisées (Ponta & Lago, 2008). Deuxièmement, nous avons montré la bonne cohérence interne qui existe entre les échelles de mesures en examinant la fiabilité des axes factoriels à travers le test de l'alpha de Cronbach, pour chaque variable de notre modèle de recherche en suivant les recommandations de Evrad et al. (2013) et de Malhotra (2015).

3. Résultats

Comme mentionné dans la section ci-dessous, deux principales analyses ont été conduites pour examiner les données de cette recherche. L'analyse en Composante Principale (ACP) a été conduite en utilisant le logiciel SPSS 23 pour vérifier la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure utilisée; ensuite, nous avons procédé au test d'équation structurelle en utilisant le logiciel AMOS 21 pour tester les hypothèses de cette recherche.

3.1 Validité et fiabilité de l'échelle de mesure

Tableau 3 : Indice KMO et Test de Bartlett, test de l'alpha de Cronbach

Indice KMO et Test Bartlett			
Variable	KMO	Bartlett	(P)
Satisfaction des clients Internes (SCI)	0.878	3316.504	0.000
Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I)	0.893	2644.525	0.000
Création de valeur durable des entreprises (CVDE)	0.753	823.525	0.000
Test de l'alpha de Cronbach			

Variable	Items	Alpha
Satisfaction des clients Internes (SCI)	4	0.91224
Comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I)	3	0.866181
Création de valeur durable des entreprises (CVDE)	4	0.920956

**significatif à 1 %*

Source: Par l'auteur

Dans ce tableau 3, l'analyse révèle un indice du test KMO qui affiche pour chaque variable une valeur supérieur à 0,5. Ce qui nous permet de confirmer que nos différentes échelles de mesures comportent des dimensions communes. Le test de Bartlett affiche des données aussi élevées avec des seuils de risque nuls. Ces deux tests (KMO et Bartlett) que nous avons réalisés paraissent satisfaisants et confirment la faisabilité de l'analyse factorielle. Par ailleurs, le test de l'alpha de Cronbach présente pour chaque échelle de mesure un coefficient au-dessus de 0,80. Ce qui est excellent en termes de cohérence interne. Nous pouvons conclure que notre questionnaire est donc considéré comme fiable.

3.2 Validation des hypothèses de recherche

Afin de tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4 de cette recherche, nous avons procédé au test d'indices d'ajustement du modèle structurel intégrant les trois variables (SCI, CCO-I et CVDE) puis au test d'équation structurelle pour valider les hypothèses. Le tableau 4 ci-dessous présente les résultats de ces analyses.

Tableau 4 : Indice d'ajustement du modèle structurel intégrant les trois variables

Indice d'ajustement du modèle structurel intégrant les trois variables											
x2	ddl	x2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	P	NFI	TLI	CFI	PRATIO	PCFI
428.2	86	4.979	0.917	0.909	0.046	0.00	0.917	0.904	0.907	0.611	0.575

Les résultats du tableau 4 ci-dessus indiquent que les indices d'ajustement du modèle structurel intégrant les trois variables (SCI, CCO-I et CVDE) sont acceptables. A partir de ce modèle nous allons tester la significativité des relations structurelles.

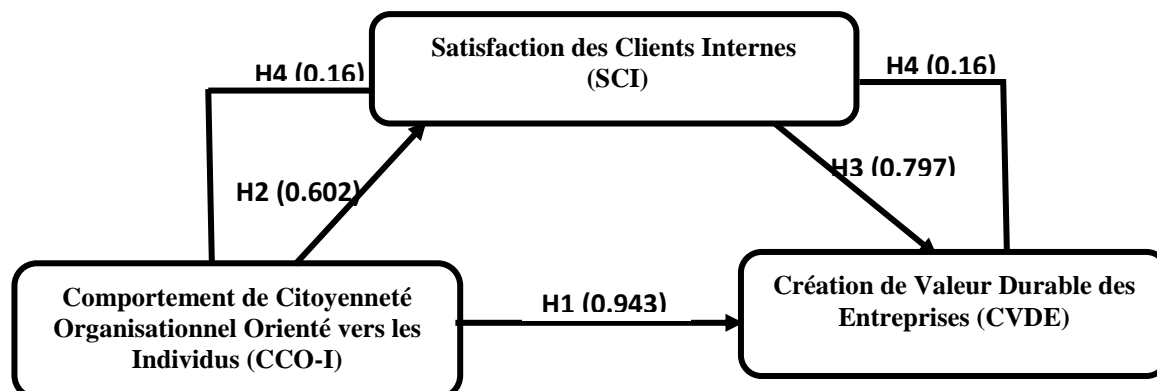
Tableau 5 : Résultats des équations structurelles

Effet direct				
Relations structurelles	valeurs estimées	Valeur de test	Significativités	résultats
CCO-I → CVDE	0,943*	6.099	0.039	H1 acceptée
CCO-I → SCI	0,602*	3.875	0.025	H2 acceptée
SCI → CVDE	0,797**	6.235	0.000	H3 acceptée
Effet indirect				
CCO-I → SCI → CVDE	0,16**	3.123	0.000	H4 acceptée
*significatif à 5% ** Significatif à 1%				

Source: Par nos soins

Les résultats de ce tableau 5 montrent deux liens significatifs (0,943*; 0,602*) à 5% et deux liens significatifs (0,797** et 0,16**) à moins de 1%. Le test d'effet direct a relevé que toutes les valeurs estimées (0,943*; 0,602* et 0,797**) sont positives. Ces résultats confirment d'une part le lien positif significatif entre la CCO-I et la CVDE, d'autre part le lien positif significatif entre CCO-I et SCI puis enfin le lien positif significatif entre le SCI et la CVDE. De ces résultats, les hypothèses H1, H2 et H3 sont acceptées. Par ailleurs, l'analyse de la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individuels (CCO-I), la satisfaction des clients internes (SCI), et la création de valeur durable des entreprises (CVDE) est significatif et est estimé à 0,16** au seuil de 1%. Cet effet indirect significatif suggère que le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) a un effet significatif indirect sur la création de valeur durable des entreprises (CVDE) via la satisfaction des clients internes (SCI) et que ce dernier a un effet médiateur complet entre la CCO-I et la CVDE. Ainsi, l'hypothèse H4 est donc acceptée. Les résultats d'analyse structurelle sont représentés dans la figure ci-dessous.

Figure 2 : Résultats du modèle d'analyse



Source: Par l'auteur

Conclusion

Notre objectif principal résultait d'une compréhension du mécanisme médiateur de la satisfaction des clients internes (SCI) dans la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE). Les résultats des différents tests d'équation structurelle nous ont montré d'une part que le CCO-I affecte positivement et significativement la CVDE et d'autre part, le CCO-I influence positivement aussi la SCI. Par ailleurs, la SCI affecte positivement la CVDE. Les tests nous ont également montré que SCI agit comme médiateur dans la relation entre la CCO-I et CVDE. Les résultats obtenus des différents tests d'analyse valident donc les hypothèses de cette étude (H1, H2, H3 et H4). Notre étude apporte des contributions théoriques importantes à la littérature sur le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus et le concept de satisfaction interne des clients. Ainsi, à notre connaissance, très peu de recherches ont été réalisées en positionnant la variable CCO-I comme une variable prédominante et en utilisant la variable satisfaction des clients internes comme variable médiatrice. Nos résultats suggèrent que le SCI médiatise la relation entre la CCO-I et la CVDE. Ces résultats ont permis également de comprendre que : avoir au sein d'une entreprise un personnel en contact avec les clients non liés à l'entreprise satisfait et fidèle est, non seulement un avantage concurrentiel, mais aussi un levier important pour assurer un haut niveau de qualité des prestations autour des repères professionnels partagés. Au plan pratique ou managérial cette recherche a une portée importante pour les professionnels. Dans ce travail, il est nécessaire pour les entreprises souhaitant une vraie différenciation, de miser sur son personnel en

contact (clients internes) avec les clients extérieurs à l'entreprise (clients externes), de préconiser une nouvelle manière de satisfaire leurs clients internes. Ainsi, lorsqu'une entreprise dispose de collaborateurs ou de clients internes épanouis et motivés, ces derniers se mettraient pleinement au service pour mieux satisfaire les clients externes; d'autre part, une entreprise qui développe un dialogue social apaisé avec ses clients internes, qui rend heureux ses clients internes, est une entreprise qui adopte un comportement de citoyenneté orienté vers ses individus. Ce comportement de citoyenneté perçu par les clients internes les incite à travailler plus dur pour fournir un service satisfaisant aux clients externes. Ce travail a permis également de mettre en évidence que la CVDE est étroitement liée à la SCI et cela selon le CCO-I adopté par l'entreprise. Malgré ces implications, cet article comporte des limites qui peuvent être surmontées lors de futures études. Tout d'abord, il convient de rappeler que nous avons travaillé sur un échantillon de jugement réduisant, ainsi, la validité externe de notre étude. Une autre limite de cette étude réside dans le fait que la représentativité de cet échantillon de 355 des clients internes par rapport à la population cible des clients internes des différentes entreprises togolaises peut induire certains biais. Les résultats de cette étude montrent que d'autres pistes de recherche devraient être explorées. En effet, pour les recherches futures, une de ces pistes consiste à étudier ou à explorer d'autres composantes du marketing interne qui pourront médiatisées ou modérées la relation entre le comportement de citoyenneté organisationnelle orienté vers les individus (CCO-I) et la création de valeur durable des entreprises (CVDE). Les designs longitudinaux sont également des modèles à prioriser afin de tester les relations de cause à effet avec plus de précision.

BIBLIOGRAPHIE

Ackfeldt A L et Leonard V.Coote, (2005), A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting.

Ahmed k., Rafiq M. et saad M. (2003), 'Internal marketing and the mediating role of organizational competencies,' European Journal of Marketing 37(9), 1221-41.

Anouar H. (2020) « La valorisation des Ressources Humaines : Quelles pratiques pour une gestion Socialement Responsable ? », Revue Internationale du chercheur «Volume 1 : Numéro 3» pp : 347 – 367.

Aronson Z H, TG Lechler, (2009), contributing beyond the call of duty: examining the role of culture in fostering citizenship behavior and success in project-based work - R&d management.

Arnould, Price & Malshe (2006), Toward cultural resource-based view theory of the customer
Bateman, Thomas S.; Dennis W. Organ (December 1983). "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee 'citizenship'". *The Academy of Management Journal*. 26 (4): 587–95. doi:10.2307/255908. ISSN 0001-4273.

Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 33-40.

Berry L.L. (1983). Relationship Marketing, In Berry L.L., Shostack G.L. Et Upah G. (Eds), *Emerging Perspectives On Services Marketing*, AMA, Chicago, p. 25 -38.

Berry LL, A Parasuraman (1996), The behavioral consequences of service quality.

Brown KA, and Mitchell TA, (1993), Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment, *Human Relations*.

Boundenghan, M. C. (2015), Comment encourager les comportements prosociaux ou citoyens au travail : le rôle des inducteurs organisationnels et individuels. Thèse de Doctorat Psychologie du Travail et des organisations. Université Charles de Gaulle - Lille III.

Braun S, Peus C, Weisweiler S, D Frey 2013, Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly*.

Chaminade, B. (2006) *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Afnor Éditions.

Chodorek and Sudolska. (2016), Pro-Innovative Orientation of Polish Social Enterprises: The Empirical Perspective. DOI: 10.5220/0006037901320139.

Cormier, M. (2008), La performance de citoyenneté des équipes de travail. Thèse de Doctorat en Psychologie, Université du Québec à Montréal.

Cormier, M., Morin D. & Rousseau V. (2007), Être citoyen dans son équipe et son organisation, *ASAC 2007*, 43-59.

Van Dyne L, JW Graham (1994), Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *Academy of management*.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2013), *Market, Etudes et recherches en Marketing*, 3^{ème} édition, Paris, Dunod.

Farh, J.-L. & Organ D. W. (1990), Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction, *Journal of Management* 1990, Vol. 16, No. 4, 705–721.

Figge F, Hahn T, (2004), Sustainable value added—measuring corporate contributions to sustainability beyond eco-efficiency, *Ecological economics*.

Gauthier B, (2003), *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*.

Greene, W.E., Walls, G.D. et Schrest, L.J. (1994), 'Internal marketing: the key to external marketing success,' *Journal of Service Marketing*, 8,4, 5–13.

Grönroos, C. (2001), 'Marketing as promise management: regaining customer management for marketing,' *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 4(5/6), 351-359.

Helman D and Payn, (1992), *Internal marketing: myth versus reality*.

Heskett, Jones, Loveman, and Schlesinger (1994), *Putting the service-profit chain to work*, Harvard business .

Holbrook, et al., (1994), Age, sex, and attitude toward the past as predictors of consumers' aesthetic tastes for cultural products, *Journal of Marketing research*.

Hogg G, S Carter, et A Dunne, (1998), Investing in people: internal marketing and corporate culture, *Journal of Marketing Management*,

Hwang S, et Der-Jang Chi, (2005), Relationships among internal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance: An empirical study, *International Journal of Management*.

Karim K. and Zarou. S, (2020), «La satisfaction client à travers la performance des entreprises pour une rentabilité globale et garantie », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 901 – 927.

Konovsky M. A. & Pugh S. D. (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37, No. 3, 656-669.

Kumar (2014), Modeling customer opt-in and opt-out in a permission-based marketing context, *Journal of Marketing Research*.

Lendrevie, Levy J. et Lindon D. (2009), *Mercator, Théorie et pratique du Marketing*, 9ème Edition, Paris, Dunod.

Loosemore M, A Dainty, H Lingard, (2003), *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*.

Makati S. et Benabdelhadi A. (2020) «D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* « Volume 4 : numéro 2 » pp : 627 – 648.

Malhotra NK, Patil A, et Kim SS., (2007) *Bias breakdown*, *Marketing Research*, 2007.

Malhotra NK (2015), Alternative techniques for assessing common method variance: An analysis of the theory of planned behavior research, A Patil, *Organizational Research*.

Malhotra (2015), *Essentials of marketing research: A hands-on orientation*; wps.prenhall.com

Mackenzie N., et Knipe S. (2006), « Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology », *Issues in Educational Research*, 16(2), 193–205.

Maslach et Jackson, 1986; burnout inventory; researchgate.net.

Mukherjee & Malhotra, 2006 Does role clarity explain employee-perceived service quality? *International Journal of Service Industry*, 2006.

Oliver, Richard L. (1997), « Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer », Boston, MA: Irwin, McGraw-Hill.

Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer delight: foundations, findings, and managerial insight. *Journal of retailing*, 73(3), 311.

Ozsahin M, and Sudak MK, (2015), The mediating role of leadership styles on the organizational citizenship behavior and innovativeness relationship, *Journal of Business Economics*.

Organ DW, (1988), Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome, *Personnel psychology*.

Organ DW, (1988), A restatement of the satisfaction-performance hypothesis, *Journal of management*.

Organ DW and Ryan K, (1995) A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel psychology*.

Paillé P, (2007), Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation, *Groupe d'études de psychologie « Bulletin de psychologie »* Vol. 4, No. 490, 349-355.

Parasuraman Ananthanarayanan, Berry Leonard L., Zeithaml Valerie A. (1994), Reassessment of Expectations as a comparison standard in measuring service quality : implications for further research. *Journal of Marketing*, pp. 111-124.

Pearce JL and Gregersen HB (1991) Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of applied psychology*, psycnet.apa.org.

Podsakoff Ph. M, Ahearne M., & Mackenzie S. B. (1997), Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 2, 262-270.

Podsakoff Ph. M., Mackensie S., Paine J. & Bachrach D. (2000) Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management* 26 (3), 513–563.

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., and Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>.

Polat Soner, (2009), Organizational citizenship behavior (OCB) display levels of the teachers at secondary schools according to the perceptions of the school administrators *Procedia Social and Behavioral Sciences* 1 (2009) 1591–1596.

Michael Porter (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Sasser W. Earl and Stephen P. Arheim (1976), Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 1976, vol. 19, issue 3, 61-65.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14, 204–220.

Schaufeli Wilmar B. and Salanova Marisa, (2014) *Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace* by John Wiley & Sons, Ltd.

Oliver R.L. (1994). Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction, and quality: evidence in a service setting. *Advances in consumer research*, Vol.21.

Oliver R.L. (1999). « Whence Consumer Loyalty? ». *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 33-44.

Shiu YM and Yu TW, (2010), Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance, *the Service Industries Journal*, 2010.

Smith C. A., Organ D. W. & Near J. P.(1983), Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology*, Vol 68, No 4, 653-663.

Thomas W.H. Ng, Lam S. S. K. & Feldman D. C. (2016), Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior* Vol. 93, 11–32.

Tremblay et Simard, (2005), La mobilisation du personnel: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité, *Gestion* 30(2):60, DOI: 10.3917/riges.302.006.

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

Varey RJ, et BR Lewis, (1999) A broadened conception of internal marketing, *European Journal of Marketing*.

Wang L., Hinrichs K. T., Prieto L. & Howell J. P. (2013), Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US, *Asia Pac J. Manag*, Vol, 30, 115–147.

Wang G., He Q, Meng X, Locatelli G, Yu T. & Yan X. (2017), Exploring the impact of megaproject environmental responsibility on organizational citizenship behaviors for the environment: A social identity perspective, *International Journal of Project Management*, Article in press.

Whiting SW, et PM Podsakoff, (2008), Effects of task performance, helping, voice, and organizational loyalty on performance appraisal ratings. *Journal of Applied Psychology*.

Williams I. J. & Anderson S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organisational Citizenship and in-Role behavior, *Journal of Management*; Sep 1991, Vol. 17, No. 3, 601-617.

Zhang D. (2011), *Organisational Citizenship Behaviour*, psych 761 White Paper.

Zhao H., Wu J., Sun J.-M. & Chen Ch. W. (2012), Organizational citizenship behavior in Chinese society: a reexamination, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 19, 4145–4165.