

**UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE  
AIX MARSEILLE UNIVERSITE  
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES**

**CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE  
EN GESTION D'AIX MARSEILLE**

**L'INFLUENCE DE L'AIDE DONNEE AU CLIENT  
SUR SA PRODUCTIVITE ET SA CONFIANCE  
ENVERS L'ENSEIGNE  
EN GRANDE DISTRIBUTION\***

*Lionel NICOD\*\**

*Sylvie LLOSA\*\*\**

**W.P. n° 954**

**Octobre 2015**

**\*Communication présentée au Colloque Etienne Thil, octobre 2015**

*\*\*Maître de Conférences, IUT d'Aix-Marseille, AMGSM-IAE Aix, associé CERGAM (EA 4225), Aix Marseille Université, Clos Guiot, Chemin de la Quille, CS 30063, 13540 PUYRICARD Cedex, France*

*\*\*\*Professeur des Universités, AMGSM-IAE Aix, CERGAM (EA 4225), Aix Marseille Université, Clos Guiot, Chemin de la Quille, CS 30063, 13540 PUYRICARD Cedex, France*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, CS 30063  
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France  
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

## **L'influence de l'aide donnée au client sur sa productivité et sa confiance envers l'enseigne en grande distribution.**

### **Résumé :**

---

Les distributeurs délèguent un nombre croissant de tâches au client lors sa visite en magasin pour accroître leur rentabilité. Pour que ce transfert d'activités soit productif et ne soit pas source d'insatisfaction pour le client, ils doivent alors veiller à lui apprendre son rôle. L'objet de cette recherche est d'étudier l'influence de l'aide donnée au client sur sa productivité et sa confiance envers l'enseigne grâce à un design composé de deux questionnaires et de l'observation de 557 clients en magasin. Cette étude quantitative montre qu'une aide en début de parcours client accroît significativement la productivité du client et sa confiance et ce d'autant plus quand le client est dans une logique utilitaire.

---

Mots clés : Aide donnée au client, Participation, Productivité du client, Confiance, Observations.

### **The customer support influence on customer productivity and trust in retailing**

#### **Abstract :**

---

Retailers want customers to increase their participation during a service production to increase profitability. In this way, companies have to create support processes to train customers and to increase their productivity. This paper aims at studying the customer support influence on his productivity and his trust founding on two questionnaires and the observation of 557 customer journeys in store. This quantitative design establishes that, when companies support customer at the beginning of his journey, it significantly increases customer productivity and trust. This influence is stronger when customers are utilitarian.

---

Key words : Customer support, Participation, Customer Productivity, Trust, Observations.

## **L'influence de l'aide donnée au client sur sa productivité et sa confiance envers l'enseigne en grande distribution.**

## **INTRODUCTION**

Grâce à l'évolution des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le développement des services s'est accompagné d'un essor de la participation du client durant sa visite en magasin. Cet accroissement des tâches réalisées par le client réduit de façon significative les coûts opérationnels des entreprises. Parallèlement, ce transfert d'activités induit que le client domine ces nouvelles tâches. Pour ce faire, les prestataires se doivent d'accompagner ce dernier en l'aidant à comprendre et à maîtriser son travail de client. Sans cette montée en compétences, l'autonomie des clients peut conduire à des coûts opérationnels plus élevés et un niveau d'insatisfaction important, ne permettant pas de développer une relation perenne avec le consommateur (Solomon & al, 1985; Bateson, 2002). Cette communication a pour objet de mesurer l'influence de l'aide donnée au client en début de parcours dans le magasin sur la productivité du client et sur sa confiance envers l'enseigne.

## **LE TRAVAIL DU CLIENT OU PARTICIPATION, UN CONCEPT PRIMORDIAL EN SERVICES**

Le travail du client, appelé aussi participation du client, est un élément fondamental de la grande distribution dont le modèle repose sur le libre-service, le client est ainsi considéré comme un employé partiel de l'organisation (Mills, Chase, et Margulies, 1983; Mills et Morris, 1986). Le travail du client peut être décrit en fonction de son intensité (Chase, 1978 ; Silkapit et Fisk 1986 ; Eiglier et Langeard, 1987; Bitner & al., 1997) ou de son contenu (Solomon & al., 1985). Quand l'entreprise considère la participation sous l'angle du contenu, elle peut dissocier deux types de rôles : les rôles obligatoires pour que le service ait lieu (intra-rôle), comme parcourir le magasin, et les rôles optionnels (extra-rôle) comme générer un bouche-à-oreille positif (Keh et Teo, 2001). Ainsi, le travail réalisé par le client est constitué de l'ensemble des tâches que le client peut ou doit accomplir dans le cadre de l'expérience proposée par le distributeur. Dans cette communication, nous nous focalisons uniquement sur l'intra-rôle, recouvrant les tâches que le client doit impérativement réaliser pour que le service soit coproduit. En effet, les auteurs s'accordent sur l'influence de l'intra-rôle sur la rentabilité de l'entreprise. Déléguer un certain nombre de tâches au client, notamment grâce aux nouvelles technologies (scanettes, applications...), est un levier pour diminuer les coûts de production (Lovelock et Young, 1978; Eiglier et Langeard, 1987). Si cette croissance de l'intra-rôle du client est source de profit pour les distributeurs, ces derniers ne doivent pas oublier que le client est aussi le bénéficiaire de la prestation de service (Eiglier et Langeard, 1987; Bitner & al., 1997). Ainsi ce travail du client ne doit pas nuire à la relation

qu'il tisse avec l'enseigne, notamment à la confiance qu'il accorde au prestataire. Cette relation est source de profits futurs pour l'entreprise et de fidélisation (Morgan et Hunt, 1994). Il faut donc considérer l'influence de l'intra-rôle à deux niveaux temporels: à court terme (au moment de la visite) et à moyen terme (pour les visites futures). A court terme, le gain de l'entreprise se mesure financièrement. Si la participation est source d'économies, elle engendre aussi des coûts à travers les interactions avec le personnel, la mise en place de support physique pour l'orienter... Quand le client participe mal, elle devient même « *dommageable pour l'efficacité opérationnelle* » et produit des surcoûts (Bateson, 2002). Nous proposons ainsi de mesurer la valeur de l'intra-rôle pour l'entreprise à court terme par la productivité du client, c'est-à-dire le rapport entre le chiffre d'affaires que ce dernier produit et les coûts opérationnels qu'il engendre. A moyen terme, le gain se mesure par l'amélioration de la relation avec l'enseigne à travers la confiance qu'il lui accorde. Ainsi la participation du client sera jugée comme réussie pour le distributeur sur la durée quand elle permet d'accroître la confiance du client. Pour que les tâches réalisées par le client soient une source de bénéfices à court et moyen terme, il faut que le client les domine. L'entreprise doit ainsi aider le client pour que celui-ci parvienne à une maîtrise suffisante du script.

#### **L'AIDE DONNEE AU CLIENT, UN LEVIER POUR ACCROITRE LA PRODUCTIVITE DU CLIENT.**

L'aide donnée au client est un concept souvent évoqué dans la littérature de services mais peu étudié en tant que tel dans sa globalité. Nous le définissons comme le soutien apporté par un acteur de l'expérience à un client afin de faciliter sa participation. Cette aide peut être proactive, en étant fournie avant que le client ne la demande, ou bien réactive, quand elle est apportée suite à la demande du client. Dans cette recherche, nous nous focalisons sur une aide permettant d'accroître les compétences du client en le formant à la prestation, il s'agit donc d'une aide proactive, que nous choisissons de positionner en début de visite. Cette montée en compétences permet au client de mieux maîtriser le script de service (Orsingher, 2006) et un client aidé devrait être plus autonome lors de sa participation. Nous pouvons supposer que :

#### ***H1a : L'aide du prestataire influence positivement la productivité du client.***

Parallèlement, l'aide du prestataire devrait permettre au client de mieux maîtriser son rôle de client. D'après la théorie du support social (Albrecht et Adelman, 1987), ce soutien est une communication qui permet d'augmenter l'impression de contrôle du client en réduisant l'incertitude et d'améliorer le sentiment positif que le client peut avoir de lui-même. Morgan et Hunt (1994) précisent que ce type de communication est source de confiance. Nous pouvons donc supposer qu'un client aidé devrait mieux participer et être plus confiant:

***H1b : L'aide du prestataire accroît la confiance du client envers l'enseigne.***

Taylor & al. (2004) ajoutent que cette aide peut être de trois natures : informationnelle (ou cognitive), instrumentale et émotionnelle (ou affective). L'aide cognitive consiste à expliquer au client son rôle dans la participation (Larsson et Bowen, 1989; Debenedetti, 2003). L'aide instrumentale vise à réaliser les tâches avec le client ou à sa place. L'aide affective consiste à encourager et rassurer le client lors de sa participation (Eiglier et Langeard, 1987; Debenedetti, 2003). L'objet de la recherche étant centré sur le fait de déléguer les tâches au client, l'aide instrumentale est écartée de l'étude. D'un point de vue managérial, l'aide affective est rarement délivrée seule, nous la considérons en l'associant à une aide cognitive. Grâce à l'aide cognitive, le client perçoit mieux les rôles que le client doit jouer pendant la prestation, limitant ainsi un des freins constatés à l'accomplissement de l'intra-rôle: l'absence de clarté du rôle (Bitner, Ostrom et Meuter, 2002 ; Meuter & al., 2003). Quand une aide affective est couplée à cette aide cognitive, cette assistance rassure aussi le client sur sa capacité à participer et diminue ainsi un autre frein, le risque perçu (Lovelock et Young, 1979; Curran et Meuter, 2005 ; Zhao & al., 2008). Nous supposons donc:

***H2(a,b): L'aide cognitive + affective par rapport à l'aide cognitive seule a une influence plus élevée sur la productivité du client(a) et sur sa confiance(b).***

Les auteurs identifient trois vecteurs d'aide : le personnel en contact, le support physique et les autres clients. Les deux premiers vecteurs, sur lesquels nous nous focalisons dans cette étude, sont contrôlés par le prestataire. Le personnel en contact est perçu comme le vecteur d'aide par excellence (Mittal et Lassar, 1996; Bitner & al., 1997; Auh & al., 2007). Le support physique constitue aussi une source d'aide à participer pour le client pour certains auteurs (Bitner, 1992; Bitner & al., 1997; Bateson, 2002), même si elle paraît plus secondaire au consommateur que le personnel en contact. La présence du personnel devrait rassurer le client et créer une relation privilégiée avec le client.

***H3(a,b): L'aide fournie par le personnel en contact a une influence plus élevée que l'aide fournie par le support physique sur la productivité du client (a) et sur sa confiance(b).***

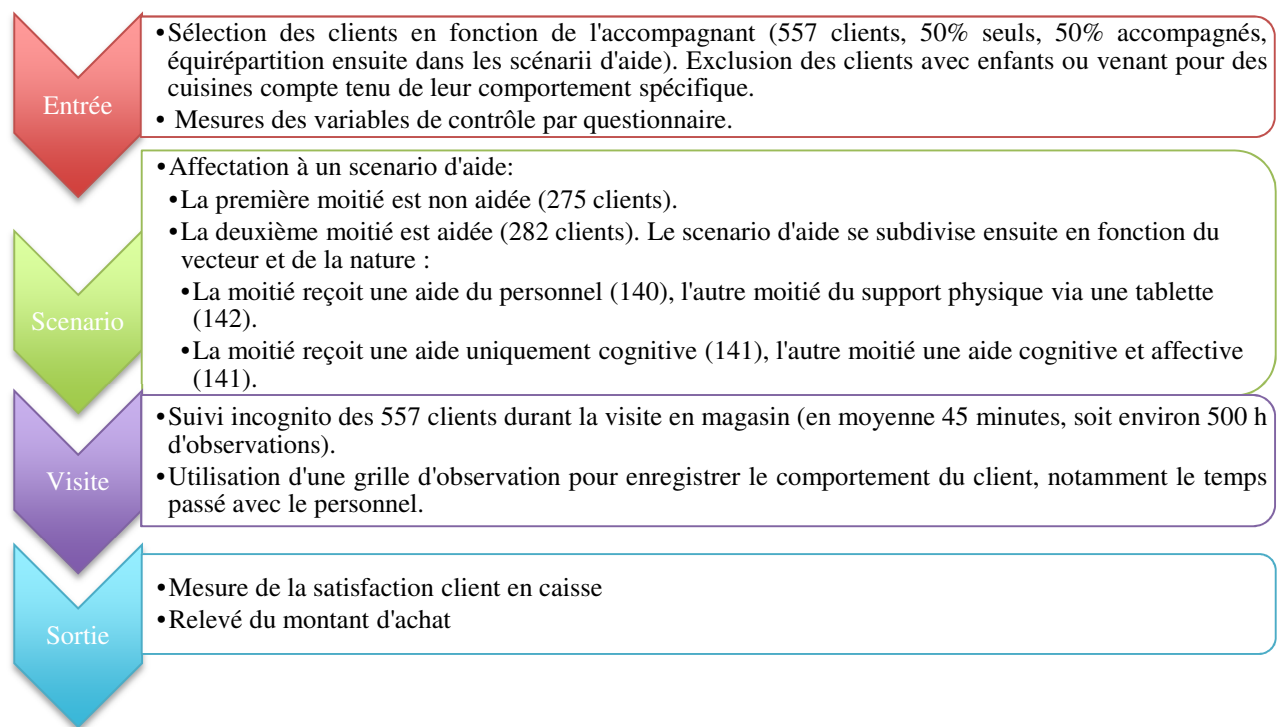
Cette influence de l'aide donnée sur la productivité du client et sa confiance envers l'enseigne dépend de la logique dans laquelle le client se rend en magasin. Babin et al. (1994) montrent que le client peut participer à la prestation de service, notamment visiter un magasin, pour deux raisons : soit pour le plaisir de la participation en elle-même (orientation hédoniste), soit car la participation est un moyen pour atteindre un autre objectif (orientation utilitaire). Dans une orientation utilitaire, le comportement du client est dirigé vers l'objectif qu'il souhaite atteindre le plus vite possible. Si le client recherche un but précis, il adopte des stratégies

fonctionnelles et évite l'exploration du magasin (Bonnin, 2003). Dans une orientation hédoniste, il explore le magasin et recherche une expérience ludique (Bonnin, 2003). Le client utilitaire ayant bénéficié d'une aide au départ devrait être rassuré, augmentant ainsi son niveau de confiance envers l'enseigne. Par ailleurs, il devrait moins mobiliser le personnel en contact pour un montant d'achat similaire. Inversement, un client venant dans un objectif hédoniste souhaite profiter de sa visite en magasin et l'aide fournie au départ devrait avoir moins d'influence sur la productivité du client et sur sa confiance envers l'enseigne.

***H4(a,b): L'objectif de la visite modère l'influence de l'aide sur la productivité du client (a) et sur sa confiance envers l'enseigne (b). Pour les clients en situation utilitaire, l'influence de l'aide du prestataire sur la productivité du client (a) et sur sa confiance envers l'enseigne (b) est plus élevée que pour les clients en situation hédoniste.***

## **METHODOLOGIE**

L'étude est réalisée dans le magasin IKEA La Valentine (Marseille), choix justifié par une complexité modérée du service et la présence simultanée de clients avec un orientation utilitaire et hédoniste. La méthodologie proposée vise à établir une mesure objective (et non perçue) de la productivité du client. Ce concept se définit comme le rapport entre la valeur que le client génère pour l'entreprise et les ressources qu'il mobilise. Les activités de service étant fortement consommatrices de ressources humaines (Eiglier et Langeard, 1987), la productivité du client dans cette étude se mesure par le rapport entre le chiffre d'affaires généré sur le temps passé avec le personnel en contact. La productivité augmente donc lorsque le chiffre d'affaire croît ou que le temps passé avec le personnel en contact diminue. Pour connaître le temps passé avec les employés, la méthodologie incorpore une phase d'observations et se déroule de ce fait de la façon suivante (figure 1). Lors de la première phase, le client entre en magasin et se voit administrer un premier questionnaire mesurant l'orientation de la visite (utilitaire/hédoniste), sur une échelle inspirée de Babin et Griffin (1994) et les variables de contrôle (le type d'achat prévu, l'expertise, la fréquence de visite, la pression temporelle, le montant d'achat prévu, le genre, l'âge, ainsi que l'affluence en magasin). Sur les 557 clients, la moitié des clients choisis à l'entrée du magasin est seule, l'autre moitié est accompagnée pour neutraliser l'effet potentiel lié à l'accompagnant.



**Figure 1 : Le protocole de l'étude**

Suite à ce premier questionnaire, la moitié des clients interrogés est affectée à un des scénarii d'aide, construits en variant les dimensions de l'aide (nature et vecteur) et expliquant le rôle attendu du client lors de la visite chez Ikéa. Le vecteur est soit un personnel en contact, qui a appris le script d'aide, soit un film diffusé sur un ipad avec le même script d'aide. La nature de l'aide est de deux ordres: il existe un script cognitif et un script cognitif + affectif dans lequel des phrases d'encouragement sont insérées (« *c'est un vrai jeu d'enfants* »...). L'aide fournie en début de visite dure en moyenne entre 2 et 3 minutes et a été coconstruite avec l'enseigne. L'autre moitié de l'échantillon n'est pas aidée et commence la visite directement. Dans une troisième phase, suite à l'affectation au scénario d'aide, le client est suivi incognito durant l'intégralité de la visite à l'aide d'une grille d'observation. Dans une dernière phase, arrivé en caisse, le montant d'achat est relevé et la confiance envers l'enseigne (échelle de Morgan et Hunt, 1994) est alors mesurée.

### Résultats de la phase quantitative

La validité des échelles utilisées est vérifiée par une méthode test et retest. Afin de tester l'influence de la présence de l'aide sur la productivité du client et sa confiance, nous réalisons dans un premier temps des ancovas permettant ainsi de neutraliser l'effet de certaines variables (objectifs de la visite et expertise). La présence d'une aide (tableau 1) accroît la productivité du client et sa confiance envers l'enseigne (H1a et H1b).

Source	Variable dépendante: productivité			Variable dépendante : Confiance		
	Somme des carrés de type III	ddl	Sig.	Somme des carrés de type III	ddl	Sig.
Modèle corrigé	294,775	4	0,001	45,414	4	0,000
Ordonnée à l'origine	10851,656	1	0,000	0,382	1	0,520
<b>Aide du distributeur</b>	<b>79,930</b>	<b>1</b>	<b>0,026</b>	<b>7,457</b>	<b>1</b>	<b>0,005</b>
Erreur	8084,130	505		451,917	491	
Total corrigé	8378,905	509		497,331	495	

**Tableau 1 : L'influence de la présence d'une aide sur la productivité du client et sur la confiance envers l'enseigne.<sup>1</sup>**

Les mêmes analyses sont menées sur l'échantillon réduit aux clients aidés afin de savoir si le vecteur et la nature ont une influence sur la productivité et la confiance. Seule la nature a une influence sur la productivité (H2a validée, H2b, H3a et b rejetées).

Source	Variable dépendante: productivité			Variable dépendante : Confiance		
	Somme des carrés de type III	ddl	Sig.	Somme des carrés de type III	ddl	Sig.
Modèle corrigé	116,935 <sup>a</sup>	5	0,039	12,601	5	0,018
Ordonnée à l'origine	5545,785	1	0	3,441	1	0,937
<b>Vecteur de l'aide</b>	<b>3,261</b>	<b>1</b>	<b>0,565</b>	<b>0,713</b>	<b>1</b>	<b>0,375</b>
<b>Nature de l'aide</b>	<b>48,406</b>	<b>1</b>	<b>0,027</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0,997</b>
Vecteur * Nature	1,014	1	0,748	0,307	1	0,560
Erreur	2624,48	267		238,824	265	
Total corrigé	2741,415	272		251,425	270	

**Tableau 2 : L'influence du vecteur et de la nature de l'aide sur la productivité du client et sur la confiance envers l'enseigne.**

Dans un deuxième temps, l'échantillon est divisé en deux utilitaires vs hédonistes. L'échelle d'orientation de visite étant bidimensionnelle, nous considérons comme utilitaires purs ceux ayant une note élevée sur la dimension utilitaire et faible sur la dimension hédoniste et l'inverse pour les hédonistes purs. Les ancovas sont réalisées sur plusieurs niveaux de split sont réalisés (médiane, terciles) pour s'assurer de la stabilité des résultats. L'influence de l'aide au client sur sa productivité et sa confiance envers l'enseigne est modérée par l'orientation de la visite. Quand le consommateur est dans une logique utilitaire, cette influence est plus forte que quand il est dans une logique hédoniste (H4 a et b validées).

	Utilitaires				Hédonistes			
	Productivité		Confiance		Productivité		Confiance	
	Somme des carrés de type III	Sig	Somme des carrés de type III	Sig	Somme des carrés de type III	Sig	Somme des carrés de type III	Sig
Modèle corrigé	156,707	0,023	24,712	0,000	1,138	0,953	5,788	0,042
Ordonnée	6730,163	0,000	0,024	0,871	726,238	0,000	0,019	0,882
<b>Aide</b>	<b>134,299</b>	<b>0,011</b>	<b>5,987</b>	<b>0,011</b>	<b>0,987</b>	<b>0,774</b>	<b>0,733</b>	<b>0,359</b>
Erreur	5153,603		224,979		603,483		42,793	
Total corrigé	5310,309		249,700		604,621		48,481	

**Tableau 1 : L'influence de la présence d'une aide sur la productivité du client et sur la confiance envers l'enseigne suivant l'orientation de la visite.<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Les covariables : expertise, orientations de visite sont enlevées des tableaux par souci de lisibilité.

<sup>2</sup> La covariable expertise est enlevée du tableau par souci de lisibilité.



## **CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES**

Cette recherche met en exergue l'influence de l'aide sur la productivité du client et sa confiance. La présence d'une aide du prestataire et d'un accompagnant accroît la productivité du client et sa confiance dans l'enseigne, et ce d'autant plus quand le client est dans une logique utilitaire. Ainsi suivant le type de visite proposé au client (utilitaire ou hédoniste), le distributeur déploiera ou non un système d'aide à l'entrée du magasin. Si l'activité de distribution se centre sur des comportements utilitaires, le distributeur a intérêt d'expliquer au client les codes du magasin. Ce coût initial sera ainsi un investissement dans la relation client sur le moyen et long terme. Inversement, quand le magasin est construit autour de parcours hédonistes, l'aide au client paraît plus secondaire. Le vecteur d'aide importe peu, mais le contenu du message doit être à la fois cognitif (j'explique au client) et affectif (je rassure le client). Méthodologiquement, cette étude propose une technique spécifique pour étudier et mesurer la dimension intra-rôle de la participation du client. Lors de l'étude de cette notion, la plupart des auteurs choisissent de créer des échelles d'auto-évaluation (Bettencourt, 1997; Yim & al., 2012). La capacité du client à auto-évaluer son propre travail et sa propre performance peut être sujette à caution. Dans cette étude, nous mesurons l'intra-rôle à travers la performance réelle du client sur la réalisation des tâches exigées. Ce postulat implique la création d'une méthodologie comportant un indicateur objectif de la performance du client et une phase d'observations de l'intra-rôle.

## **LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHES**

Dans cette démarche, toutes les facettes des concepts mobilisés ne sont pas étudiées. D'abord, l'étude se focalise sur l'intra-rôle sans considérer l'extra-rôle. Il serait intéressant d'étudier l'influence de l'aide sur cette variable. En effet, un client aidé pourrait développer un sentiment de réciprocité envers le prestataire (Rhoades et Eisenberger, 2002; Chen & al., 2009). Cette réciprocité pourrait conduire le client à faire des suggestions pour améliorer la qualité en magasin par exemple. Ensuite, il serait intéressant de faire varier les différents types d'aide fournis au client et les supports qui fournissent l'aide au client (personnel, support physique, autres clients). Ces caractéristiques de l'aide pourraient avoir des influences différentes sur la productivité du client et sa confiance envers l'enseigne. Enfin, il serait intéressant de répliquer l'étude sur d'autres terrains afin d'accroître sa validité externe.

## Bibliographie

Albrecht, T. L., et Adelman, M. B. (1987), *Communicating social support*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., et Shih, E. (2007), Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83, 3, 359–370.

Bateson, J. E. G. (2002), Are your customers good enough for your service business ? *Academy of Management Executive*, 16, 4, 110–120.

Bettencourt, L. (1997), Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73, 3, 383–406.

Bitner, M. J. (1992), Servicescapes : The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(April), 57–71.

Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., et Zeithaml, V. a. (1997), Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8, 3, 193–205.

Bitner, M. J., Ostrom, A. L., et Meuter, M. L. (2002), Implementing successful self-service technologies. *Academy of Management Executive*, 16, 4, 96–108.

Bonnin, Gael (2003), La mobilité du consommateur en magasin : une étude exploratoire de l'influence de l'aménagement spatial sur les stratégies d'appropriation des espaces de grande distribution, *Recherches et Applications en Marketing*, 18, 3, 7-29.

Caméris, C., Dano, F., Goudarzi, K., Hamon, V., et Llosa, S. (2013), Les rôles des “co-clients” et leurs mécanismes d’influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service. *Recherche et Applications En Marketing*, 28, 1, 46–69.

Debenedetti, S. (2003), L ’ expérience de visite des lieux de loisirs : le rôle central des compagnons. *Recherche et Applications En Marketing*, 18, 4, 43–58.

Eiglier, P., et Langeard, E. (1987). *Servuction, le marketing des services*. Paris. McGraw Hil.

Grönroos, C., et Voima, P. (2012), Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 2, 133–150.

Keh, H. T., et Teo, C. W. (2001), Retail customers as partial employees in service provision: a conceptual framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29, 8, 370–378.

Larsson, R., et Bowen, D. E. (1989), Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. *The Academy of Management Review*, 14, 2, 213–233.

Lovelock, C. H., et Young, R. F. (1979), Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 168–179.

Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., et Brown, S. W. (2005), Choosing among Alternative Service Delivery Modes : An Investigation of Customer Trial of Self-Service. *Journal of Marketing*, 69, 61–83.

Mills, P. K., Chase, R. B., et Margulies, N. (1983), Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8, 2, 301–310.

Mills, P. K., et Morris, J. H. (1986), Clients as “Partial” Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *The Academy of Management Review*, 11, 4, 726–735.

Mittal, B., et Lassar, M. (1996), The Role of Personalization Encounters in Service. *New York*, 72, 1, 95–109.

Morgan, Robert M., and Shelby D. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58(3), 20.

Orsingher, C. (2006), Le script de service : fondements du concept et applications au marketing des services. *Recherche et Applications En Marketing*, 21, 3, 115–129.

Rhoades, L., et Eisenberger, R. (2002), Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 698 –714.

Taylor, S. E., Sherman, D. K., Kim, H. S., Jarcho, J., Takagi, K., et Dunagan, M. S. (2004), Culture and social support: who seeks it and why? *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 3, 354–362.

Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1, 1–17.

Yi, Y., et Gong, T. (2013), Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66, 9, 1279–1284.

