

**De l'OC des vendeurs à la fidélité à l'entreprise :
Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client.**

Fanny Poujol

Maître de Conférences - ISEM Université Montpellier I

CR2M - Centre de Recherche sur le Management et les Marchés

Rue Vendémiaire, Bât B

34960 Montpellier

fanny.poujol@univ-montp1.fr

Béatrice Siadou-Martin

Maître de Conférences – IUT GEA Université Montpellier II

CR2M - Centre de Recherche sur le Management et les Marchés

99 Avenue d'Occitanie

34296 Montpellier

beatrice.siadou-martin@univ-montp2.fr

**De l'OC des vendeurs à la fidélité à l'entreprise :
Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client.**

Résumé :

Autant les praticiens que les chercheurs s'accordent sur l'importance et le rôle des vendeurs dans la construction et le développement de la relation consommateur-entreprise. Néanmoins, quid de la propension des clients à s'engager dans une relation commerciale ? Ce papier étudie à la fois, l'impact de l'orientation client du vendeur sur la qualité de la relation (considérée ici comme la satisfaction et la confiance envers le vendeur) et sur la réponse post-achat, ainsi que l'influence indirecte de la propension du client sur ce modèle.

A l'aide d'une étude empirique réalisée auprès de 306 consommateurs français dans le cadre d'une rencontre de service de produits de haute technologie, les résultats montrent le rôle médiateur de la qualité relationnelle et le rôle modérateur de la propension du client à s'engager dans la relation.

Mots-clés : orientation client, vendeur, qualité relationnelle, propension relationnelle du client

Abstract:

Both researchers and managers recognize the importance of salespeople' customer orientation in order to build profitable relationship with consumers. However the question of the consumer propensity to be involved in a relationship seems fundamental.

The paper studies both, the impact of salespeople' customer orientation on the quality of the relationship (that corresponds to the customer trust toward the salesperson and the satisfaction toward the salesperson) and on the post-purchase answer, the indirect effect of the consumer relationship propensity on this model.

We conducted an empirical study on 306 French consumer about a buying experience of high technology product. Results show the mediator role of relational quality and the moderator role of the consumer propensity to be involved in a relationship.

Keywords: customer orientation, salespeople, relationship quality, consumer relationship propensity

Résumé managérial :

Entrer en relation d'affaires avec une entreprise signifie, la plupart du temps, traiter avec un vendeur. Ce dernier est ainsi souvent présenté comme la pierre angulaire de la relation établie entre l'entreprise et le client. Pour ce faire, une variable a été présentée comme essentielle : l'orientation client du vendeur c'est-à-dire sa capacité à ne pas privilégier uniquement les intérêts de court terme mais à considérer également les intérêts de long terme ainsi que sa capacité à ne pas considérer uniquement ses intérêts. Concrètement, l'orientation client se traduit l'assistance du client dans l'évaluation de ses besoins ; l'offre de produits adaptés et satisfaisant ces besoins; la description conforme du produit; l'évitement de tactiques d'influence manipulatrices ou de pression sur le client.

Dans cette perspective et en s'appuyant sur une étude empirique auprès de 306 consommateurs français, cette recherche montre que l'orientation client a une influence positive et directe sur la qualité relationnelle (satisfaction et confiance à l'égard du vendeur) et une influence positive et indirecte sur la réponse vis-à-vis de l'entreprise appréhendée à travers deux comportements essentiels (bouche-à-oreille et intention de réachat). L'originalité de ce modèle est d'articuler un niveau interpersonnel (relation avec le vendeur) et un niveau organisationnel (relation avec l'entreprise).

Dans ce cadre ainsi défini, une deuxième question émerge : est-ce que l'orientation client du vendeur est appréciée par les clients de la même manière ? Cette étude introduit comme variable modératrice, la propension du client à s'engager dans la relation. A partir de la mesure de cette variable, le modèle présenté ci-dessous a été testé sur deux groupes : un groupe de consommateurs dits « relationnels » et un groupe de consommateurs dits « non-relationnels ». Deux résultats forts sont à relever. D'une part, la relation entre l'orientation client et la qualité relationnelle (au niveau du vendeur) est plus forte dans le cas des consommateurs dits relationnels. D'autre part, l'influence qualité de la relation – réponse post-achat est différente pour les deux groupes de consommateurs étudiés. Si la satisfaction envers le vendeur agit positivement sur le BAO et le réachat pour les deux groupes de consommateurs, la confiance envers le vendeur n'a pas d'effet significatif sur les comportements post-achat des consommateurs relationnels.

Pour une entreprise, obtenir des vendeurs orientés client correspond à la mise en place d'une gestion des ressources humaines reposant sur un management participatif. Identifier les consommateurs selon leur propension relationnelle peut être un levier intéressant de gestion du multicanal.

De l'Orientation Client des vendeurs à la fidélité à l'entreprise : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client.

Autant les praticiens que les chercheurs s'accordent sur l'importance et le rôle des vendeurs dans la construction et le développement de la relation consommateur-entreprise. La recherche sur les services (Crosby et al, 1990) et en management de la force de vente (Humphreys et Williams, 1996) souligne le rôle du vendeur comme acteur stratégique de la qualité de la relation. Ces résultats rejoignent des recherches fondatrices puisque dès 1987, Eiglier et Langeard placent le commercial au cœur même de la servuction.

Néanmoins, quid de la propension relationnelle des clients ? En effet, compte tenu de l'hétérogénéité des consommateurs et notamment de leur propension à s'engager dans une relation commerciale (ou pas), nous pouvons nous interroger sur le rôle de cette propension relationnelle du consommateur dans la relation consommateur-entreprise.

Ce papier étudie à la fois, l'impact de l'orientation client du vendeur sur la qualité de la relation (considérée ici comme la satisfaction et la confiance envers le vendeur) et sur la réponse post-achat (intention de réachat et bouche-à-oreille), ainsi que l'influence indirecte de la propension relationnelle du consommateur sur ce modèle.

Dans un premier temps, le cadre conceptuel débouche sur un modèle modéré par la propension relationnelle du consommateur. La méthodologie est ensuite exposée ainsi que les principaux résultats. Ces résultats font l'objet d'une discussion et amènent des implications opérationnelles. Enfin, les limites et voies futures de recherche sont présentées.

Cadre conceptuel

Moulins (1998b) estime que l'avènement du « marketing relationnel » permet d'inscrire le concept de fidélité dans une nouvelle ère. Elle « *évolue d'un point de vue centré sur la satisfaction des besoins vers un point de vue centré sur la relation, laquelle s'exprime par l'engagement et la confiance que se témoignent les protagonistes de l'échange* » (p. 67).

Ainsi, le marketing relationnel a mis en évidence des influences favorables du processus d'évaluation d'une expérience de consommation sur la qualité relationnelle d'une part, et sur la fidélité du client à l'entreprise, d'autre part. Plusieurs chaînes de causalité ont été testées : notamment, qualité-satisfaction (Llosa, 1996), qualité-satisfaction-fidélité (Boss, 1999) ou intention de rester dans la relation (Zeithaml et al, 1996) ; satisfaction-fidélité-profitabilité

(Hallowel, 1996) ; qualité-satisfaction-profitabilité (Anderson et al, 1994). Dans cette perspective, le rôle fondamental du vendeur dans l'établissement et le développement de bonnes relations est mis en lumière (Moncrief et Marshall, 2005). Ceci aussi bien dans le domaine des services (Crosby et al, 1990) que dans celui du BtoC (Goff et al, 1997) ou du BtoB (Biong et Selnes, 1996 ; Humphreys et Williams, 1996).

De l'importance de la fidélité du consommateur

Dans une optique de rentabilité et de pérennité de l'entreprise, la fidélisation des consommateurs apparait comme un objectif central des stratégies marketing. Deux idées fortes sous tendent le marketing défensif : conquérir un client est plus onéreux que de le conserver ; les clients fidélisés sont plus rentables pour l'entreprise (fréquence et montant d'achat plus élevé) (Bolton et Drew, 1994).

Dick et Basu, (1994) distinguent la « vraie » fidélité de l'inertie, l'habitude ou du réflexe d'achat. Ils soulignent les antécédents cognitifs, affectifs et conatifs de la fidélité. Pour ces auteurs, la fidélité découle d'une volonté de maintien d'une relation avec le prestataire de service et d'une préférence pour ce dernier. Ce concept de fidélité peut s'appréhender au travers des intentions futures de comportement (réachat, BAO...). La fidélité est considérée comme la résultante du processus d'évaluation d'une expérience de consommation (Zeithaml et al, 1996 ; Oliver, 1999) et des processus relationnels (Morgan et Hunt, 1994).

De l'OC à la qualité de la relation

Pour Crosby et al, (1990) la qualité de la relation est fondée sur deux éléments : la satisfaction du client envers le vendeur et sur la confiance du client envers le vendeur. Ces auteurs montrent l'impact des comportements relationnels du commercial sur la qualité de la relation qui détermine, à son tour, les anticipations des interactions futures. Ces comportements relationnels reflètent ici l'intention du commercial de maintenir et développer la relation (partage d'informations entre le vendeur et le client et intention de coopérer). Dans la même perspective relationnelle, Ramsey et Sohi (1997) se focalisent sur l'écoute du vendeur. Ils établissent une relation positive entre ce comportement relationnel et la qualité de la relation (confiance et la satisfaction à l'égard du vendeur). Ces recherches mettent en évidence l'importance des comportements relationnels des vendeurs.

Dans le domaine des services, ces travaux se rapprochent de ceux de Parasuraman et al, (1988) qui soulignent l'importance de la relation interpersonnelle dans la rencontre de service.

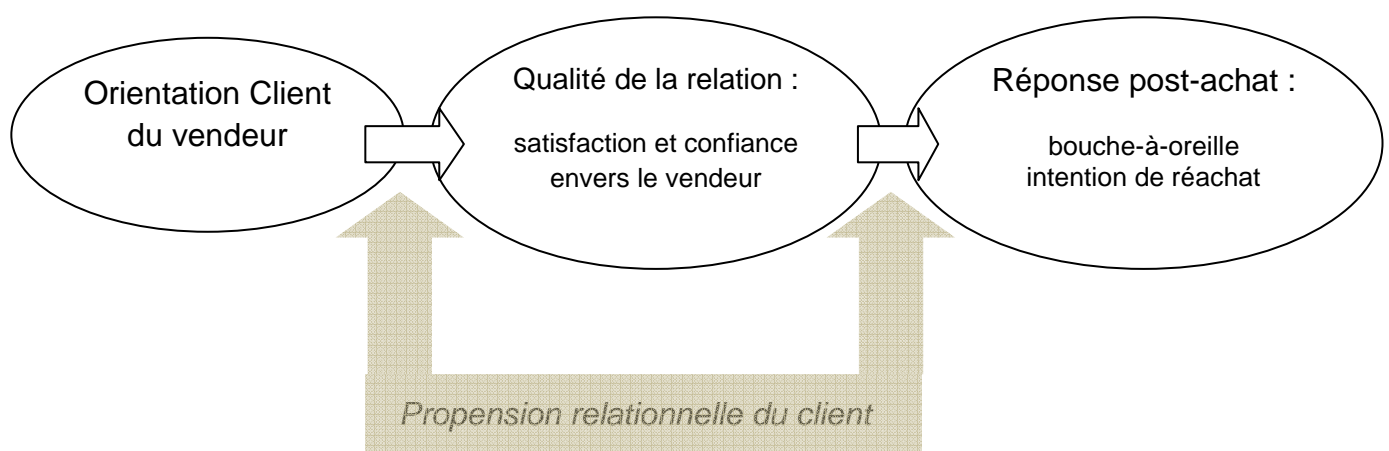
Le poids des comportements du vendeur sur la satisfaction globale ou relationnelle est mis en exergue par Humphreys et Williams (1996). La façon dont le service est «*délivré*» par le vendeur (réactivité, créativité...) expliquerait davantage la satisfaction globale du client que les attributs techniques du produit. Williams (1998) confirme le rôle de l'orientation client du vendeur dans le développement de la relation client-vendeur (satisfaction et confiance à l'égard du vendeur).

De fait, le vendeur apparaît comme un maillon indispensable de la chaîne rencontre de service-satisfaction-fidélité à l'entreprise. Par ailleurs, l'orientation client du vendeur émerge de la littérature comme étant un antécédent majeur de la satisfaction client.

Un commercial est «*orienté client*» lorsqu'il s'engage dans des comportements conduisant à la satisfaction du client à long terme plutôt que de son propre intérêt à court terme (Kelley, 1992). Selon Saxe et Weitz (1982) qui sont à l'origine de ce concept, l'orientation client (OC) du vendeur correspond à : l'assistance du client dans l'évaluation de ses besoins ; l'offre de produits adaptés et satisfaisant ces besoins; la description conforme du produit; l'évitement de tactiques d'influence manipulatrices ou de pression sur le client.

La figure 1 présente le modèle de recherche simplifié. Ainsi, la qualité de la relation, concept de second ordre, médiatise le lien entre l'OC du vendeur et la réponse post-achat du consommateur. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la validité de ce modèle pour tous les consommateurs. En effet, le constat que tous les clients ne souhaitent pas une relation pérenne avec une entreprise peut être établi (Barnes, 1997).

Figure 1 : le modèle de recherche simplifié



La propension relationnelle du client

Le marketing relationnel a parfois fait l'objet de critiques lorsque, à tort, était introduit une supériorité de la relation à long terme sur la transaction commerciale. En effet, comme le souligne Barnes (1997), les clients ne cherchent pas tous la même chose lorsqu'ils sont en relation d'affaires avec une entreprise et ne souhaitent pas forcément avoir de contact. Dès 1983, Moriarty et al, définissent la sensibilité du client face à une approche relationnelle comme la volonté du client à s'engager dans une relation à long terme avec une organisation où les intérêts du client et ceux de l'organisation sont mutuellement sauvegardés. Plus récemment, Odekerken-Schröder et al, (2003) ainsi que Bloemer et al, (2003) confirment le rôle de la propension relationnelle lors de la rencontre de service. Ces auteurs affinent les contours du concept de propension relationnelle, elle correspond à une tendance stable à s'engager dans une relation avec un vendeur ou une catégorie de produits particulière. Des études ont examiné cette propension pour des produits, néanmoins, les connaissances sur l'engagement auprès du vendeur demeurent limitées.

Présentation du modèle de recherche

Goff et al, (1997) montrent que l'OC du vendeur détermine la satisfaction du client envers le vendeur ainsi qu'envers l'entreprise. Pour Williams (1998) l'OC du vendeur détermine le développement de la relation et plus particulièrement sur la satisfaction à l'égard du vendeur. Ceci corrobore ainsi les travaux d'Oliver et Swan (1989) qui ont montré l'importance de l'équité interpersonnelle dans la satisfaction. Nous posons ainsi l'hypothèse suivante : *H1a: L'OC du vendeur a un impact positif sur la satisfaction du client envers le vendeur.*

La confiance, définie comme la croyance en l'intégrité et la fiabilité du partenaire (Morgan et Hunt, 1994), apparaît comme une pierre angulaire de la pérennité des échanges (Dwyer et al, 1987 ; Morgan & Hunt, 1994). L'étude de Crosby et al, (1990) confirme l'effet positif des comportements relationnels sur la confiance envers le vendeur. De fait, il semble intéressant d'évaluer l'impact de l'OC du vendeur sur la confiance que le client lui accorde. Nous postulons ainsi : *H1b: L'OC a un impact positif sur la confiance du client envers le vendeur.*

Le modèle fondateur de la qualité de la relation de Crosby et al, (1990) met en évidence le rôle de la satisfaction envers le vendeur dans l'anticipation des interactions futures ou réachat. L'étude de Biong et Selnes (1996) atteste que la satisfaction du client à l'égard du vendeur est un déterminant de la continuité de la relation. Ces éléments nous amènent à formuler

l'hypothèse suivante : *H2a. La satisfaction envers le vendeur a un impact positif sur l'intention de réachat du consommateur.*

La confiance à l'égard du vendeur apparaît également dans la littérature comme un inducteur de l'intention de réachat (Crosby et al, 1990 ; Doney et Cannon, 1997). Nous cherchons de ce fait à tester cette hypothèse : *H2b. La confiance envers le vendeur a un impact positif sur l'intention de réachat du consommateur.*

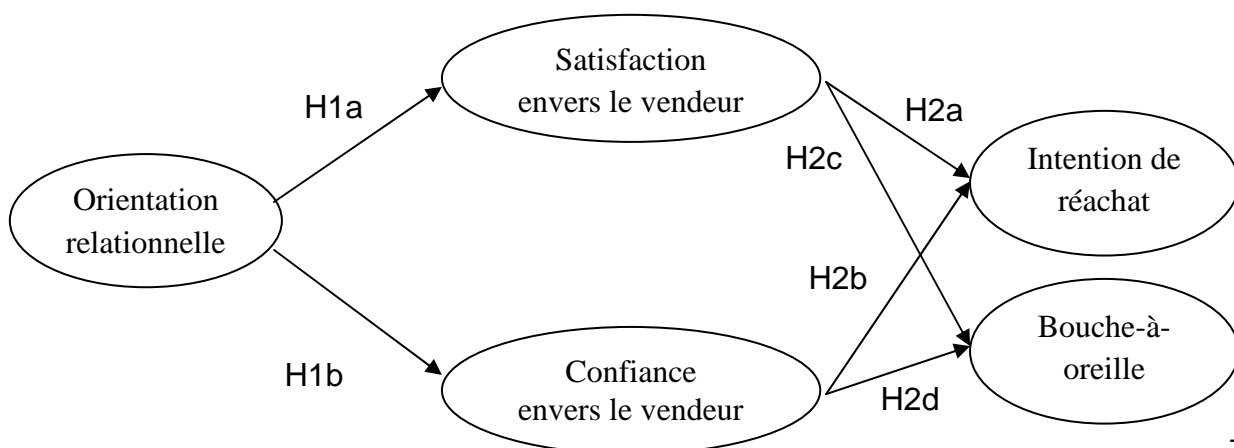
Le bouche à oreille (BAO) est particulièrement important dans le domaine des services du fait que les clients perçoivent souvent un risque élevé et ont des difficultés à évaluer le service avant et après l'achat (Gremler, 1994). Ceci fait référence aux communications informelles échangées directement entre consommateurs au sujet de l'entreprise et des caractéristiques des services (notamment le vendeur) (Westbrook, 1987).

Pour Swan et Oliver, (1989) l'évaluation positive de l'expérience d'achat est à l'origine d'un BAO favorable de la part des clients. Nous formulons ainsi l'hypothèse suivante : *H2c. La satisfaction envers le vendeur a un impact positif sur le bouche-à-oreille.*

La notion de confiance a été associée à une panoplie de comportements pro-entreprise (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). L'étude de Grimler et al, (2001) valide la relation positive entre la confiance accordée au vendeur et le BAO. De fait, nous proposons de tester l'hypothèse suivante : *H2d. La confiance envers le vendeur a un impact positif sur le bouche-à-oreille.*

A l'image des travaux de Bahia et Perrien (2003) sur les conséquences de la prédisposition relationnelle du client, nous formulons une proposition quant au rôle modérateur de la propension relationnelle du consommateur : *P1 La propension relationnelle du consommateur renforce les relations postulées ci-dessus.* La figure 2 reprend nos hypothèses.

Figure 2 : Modèle de recherche proposé



Méthodologie

Collecte des données

Pour tester les hypothèses formulées, nous avons mené une enquête quantitative auprès d'un échantillon de 306 consommateurs français ayant vécu une expérience de service lors de l'achat de produits de haute technologie (téléphonie mobile, ordinateurs portables...) au cours des six derniers mois. L'étude de la construction d'une relation consommateur-entreprise semble d'autant plus prégnante dans ce domaine du fait de l'intangibilité et de l'incertitude liée aux services. Ce choix peut s'expliquer par deux éléments complémentaires. D'une part, les produits de haute technologie sont généralement considérés comme impliquant et retiennent, à ce titre, l'attention du répondant. D'autre part, malgré la familiarité croissante des consommateurs avec cette catégorie de produit, lors de la rencontre de service, les compétences techniques et les qualités relationnelles du vendeur sont particulièrement importantes notamment pour déclencher l'achat.

Les consommateurs devaient remplir un questionnaire sur la base de la dernière expérience d'achat significative. Il leur était demandé de se remémorer celle-ci avec précision une rencontre de service avec un vendeur. Nous avons mesuré les concepts avec des échelles de mesures adaptées (Annexe 1).

Détail de l'échantillon

Le questionnaire a été auto-administré via Internet. 53 % de l'échantillon est composé d'hommes, l'âge moyen est de 31 ans. L'Annexe 1 fournit une description de l'échantillon ainsi que des groupes de consommateurs étudiés.

Le groupe 1 (dénommé ci-après, les « relationnels ») est composé de consommateurs ayant une forte propension relationnelle alors que le groupe 2 (dénommé ci-après, les « non-relationnels ») regroupe les consommateurs ayant une faible propension relationnelle. Ces deux groupes ont été construits selon la moyenne du construit « propension relationnelle » qui est de 2,89. Ce concept a été opérationnalisé grâce à l'échelle de trois items proposés par Bloemer et al, (2003).

Afin de s'assurer de l'homogénéité et de la comparabilité de ces deux groupes selon les principales caractéristiques sociodémographiques, des analyses statistiques (analyses du Chi-deux et de différence de moyenne) ont été conduites et ne montrent aucune différence significative entre les deux groupes au niveau du sexe, de l'âge.

Développement des échelles

Les échelles utilisées dans cette recherche ont fait l'objet d'adaptations à partir d'outils de mesure existants ayant été validés dans la littérature. En amont de la collecte des données quantitatives, un pré-test incluant l'analyse critique du questionnaire par des experts et une enquête pilote auprès de 67 étudiants, a permis de valider la structure du questionnaire ainsi que les qualités psychométriques des instruments de mesure utilisés.

L'orientation client a été mesurée à l'aide de l'échelle développée par Thomas et al, (2001). Les mesures de la satisfaction et de la confiance envers le vendeur s'appuient sur les travaux de Ramsey et Sohi (1997). Pour la mesure des intentions de réachat, nous avons eu recours à l'échelle proposée et validée par Chaudhuri et Holbrook (2001). Enfin, l'échelle du bouche-à-oreille s'appuie sur les travaux de Zeithaml et al, (1996). Les réponses ont été collectées à l'aide d'échelles de Likert à 5 degrés compris entre « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Le détail des items figure en Annexe 2.

Le pré-test a conduit à une première épuration des construits. Les analyses factorielles confirmatoires menées sur l'échantillon final (306 participants) comprennent des analyses des construits pris isolément, puis deux à deux,...etc et finalement tous les cinq simultanément, ceci en suivant la procédure développée par Anderson et al, (1987). La qualité d'ajustement du modèle de mesure final à cinq construits est satisfaisante (GFI = 0,89 ; AGFI = 0,85 ; RMSEA = 0,07 ; CFI = 0,95 ; $\chi^2/ddl = 2,85$). L'annexe 3 reprend les principales caractéristiques psychométriques des construits.

Résultats

Pour les deux groupes, l'orientation client est à l'origine du développement de la relation à travers la satisfaction et la confiance envers le vendeur (Annexe 4). L'OC a un effet positif et significatif à la fois sur la satisfaction à l'égard du vendeur (H1a) et sur la confiance à l'égard du vendeur (H1b). Ces deux concepts déterminent bien, à leur tour, un bouche à oreille positif (H2a et H2b) ainsi qu'une intention de réachat (H3c et H3d pour les non-relationnels).

La recherche valide les liens postulés entre le comportement du vendeur et le développement de la relation ainsi qu'une partie de ceux postulés entre la qualité de la relation et la fidélité à l'entreprise appréhendée ici à travers deux comportements symptomatiques de la fidélité : le bouche-à-oreille et l'intention de réachat.

Le même modèle a été testé auprès de deux groupes (clients relationnels et clients non-relationnels). La différence de Chi² entre le modèle contraint et le modèle libre est significative ($407 > 26$, $p = 0,001$). L'étude empirique valide ainsi le rôle médiateur de la qualité de la relation entre l'OC du vendeur et les réactions du consommateur ; avec des résultats différenciés pour les deux groupes de consommateurs (Annexe 4).

L'effet de l'OC sur la satisfaction et la confiance envers le vendeur est plus fort pour les consommateurs relationnels (0,88 et 0,72) que pour les non relationnels (0,81 et 0,62). Les impacts de la satisfaction à l'égard du vendeur sur le BAO et sur le réachat sont plus importants pour les relationnels (0,68 et 0,74) que pour les non-relationnels (0,25 et 0,45).

Pour ce qui est de l'impact de la confiance envers le vendeur, les résultats obtenus pour les deux groupes sont radicalement différents. Pour les non-relationnels, la confiance a un effet sur le BAO (0,37) et sur le réachat (0,35) alors que pour les relationnels, les relations confiance-réponse post-achat sont non-significatives.

Discussion

L'objectif de cette recherche est d'examiner les relations entre les comportements du vendeur (OC), la qualité de la relation et les réactions du client tout en examinant le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. D'une part, nous montrons que les comportements orientés client du vendeur tels qu'ils sont perçus par les consommateurs sont un antécédent essentiel de la satisfaction et de la confiance envers le vendeur. Néanmoins, leur influence est plus forte dans le cas des consommateurs dits relationnels. D'autre part, l'étude souligne que la qualité de la relation influence positivement la réponse post-achat appréhendée ici en termes de BAO et d'intention de réachat. Cependant, cette influence est différente pour les deux groupes de consommateurs étudiés. Si la satisfaction envers le vendeur agit positivement sur le BAO et le réachat pour les deux groupes de consommateurs, la confiance envers le vendeur n'a pas d'effet significatif sur les comportements post-achat des consommateurs relationnels.

Pour comprendre ce résultat, nous considérons la formation qualitative des deux composantes de la qualité de la relation : la confiance et la satisfaction. La confiance a sans doute des sources plus émotionnelles que la satisfaction qui correspond, elle, à une évaluation plus cognitive et rationnelle. De manière schématique, les consommateurs dits non-relationnels

sont davantage dans l'immédiateté de la réaction et dans le registre émotionnel, évaluation qui les conduit à un jugement plus global au travers de la confiance.

Les résultats de cette étude sont tout à fait cohérents avec les recherches antérieures. En effet, le modèle de la qualité de la relation proposé par Crosby et al, (1990) se trouve confirmé dans un autre domaine que nous pourrions qualifier de « plus expérientiel ». De plus, cette recherche souligne le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. Pour les consommateurs relationnels, la confiance n'a pas d'effet direct sur la réponse post-achat mais seulement des effets indirects via la satisfaction à l'égard du vendeur. Ces résultats rejoignent ceux de Bloemer et al (2003). Ces chercheurs montrent, en effet, que la propension relationnelle a un impact positif et direct sur l'engagement mais que, contrairement à leurs hypothèses, l'engagement n'a pas d'impact direct sur le BAO.

Reconnaître l'effet des comportements relationnels du vendeur sur le processus d'interactions consommateur-entreprise amène plusieurs implications opérationnelles.

Implications opérationnelles

Tout d'abord, il semble indispensable que les entreprises développent, chez leurs vendeurs, une orientation client. Elles doivent être conscientes de la nécessité de créer un climat de confiance afin que leurs vendeurs inspirent bienveillance et intégrité. Dans cette perspective, elles ont sans doute intérêt à développer un climat de service sensé favoriser l'orientation client du vendeur, comme l'ont souligné respectivement Schneider (1998) et Schwepker et Good (2004). La mise en place d'un tel climat implique des changements en termes de gestion des ressources humaines. Pour Humphreys et William (1996), le mix-RH (recrutement, rémunération...) est fondamental pour encourager des vendeurs à être « orientés client ». De même, le rôle du management apparaît ici comme étant crucial dans le développement d'une culture orientée client (Schwepker et Good, 2004).

A ce titre, Hartline et al, (2000) estiment que l'implication organisationnelle et la socialisation des employés constituent de bons moyens de diffusion d'une « culture orientée client » propice à une meilleure qualité de service. Les travaux sur le contrôle informel, ancré sur des normes, des rites et des histoires guidant le comportement organisationnel (Jaworski, 1988) semblent aussi fort utiles. Jaworski préconise ainsi (1) l'auto-contrôle, où les employés autorégulent leurs efforts et se fixent des objectifs, (2) le contrôle du groupe, par les normes créées dans le travail, (3) le contrôle via la culture. Gageons que ces modes de management

plus qualitatifs accompagneront sans doute mieux les commerciaux dans leur démarche orienté client que des outils plus formels et quantitatifs.

Dans cette même perspective, Pugh et al, (2005) qui montrent l'importance des relations employés-clients pour l'efficacité du service mettent en évidence des drivers de la « service profit chain ». Ils confirment la « double boucle » d'un juste traitement organisationnel (Maxham et Netemeyer, 2003). Le personnel en contact qui s'estime justement traité par l'organisation développe des comportements pro-sociaux qui augmentent la perception d'un juste traitement de l'entreprise aux yeux des clients. A partir de là, un management orienté client, un recrutement, des formations et plans de rémunération adaptés à cette philosophie, le travail en équipe, un support et des outils informatiques facilitant les missions des employés et enfin la collecte et l'utilisation des remontées clients sont autant de pistes concrètes pour améliorer la relation client.

La recherche souligne différentes catégories de clients qui ont des propensions différentes à s'engager dans la relation. Pouvons-nous décrire ces différents groupes et affiner cette typologie ? Ensuite, une autre question porte alors sur la gestion de ces différents interlocuteurs pour l'entreprise. Nous avons insisté sur le fait que la relation entreprise-client se noue via le vendeur, néanmoins, nombreuses sont les entreprises qui, pour diverses raisons, automatisent le contact client. Il semble que la propension relationnelle du client soit un bon critère de gestion du multicanal. Par exemple, nous pouvons envisager que le client, selon son orientation relationnelle, choisisse le point de contact et le mode de communication qui lui convient le mieux. A l'entreprise d'identifier qui préfère quoi et ensuite de contacter le client selon le moyen et la fréquence les plus adaptés. Contacter le client selon ses envies, n'est-ce pas cela être orienté client ?

Limites et recherches futures

Malgré les apports mentionnés, cette recherche comporte trois limites essentielles qui pourraient être considérées dans des investigations futures.

Tout d'abord, bien que l'étude de Crosby et al, (1990) rejoigne pour partie nos résultats dans le domaine bancaire, il serait intéressant d'introduire la valeur expérientielle du service étudié. Spécifiquement, plus la valeur sociale ou « création de lien » est forte, plus la confiance devrait jouer un rôle capital. Conduire la recherche dans d'autres secteurs d'activité permettrait ainsi d'asseoir la validité externe de l'étude.

Ensuite, face aux difficultés méthodologiques qu'auraient soulevé leur prise en compte, cette recherche a écarté les émotions suscitées par et ressenties lors de la rencontre de service. Néanmoins, les résultats laissent supposer le rôle de l'émotion dans la construction de la confiance et proposent ainsi une voie de recherche prometteuse.

Certains concepts pourraient être plus finement considérés. D'une part, la littérature souligne la complexité de la propension relationnelle qui est présentée, tour à tour, comme un trait de personnalité, une variable contextuelle ou une composante de la valorisation d'une expérience de consommation. Dans cette perspective, il serait intéressant d'enrichir le modèle proposé en considérant différents contextes de consommation et en mesurant les valeurs ou bénéfices retirés de la rencontre de service. D'autre part, le choix de l'opérationnalisation de la fidélité à travers seulement deux comportements a sans doute conduit à sous-estimer la composante « attachement » de la fidélité et la typologie des comportements pourrait être complétée (comportement de réclamations, par exemple).

Enfin, outre les pistes évoquées précédemment, d'autres voies de recherche peuvent être identifiées. Guenzi (2003) a proposé d'intégrer les antécédents de l'OC comme l'orientation vente de l'entreprise, les systèmes de contrôle de la force de vente, les modes de management. De même, il s'agirait d'étudier d'autres caractéristiques individuelles du client afin de mieux comprendre le processus de développement de la relation consommateur-entreprise tels que l'expertise du consommateur ou le besoin de socialisation.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E.W., Fornell C. et Lehmann D.R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58, 3, p.53-66.
- Anderson J.C., Gerbing D. W. et Hunter J. E. (1987), On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, *Journal of Marketing Research*, 24, 4, p.432-437.
- Barnes J.G. (1997). Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers, *Psychology & Marketing*, 14, 8, p.765-790.
- Biong H. et Selnes F. (1996), The strategic role of the salesperson in established buyer-seller relationships, *Journal of Business to Business Marketing*, 3, 3, p.39-78.
- Bloemer J, Odekerken-Schröder G. et Kestens L. (2003), The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions: An empirical study in a hairdresser's context, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 4, p.231-240.
- Bolton R.N. et Drew J.H. (1994), Linking customer satisfaction to service operations and outcome, *Service Quality: New directions in theory and practice*, eds R. T. Rust et R.L. Oliver, London, Sage Publications, p.173-200.
- Boss J.F. (1999), La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients, *Revue Française de Marketing*, 171, 1, p.115-128.
- Chaudhuri A. et Holbrook M.B. (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65, 2, p.81-93.
- Crosby L.A. Evans K.R. et Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, 54, 3, p.68-81.
- Dick A.S. et Basu K. (1994), Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 2, p.99-113.
- Doney P.M et Cannon J.P, (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 4, p.35-31.
- Dwyer R.F., Schurr H., et Oh S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, p.11-27.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, Collection Stratégie et Management, Ediscience International.
- Garbarino E., Johnson M.S. (1999), The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationship, *Journal of Marketing*, 63, p.70-87.
- Goff G. Boles J.S. Bellenger D.N. et Stojack C. (1997), The influence of salesperson selling behaviours on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, 73, 2, p.171-184.
- Gremler D., Bitner M.J. et Evans K.R. (1994), The internal service encounter, *International Journal of Service Industry Management*, 5, 2, p. 34-57.
- Gremler D.D., Gwinner K.P. et Brown S.W. (2001), Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships, *International Journal of Service Industry Management*, 12, 1, p.44.

- Guenzi P., Pardo C. et Georges L, (2003), Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, 36, 1, p.121-133
- Hallowell R. (1996), The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, *International Journal of Service Industry Management*, 7, 4, p.27-42.
- Hartline M.D., Maxham J.G.III, McKee D.O. (2000), Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*, 64, 2, p.35.
- Humphreys M.A. et Williams M.R. (1996), Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16, 3, p.47-57.
- Jaworski B.J. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, 52, 3, p.23-40.
- Kelley S.W. (1992), Developing customer orientation among service employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 1, p.27-36.
- Llosa-Stylios S, (1996), Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services, Thèse soutenue, Thèse de doctorat Science de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.
- Maxham III J. G. et Netemeyer R. G. (2003), Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling, *Journal of Marketing*, 67, 1, p.46-62.
- Moncrief W.C. et Marshall G.W. (2005), The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management*, 34, 1, p.13-22.
- Morgan R.M et Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, p.20-38.
- Moriarty R.T., Kimball R.C. et Gay J.H, (1983), The management of corporate banking relationships, *Sloan Management Review*, 24, p.3-16.
- Moulins J-L. (1998), Etat de fidélité et relation de fidélité : Eléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange, *Décisions Marketing*, 3, p.67-73.
- Odekerken-Schroder G., De Wulf K. et Schumacher P. (2003), Strengthening outcomes of retailer-consumer relationships: The dual impact of relationship marketing tactics and consumer personality, *Journal of Business Research*, 56, 3 p.177.
- Oliver R. L. et Swan J. E. (1989), Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 53, N°2, pp. 21-35.
- Oliver R.L. (1999), Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, 63, p.33-44.
- Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L.L. (1988), SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions service quality, *Journal of Retailing*, 4, 1, p. 12-40.
- Ramsey R.P, et Sohi R.S, (1997), Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy and Marketing Science*, 25, 2, p.127-135.

Saxe R. et Weitz B.A. (1982), The S.O.C.O scale: A measure of customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, 3, p.343-351.

Schneider B., White S. et Paul M. (1998), Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model, *Journal of Applied Psychology*, 83, 2, p.150-163.

Schwepker C.H. et Good D. J. (2004), Marketing control and sales force customer orientation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, 3, p.167-179.

Westbrook R. (1987), Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes, *Journal of Marketing Research*, 24, 3, p. 258-271.

Williams M.R. (1998), The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13, 3, p.271-287.

Zeithaml V.A., Berry L.L. et Parasuraman A. (1996), The behavioral consequences of service quality, *Journal of Marketing*, 60, 2, p.31-46.

Annexe 1 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

	Echantillon total	Groupe 1 Les non-relacionnels	Groupe 2 Les relacionnels
Sexe	306	135	171
Homme	163 (53 %)	69 (51 %)	94 (55 %)
Femme	143 (47 %)	66 (49 %)	77 (45 %)
Age moyen	31 ans	31 ans	32 ans
Niveau d'étude	306	135	171
Baccalauréat	6 (2 %)	2 (1,5 %)	4 (2 %)
Bac + 2	43 (14 %)	16 (12 %)	27 (16 %)
Bac + 4	49 (16 %)	21 (15,5 %)	28 (16,5 %)
Bac + 5	207 (68 %)	96 (71 %)	111 (65 %)
Autres	1 (0 %)		1 (0,5 %)
Activités	306	135	171
Temps complet	198 (65 %)	85 (63 %)	113 (66 %)
Temps partiel	35 (11 %)	17 (12,5 %)	18 (10,5 %)
Retraité	2 (1 %)	1 (0,5 %)	1 (0,5 %)
Chômeur	9 (3 %)	4 (3 %)	5 (3 %)
Femme au foyer	3 (1 %)	2 (1,5 %)	1 (0,5 %)
Etudiants	58 (19 %)	25 (18,5 %)	33 (19,5 %)
Non réponse		1 (0,7 %)	

Annexe 2. Détail des échelles après épuration

OC du vendeur

Ce vendeur a cherché à découvrir mes besoins.
Ce vendeur a toujours eu mon intérêt en tête.
Ce vendeur a essayé de me proposer des produits ou services correspondant à mes attentes.
Ce vendeur a toujours proposé le produit le plus adapté à mes besoins.
Ce vendeur a essayé de trouver le produit ou le service qui corresponde à mes besoins.

Satisfaction envers le vendeur

Les contacts que j'ai eus avec ce vendeur étaient corrects.
Je suis satisfait avec le niveau de service que ce vendeur m'a fourni.
En général, je suis assez satisfait en traitant avec ce vendeur.

Confiance envers le vendeur

Ce vendeur est agréable et avenant.
Ce vendeur est honnête.
Ce vendeur est sincère.
Je sens que je prends peu de risques quand je traite avec ce vendeur.

Intention de réachat

Il est probable que je contacte ce vendeur ultérieurement.
Je suis prêt à négocier avec ce vendeur à nouveau.
Je prévois de continuer à traiter avec ce commercial.
J'achèterai auprès de ce vendeur dans le futur.

Bouche-à-oreille

Vous dites des choses positives aux autres au sujet de X.
Vous recommandez X à toute personne qui cherche des conseils.
Vous encouragez vos amis et vos relations à faire vos achats auprès de X.

Propension relationnelle du client

En général, je suis quelqu'un qui aime être un client régulier d'une seule entreprise pour ce type de produits ou de services.
En général, je suis quelqu'un qui veut être un client régulier d'une seule entreprise pour ce type de produits ou de services.
En général, je suis quelqu'un qui est prêt à faire un effort supplémentaire pour me rendre toujours dans la même entreprise pour ce type de produits ou de services.

Annexe 3. Qualités psychométriques des instruments de mesure

	Moyenne	Ecart-type	α	t-values
OC	3,11	1,10	0,85	6,68 < t < 18,85
Confiance envers le vendeur	3.16	0.91	0.86	11,37 < t < 20,89
Satisfaction envers le vendeur	3.47	0.88	0.84	13,44 < t < 17,74
Intention de réachat	2.67	1.20	0.94	17,84 < t < 21,32
Bouche-à-Oreille	3,09	3,23	0,92	25,40 < t < 28,45

Annexe 4 : Test des hypothèses

Le même modèle a été testé auprès de deux groupes (clients relationnels et clients non-relationnels). Le tableau suivant présente les résultats du test des hypothèses.

Hypothèses	Groupe 1 (non-relationnels)		Groupe 2 (relationnels)	
	SC	t-value	SC	t-value
H1a OC => satisfaction envers le vendeur	0,81	7,97	0,88	9,84
H1b OC => confiance envers le vendeur	0,62	7,40	0,72	10,95
H2a Satisfaction envers le vendeur => intention de réachat	0,45	4,67	0,74	7,38
H2b Satisfaction envers le vendeur => bouche-à-oreille	0,25	2,51	0,68	6,11
H2c Confiance envers le vendeur => intention de réachat	0,35	3,94	ns	1,31
H2d Confiance envers le vendeur => bouche-à-oreille	0,37	3,73	ns	-0,57