

Étude des déterminants de l'orientation client de l'employé commercial et effets sur la performance commerciale.

Hiba ELBIROU

Doctorante en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad, ENCG Marrakech.

Résumé :

Les objectifs de ce présent article consistent à mettre le point, d'une part, sur les facteurs déterminèrent de l'orientation client de l'employé commercial, qui font référence à des compétences relationnelles à caractère individuel et des pratiques managériales à caractère organisationnel à savoir : la personnalité, le genre, l'expérience du commercial, la relation superviseur-employé, l'empowerment, la culture orientée service et le climat de travail et la satisfaction. D'autre part, sur le concept de la performance commerciale et ses approches, et finalement présenter les conclusions tirées de certaines études qui ont traité l'impact de l'orientation client des vendeurs sur leurs performances commerciales. Il a aussi pour objectif d'en proposer un modèle explicatif qui met en relation l'ensemble de ces variables

Mots clés : *Orientation client du vendeur, performance commerciale, l'employé commercial, compétences relationnelles, pratiques managériales.*

Abstract:

The objectives of this article are to put the point, on the one hand, on the determining factors of the customer orientation of the salesperson, that refer to individual relational skills and managerial practices of an organizational nature such as: the personality, gender, the experience, the supervisory relationship- employee, empowerment, service oriented culture, work climate and job satisfaction. On the other hand, on the concept of commercial performance and its approaches, and finally present the conclusions drawn from some studies that have dealt with the impact of customer orientation on business performance. It also aims to propose an explanatory model that relates all these variables.

Keywords: *Customer orientation of the seller, commercial performance, salesperson, relational skills, managerial practices*

INTRODUCTION

Actuellement les entreprises marocaines font face à un environnement de plus en plus compétitif, dont l'orientation vers le client est devenue une évidence de sens commun. Le souci persistant est de placer le client au centre de l'entreprise : de sa stratégie, de ses objectifs, de ses décisions et de ses actions à court et à long terme. Ces entreprises ont intérêt à entretenir des relations étroites, fortes, et durables avec leur client, pour plusieurs raisons à caractère stratégique. Dans ce même sens, l'employé commercial, qui se trouve en interaction quotidienne avec le client, fait face à un tas d'enjeux contradictoires entre la satisfaction, voire la fidélisation des clients, la gestion des réclamations, la gestion des dilemmes, l'efficacité, l'atteinte des objectifs, la performance commerciale... la littérature sur la force de vente, notamment les travaux (BIONG et SELNES, 1996; HUMPHREYS et WILLIAMS, 1996) crédibilise le rôle déterminant du vendeur dans le développement et le maintien des bonnes relations avec la clientèle. À cet égard, les travaux de (GARBARINO et JOHNSON, 1999) stipulent que le vendeur est un acteur stratégique de la qualité de la relation avec le client, et la confiance accordée à l'entreprise par le client dépend au premier lieu de sa relation avec le personnel de contact. Dans cette même perspective, les travaux de (MONCRIEF et MARSHALL, 2005) confirment le rôle capital du commercial dans la constitution et le maintien de bonnes relations avec le client, ceci aussi bien valide dans le secteur des services (CROSBY et al, 1990) que dans celui du B to C (GOFF et al, 1997) ou du B to B (BIONG et SELNES, 1996 ; HUMPHREYS et WILLIAMS, 1996). D'après l'approche fondatrice de l'orientation client (SAXE et WEITZ 1982), un employé est orienté client lorsqu'il assiste le client dans l'évaluation de ses besoins, il propose l'offre (produit et /ou service) adéquat et cherche à satisfaire le besoin de son client, il assure une présentation conforme de produit et/ ou service tout en évitant les tactiques de pression et d'influence.

I. L'orientation client

Le concept de l'orientation client ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs et des praticiens. Elle traduit en grande partie l'importance que l'employé de service accorde aux besoins, aux désirs et aux attentes de ses clients. Ainsi que le plaisir qu'il trouve lorsqu'il satisfait leurs besoins (KELLEY, 1992). Un employé est « orienté client » lorsqu'il s'engage dans des comportements menant à la satisfaction de clients à long terme plutôt que son propre intérêt à court terme (KELLEY, 1992).elle reflète en premier lieu la prédisposition et la courtoisie de l'employé à fournir un service de qualité à ses clients, il s'agit d'un engagement

affectif dont l'objectif est l'amélioration continue de la qualité de service (CHA, 2005 ; STOCKAND, 2005 ;DONAVAN et al., 2004;SUSSKIND et al., 2003).

Sur plan organisationnel, l'orientation client est une composante principale de l'orientation marchée de l'entreprise. Elle joue un rôle d'avant-garde dans la relation de toute entreprise avec son marché (DESHPANDE, FARLEY et Webster, 1993; KOHLI et JAWORSKI, 1990; LEE FLANG, 2011). Au sens de (DESHPANDE, et al, 1993). L'orientation client est définie comme étant « *une série de croyances poussant l'entreprise à placer les intérêts des clients en premier, sans pour autant négliger les autres parties prenantes, à savoir : les actionnaires, les dirigeants et les employés, afin de développer la profitabilité de l'entreprise à long terme* ». Les travaux de (DWYER et TANNER 2002) soulignent que l'orientation client permet à l'entreprise d'améliorer ses stratégies marketing et de développer un certain avantage concurrentiel. D'autre part, l'orientation client est le développement voire la mise en œuvre des normes, des actions, des procédures et des politiques de service organisationnel, tout en assurant une formation sur le service et en évaluant les pratiques afin de garantir un service de qualité (; SAURA et al., 2005 ;KENNEDY et al., 2003 ;JAWORSKI et KOHLI, 1996).

II. Les facteurs déterminèrent de l'orientation client de l'employé commercial.

À travers un examen de littérature, nous essayons de mettre le point sur les variables explicatives, déterminantes, et les plus pertinentes (en matière d'études effectuées) d'un comportement orienté client sur le plan individuel que sur le plan organisationnel. Nous constatons alors que le comportement orienté client de l'employé commercial est un hybride entre ses compétences relationnelles et les pratiques managériales et culturelles de son entreprise.

2.1. La personnalité

De multiples recherches menées dans ce sens, souvent par des psychologues, dont l'objectif est d'enlever l'ambiguïté qui entoure ce concept et d'identifier les critères déterminants de quelques tendances personnelles. En ce qui concerne la littérature sur la force de vente, le fameux modèle de Big Five est le plus utilisé, élaboré par (DIGMAN, 1990 ; VINCHUR et al, 1998), il présente les cinq traits fondamentaux de la personnalité de l'individu, appelé également OCEAN :

O : Ouverture aux nouvelles expériences : elle concerne à la fois la psychologie de la personne et l'intensité voire le degré de la complexité des expériences vécues.

C : Consciencieux : désigne l'ensemble de modes de contrôle de l'impulsion, ce trait se manifeste chez l'individu par le fait d'être ordonné, scrupuleux, digne de confiance.

E : Extraversion : concerne le côté social de la personnalité de l'individu, sa capacité de communiquer avec les autres, et avoir des émotions positives.

A : Agréabilité : correspond au côté doux de la personnalité, de l'altruisme, l'amabilité.

N : Neurotisme : à l'opposé de l'agréabilité, neurotisme correspond à la nervosité, aux émotions négatives voire même instables et la mélancolie.

Les travaux de (BROWN et al 2002), montrent que l'instabilité émotionnelle impacte négativement l'orientation client de vendeur. Par contre, l'agréabilité constitue un facteur important de l'orientation client. Selon (HURLEY, 1998), elle a un effet positif sur l'empathie et sur la performance relationnelle du personnel en contact. Les commerciaux empathiques sont acteurs de la satisfaction de leurs clients. Les enquêtes du (MOUNT et al 1998) dans le secteur bancaire, concluent qu'il existe une relation négative entre l'ouverture des employés et leur performance au travail. À l'issue de ces études, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

H1 : la personnalité de l'employé commercial influence son niveau d'orientation client.

2.2. Le genre

Certaines études menées dans les lieux de vente ont conclu que les femmes accordent une importance accrue aux composantes sociales et interpersonnelles de leur travail que les hommes (BARTOLE 1976, SCHUTER 1975). Plus précisément, dans l'environnement de vente, les femmes valorisent plus leurs relations avec les clients que les hommes (BUSCH 1978). Les travaux de (THAKOR et JOSHI 2005) concluent que le genre constitue est considéré comme facteur déterminant de l'orientation client de l'employé commercial.

H2: le genre de l'employé commercial peut avoir un impact négatif sur le degré de son orientation client.

2.3. La relation superviseur-employé

Généralement, les managers créent des relations étroites avec leurs commerciaux. Ces relations sont basées essentiellement sur la confiance, l'interaction, le soutien voire les récompenses formelles et informelles (GRAN et CASHMAN 1975). Ce type de relation, stimule souvent

l'employé à développer des comportements compatibles avec les valeurs de leur organisation, (DIENESCH et LIDEN 1986). D'un autre côté, la qualité de la relation superviseur-vendeur a un impact significatif sur la performance individuelle et celle du groupe. À travers cette revue des résultats des recherches menées sur l'orientation client des vendeurs, nous reformulons la proposition suivante :

H3 : la relation superviseur-employé a un impact positif sur l'orientation client de l'employé commercial.

2.4.L'expérience

L'expérience de l'employé commercial englobe son savoir, savoir-faire. Selon (CROSBY et al 1991), l'expérience renvoie à la compétence, aux connaissances techniques, et à la connaissance du marché. D'après Donney et Cannon (1997) la confiance accordée à l'entreprise dépend largement de niveau d'expérience de ses commerciaux. Les propos de Plamatier et al (2007 ; p. 29) « *les compétences et la connaissance du vendeur sont les attributs les plus créateurs de valeur* ». Elle explique en grande partie l'efficacité et le professionnalisme du commercial (ANDERSON et WEITZ 1989). Quant aux travaux de (SAXE et WEITZ 1982), déterminent que le niveau d'expérience de personnel commercial peut influencer son orientation client, dans la mesure où les vendeurs expérimentés sont plus familiarisés avec les besoins des clients, au fil du temps, ils manifestent des niveaux plus élevés de l'orientation client en comparaison avec les commerciaux débutants. Nous proposons l'hypothèse suivante :

H4 :l'expérience du commercial a un impact positif sur son comportement orienté client.

2.5. L'empowerment

Le concept de l'empowerment «L'habilitation » a suscité l'intérêt d'un nombre intéressant de chercheurs. La littérature distingue entre deux types de l'empowerment :

Sur le plan organisationnel, il correspond à un mode de gestion qui favorise l'accroissement du pouvoir décisionnel et du niveau des responsabilités des employés. Alors que le second type, renvoie à l'état psychologique et comportemental de la personne. (SPREITZER 1995). Trouve que les pratiques d'habilitation stimulent les employés à s'impliquer de plus en plus dans leur milieu de travail. Ce qui augmente activement la performance organisationnelle. Ainsi que les pratiques qui visent l'amélioration de l'habilitation des employés sont de plus en plus utilisées pour renforcer la productivité, augmenter le niveau de satisfaction des clients ou

encore afin d'obtenir un certain avantage concurrentiel. (Carless 2004). Pratiquement, l'empowerment (l'habilitation) joue son rôle quand la prestation de service nécessite l'adaptabilité de personnel en contact avec sa clientèle. Les travaux de (KOBBERG et AL 1999) trouvent que le personnel « empowered » réagit avec passion aux besoins et insatisfactions de ses clients.

H5 :l'empowerment de l'employé commercial impacte positivement son comportement orienté client.

2.6.Une culture orientée client

À ce titre, les travaux de (ROGG ET AL.2001), trouvent que les pratiques liées à la gestion des ressources humaines doivent être convergentes vers la stratégie de l'entreprise. Une firme est orientée vers le client consacre plus d'attention au personnel en contact avec son capital client.(HARTLINE ET AL.2000) désignent deux déterminants d'une culture orientée client notamment l'implication organisationnelle et la socialisation de personnels. Ces mêmes auteurs, recommandent un contrôle sur l'ensemble des comportements qui touche à la dispersion de l'orientation client de la firme. La littérature distingue entre deux types de contrôle : formel et informel, vu la complexité du comportement humain il est difficile de le contrôler objectivement. (JAWORSKI, 1998) recommande le contrôle informel qui stimule le personnel à prendre en considération les valeurs et les objectifs de l'organisation. Alors que les propos de (SCHWEPKER et GOOD, 2004), attirent l'attention sur le rôle crucial du manager dans l'orientation client de son équipe à travers l'encadrement permanent.

H 6 : la culture orientée client influence positivement l'orientation client de l'employé commercial.

2.7.Le climat de travail

Le climat de travail consiste à une représentation cognitive personnalisée et organisée de la structure, processus et des événements qui composent un environnement de travail.(PARKER et al. 2003). Les résultats de maintes études concluent que ,ces perceptions peuvent avoir un effet remarquable sur les comportements des employés (CARR et al.2003). Dans le présent article, les composantes de climat de travail renvoient à la clarté de rôle, l'enrichissement de la tâche et l'accessibilité des ressources

2.7.1. La clarté de rôle

Certaines études concluent que la compréhension des tâches, des objectifs et des buts permettent aux employés d'orienter leurs efforts sur les aspects les plus importants de leur travail, ainsi que la compréhension des processus leur permet d'utiliser les moyens adéquats pour atteindre leurs objectifs (RIZZO et al.1970). Selon (SAWYER, 1992), les employés doivent bien comprendre leur rôle au sein de leur organisation afin d'adhérer convenablement à l'atteinte des objectifs souhaités.

H7 : la clarté de rôle a un impact positif sur l'orientation client

2.7.2. L'enrichissement de la tâche

L'enrichissement d'une tâche stimule l'individu à effectuer des fonctions de gestion, à savoir l'organisation, la planification et le contrôle, en plus de ses fonctions de base. L'enrichissement des tâches est susceptible d'augmenter l'habilitation de l'employé, dans la mesure où, l'exécution du travail contribue à accroître la valeur attribuée à ce travail et permet également de développer des sentiments d'autonomie et d'impact. Les résultats de plusieurs études confirment l'impact positif que peut avoir une tâche enrichie à l'égard de l'habilitation (GAGNE et al., 1997 ; GOBERT, 2000 ; KRAIMER et al., 1999 ; LIDEN et al., 2000).

H8 :L'enrichissement de la tâche a un impact positif sur l'orientation client de l'employé commercial.

2.7.3. Accessibilité des ressources

Dans ce sens, un bon nombre de chercheurs avancent que la réduction de certaines barrières à caractère organisationnel permet d'augmenter le rendement des employés (KANTER, 1977 ; LASCHINGER et al. 2004 ; PETERSON ET ZIMMERMAN, 2004 ; SPREITZER, 1996). Quant à l'accessibilité des ressources, reflète le degré auquel les employés disposent des ressources nécessaires qui leur permettent la réalisation de leur travail adéquatement à savoir : les équipements, les budgets, le temps, les outils etc. Les employés ayant accès à ces ressources sont davantage capables d'exécuter leur travail librement, et d'avoir un impact sur l'environnement de travail (KANTER, 1977).

H9 : le degré d'accessibilité des ressources a un impact positif sur l'orientation client de l'employé commercial.

2.8. La satisfaction au travail en tant qu'antécédent

Ce concept ne cesse de stimuler l'intérêt des chercheurs, il fait l'objet de multiples études en sciences de gestion. À cet égard, (CZEPIEL et ROSENBERG, 1977) trouvent que la satisfaction reste toujours « *un terme complexe et un concept difficile* ». Elle est définie par (LOCKE, 1969) comme étant « *un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». En matière de ressources humaines, la satisfaction est une notion capitale afin d'appréhender les attitudes et les comportements au travail. Nombreux sont les modèles théoriques qu'ont utilisé la satisfaction au travail comme une variable explicative de la performance, turnover, les grèves etc. Elle dépend à l'écart existant entre ce que la personne désire et ce qu'elle enlève de son travail. Dans le même sens, des recherches récentes en marketing démontrent que la satisfaction au travail du commercial impact positivement la qualité de service perçue par le client (HARTLINE et FERRELL, 1996 ; MALHOTRA et MUKHERJEE, 2004, YOON, SEO et YOON, 2004) et ensuite la satisfaction du client (BERNHARDT et AL. 2000, HOMBURG et STOCK, 2005, KANTSPERGER et HUNZ, 2005). La satisfaction au travail est mesurée d'une façon globale (les chercheurs ont eu recours à une échelle de mesure composée d'un seul item pour évaluer le degré global de la satisfaction), et la force, de la relation entre la satisfaction au travail du personnel en contact et la satisfaction du client varie avec une corrélation qui va de 0.09 (HARTLINE et FERRELL, 1996) à 0.29 (MALHOTRA et MUKHERJEE, 2004). Les propos de (CHURCHILL et al .1976)¹, déterminent sept dimensions de la satisfaction au travail du personnel :

1. le travail lui-même
2. les collègues de travail
3. l'encadrement
4. le soutien et la politique de l'entreprise
5. la rémunération
6. les opportunités de carrière et d'avancement
7. les clients

H10 : la satisfaction au travail de l'employé commercial a une influence positive sur son orientation client.

¹ Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001), « Delivering customers-oriented behavior through empowerment : An empirical test of HRM assumptions », *Journal of Management Studies*, vol. 38, n° 6, 831-857.

III. La performance commerciale

La performance du vendeur se définit à travers sa contribution aux objectifs de l'organisation,(CHURCHIL et al .2000). En d'autres termes, «la performance du vendeur représente les comportements qui sont évalués selon leurs contributions aux buts de l'organisation » (WALKER et al.1979).De plus, (PARISSIER et al.2005) distinguent entre la performance spécifique : ce sont les résultats obtenus grâce aux efforts et compétences individuelles du vendeur. Et autres résultats, non spécifiques réalisés par l'entreprise sans intervention du vendeur grâce à sa politique commerciale. Quant aux travaux de (ANDERSON et OLIVER 1987), distinguent entre la performance des comportements et celle des résultats. La première englobe l'ensemble des exigences du poste de travail. Il s'agit de l'ensemble des compétences et des actions y compris les activités support de vente, ainsi que le travail en équipe et l'adaptabilité commerciale etc. En ce qui concerne la performance des résultats, se concrétise dans le chiffre d'affaires réalisé par le vendeur, le nombre des nouveaux clients, le niveau de satisfaction voire la fidélité des clients.

3.1.Vers une approche objective de la performance commerciale

Elle consiste à une évaluation objective des résultats réalisés par le vendeur dans le cadre de son travail, et en adéquation avec les buts de l'organisation. La mesure objective est souvent utilisée dans les recherches académiques (WEITZ ,1981), ce même auteur, trouve que la mesure est objective lorsqu'elle se réfère aux volumes de ventes, elle est également la mesure préférée par les praticiens, vu que les critères utilisés sont en nombre de deux : des mesures qui concernent l'input du vendeur et d'autres captivent son output.

3.2.Vers une approche subjective de la performance commerciale

Cette approche, se focalise essentiellement sur la manière avec laquelle le vendeur accomplit les activités qui font partie de leur travail. Elle écarte l'ensemble des comportements susceptibles d'influencer la performance de ses résultats (BABAKUS et al.1996).Plusieurs critères ont été utilisés par les chercheurs dans ce sens afin d'analyser voire mesurer la performance des comportements du vendeur Les propos de BALDAUF et CRAVENS 2002) déterminent trois critères dans ce sens : le savoir technique, la vente adaptative ainsi que la planification commerciale .Quant à (SPRIMONT, 2003) met le point sur la communication

commerciale efficace, la maîtrise des budgets de dépenses, la maîtrise technique de l'offre voire la remontée de l'information.

IV. L'évaluation de la performance commerciale

Quant à l'évaluation de la performance commerciale, la littérature distingue entre trois modalités distinctes il s'agit de : l'évaluation par le superviseur, l'évaluation par les pairs et l'autoévaluation.

4.1. L'évaluation par les superviseurs

Généralement, l'enjeu principal d'un superviseur est l'évaluation voire le développement du potentiel et l'évolution du personnel. Afin de garantir une évaluation correcte des performances des vendeurs. À cet égard, le superviseur doit suivre d'une façon quotidienne les comportements du vendeur cela lui permet d'avoir une base crédible pour son évaluation. Les travaux de (JARAMILLO et al. 2005) avancent que les évaluations du management sont plus prédictives de la performance en comparaison avec celles de l'autoévaluation. Ces mêmes auteurs, trouvent la pertinence des évaluations de la supervision dépend des échelles utilisées. D'où la nécessité de mettre en œuvre des échelles basées sur plusieurs items plutôt que des échelles qui font référence à un seul item.

4.2.L'évaluation par les pairs

À ce stade, l'évaluation peut se faire soit d'une façon individuelle comme elle peut se faire par un groupe d'individus. L'étude de (JOURDEN et HEATH ,1996) montre qu'il existe une différence de la perception de la performance entre le groupe et l'individu, vu qu'ils ont observé qu'après avoir effectué une tâche, la majorité écrasante des individus sous-estiment leurs performances, il s'agit d'une illusion négative de la performance. En revanche, la majorité des membres appartenant au groupe évaluent positivement la performance du groupe, et là on parle d'une illusion positive de la performance.

4.3.L'autoévaluation

Les travaux de (JARAMILLO et al. 2005) mettent le point sur trois théories explicatives de la différence entre l'autoévaluation et l'évaluation faite par les superviseurs :

4.3.1. La théorie de base commune

La convergence entre l'autoévaluation et celle faite par les superviseurs, nécessite en premier lieu un partage d'une large base d'évaluation. Les études montrent que l'autoévaluation est souvent fondée sur des considérations personnelles. Alors que, les évaluations des superviseurs sont basées sur des critères objectifs.

4.3.2. La théorie de comparaison sociale

Elle part du principe que l'individu dans son autoévaluation, se base sur le principe de comparaison de sa propre performance avec celles de ses collègues. Quant à l'évaluation par le superviseur, ce dernier dispose d'un accès à l'information qui lui permet d'évaluer la performance relative à l'ensemble des membres du groupe.

4.3.3. La théorie de l'effet de la performance

En ce qui concerne cette troisième théorie, sollicite l'existence d'un biais dans l'autoévaluation. Cela est expliqué par le fait que les vendeurs qui réalisent des faibles performances ont souvent tendance à surestimer leur performance. A contrario, les commerciaux qui réalisent des performances supérieures ont tendance à sous-estimer leur performance (JARAMILLO et al. 2005). Les propos de Rich et al. (1999), trouvent que les autoévaluations sont plus prédictives de la performance objective, elles ne prennent pas en considération les facteurs externes, ce qui explique la difficulté de vendeur à tenir compte de l'ensemble des facteurs contextuels dans son autoévaluation.

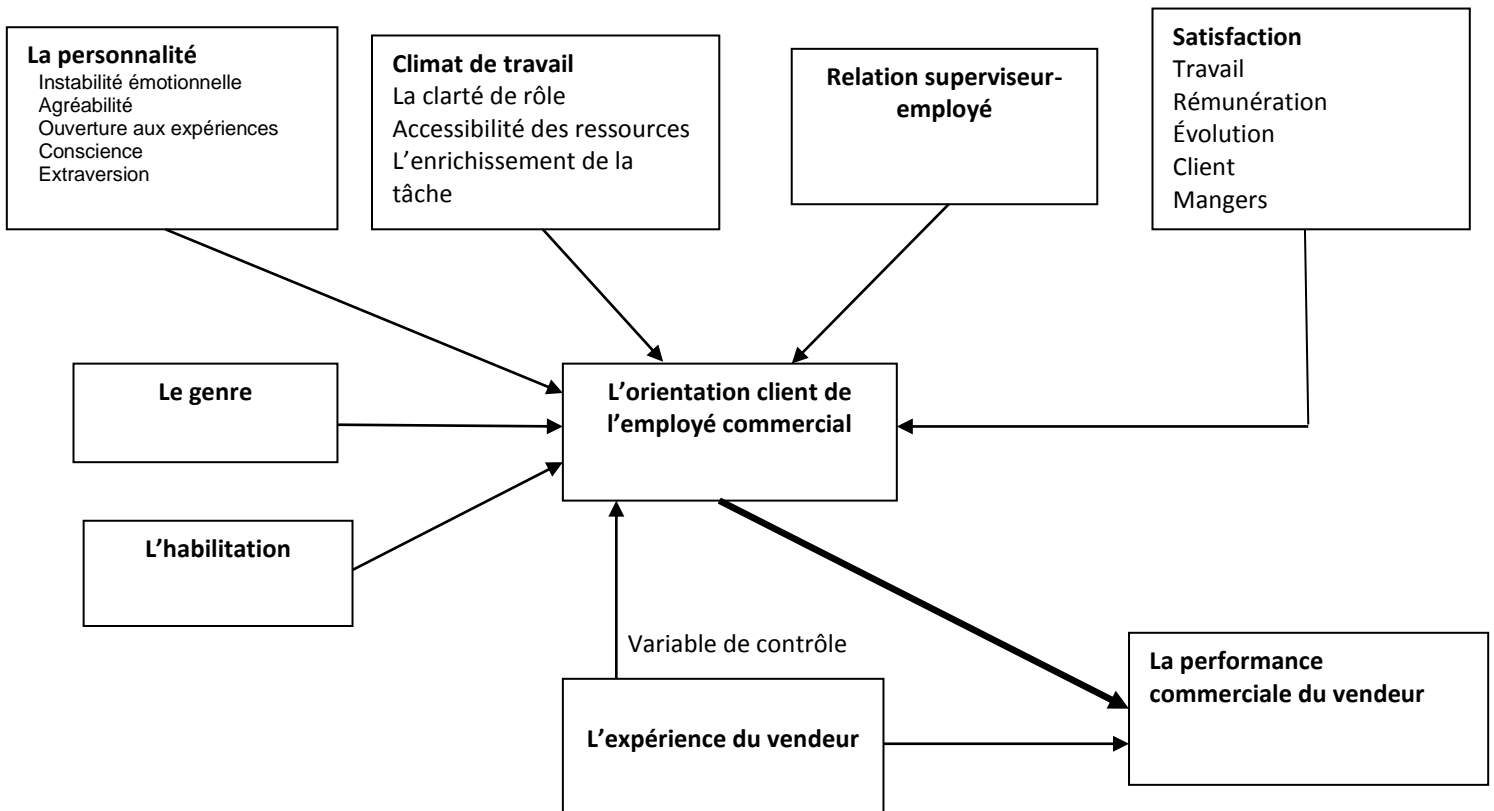
V. Le lien entre l'orientation client et la performance commercial

L'orientation client de l'employé a des impacts d'ordre organisationnel, notamment sur la performance commerciale. Les travaux de (SWENSON et HERCHE,1994) dans le secteur industriel, montrent que les comportements des ventes orientées clients sont positivement et significativement liés à la performance des vendeurs. (WILLIAMS,1998) conclu que l'orientation client est un facteur prédictif de la performance commerciale sur le plan organisationnel, que sur le plan individuel. À titre d'illustration : la rentabilité du vendeur et son engagement organisationnel. Certains chercheurs avancent que l'orientation client, peut-être considérée comme un substitut de la performance des vendeurs sur le long terme (JOSHI et RANDALL, 2001). Les travaux de (HUNTER et PERREAULT, 2006) stipulent que les vendeurs qui adaptent leurs manières de vente, leurs techniques voire stratégies de vente,

répondent efficacement aux besoins et aux attentes des clients. À ce niveau, les résultats de la méta-analyse de (FRANKE et PARK 2006) concluent que l'orientation client a un effet significatif sur la performance commerciale des vendeurs, si cette dernière est mesurée par l'autoévaluation. Les travaux de (BROWN et al.2002) dans le secteur de service, avancent que les employés qui sont davantage orientés client sont les plus performants. Les propos de (MERLO et al.2006) avancent que l'orientation client favorise un bon climat de travail. D'un côté, les employés répondent rapidement voire efficacement aux besoins des clients. D'un autre côté ils présentent de plus en plus l'aide à leurs collègues, ce qui fait en sorte d'augmenter l'efficacité de leur travail. Concernant les travaux de (HUNTER et PERREAULT 2006) confirment que les vendeurs orientés clients, adaptent souvent leurs stratégies de vente de manière à mieux répondre aux besoins et aux préférences des clients. Ce qui augmente leur performance. Généralement, l'orientation client favorise une meilleure performance globale au travail.(KNIGHT,KIMET CRUTSINGER, 2007);(MCNALLY, 2007); (ZABLAH et al., 2012).

H9 : l'orientation client du vendeur a impact positif sur sa performance commerciale

Figure 1: Le modèle conceptuel proposé.



La variable de contrôle

Le choix de la variable de contrôle revient à ce que les vendeurs expérimentés sont les plus capables d'identifier voire satisfaire les besoins de leurs clients, ce qui leurs aides à atteindre des niveaux plus élevés de la performance (FRANKE et PARK ,2006). Les résultats de l'étude de (HOFMANN et al. 1993) sur les commerciaux en assurance, trouvent que l'expérience a un effet significatif sur l'augmentation de la performance. Dans ce même sens, les propos de (BENNETT et RUSSELL,1997) concluent que l'expérience du vendeur ,est significativement liée à l'augmentation du rendement au fil du temps.

CONCLUSION

Nous avons essayé de traiter les variables les plus explicatives d'un comportement orienté client chez l'employé commercial. Ainsi que, l'examen de littérature nous a servi – en termes des études effectuées – à bien choisir les variables déterminantes à insérer dans notre modèle conceptuel. Certes, qu'il y aura d'autres variables indépendantes à prendre en considération, et autres à éliminer au fur et à mesure que nous avançons dans notre recherche. Notre travail s'inscrit dans une approche hypothético-déductive, et la prochaine phase qualitative aura pour objectif de valider les variables auprès des experts en domaine. Ce qui nous permettra de construire notre modèle conceptuel d'une façon définitive et d'établir le guide d'entretien.

Références bibliographiques

- ✓ BARTOL, M. (1976)., “Relationship of Sex and Professional Training Area to Job Orientation,” *Journal of Applied Psychology*, vol 61, N°368, pp.70.
- ✓ BIONG,H. SELNES ,F. (1996), “The strategic role of the salesperson in established buyer-seller relationships”, *Journal of Business to Business Marketing*, vol 3, N°3, pp.39-78
- ✓ BROWN, MOWEN, J., DONAVAN, T., LICATA, J., (2002), “The Customer Orientation of Service Workers : Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings ”, *Journal of Marketing Research*, vol. 39, pp.110-119.
- ✓ BROWN, STEVEN P., AND ROBERT A. PETERSON (1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Casual Effects,” *Journal of Marketing Research*,N° 30 ,pp.63–77.
- ✓ BUSCH, P .RONALD. B (1978)., “Woman Contrasted to Men in the Industrial Salesforce: Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance, and Propensity to Leave,” *Journal of Marketing Research*, vol 15, pp.438-448
- ✓ CARR.Z, SCHMIDT.M, FORD.K, DESHON.P., (2003), “Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states and individual level work outcomes”. *Journal of Applied Psychology* , vol,88,pp. 605–619.
- ✓ DIENESCH, RICHARD M,ROBERT C, LIDEN (1986), "Leader Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development," *Academy of Management Review*, vol11 N° 3,pp. 618-634.
- ✓ DONAVAN, D, BROWN, MOWEN, J.(2004)., “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors ”, *Journal of Marketing*, vol 68, pp.128-146.
- ✓ DWYER .F., SCHURR H., (1987), “Developping buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, vol51, pp.11-27.
- ✓ ESSLIMANI, B. (2006)., “ L'orientation client du personnel en contact avec la Clientèle : définition et déterminants ” .halshs-00009002.
- ✓ FRANKE, GEORGE ,R, JEONG, P (2006), “Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: Meta-Analysis,” *Journal of Marketing Research*,N° 43, pp. 693–702.
- ✓ GAGNE, M., SENEAL, B., KOESTNER, R., (1997). “Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model”.*Journal of Applied Social Psychology* vol 27, pp.1222–1240.
- ✓ GARBARINO E., JOHNSON,(1999), “The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationship”, *Journal of Marketing*,vol 63, pp.70-87.

- ✓ JOSHI, ASHWIN W., AND SHEILA R., (2001), “The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation,” *Journal of Business Research*, vol 54, pp. 1–9.
- ✓ KELLEY, S., (1992), “Developing Customer Orientation among Service Employees” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, pp.27-36.
- ✓ KOHLI .K. et JAWORSKI B., (1990), “ Market orientation: The construct, research
- ✓ LIDEN, R. AND GRAEN G., (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership," *Academy of Management Journal*, vol 23, pp.451-465.
- ✓ MCDUGALL, W. (1932)., “Of the words character and personality ”, In : Barrick M. Mount M.K. ,(1991) “ The Big Five Personality Dimensions and Job” Performance : A Metaanalysis», *Personnel Psychology*, vol 44 N°1, pp.1-27.
- ✓ MONCRIEF W.C. ,MARSHALL G.W.,(2005), “The evolution of the seven steps of selling”, *Industrial Marketing Management*, vol 34,N° 1, pp.13-22.
- ✓ Oliver . L, Swan. 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.
Orientation-Selling Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, N°19, pp.343-351.
- ✓ PARKE.P., BALTES, B., YOUNG.A., HUFF.W., ALTMANN.A., LACOST.A.,ROBERTS.E., (2003), “Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review”. *Journal of Organizational Behavior*, vol 24, pp. 389–416.
- ✓ PECCEI, R., ROSENTHAL, P., (2001).Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions”. *Journal of Management Studies* , vol 38, pp. 831–857
propositions and managerial implications”, *Journal of Marketing*, vol 54 N°2, pp.1-18.
- ✓ RIZZO,R., HOUSE, J., Lirtzman, I., (1970). “ Role conflict and ambiguity in complex organizations”. *Administration Science Quarterly* vol 15, pp. 150–163.
- ✓ SAXE, R. ET WEITZ, B., (1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer
- ✓ 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*, vol 83,N° 2, pp.150-163.
- ✓ SEIBERT.E, SILVER.R, RANDOLPH, A., (2004), « Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance and satisfaction”. *Academy of Management Journal*, vol 47, pp.332–349.
- ✓ WALKER, ORVILLE C, GILBERT A. CHURCHILL JR., AND NEIL M. FORD (1975)., “Organizational Determinants of the Industrial Salesmen's Role Conflict and Ambiguity” *Journal of Marketing*, vol 39, pp.32-39.

- ✓ WILLIAMS .R,(1998), “The influence of salespersons’ customer orientation on buyer-seller relationship development”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 13,N° 3, pp.271-287.
- ✓ ZAPF, DIETER ,(2002)., “ Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations ”, *Human Resource Management Review*, vol. 12,N° 2, pp. 237.