

L'ORIENTATION CLIENT DU PERSONNEL EN CONTACT AVEC LA CLIENTÈLE : DÉFINITION ET DÉTERMINANTS

Résumé

Cet article tente d'identifier les facteurs favorisant le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle opérant dans l'entreprise de services. Il a aussi pour objectif d'en proposer un modèle explicatif. Un examen de la littérature produit deux perspectives définitoires du concept de l'orientation client des vendeurs et un ensemble de variables explicatives. Celles-ci prêtent à des actions de l'encadrement de l'entreprise, à des attitudes au travail du vendeur et aux traits de sa personnalité. L'apport de chacune de ces variables est théoriquement justifié en relation avec l'orientation client du personnel en contact.

Mots clés :

Attitudes au travail – *empowerment* - orientation client des vendeurs – services - trait de personnalité.

CUSTOMER ORIENTATION OF SERVICE WORKERS: A PROPOSAL MODEL OF THE DETERMINANTS

Abstract

This article tries to study a new commercial phenomenon: the customer orientation of service provider. He also proposes an explanatory model of this commercial approach. An examination of the literature produces two perspectives and a unit for explanatory variables. Those lend to actions of the framing of the company, work attitudes of the service worker and traits of his personality. The contribution of each one of these variables is theoretically justified in relation to the customer orientation of service provider.

Keywords:

Work attitudes - empowerment - customer orientation of salespersons – services - personality traits.

Introduction

Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client (Eiglier, 2002). Il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients. De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise. Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'entreprise (David et Huguet, 1998). Il y a quelques années, la rencontre client-vendeur prenait appui sur des scénarios et des scripts comportementaux, mais cette voie a été abandonnée compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients et donc de la difficulté à proposer des scénarios réalistes. Surmonter la répétitivité et s'adapter à l'imprévu imposent l'adoption d'une flexibilité dans la gestion quotidienne de cette catégorie de personnel. Les relations autoritaires et injonctives obèrent les possibilités de développement des compétences ; il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, puisque l'engagement et l'implication des salariés semblent devenir des facteurs de performance, mais d'intégrer, de convaincre et de responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1996). Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voire une condition de pérennité de l'organisation. L'encadrement de l'entreprise est amené à rallier l'individuel à l'organisationnel en vue de construire un comportement orienté client chez le personnel en contact.

Cet article tente de proposer un modèle théorique explicatif des déterminants du phénomène de l'orientation client des vendeurs dans un contexte d'offre intangible. L'objectif est de faire prendre conscience des facteurs individuels et organisationnels favorisant le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle dans l'entreprise de services.

La notion d'orientation client des vendeurs¹ a été toujours perçue comme dérivée ou intégrée dans une acception plus large : l'orientation marché (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Deshpandé et *al.*, 1993 ; Day, 1990 ; Reukert, 1992). Si on envisage le concept d'orientation client à partir des travaux de Narver et Slater, les propos de Saxe et Weitz (1982) en tant que fondateurs de l'approche orientée client des vendeurs doivent être écartés. Les principes de base de chacune de ces réflexions sont différents. Pour Narver et Slater (1990, p. 21), l'orientation marché reflète « la culture de l'organisation qui produit, d'une manière efficace et effective, les comportements nécessaires à la création d'une véritable valeur spécifique perçue par les clients et autorise ainsi une performance continue de l'entreprise ». L'orientation client lorsqu'elle figure comme composante de l'orientation marché, traduit, pour Narver et Slater, une bonne compréhension de la chaîne de valeurs des différents segments des consommateurs finals. On peut citer, par exemple, les opportunités d'affaire concernant l'amélioration des bénéfices ou diminuant les coûts pour les clients. L'orientation client correspond à l'acquisition d'informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1999). Il s'agit donc d'un construit organisationnel dont les résultats sont l'acquisition d'un avantage compétitif, l'innovation, l'apprentissage ou la performance organisationnels (Kohli et Jaworski, 1990 ; Gauzente, 1997 ; Gauzente et Kalika,

¹ Customer orientation of salespeople

1999 ; Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver, 1999 ; Greenley, 1995a). Du point de vue de Saxe et Weitz (1982), l'orientation client est appréhendée dans le comportement de la force de vente en cherchant à ajuster celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce dernier et la performance commerciale individuelle. En outre, la période de formalisation du premier article sur l'orientation client des vendeurs (par Saxe et Weitz en 1982) et la date de publication des premières contributions sur l'orientation marché (par Kohli et Jaworski en 1990) légitiment la différence entre les deux concepts. En effet l'orientation marché est un critère organisationnel mesuré par l'échelle de Narver et Slater (1990) alors que l'orientation client est un critère individuel mesuré par l'échelle SOCO (*selling orientation - customer orientation*) de Saxe et Weitz (1982) (Gauzente, 2000, p. 113). La mesure par l'échelle SOCO porte sur les comportements des vendeurs alors que les mesures d'orientation marché évaluent des comportements plus généraux au niveau de l'organisation (Lévy, 1996, p. 126). Ainsi, l'orientation marché se conjugue au niveau individuel tandis que la seconde réfère à la dynamique stratégique de l'entreprise, mais les deux orientations restent reliées, l'une impacte l'autre (*figure 1*).

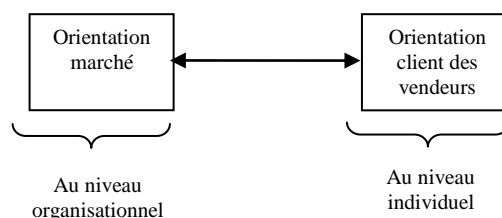


Figure 1 : Différence entre orientation marché et l'orientation client des vendeurs

Pour éviter la confusion des concepts qui n'est pas purement académique, nous nous permettons de rapprocher l'orientation marché de la veille stratégique. L'orientation client des vendeurs est une méthode commerciale de gestion de la rencontre client-vendeur.

Dans ce qui suit, nous dépeignons le cadre théorique de la variable à expliquer, l'orientation client des vendeurs. Ensuite, les variables explicatives sont définies pour, enfin, présenter les perspectives de recherche.

1. L'orientation client des vendeurs : définition

La littérature livre deux approches de l'orientation client des vendeurs : celle de Saxe et Weitz (1982) (1.1) et celle de Brown et *al.* (2002).

1.1. L'approche fondatrice de Saxe et Weitz

Pour Saxe et Weitz (1982) l'orientation client des vendeurs correspond à « la pratique du concept marketing au niveau individuel client-vendeur ». Cette définition nous amène à décrire par voie de conséquence le concept marketing. La littérature nous en livre une multitude de définitions. Il est tantôt conçu comme un état d'esprit de l'organisation (Felton, 1959) ou une philosophie (Deng et Dart, 1994) d'analyse des besoins du client, tantôt comme une préoccupation interne (Konopa et Calabro, 1971) à laquelle toute catégorie du personnel doit adhérer, tantôt comme un ensemble d'efforts organisationnels (Kotler et Zaltman, 1971 ; McCarthy et Perreault, 1984) ou comme un comportement individuel (Kurtz et *al.*, 1976). Ces définitions s'accordent sur la nécessité de cohésion des compétences organisationnelles et individuelles dans le but de pérenniser la rentabilité de l'entreprise. Elles indiquent

conjointement que l'instauration du concept marketing au sein de l'organisation repose sur la mise en place d'un ensemble de pratiques managériales et commerciales basées sur une considération continue des désirs des clients. Communément, le concept marketing accorde une place centrale au bien être du consommateur (Keith, 1960, Levitt, 1960) en adaptant l'offre à ses désirs latents ou exprimés. « De nos jours, ce concept est accepté avec prudence dans la pensée du management, (...) sa réutilisation dépend de la nécessité de le rafraîchir et de le revigorer » (Uncles, 2000, p. 2).

S'appuyant sur ces réflexions, Saxe et Weitz ont étendu la mise en œuvre du concept marketing au niveau dyadique client-vendeur. Leurs propos opposent deux pratiques : le concept marketing et le concept vente (*selling concept*). Pour eux, le premier requiert une organisation qui détermine les besoins d'une cible de clients et s'adapte à les satisfaire mieux que les concurrents. On cherche ainsi à générer la satisfaction du client qui est conçue comme objectif organisationnel. Le second concept reflète, en revanche, une organisation qui s'efforce à stimuler la demande et l'intérêt du client pour ses produits, plutôt que de produire en réponse à ses besoins. On cherche à vendre au plus grand nombre de clients sans se soucier de leurs attentes et des chances de les retenir.

A partir d'une analyse de la littérature et de 25 entretiens avec des vendeurs et des managers commerciaux, Saxe et Weitz identifient six caractéristiques d'une vente orientée client (1982, p. 344) :

1. désirer d'aider les clients à prendre les décisions d'achat qui les satisferont ;
2. aider les clients à évaluer leurs besoins ;
3. proposer des produits qui vont satisfaire ces besoins ;
4. décrire les produits de façon exacte ;
5. éviter les tactiques déceptrives ou manipulatrives ;
6. éviter d'utiliser la haute pression sur les clients.

Les auteurs avancent qu'un vendeur hautement orienté client évite les actions pouvant sacrifier de l'intérêt du client au lieu de conclure une vente immédiate forcée. Ainsi, le processus de la perspective orientée client construit la rétention du client et son attachement à la consommation des produits de l'entreprise. Pour eux, bien qu'un vendeur orienté client bâtisse un bénéfice à long terme, il supporte un coût d'opportunité. Ce dernier surgit dans le cas où les ventes immédiates sont sacrifiées en faveur du maintien de la satisfaction du client et l'accroissement de la probabilité de concrétiser de futurs achats satisfaisants pour celui-ci. Les vendeurs agissant en faveur du client dans le cadre de l'approche orientée client sont amenés à dépenser plus de temps dans la collecte d'informations sur ses besoins et démontrer comment leurs produits satisferont ces besoins. De même, le temps consacré à l'engagement dans ces activités peut conduire à une productivité accrue en tentant de persuader certains clients et approcher d'autres.

Saxe et Weitz ont également mis en évidence le lien entre les caractéristiques de la situation de vente et l'orientation client du vendeur. À l'aide de dix-huit questions complémentaires², les auteurs décèlent quatre conditions commerciales génératrices de bénéfices à long-terme

² Le vendeur indique le degré auquel les dix premiers items s'appliquent à ses propres situations typiques de vente sur une échelle de sept points allant de « degré minimum » à « degré maximum ». Cinq items ont été évalués sur la base d'une échelle de type « tout à fait en désaccord – tout à fait en accord ». L'échelle numérique « de 1 à 7 » a été utilisée pour répondre aux trois derniers items.

supérieurs aux coûts supportés (temps, collecte d'informations,...) et dans lesquelles l'approche orientée client serait soutenable. Ces conditions sont :

1. le vendeur peut offrir une gamme de produits alternatifs et possède l'expertise pour déterminer lesquelles satisferont les besoins du client ;
2. les clients sont typiquement engagés dans des tâches d'achat complexes ;
3. le vendeur a typiquement une relation coopérative avec ses clients ;
4. les ventes répétitives et les références représentent une importante source d'activités pour le vendeur.

L'analyse en composantes principales des 18 questions ressort deux principaux facteurs : le premier, appelé « *relations* », indique le degré de durabilité et de coopération de la relation client-vendeur. Le second facteur, « *capacité à aider* », désigne la capacité du vendeur à aider les clients à satisfaire leurs besoins. Vraisemblablement, une bonne relation avec les clients exige d'identifier leurs besoins et les aider à prendre la bonne décision d'achat. Saxe et Weitz avancent que la vente orientée client peut conduire à un niveau de relationnel élevé entre le client et le vendeur, la réciprocité de ce lien n'est toutefois pas supportée. Un niveau élevé d'orientation client d'une force de vente impose sa disposition de suffisamment de temps pour scruter les besoins des clients, d'une ligne de produits compatibles à ces besoins, et d'un support organisationnel incessant. Il s'agit donc d'un puzzle de ressources individuelles et organisationnelles qui peut être représenté, à titre d'exemple, par la capacité du vendeur à analyser les problèmes du client et la disponibilité d'une large gamme de « produits-solutions » à ces problèmes.

Saxe et Weitz ont apporté la pierre de base à la perspective commerciale orientée client, ouvrant par là la voie aux développements académiques. En synthèse, l'orientation client des vendeurs peut être assimilée à un processus dont les séquences débutent par une collecte d'informations sur le client et finissent par sa satisfaction et sa rétention. L'assertion de Saxe et Weitz clarifie et précise la notion d'orientation client des vendeurs comme approche comportementale individuelle, conjuguée au profit du client et dans son intérêt. Du coup, sa primauté et sa large diffusion a donné aux travaux une allure beaucoup plus différente avec l'essor d'un cadre conceptuel bien délimité ayant montré son applicabilité à des contextes organisationnels variés.

Très récemment, une nouvelle approche de l'orientation client des vendeurs a été proposée par Brown et ses collègues (2002). Ce groupe de chercheurs est à l'origine des principaux travaux sur l'orientation client chez le personnel en contact avec la clientèle dans les activités de services.

1.2 L'approche de Brown et ses collègues

Brown, Mowen, Donovan et Licata (2002) forment le groupe de chercheurs bâtisseurs de l'orientation client des vendeurs dans les services. Leur perspective émane des propos de Saxe et Weitz (1982) mais est appréhendée en fonction des caractéristiques des services et la particularité que revêt le personnel en contact pour l'entreprise de services. Ils la définissent par : « la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail » (p. 111). Deux dimensions forment cette approche dont le couplage est jugé nécessaire par les auteurs pour comprendre la motivation et la capacité de l'employé à satisfaire les clients :

1. croyances de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients ;
2. degré de plaisir (*enjoyment*) que trouve l'employé pendant son interaction avec le client.

La première dimension est dérivée de l'assertion séminale de Saxe et Weitz, et à travers la seconde, Brown et *al.* (2002) mettent le point sur le désir de l'employé d'interagir et de servir le client. Leur assertion se détache des réflexions antérieures liées au concept marketing. Elle soutient que les capacités individuelles et le désir d'interagir prédisposent l'employé à être orienté client. Brown et *al.* fournissent une approche à vocation attitudinale. Considérée en tant que prédisposition individuelle, l'orientation client des vendeurs s'inscrit résolument dans une optique attitudinale³.

A l'occasion de leur article paru en 2004, Donovan, Brown et Mowen tentent d'apparenter l'orientation client des vendeurs « comportementale » de celle dite « dispositionnelle ». S'appuyant notamment sur les propos d'Allport (1961) qui envisage le comportement comme le sommaire des traits de surface⁴ et l'analyse des items de certains outils de mesure de la tendance comportementale individuelle [frugalité de l'individu (Lastovicka et *al.*, 1999), son besoin en unicité (Tian, Bearden et Hunter, 2001) ou la susceptibilité du client à l'influence interpersonnelle (Bearden, Netmeyer et Teel, 1989)], Donovan et *al.* (2004) dissimulent la différence entre disposition et comportement, présumée pour eux insignifiante.

Néanmoins, nous ne sommes pas convaincus, malgré tout, du bien fondé du rapprochement entre le « comportemental et le dispositionnel » avancé par Donovan et ses collègues (2004). L'optique adoptée par eux relègue la capacité de l'attitude dans la prédiction du comportement (Fishbein et Ajzen, 1975), abolissant par là les réflexions purement scientifiques ayant confectionné le lien entre les deux concepts. Ainsi ils laissent présager une confusion entre attitude et comportement. Nous prenons donc distance par rapport à ces réflexions qui ne semblent pas être pleinement comprises.

La littérature nous livre donc deux approches fondamentales : la première est de nature hybride et universelle (appliquée aux domaines des services et industriel), et la seconde est plus pointue et spécifique (appliquée aux services).

Inscrite étroitement dans une logique de services et principalement conçue pour expliquer l'orientation client du personnel en contact, l'approche de Brown et *al.* (2002) semble adaptée au contexte de cette recherche. Elle s'impose comme complète et claire que celle de Saxe et Weitz. En plus les auteurs font entrer en ligne de compte le facteur affectif (ou émotionnel) spécifique à la rencontre de service client-prestataire (Matilla et Enz, 2002), aspect illustrant la volonté éprouvée par le vendeur pour satisfaire le client. Du coup, nous opterons pour cette approche selon laquelle l'orientation client du vendeur rime avec le cognitif (capacité) et l'affectif (plaisir), deux états individuels d'identification psychologique avec le travail du personnel en contact.

Maintenant que l'orientation client des vendeurs est clarifiée, nous présentons les variables susceptibles de l'expliquer.

³ En nous fondant sur l'acceptation de Fishbein et Ajzen, 1975, p. 8.

⁴ Un trait de surface décrit les différences individuelles et les tendances à adopter un comportement déterminé dans un contexte situationnel spécifique (Brown et *al.*, 2002).

2. Les déterminants de l'orientation client des vendeurs

2.1. L'implication organisationnelle

Reposant sur le principe de la tripartition de ce concept conformément aux travaux de Allen et Meyer (1990 et Meyer et Allen, 1991), nous définirons l'implication organisationnelle comme l'attitude d'un individu traduite par un attachement cognitif, affectif et conatif à l'organisation. Il s'agit d'une espèce d'adhésion aux objectifs organisationnels, une incitation à être concerné du développement des projets de l'entreprise. La délivrance d'un service suscite l'engagement du personnel en contact et aucun système formalisé de description de rôles ou de fonctions ne sera autant suffisant pour « réguler » les comportements de ces acteurs. Plusieurs chercheurs dont nous allons évoquer les travaux ont sollicité le concept de l'implication dans l'explication de l'orientation client du vendeur. Pettijohn et al. (2002) indiquent qu'elle est significativement liée au niveau de l'orientation client exhibé par les vendeurs ($\beta = 1.0$; $p < .01$). O'Hara et al. (1991) suggèrent, auprès de deux types de forces de vente, industrielle et de services, que seul le facteur d'implication organisationnelle soit constamment associé aux deux styles d'orientation client (p. 64). Les auteurs affirment que les vendeurs impliqués dans l'organisation sont plus disposés à embrasser une orientation client ($r = .28$, $p < .05$) dans leurs affaires quotidiennes avec les clients. A travers une étude auprès des agents de contact de quatre institutions bancaires, Kelley (1992) révèle une relation positive entre leur implication organisationnelle et leur orientation client ($\beta = .208$, $t = 2.626$). Par contraste, Rozell et al. (2004, p. 418) trouvent que les vendeurs ayant une forte implication organisationnelle éprouvent un niveau modéré d'orientation client ; le score d'orientation client du vendeur ne varie pas en fonction de celui de son implication organisationnelle. Donavan et al. (2004), pour leur part, inversent le débat et avancent que l'orientation client du personnel en contact a une influence positive sur son implication organisationnelle ($r = .52$, $p < .01$ dans la banque ; $r = .60$, $p < .01$ et $r = .49$, $p < .01$ dans les restaurants) ; celle-ci y apparaît en tant que conséquence et non pas un antécédent de l'orientation client des vendeurs. Bien avant, l'étude distinguée de Sigauw et al. (1994) avait rejeté cette proposition et a conclu que le niveau d'orientation client des vendeurs n'a pas d'impact sur leur implication organisationnelle ($b = .07$, $p = .14$). La thèse de considérer l'implication comme étant une conséquence est ainsi infirmée. Joshi et Randall (2001, p. 7) trouvent une relation positive ($t = 2.40$, $p < 0.01$) entre l'orientation client et l'implication affective des vendeurs.

Au terme de cette revue des résultats des recherches menées sur l'orientation client des vendeurs, nous reformulons la première proposition :

Proposition 1 : *l'implication organisationnelle du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

2.2 La satisfaction au travail

Au regard de la littérature, il manque un consensus clair sur la définition de la satisfaction au travail. Dans cette étude, elle reflète une évaluation positive faite par un employé vis-à-vis des différents aspects de son travail. Très récemment, Donavan et al. (2004) trouvent que la satisfaction au travail est une résultante de l'orientation client des employés en contact

opérant dans les domaines de la banque et de la restauration ($r = .30, p < .05$; $r = .50, p < .05$; $r = .37, p < .01, respectivement$). Les auteurs ont eu recours à une échelle basée sur un seul item pour évaluer le degré de satisfaction globale. Harris et al. (2005) corroborent ce résultat et montrent, au travers une application au domaine de l'immobilier, que l'orientation client des vendeurs conduit à leur satisfaction ($SPC = .27, p < .05$). La supposition de Sigauw et al. (1994) consistant également à dépendre l'augmentation de la satisfaction de celle de l'orientation client du vendeur n'a pas été supportée ($b = .02 ; p = .59$). Pettijohn et al. (2002), pour leur part, avancent que l'orientation client des vendeurs dépend de leur satisfaction ($b = 2.0 ; p < .01$). Adoptant le point de vue selon lequel cette dernière est un affect positif (Motowidlo, 1984), Hoffman et Ingram (1991) identifient un lien positif entre la satisfaction du personnel médical et leur orientation client ($r = .28, p < .01$). Plus tard, Hoffman et Ingram (1992) ont réexaminé cette relation auprès de la même catégorie de personnel mais avec une séparation des dimensions de la satisfaction. Les auteurs concluent, à l'aide du questionnaire JDI de 72 items, que la satisfaction globale, la satisfaction à l'égard du travail-même, les collègues, les superviseurs ainsi qu'à l'égard des opportunités de promotion sont positivement corrélés avec son orientation client (*respectivement*, $r = .28, p < .01$; $r = .17, p < .10$; $r = .21, p < .05$; $r = .20, p < .05$; $r = .18, p < .05$). Seule la rémunération ne semble pas avoir une influence ($r = .08, p < .01$). Au regard de ces travaux, il paraît que les relations entre l'orientation client des vendeurs et les facettes de la satisfaction au travail reste encore confuse. Notre recherche examinera ces liens. Ainsi, nous émettons la proposition suivante :

Proposition 2 : *la satisfaction au travail du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

L'empowerment :

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons l'approche psychologique de l'*empowerment*. Il s'agit de mettre l'accent sur la motivation intrinsèque de l'employé à accomplir une tâche (Thomas et Velthouse, 1990, p. 668) manifestée dans ses cognitions à son rôle au travail (Spreitzer, 1995, p. 1443 ; 1996, p. 484). Quatre construits distincts forment ces cognitions :

1. La signification traduit la congruence entre les requis du rôle de l'individu au travail et ses croyances, ses valeurs et ses comportements (Hackman et Oldham, 1980) ;
2. la compétence (ou *self-efficacy*) désigne la croyance de l'individu en sa capacité à accomplir une tâche avec succès (Bandura, 1982) ;
3. l'autodétermination - appelé *choix* par Thomas et Velthouse, 1990, p. 672, terme jugé plus clair que l'autodétermination qui, pour eux, abstrait et philosophique - reflète l'autonomie dans l'initiation et la continuation dans l'adoption d'un comportement au travail, d'une cadence, des efforts, des méthodes ;
4. l'impact indique la perception de l'individu de son degré d'influence sur les résultats stratégiques, administratifs et opérationnels du travail et sa capacité à faire la différence.

La combinaison de ces quatre cognitions reflète l'orientation active de l'individu vers son rôle au travail, c'est-à-dire, l'orientation que l'individu souhaite et dans laquelle se sent capable de remodeler son rôle au travail (Spreitzer, 1995, p. 1444). Nous nous appuyons sur la définition de Spreitzer (1995) dans la formulation de notre proposition en relation avec l'orientation client du personnel en contact. D'une part, parce que l'approche psychologique apporte un

éclairage particulièrement intéressant compte tenu du flou sémantique entourant le concept, et d'autre part, de sa qualité intégrative, elle nous permettra d'examiner l'effet des différentes dimensions (efficacité personnelle par exemple) sur l'orientation client du vendeur. La littérature sur le management des services accorde une place importante à l'emploi de *l'empowerment* dans le processus de production du service. Peccei et Rosenthal (2001) trouvent que l'effort fourni par le personnel en contact dans la pratique de *l'empowerment* s'exprime à travers : 1) son autonomie au travail, 2) sa compétence et 3) son intériorisation des valeurs de l'excellence du service. Les auteurs identifient un lien positif entre l'orientation client du personnel en contact et *l'empowerment*, tel que défini par eux. En adaptant l'échelle de mesure (12 items) de Spreitzer (1995), le modèle de régression de Goodale et al. (1997) indiquent une relation positive globale entre les dimensions de *l'empowerment* et celles de la qualité du service perçue par les employés ($p < .001$). Kirkman et Rosen (1999) constatent, que l'efficacité – composée pour leur part par productivité, proactivité et service au client - est positivement corrélée à *l'empowerment* psychologique (*respectivement* $r = .64, p < .001$; $r = .49, p < .001$; $r = .38, p < .001$). Seibert et al. (2004) établissent, quant à eux, une relation significativement positive entre *l'empowerment* psychologique et la performance au travail ($r = .15, p < .05$) des employés d'une entreprise industrielle. Au terme des recherches revues, Les travaux fondant notre proposition n'associent pas directement l'orientation client à *l'empowerment* psychologique. Toutefois, l'impact de *l'empowerment* sur l'orientation client du personnel en contact semble plausible.

Proposition 3 : *l'empowerment du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

2.4. Les traits de personnalité :

La personnalité est une caractéristique relativement stable et générale de la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve (Reuchelin, 1991e, p. 165). Un trait de personnalité est une dimension de celle-ci qui sert essentiellement à décrire quelqu'un et à prédire des comportements typiques, mais qui ne permet pas de comprendre la dynamique ni les processus psychologiques concernés (McAdams, 1992). Dans le cadre de cette recherche, nous empruntons le modèle des « *Big Five* » (Costa et McCrae, 1992) pour identifier les critères personnels d'un employé orienté client. Les composantes du « *Big Five* », comme l'indique le nom du modèle, sont au nombre cinq. Le tableau suivant expose les appellations de chacun de ces traits ainsi que leur définitions :

Facteur	Autres noms	Définition
Extraversion/ Introversion	Surgence, assertivité	Degré auquel un individu est sociable, a besoin de compagnie, de stimulation et d'activités, manifeste de l'audace.
(In)Stabilité émotionnelle	Névrose ⁵	Degré auquel un individu est régulier et serein, a confiance en lui, a de l'assurance, est prêt à faire face aux conflits et à l'anxiété de manière positive.
Conscience	Conformité, fiabilité	Degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux,

⁵ La névrose a une connotation négative et c'est le terme originel utilisé dans les « *Big Five* ».

		minutieux, organisé, persévérant, a besoin de réussite.
Agréabilité	Amabilité, bienveillance	Degré auquel un individu est bienveillant, courtois, flexible, confiant, accommodant ou conciliant, facile à vivre, altruiste, coopératif.
Ouverture aux expériences	Culture, intelligence, intellect curieux	Degré auquel un individu est curieux, original, ouvert et vif d'esprit, ouvert aux autres cultures, a de l'imagination et de la sensibilité esthétique.

L'étude de Brown et ses collègues (2002) a été conduite dans le but de déceler les liens entre l'orientation client du personnel en contact et les traits de personnalité. S'appuyant sur le travail de Mowen et Spears (1999), les auteurs inscrivent l'orientation client du personnel en contact dans un cadre purement psychologique appelé « modèle hiérarchique de personnalité ». Proposé par Mowen et Spears, ce modèle permet de différencier les traits de personnalité selon trois types : basiques, cardinaux et de surface. Un trait de surface correspond à un ensemble de dispositions à agir face à une situation spécifique et résulte des effets des traits cardinaux et des traits centraux. Contrairement aux traits de surface, les traits cardinaux et centraux se maintiennent à un niveau profond de la personnalité. Les cardinaux reflètent les prédispositions sous-jacentes des individus qui paraissent soit génétiquement soit au travers le premier apprentissage (Mowen et Spears, 1999, p. 410). Quant aux traits centraux, ceux-ci se restreignent à l'application et émergent de leur interaction avec les traits cardinaux, la culture dans laquelle l'individu vit et son apprentissage historique (p. 410). Mowen et Spears estiment que les traits cardinaux sont prédictifs des centraux et que ceux-ci peuvent (ou non) médiatiser les effets des traits cardinaux sur ceux de surface. Pour ces auteurs, la mesure de ce dernier crée le lien étroit entre le comportement et les différences individuelles, soit au travers les traits cardinaux ou centraux. S'appuyant sur ces propos, Brown et *al.* (2002) considèrent l'orientation client du personnel en contact comme un trait de surface. Les traits basiques de personnalité (introversion, stabilité émotionnelle, conscience, agréabilité ouverture aux expériences) combinent avec un contexte spécifique de performance (i.e., le rôle du personnel en contact) pour produire des traits de surface (i.e., orientation client) ou des dispositions durables, des inclinations, ou des tendances à se comporter dans un contexte (Brown et *al.*, 2002, p. 111). Il s'agit d'un facteur prédictif des tendances comportementales lors de l'interaction personne-situation. Autrement dit, il traduit les dispositions, les inclinations, ou les tendances à se comporter de certaines manières et dans certaines situations (Brown et *al.*, 2002, p. 112). La variabilité des dispositions générales de la personne à produire un comportement déterminé à travers différents aspects de la vie et le caractère abstrait d'un trait constituant, pour les auteurs, un ensemble d'exigences de contextualisation du trait de surface (ex : un prestataire de service jouissant d'une adaptabilité aux besoins des clients n'éprouve aucune sensibilité à ceux des membres de sa famille).

Il en ressort donc l'idée selon laquelle l'orientation client du vendeur est une dimension de la personnalité, un construit psychologique qui émane de l'apprentissage social de l'individu. Dans ce sens, l'orientation client est assimilée à un critère relativement inné, un attribut personnel qui structure et régule le comportement de l'individu face au client. Du coup, les auteurs excluent tout développement du comportement ou extension des connaissances au fil du temps. La perspective de l'apprentissage continu (formation continue, expérience professionnelle,...) est ainsi anéantie. De ce fait, nous prendrons distance à l'égard de ce raisonnement.

Malgré un pouvoir explicatif potentiel évident, les traits personnels ont été peu étudiés en relation avec l'orientation client du vendeur. Seuls les travaux de Brown et al. (2002), Licata et al. (2003), Harris et al. (2005) et Sterling et al. (sous presse) examinent les effets de la personnalité sur l'orientation client du vendeur, nous servant ainsi de consolidateurs de nos propositions.

- *Conscience :*

La recherche méta-analytique de Mount et al. (1998) a mis en évidence les critères personnels favorisant la performance des groupes de travail et des prestataires des services (n= 1586). Les chercheurs ont montré que seuls trois traits sont significativement associés à la performance au travail évaluée par les superviseurs : conscience, agréabilité et stabilité émotionnelle. Ces traits sont fortement corrélés à la performance des individus travaillant en groupe ($r = .17$, $r = .25$, $r = .17$ respectivement) qu'avec ceux en interaction dyadique avec le client ($r = .23$, $r = .22$, $r = .14$ respectivement). Bien avant Barrik et Mount (1991) avaient souligné que la conscience s'impose comme facteur de développement de la performance au travail chez plusieurs catégories de personnel [police, professionnels (avocats, médecins, architectes, ...), managers, vendeurs, qualifiés/semi-qualifiés (infirmiers, opératrices téléphoniques, assistantes médicales, secrétaires,...)]. L'étude de Brown et al. (2002) dans le domaine de la restauration conclut une relation légèrement positive entre la conscience du personnel en contact et son orientation client ($t = 1.16$, $p > .10$). Sterling et al. (sous presse) confirment ce résultat par une application au même domaine d'activités ($t = 2.69$, $p < .01$). L'employé responsable et soucieux des priorités de l'entreprise y adhère en déployant effort pour les atteindre.

Proposition 4a : *la conscience du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

- *L'introversion :*

Hurley (1998a) suggère que, dans le domaine des services, les employés introvertis sont moins prédisposés à répondre aux besoins des clients. A contrario Barrik et Mount (1993) n'identifient pas une relation entre ce trait et la performance des vendeurs grossistes. Mount et al. (1998) trouvent que l'extraversion des employés exerçant dans le domaine bancaire influe négativement sur leur performance au travail ($r = -.06$). L'étude de Brown et al. (2002) réaffirme ce résultat et montre une relation négative entre l'introversion de l'employé et son orientation client ($t = -1.24$, $p > .10$). Dans le domaine des services, l'extraversion a tendance à être une qualité personnelle pendant la rencontre client-vendeur.

Proposition 4b : *l'introversion du personnel en contact a une influence négative sur son orientation client.*

- *Instabilité émotionnelle :*

La performance de l'employé est en relation directe avec les émotions qu'il exprime (Rafaeli et Sutton, 1987). Dans les activités des services, l'étude de Hogan et al. (1984) associe la stabilité émotionnelle de l'employé à sa capacité à produire un comportement orienté vers la satisfaction des clients. Relativement à l'orientation client, Brown et al. (2002) avancent que l'instabilité émotionnelle la réduit ($SPC = -.18$; $t = -2.21$, $p < .05$). Les employés de services émotionnellement stables sont prédisposés à être plus détendus et tolérant du stress, attributs fondamentaux pour bâtir crédibilité et confiance avec le client qui, selon Parasuraman et al. (1986), riment avec qualité du service.

Proposition 4c : *l'instabilité émotionnelle du personnel en contact a une influence négative sur son orientation client*

- *Agréabilité :*

Stewart et Barrik (2003) assimilent l'agréabilité à « un trait de niche » dans la mesure où il représente un critère strictement dépendant de la situation du travail. Par exemple, Sterling et al. (sous presse) estiment que l'agréabilité de l'employé est affectée par sa perception du risque organisationnel⁶. Plusieurs recherches l'identifient comme facteur personnel ayant un impact positif sur la performance de l'individu (Frei et McDaniel, 1998 ; Hogan et al., 1984 ; Hurley, 1998a). L'étude de Brown et al. (2002) produit un lien positif entre ce trait et l'orientation client du vendeur ($SPC = .36$; $t = 4.37$, $p < .01$), mais produit un lien négatif entre celle-ci et la performance évaluée par les superviseurs. Les auteurs expliquent ce résultat par la nature d'une personnalité agréable à dépenser beaucoup de temps à interagir avec les employés ou avec les clients et conduire une discussion hors de son travail. Cette conclusion suggère l'importance d'identifier les conditions d'évaluation de l'agréabilité de l'individu. De notre point de vue, un agent agréable est plus amené à émettre un comportement orienté client.

Proposition 4d : *l'agréabilité du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

- *Ouverture aux expériences :*

C'est un trait qui réfère au besoin de chercher de nouvelles solutions et d'être créatif (Mowen 2000). Mount et al. (1998) concluent une relation négative entre l'ouverture des employés exerçant dans le domaine bancaire et leur performance au travail ($r = -.03$). Auprès des agents immobiliers, Hariss et al. (2005) trouvent que les non performants sont les dotés d'une personnalité ouverte ($SPC = -.28$, $p < .05$). Dans l'étude de Brown et al. (2002) l'influence de l'ouverture sur l'orientation client du personnel en contact se montre modeste ($SPC = .03$, $p < .05$). Parce que l'orientation client consiste à aider le client à faire le choix qui le satisfera, nous pensons que l'ouverture aux expériences stimule chez l'employé la capacité d'écoute aux clients, un employé ouvert et curieux cherche continuellement à creuser dans les préférences du client et révéler le but réel de son achat.

⁶ Tendance générale de l'employé à chercher ou éviter le risque (Sterling et al., sous presse).

Proposition 4e : *l'ouverture aux expériences du personnel en contact a une influence positive sur son orientation client.*

2.5. L'orientation marché

La revue de la littérature révèle deux approches de l'orientation marché : comportementale (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990) et culturelle (Webster, 1988 ; Day, 1990 ; Deshpandé, Farley et Webster, 1993). La première met le point sur les actions de l'entreprise pour la satisfaction des clients mieux que les concurrents, alors que la seconde attache l'orientation marché à un ensemble de valeurs organisationnelles. Il s'agit de deux perspectives indissociables, la culturelle conditionne la comportementale. La culture illumine les voies d'action et contourne le cadre de référence des acteurs internes de l'entreprise et les guident dans leurs actions à l'extérieur de l'entreprise. Fréquemment envisagée comme complète et dotée d'un outil de mesure valide, l'acceptation de Narver et Slater (1990) a été largement empruntée pour le développement de nombreux écrits. Toutefois, ces approches ont été établies dans un cadre d'offre tangible. Leur adoption trahirait donc le caractère spécifique du contexte de la présente recherche. L'étude académique de Lévy (1996) sur l'orientation marché dans les services, et particulièrement dans l'industrie bancaire, nous paraît d'apport à cette étude. J. Lévy définit l'orientation marché dans les services par : « un ensemble de valeurs, de politiques et de comportements qui donne cette capacité organisationnelle de générer et de disséminer la connaissance et la compréhension du marché, et de développer et mettre en œuvre les réponses adaptées » (p. 133). Il pose l'hypothèse selon laquelle l'orientation marché est un construit tridimensionnel formé de valeurs, de politiques et de pratiques. L'auteur a intégré le comportement des salariés en contact dans la mesure du concept et, partant de là, il a été confronté à une dissonance entre les fondements théoriques et sa logique basée sur des critiques frivoles de la littérature. Ainsi sa tripartition (valeurs, politiques et pratiques) n'a pas été validée et du coup il se voit revenir sur ses propos en accordant raison aux anciennes réflexions. Il écrit (pp. 336- 342) : « dès lors, l'orientation marché aurait bien une dimension stratégique. (...). Elle peut être considérée comme climat au sein d'une organisation ou d'une unité organisationnelle, qui va favoriser l'écoute des clients au sein de l'entreprise (entre départements et niveaux hiérarchiques) et l'adoption d'une réponse adaptée aux demandes des clients face aux offres concurrentes ». L'analyse des items de l'outil final (27 items), bâti dans le domaine bancaire auprès de 553 employés en contact, confirme cette constatation. Il nous semble plus judicieux d'adopter cette approche munie d'un instrument de mesure jugé à priori approprié contexte de notre recherche. De manière intuitive, on pourrait penser que les orientations stratégiques de l'entreprise auraient un poids sur le comportement de l'individu face au client. En relation avec l'orientation client des vendeurs, Siguaw et *al.* (1994) montrent que plus l'orientation marché de la firme augmente, plus est supérieure l'orientation client la force de vente. Une réplication de cette étude a été conduite en Turquie par Mengüç (1996). Les résultats rejoignent ceux de Siguaw et *al.* (1994) et montrent l'influence de l'orientation organisationnelle sur l'orientation individuelle. Boles et *al.* (2001) avancent pour leur part une relation positive entre les deux variables. A contrario, Jones et *al.* (2003) enregistrent un lien insignifiant entre les deux variables. Les résultats obtenus par Lévy (1996) confirment l'effet de celle-ci sur le comportement des salariés face aux clients. Ainsi, la proposition suivante est possible :

Proposition 5 : *plus l'orientation marché est élevée, plus l'orientation client du personnel en contact des services augmente.*

2.6. Les variables sociodémographiques

- *Le genre :*

O'Hara et *al.*, (1991) trouvent que les vendeurs de sexe féminin sont plus susceptibles à exhiber une orientation client. Les études de Siguaw et Honeycutt (1995) et Thakor et Joshi (2005) parviennent à des conclusions identiques. Le genre pourrait donc être un facteur prédictif du degré d'orientation client du vendeur.

Proposition 6 : *le genre du personnel en contact a une influence négative sur son orientation client.*

- *L'ancienneté :*

Deux recherches identifient un lien négatif entre l'ancienneté du vendeur et son orientation client (Hoffman et Ingram, 1992 ; O'Hara et *al.*, 1991). Par contraste, Thakar et Joshi (2005) montrent une relation positive entre les deux variables.

- *Âge :*

Les résultats de deux études concernant le lien entre l'orientation client du vendeur et son âge apparaissent contrastés. O'Hara et *al.* (1991) identifient un lien négatif entre les deux variables tandis que Thakar et Joshi (2005) y indiquent un lien contraire.

Ces études fournissent des conclusions contrastées. Aucune tendance claire n'est fournie. Nous n'émettrons donc aucune proposition concernant leur influence. L'ancienneté et l'âge seront néanmoins utilisés comme éléments de contrôle.

L'ensemble de ces relations nous permet de proposer le modèle théorique suivant :

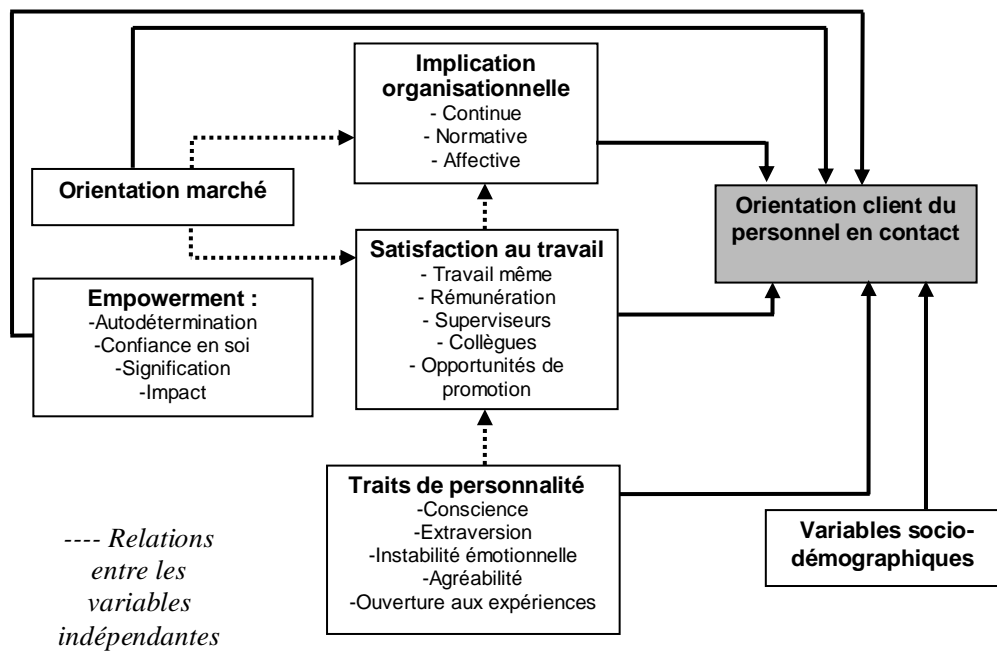


Figure 2 : Modèle théorique des déterminants de l'orientation client du personnel en contact avec la clientèle dans l'entreprise de services.

3. Perspectives de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une approche hypothético-déductive. La phase qualitative a consisté à valider les variables auprès de quatre experts en GRH et en management des services. A l'avenir, la phase quantitative aura pour objectif la construction d'un questionnaire qui sera administré auprès des conseillers commerciaux et des directeurs d'agences bancaires dont la mission est le développement des relations commerciales avec des particuliers ou des entreprises. Ces personnes, de leur fonction, sont ceux qui traitent le plus directement avec les clients. De plus, ils nous semblent entièrement qualifiés pour identifier les facteurs ayant trait à développer leur orientation client. Le domaine bancaire a été choisi comme champ d'étude autant pour des raisons conditionnées par la problématique elle-même que des raisons pratiques et conceptuelles. L'industrie bancaire est caractérisée par un marché en maturité, fortement concurrentiel et hautement homogène. Le choix de se focaliser sur une seule industrie de services est théoriquement justifié par le changement du style d'orientation client d'un domaine d'activités à un autre et forcément les facteurs de son développement, comme le recoupe Delery and Doty (1996, p. 811): « *the current study was conducted in a single industry to control for between industry differences* ». En outre, les activités bancaires représentent le domaine où il y a un haut contact physique (Chebat et Kollias, 2000, p. 74).

4. Conclusion

Nous avons essayé de traiter les variables qui se prêtent aux développements d'ordre explicatif de l'orientation client du personnel en contact. Ont été retenus les facteurs statués capables de l'expliquer au mieux. Vingt-trois recherches - essentiellement d'origine nord-américaine - relatives à l'orientation client des vendeurs ont été répertoriées. Cette revue de littérature nous a permis de proposer un ensemble structuré et cohérent composé de concepts et de liens articulés les uns aux autres. L'objectif était de bâtir un système assurant la cohérence des concepts et proposant des déterminants opérationnels. Nous avons donc écarté les recherches qui concernaient un champ d'analyse trop restreint ou porteuses d'ambiguïté entre l'orientation client des vendeurs et l'orientation marché. Bien entendu, ces études conservent leur importance dans un terrain de recherche et auprès d'une population bien déterminés. De plus, la cotation scientifique du périodique de publication a constitué, pour nous, un repère de la qualité de l'étude. D'autre part, la récurrence du déterminant à travers la littérature nous a servi d'élément de choix de son insertion dans le modèle conceptuel.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen N.J. et Meyer J.P. (1990), « The measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp. 1-18.
- Allport G.W. (1961), *Pattern and growth in personality*, In: Mowen J.C. et Spears N. (1999), « Understanding Compulsive Buying among College Students: A Hierarchical Approach », *Journal of Consumer Psychology*, 8 (4), pp. 407-430.
- Bandura A. (1986), *Social Foundations of Thought and action*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barrick, M.R., et Mount, M.K. (1993), « Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance », *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118
- Barrik M.R. et Mount M.K. (1991), « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-analysis », *Personnel Psychology*, 44 (1), pp. 1-27.
- Bearden W.O., Netemeyer R.G., et Teel J. E. (1989), « Measure-ment of consumer susceptibility in interpersonal influence », *Journal of Consumer Research*, 15, 473-481.
- Bitner, Mary Jo (1990), «Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing* (April), pp. 69-82.
- Boles, J.M., Babin B.J., Brashear T.G et Brooks C. (2001), « An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance." *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (Summer), pp. 1-13.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., et Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Chebat, J.C., et Kollias, P. (2000), « The impact of empowerment on customer contact employees' roles in service organizations », *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Costa P.T. et McCrae RR. (1992), Revised NEO personality Inventory (NEO PI-R) and NEO five inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa, FL : Psychological Assessment resources.
- Crozier M. Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.

- David C. et Huguet P. (1998), *La relation de service : construire la performance avec le client*, dossier documentaire ANACT.
- Day G.S. (1990), *Market driven strategy*, New York: The Free Press.
- Day G.S. (1994), « The capabilities of market-driven organizations », *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Day, G.S. et Wensley, R. (1988), « Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority », *Journal of Marketing*, Vol 52, pp. 1-20.
- Delery J.E et Doty D.H., (1996), « Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions », *Academy of Management Journal*, Vol. 39, n°4, pp. 802-835.
- Deng, S. and Dart, J. (1994), « Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach », *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, No. 8, pp. 725-42.
- Deshpandé R. et Webster F.E. (1989), « Organizational Culture and marketing: Defining The Research Agenda », *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), pp. 3-15.
- Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F. (1993), « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis », *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-37.
- Donovan, D. T, Brown, T.J., Mowen, J.C., (2004), « Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Marketing*, 68, 128-146.
- Eiglier P. (2002), « Structure et fonctionnement de l'unité de services », Cahier de recherche n°628, CEROG, IAE Aix-en-Prevence.
- Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 55-65.
- Fishbein M. et Ajzen, A., 1975, *Beliefs, attitudes, intention and behavior: An introduction to theory and research*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Frei R.L. et McDaniel M.A. (1998), « Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection: A Review of Criterion and Construct Evidence », *Human Performance*, 11 (1), pp: 1-27.
- Gauzente C. (1997), « Orientation marché et performance des entreprises agro-alimentaires – Une approche culturelle », Thèse NR ès Sciences de Gestion, I.A.E. Université de Poitiers.
- Gauzente C. et Kalika M., (1999), « Orientation stratégique externe et performance : le cas des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire », cahier de recherche n° 51, Crepa, université Paris dauphine.
- Gauzente C., (2000), *L'orientation marché des entreprises*, L'Harmattan, Paris.
- Goodale, J., Koerner, M., et Roney, J. (1997), « Analyzing the impact of service provider empowerment on perceptions of service quality inside an organization », *Journal of Quality Management*, 2(2), pp. 191-215.
- Greenley G.E. (1995a), « Market Orientation and Company performance: empirical evidence from UK companies », *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 1-13.
- Hackman, J. R., et Oldham, G. R. (1975). « Development of the Job Diagnostics Survey », *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hariss, E.G., Mowen, J.C., et Brown, T.J., (2005), « Re-examining Salesperson Goal Orientations: personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, 1, 19-36.
- Hoffman, K. D. et Ingram T.N. (1992), « Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance », *Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68-78.

- Hoffman, K. D et Ingram T.N. (1991), « Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care », *Journal of Health Care Marketing*, 11 (2), 24-32.
- Hogan J., Hogan R., et Busch C.M. (1984), « How to Measure Service Orientation », *Journal of Applied Psychology*, (Feb), Vol. 69, issue 1, pp. 167-174.
- Hurley R.F. (1998a), « A Customer Service Behavior in retail Settings: A Study of the Effect of Service Provider Personality », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (2), pp. 115-127.
- Ingram T. N. et Lee K.S. (1990), « Sales Force Commitment and Turnover », *Industrial Marketing Management*, (May), Vol. 19 Issue 2, pp. 149-154.
- Johnston, M.W., Parasuraman, A., Futrell C. et Black W. (1990), « A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment », *Journal of Marketing Research*, (Aug), Vol. 27, Issue 3, pp. 333-344.
- Jones E., Busch P. et Dacin P. (2003), « Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer –Seller Relationships », *Journal of Business Research*, 56, pp. 323-340.
- Joshi, A.W. et Randall, S. (2001), « The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation », *Journal of Business Research*, 54, 1-9.
- Keith R. (1960), « The Marketing Revolution », *Journal of Marketing*, 24 (January), pp. 38-38.
- Kelley, S.W. (1992), « Developing Customer Orientation among Service Employees », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.
- Kirkman, B. L., et Rosen, B. (1999), « Beyond self-management: The antecedents and consequences of team empowerment », *Academy of Management Journal*, 42: 58–74.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), « Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications », *Journal of Marketing*, 54 (2), pp. 1-18.
- Konopa, L. et Calabro, P. (1971), « Adoption of the Marketing Concept by Large Northeastern Ohio Manufacturers », *Akron Business and Economic Review*, 2 (Spring) 9-13.
- Kotler P, Zaltman G. (1971), « Social marketing: an approach to planned social change », *Journal of Marketing*, 35: 3-12.
- Kurtz D.L., Dodge H.R. et Klompmaker J.E (1976), « *Professional Selling* », In : Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Lastovicka J.L. (1982), « On the Validation of Lifestyle Traits : A Review and Illustration », *Journal of Marketing Research*, 19, pp. 126-138.
- Levitt, T. (1960), « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, July-August, pp. 24-47.
- Lévy J. (1996), « L'orientation vers le marché dans les services : une contribution au concept, à sa mesure et à son application », Thèse de Doctorat sciences de gestion, HEC de Paris.
- Licata J.W., Mowen J.C., Harris E.G., et Brown T.J. (2003), « On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness : A Hierarchical Model Approach », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 3, 256-271.
- McAdams, D. P. (1992), « The Five-Factor Model in Personality: A Critical Appraisal », *Journal of Personality*, 60, pp. 329-361.
- McCarthy E.J., W.D. Perreault, 1984, *Basic Marketing*, Irwin 8th edition.

- Mengüç B., (1996), « The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes : Further Empirical Results », *International Journal of Research in Marketing*, 13, pp. 277-291.
- Meyer J.P., Paunonen S.V., Gellatly I.R., Goffin R.D. et Jackson D.N. (1989), « Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts », *Journal of Applied Psychology*, (Feb), Vol. 74, Issue 1, pp. 152-156.
- Meyer, J.P. et Allen, N.J. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, 1, 1, pp. 61-89.
- Motowidlo S.J. (1984), «Does Job Satisfaction Lead to Consideration and Personal sensitivity », *Academy of Management Journal*, (Dec), Vol. 27 Issue 4, pp. 910-916.
- Mount M.K, Barrik M.R. et Stewart G.L. (1998), « Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions », *Human Performance*, 11 (2/3), pp. 145-165.
- Mowen J.C. (2000). « The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior » In: Harris. E.G., Mowen J.C. et Brown T.J. « Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, (sous presse).
- Mowen, J. C. and N. Spears. (1999), « A Hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying Among College Students », *Journal of Consumer Psychology*, 8 (4): 407-430.
- Narver, J C et Slater, S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 20-34.
- O'Hara, B.S, Boles, J.S. et Johnson, M.W. (1991), « The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation », *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11, 1, 61-68.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A., et Berry L.L. (1986), « Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Peccei, R., Rosenthal, P. (2001), « Delivering customers-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM assumptions», *Journal of Management Studies*, vol. 38, 6, 831-857.
- Pecci, R. et Rosenthal, P. (2000). « Front-line responses to customer orientation programs: a theoretical and empirical analysis», *International Journal of Human Resource Management*, 11, 562-90.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. et Taylor A.J. (2002), « The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice of Customer-Oriented Selling », *Psychology et Marketing*, 19, 743-57.
- Rafaeli, A. et Sutton, R. (1987), « Expression of emotion as part of the work role », *Academy of Management Review*, 12: 23- 37.
- Reuchelin, M. (1991), *Psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Rozell E.J., Pettijohn C.E. et Parker R.S. (2004), « Customer-Oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment », *Psychology et Marketing*, Vol. 21 (6), (June), pp. 405-424.
- Ruekert, Robert (1992), « Developing a market orientation: An organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245
- Sabadie W. et Vernet E., (2003), « La servuction on line : points communs et spécificités face à la servuction traditionnelle », Actes de la 2e journée AFM sur e-marketing, IAE de Nantes.

- Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Saucier G. (1994), « Mini Markers: A brief version of Goldberg's unipolar big-five markers », In: Mowen, J. C. and N. Spears. (1999), « A Hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying Among College Students », *Journal of Consumer Psychology*, 8 (4): 407-430.
- Schlesinger L.A. et Heskett J.L. (1991), « Breaking the Cycle of Failure in Services », *Sloan Management Review*, pp. 17-28.
- Schneider B., White S.S et Paul M.C. (1998), « Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, issue 2, pp. 150-164.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., et Randolph, W. A., (2004), « Taking *empowerment* to the next level: A multiple-level model of *empowerment*, performance, and satisfaction », *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- Seignour A. et Dubois P.-L. (1999), « Les enjeux du marketing interne », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.19-29
- Siguaw, J.A. et Honeycutt, E. (1995), « An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes », *Industrial Marketing Management*, 24, 45-52.
- Siguaw, J.A., Brown, G, and Widing, R.E. (1994), « The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes », *Journal of Marketing Research*, 31, 106 – 114.
- Slater, S. F., et Narver, J. C. (1999), « Market-oriented is more than being customer-led », *Strategic Management Journal*, 20(12): 1165–1168.
- Spreitzer, G. (1996), « Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment », *Academy of Management Journal*, 39(2): 483-504.
- Spreitzer, G.M. (1995), « Individual Empowerment in the Workplace Dimensions, Measurement and validation », *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Sterling A.B, Mowen J.C. et Brown T.J. (2005), « Trait Agreeableness and Service Worker Performance: On the Moderating Role of Employee Perception of Organizational Risk Affinity », (*sous presse*).
- Stewart G. L., et Barrick M. R. (2003), « Lessons learned from the person-situation debate : Review and research Agenda », <http://www.biz.uiowa.edu/faculty/mbarrick/PDF%20Files/2003%20Stewart%20et%20Barrick.pdf>
- Thakor M.V. et Joshi A.W. (2005), « Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model », *Journal of Business Research*, Vol. 58, Issue 5, (May), pp. 584-592.
- Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990), « Cognitive elements of *empowerment* : An interpretative model of intrinsic task motivation», *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681.
- Thomas, R. et Alaphilippe, D. (1983), *Les attitudes*, Paris : PUF.
- Tian K., Bearden W. et Hunter G. (2001), « Consumers' Need for Uniqueness: Scale Development and Validation », *Journal of Consumer Research*, vol. 28 p50.
- Uncles M. (2000), « Market Orientation », *Australian Journal of Management*, 25 (2), i-ix.
- Webster F.E. (1988), « Rediscovering the Marketing Concept », *Business Horizons*, 31, May-June, 29-39.

- Matilla A.S. et Enz C.A., (2002), « The Role of Emotions in Service Encounters», *Journal of Service Research*, (May), Vol. 4 Issue 4, pp. 268-278.