



**HAL**  
open science

# Quand l’Orientation Client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client

Fanny Poujol, Béatrice Siadou-Martin

## ► To cite this version:

Fanny Poujol, Béatrice Siadou-Martin. Quand l’Orientation Client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client. *Gestion* 2000, 2012, 29 (2), pp.87-103. 10.3917/g2000.292.0087. hal-03121686

**HAL Id: hal-03121686**

**<https://hal.parisnanterre.fr/hal-03121686v1>**

Submitted on 26 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Quand l'Orientation Client du vendeur conduit au développement de la relation : Le rôle modérateur de la propension relationnelle du client**

### **Fanny Poujol**

Maître de Conférences - ISEM Université Montpellier I  
CR2M - Centre de Recherche sur le Management et les Marchés  
Rue Vendémiaire, Bât B  
34960 Montpellier  
fanny.poujol@univ-montp1.fr

### **Béatrice Siadou-Martin**

Maître de Conférences – IUT GEA Université Montpellier II  
CR2M - Centre de Recherche sur le Management et les Marchés  
99 Avenue d'Occitanie  
34296 Montpellier  
beatrice.siadou-martin@univ-montp2.fr

### Résumé :

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

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

### Abstract:

Both researchers and managers recognize the importance of salespeople' customer orientation in order to build profitable relationship with consumers. However the question of the consumer propensity to be involved in a relationship seems fundamental. This article studies both; the direct impact of salespeople' customer orientation on the quality of the relationship (that corresponds to the customer trust toward the salesperson and the satisfaction toward the salesperson) and on the post-purchase answer; as well as the indirect effect of the consumer relationship propensity on those linkages.

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

## INTRODUCTION

Face aux multiples mutations de l'environnement, les entreprises s'adaptent notamment à des clients de plus en plus experts et exigeants ; La GRC est de mise. Les métiers de la vente sont ainsi des métiers stratégiques comme en témoignent les tensions actuelles sur ce marché de l'emploi ainsi que la recherche incessante de compétences par les entreprises. Parallèlement à cela, pour plusieurs domaines tels que la culture ou l'équipement de la maison..., Internet semblerait être une nouvelle voie de progrès quant à l'amélioration de la performance financière des entreprises. Etant donné que cet outil se substitue parfois pour tout ou une partie de la vente au vendeur, nous nous interrogeons sur la place du commercial dans ce nouveau modèle ? Quid de la construction et du développement de la relation entre consommateurs et entreprises ? Il apparaît ainsi utile de s'interroger sur le rôle des vendeurs dans la participation à la création d'une relation consommateur-entreprise.

La littérature sur les services (Crosby et al, 1990) et celle sur le management de la force de vente (Humphreys et Williams, 1996) ont souligné le rôle du vendeur comme acteur stratégique de la qualité de la relation. Ces résultats rejoignent des recherches fondatrices puisque dès 1987, Eiglier et Langeard placent le commercial au cœur même de la servuction.

Néanmoins, nous pouvons nous interroger sur le mode d'établissement d'une relation avec une entreprise particulière en fonction des caractéristiques des consommateurs. En effet, compte tenu de l'hétérogénéité des consommateurs et notamment de leur propension à s'engager dans une relation commerciale (ou pas), un modèle de la construction de la qualité relationnelle peut être envisagé. L'objectif de ce travail est triple :

- premièrement, il s'agit de positionner le rôle médiateur de la qualité de la relation (appréhendée ici par la satisfaction et la confiance à l'égard du vendeur) entre l'orientation client du vendeur et les réponses du client vis-à-vis de l'entreprise.
- deuxièmement, le rôle modérateur de la propension du client à la relation consommateur-entreprise est introduit.
- troisièmement, le modèle a été testé auprès d'un échantillon de 306 consommateurs français.

Tout d'abord, la revue de la littérature s'attache à définir les principaux concepts mobilisés par cette recherche : la relation consommateur-vendeur-entreprise et la propension à s'engager du client. Ensuite, le modèle de recherche est proposé. La section suivante permet de détailler les choix méthodologiques. Les résultats sont alors exposés et discutés. Enfin, les apports, limites et voies de recherche ainsi que les implications managériales de ce travail sont présentés.

## CADRE CONCEPTUEL

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

Ainsi, le marketing relationnel a mis en évidence des influences favorables du processus d'évaluation d'une expérience de consommation sur la qualité relationnelle d'une part, et sur la fidélité du client à l'entreprise, d'autre part. Plusieurs chaînes de causalité ont été testées : notamment, qualité-satisfaction (Llosa, 1996), qualité-satisfaction-fidélité (Boss, 1999) ou intention de rester dans la relation (Zeithaml, Berry et Parasuraman, 1996) ; satisfaction-fidélité-profitabilité (Hallowel, 1996) ; qualité-satisfaction-profitabilité (Anderson, Fornell et Lehmann, 1994).

L'entreprise cherche ainsi à construire et à entretenir des relations pérennes avec ses clients. Dans cette perspective, les recherches antérieures ont souligné le rôle fondamental du vendeur dans l'établissement et le développement de bonnes relations (Moncrief et Marshall, 2005) aussi bien dans le domaine des services (Crosby et al, 1990) que dans celui du BtoC (Goff et al, 1997) ou du BtoB (Biong et Selnes, 1996 ; Humphreys et Williams, 1996). Pourtant, le constat que tous les clients ne souhaitent pas une relation pérenne avec une entreprise peut être établi (notamment Barnes, 1997).

### 1.1. De l'importance de la fidélité du consommateur

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

Dick et Basu, (1994) distinguent dans leur typologie de la fidélité la « vraie » fidélité de l'inertie, l'habitude ou du réflexe d'achat. Ils soulignent les antécédents cognitifs, affectifs et conatifs de la fidélité. Pour ces auteurs, la fidélité découle d'une volonté de maintien d'une relation avec le prestataire de service et d'une préférence pour ce dernier. Le concept de fidélité peut s'appréhender au travers des intentions futures de comportement (réachat, bouche à oreille...).

La fidélité est considérée comme la résultante du processus d'évaluation d'une expérience de consommation (Zeithaml et al, 1996 ; Oliver, 1999) et des processus relationnels (Morgan et Hunt, 1994).

### 1.2. De l'orientation client à la qualité de la relation

Pour Crosby et al, (1990) la qualité de la relation est fondée sur deux éléments : la satisfaction du client envers le vendeur et sur la confiance du client envers le vendeur. A partir d'une enquête menée auprès de 151 détenteurs d'un contrat d'assurance, ces auteurs montrent l'impact des comportements relationnels du commercial sur la qualité de la relation qui détermine, à son tour, les anticipations des interactions futures. Ces comportements relationnels reflètent ici l'intention du commercial de maintenir et développer la relation (partage d'informations entre le vendeur et le client et intention de coopérer). Dans la même perspective relationnelle, Ramsey et Sohi (1997) se focalisent sur l'écoute du vendeur. A partir d'une étude réalisée auprès de 173 acheteurs d'un bien durable, ces chercheurs établissent une relation positive entre ce comportement relationnel et la qualité de la relation (confiance et la satisfaction à l'égard du vendeur). Ces recherches mettent en évidence l'importance des comportements relationnels des vendeurs.

Dans le domaine des services, ces travaux se rapprochent des recherches de Parasuraman et al, (1988) qui soulignent notamment l'importance de la relation interpersonnelle dans la rencontre de service. Le poids des comportements du vendeur sur la satisfaction globale ou relationnelle est mis en lumière par Humphreys

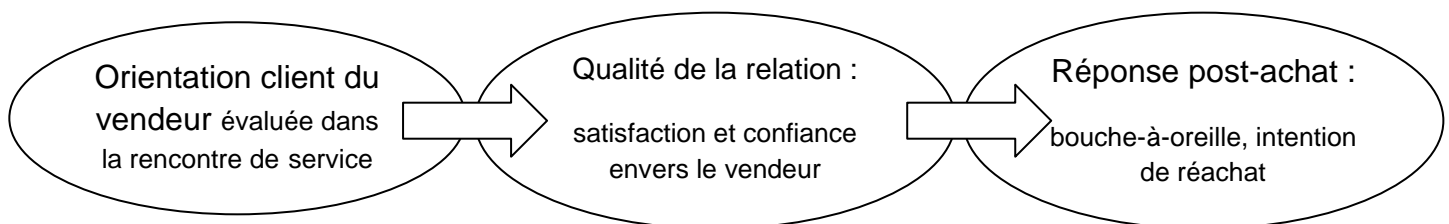
et Williams (1996). Dénommés «*attributs du processus interpersonnel*», ces comportements renvoient à la façon dont le service est «*délivré*» par le vendeur (réactivité, créativité...). La satisfaction globale ou relationnelle est davantage expliquée par ces attributs interpersonnels que par les attributs techniques du produit. Williams (1998) confirme le rôle de l'orientation client du vendeur dans le développement de la relation client-vendeur (satisfaction et confiance à l'égard du vendeur).

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

Saxe et Weitz (1982) sont à l'origine de ce concept d'orientation client du vendeur. Selon Kelley (1992), un commercial est «*orienté client*» lorsqu'il s'engage dans des comportements conduisant à la satisfaction de son client à long terme plutôt que dans son propre intérêt à court terme. Basée sur une étude qualitative, les travaux fondateurs de Saxe et Weitz mettent en évidence sept comportements recouvrant l'orientation client du vendeur: (1) le désir d'aider le client à prendre de bonnes décisions d'achat; (2) l'aide au client pour évaluer ses besoins; (3) l'offre de produits qui satisfont ces besoins; (4) la description conforme du produit; (5) l'adaptation des présentations de l'offre à l'intérêt du client; (6) l'évitement de tactiques d'influence manipulatoires; (7) l'abstention de l'usage de pression sur le client.

La figure 1 reprend les principaux concepts que nous venons d'évoquer. Ainsi, la qualité de la relation, concept de second ordre, médiatise le lien entre l'orientation client du vendeur et la réponse post-achat du consommateur. Cependant, nous pouvons nous interroger sur la validité de ce modèle pour tous les consommateurs. En effet, la littérature met en évidence l'existence de clients plus ou moins relationnels.

Figure 1 : la relation consommateur-vendeur-entreprise



### 1.3. La propension du client à s'engager dans la relation

Le marketing relationnel a parfois fait l'objet de critiques lorsque, à tort, était introduit une supériorité de la relation à long terme sur la transaction commerciale. En effet, comme le souligne Barnes (1997), les clients ne cherchent pas tous la même chose lorsqu'ils sont en relation d'affaires avec une entreprise et ne souhaitent pas forcément avoir de contact. Dès 1983, Moriarty et al, (1983) définissent la sensibilité du client face à une approche relationnelle comme la volonté du client à s'engager dans une relation à long terme avec une organisation où les intérêts du client et ceux de l'organisation sont mutuellement sauvegardés. Plus récemment, Odekerken-Schröder et al, (2003) ainsi que Bloemer et al, (2003) confirment le rôle de la propension relationnelle lors de la rencontre de service (coiffeurs, dentistes). Ces

auteurs affinent les contours du concept de propension à être relationnel, elle correspond à une tendance stable à s'engager dans une relation avec un vendeur ou une catégorie de produits particulière. Des recherches ont examiné cette propension pour des produits, néanmoins, les connaissances sur l'engagement auprès du vendeur demeurent limitées.

## 2. PRESENTATION DU MODELE DE RECHERCHE

La revue de la littérature a mis en lumière l'importance de la qualité de la relation dans la construction d'une relation consommateur-entreprise en fonction des caractéristiques des consommateurs.

### 2.1. Rôle médiateur de la qualité de la relation entre l'orientation client et la réponse post-achat du consommateur

A partir d'une étude réalisée en BtoC, Goff et al, (1997) montrent que l'orientation client du vendeur détermine la satisfaction du client envers le vendeur ainsi qu'envers l'entreprise et le produit. Cette recherche corrobore ainsi les travaux d'Oliver et Swan (1989) qui ont montré l'importance de l'équité interpersonnelle dans la satisfaction.

Dans la lignée de ces travaux, Williams (1998) démontre l'impact positif de l'orientation client du vendeur sur le développement de la relation et plus particulièrement sur la satisfaction à l'égard du vendeur. Ceci nous permet de postuler l'hypothèse suivante :

*H1a: L'orientation client du vendeur a un impact positif sur la satisfaction du client envers le vendeur.*

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

*H1b: L'orientation client a un impact positif sur la confiance du client envers le vendeur.*

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

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

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

*H2b. La confiance envers le vendeur a un impact positif sur l'intention de réachat du consommateur.*

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

Pour Swan et Oliver, (1989) l'évaluation positive de l'expérience d'achat est à l'origine d'un bouche-à-oreille favorable de la part des clients. Ces travaux nous permettent alors de formuler l'hypothèse suivante :

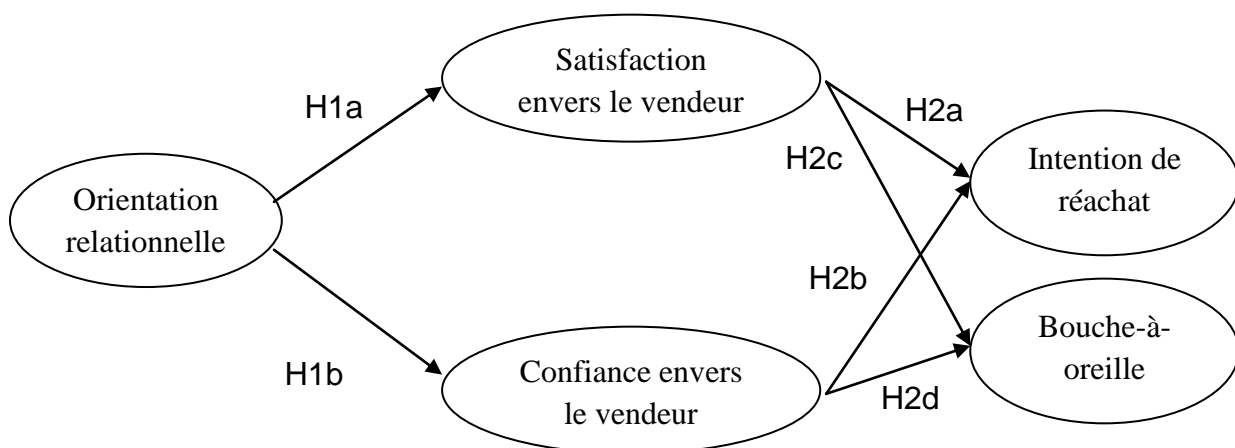
*H2c. La satisfaction envers le vendeur a un impact positif sur le bouche-à-oreille.*

La notion de confiance a été associée à une panoplie de comportements pro-entreprise aussi bien dans des recherches conceptuelles qu'empiriques (Morgan et Hunt, 1994 ; Garbarino et Johnson, 1999). L'étude de Grimler et al, (2001) a permis de valider la relation positive entre la confiance accordée au vendeur et le bouche à oreille. De fait, nous proposons de tester l'hypothèse suivante :

*H2d. La confiance envers le vendeur a un impact positif sur le bouche-à-oreille.*

La figure 2 reprend les différentes hypothèses que nous venons d'exposer.

Figure 2 : Modèle de recherche proposé



## 2.2. Rôle modérateur de la propension du consommateur à s'engager dans la relation

A l'image des travaux de Bahia et Perrien (2003) qui portent sur les conséquences de la prédisposition relationnelle du client, nous formulons une proposition quant au rôle modérateur de la propension du consommateur à s'engager dans la relation sur le modèle proposé.

*Proposition : La propension du consommateur à s'engager dans la relation renforce les relations postulées ci-dessus.*

## METHODOLOGIE

Pour tester les hypothèses formulées, nous avons eu recours à une enquête quantitative par questionnaire.

### *Echantillon et collecte des données*

La collecte des données a été menée auprès d'un échantillon de convenance de 306 consommateurs français ayant vécu une expérience de consommation de produits de haute technologie (téléphonie mobile, ordinateurs portables...) au cours des six derniers mois (question filtre). Ainsi, les consommateurs devaient remplir un questionnaire sur la base de la dernière expérience de consommation significative. Il leur était demandé de se remémorer celle-ci avec précision avant de répondre, ceci afin de s'assurer de la meilleure fiabilité possible du questionnaire. Celui-ci portait sur la rencontre de service c'est-à-dire sur l'interaction consommateur-vendeur.

Le champ d'application est une rencontre de service concernant des produits de haute technologie. L'étude de la construction d'une relation consommateur-entreprise semble d'autant plus prégnante dans ce domaine du fait de l'intangibilité et de l'incertitude liée aux services. Ce choix peut s'expliquer par deux éléments complémentaires. D'une part, les produits de haute technologie sont généralement considérés comme impliquant et retiennent, à ce titre, l'attention du répondant. D'autre part, malgré la familiarité croissante des consommateurs avec cette catégorie de produit, lors de la rencontre de service, les compétences techniques et les qualités relationnelles du vendeur sont particulièrement importantes notamment pour déclencher l'achat.

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

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

Tableau 1 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

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



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

### *Développement des échelles*

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

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

Le pré-test a conduit à une première épuration des construits. Les analyses factorielles confirmatoires menées sur l'échantillon final (306 participants) comprennent des analyses des construits pris isolément, puis deux à deux,...etc et finalement tous les cinq simultanément, ceci en suivant la procédure développée par Anderson et al, (1987). La qualité d'ajustement du modèle de mesure final à cinq construits est satisfaisante (GFI = 0,89 ; AGFI = 0,85 ; RMSEA = 0,07 ; CFI = 0,95 ; Chi<sup>2</sup>/ddl = 2,85), démontrant ainsi l'unidimensionnalité des construits. L'annexe 1 présente la liste des items utilisés dans l'enquête principale et le tableau 2 reprend les principales caractéristiques psychométriques des construits.

Tableau 2 : Qualités psychométriques des instruments de mesure

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

## RESULTATS

La recherche valide des liens postulés entre le comportement du vendeur et le développement de la relation (cf. Tableau 3). L'orientation client a un effet positif et significatif à la fois sur la satisfaction à l'égard du vendeur (H1a) et sur la confiance à l'égard du vendeur (H1b). Ces deux concepts déterminent bien, à leur tour, un bouche à oreille positif (H2a et H2b) ainsi qu'une intention de réachat (H3c et H3d).

Nous pouvons ainsi observer que les vendeurs jouent un rôle d'interface stratégique dans la rencontre de service et le développement de la relation client.

Tableau 3 : Test des hypothèses

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

Le même modèle a été testé auprès de deux groupes (clients relationnels et clients non-relationnels). Le tableau 3 présente les résultats du test des hypothèses. La différence de  $\chi^2$  entre le modèle contraint et le modèle libre est significative ( $407 > 26$ ,  $p = 0,001$ ). Nous pouvons donc déduire que la propension du consommateur à s'engager dans la relation exerce un rôle modérateur dans les réactions du consommateur.

Pour les deux groupes, l'orientation client est à l'origine du développement de la relation à travers la satisfaction et la confiance envers le vendeur. Néanmoins, nous observons des effets différenciés selon le groupe. Si pour les consommateurs qui ont une faible propension à s'engager dans la relation, l'orientation client du vendeur influence positivement la satisfaction envers le vendeur (0,81) et la confiance envers le vendeur (0,62) ; une différence plus nette s'observe pour les consommateurs qui ont une forte propension à s'engager dans la relation. Pour eux, même si la satisfaction à l'égard du vendeur reste importante (0,88), la confiance envers le vendeur apparaît comme un concept central et est plus fortement influencée par l'orientation client du vendeur (0,72).

Le modèle testé permet également de s'intéresser à l'impact de la qualité de la relation sur la fidélité à l'entreprise appréhendée ici à travers deux comportements symptomatiques de la fidélité : le bouche-à-oreille et l'intention de réachat. L'étude empirique permet de valider le rôle médiateur de la qualité de la relation entre l'orientation client du vendeur et les réactions du consommateur ; avec toutefois des résultats très différenciés pour les deux groupes de consommateurs étudiés.

Dans la lignée des travaux sur les services et le management de la force de vente, la satisfaction à l'égard du vendeur a un impact positif sur le bouche-à-oreille (respectivement, 0,25 et 0,68 pour les consommateurs qui montrent une faible ou une forte propension à s'engager dans la relation). De même, la satisfaction à l'égard du vendeur a un impact positif sur l'intention de réachat (respectivement, 0,45 et 0,74 pour les consommateurs qui montrent une plus ou moins forte propension à s'engager dans la relation).

Pour ce qui est de l'impact de la confiance envers le vendeur, les résultats obtenus pour les deux groupes sont radicalement différents. En effet, la confiance envers le vendeur a un impact direct positif sur le bouche-à-oreille (0,37) et sur l'intention de réachat (0,35). Dans le cas des consommateurs qui ont une forte propension à s'engager, les relations entre la confiance et la réponse post-achat sont non-significatives.

Ainsi, même si pour les deux groupes, la confiance joue un rôle important, il semble que cet effet soit plus fort dans le cas des consommateurs qui ont une forte propension à s'engager dans la relation. Pour comprendre ce résultat, il faut considérer la formation qualitative de ces deux composantes de la qualité de la relation : la confiance et la satisfaction. La confiance a sans doute des sources plus émotionnelles que la satisfaction qui correspond, elle, à une évaluation plus cognitive et rationnelle. De manière schématique, les consommateurs dits relationnels sont davantage dans l'immédiateté de la réaction et dans le registre émotionnel, évaluation qui les conduit à un jugement plus global au travers de la confiance.

En conclusion, cette recherche montre que l'orientation client influence la qualité de la relation, qui, à son tour, détermine la réponse post-achat adoptée par le consommateur. La qualité de la relation apparaît ainsi comme un concept de second ordre qui médiatise totalement la relation entre l'orientation client du vendeur et la réponse post-achat du consommateur. La propension du client à s'engager apporte un éclairage sur les inducteurs de réactions positives de la part du client. Ces résultats et les apports de ce travail soulèvent de nouvelles pistes de recherches tel que cela est ici présenté.

## APPORTS, LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

L'objectif de cette recherche est d'examiner le rôle médiateur de la qualité de la relation entre l'orientation client du vendeur et la réponse post-achat du consommateur en fonction du rôle modérateur de la propension du client à s'engager dans la relation.

D'une part, nous montrons que les comportements orientés client du vendeur tels qu'ils sont perçus par les consommateurs sont un antécédent essentiel de la satisfaction et de la confiance envers le vendeur. Néanmoins, leur influence est plus forte dans le cas des consommateurs dits relationnels. D'autre part, l'étude souligne que la qualité de la relation influence positivement la réponse post-achat appréhendée ici en termes de bouche-à-oreille et d'intention de réachat. Cependant, cette influence est différente pour les deux groupes de consommateurs étudiés.

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

relationnelle a un impact positif et direct sur l'engagement mais, contrairement à leurs hypothèses, l'engagement n'a pas d'impact direct sur le bouche-à-oreille.

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

A ce titre, Hartline et al, (2000) estiment que l'implication organisationnelle et la socialisation des employés constituent de bons moyens de diffusion d'une « culture orientée client » propice à une meilleure qualité de service. Le contrôle sur les comportements est recommandé avec par exemple un centrage sur la coopération et sur les comportements qui participent à la dissémination de l'orientation client de l'entreprise. Les travaux sur le « contrôle culturel » ou informel, ancré sur l'accumulation de normes, de rites et d'histoires qui guident le comportement organisationnel (Jaworski, 1988) semblent aussi fort utiles. Jaworski préconise ce mode de contrôle informel comme : (1) l'auto-contrôle, où les employés autorégulent leurs efforts et se fixent des objectifs, (2) le contrôle du groupe, par les normes créées dans le travail, (3) le contrôle via la culture. Gageons que ces modes de management plus qualitatifs accompagneront sans doute mieux les commerciaux dans leur démarche orientée client que des outils plus formels et quantitatifs.

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

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

et ensuite de contacter le client selon le moyen et la fréquence qui lui convient le mieux. Contacter le client selon ses envies, n'est-ce pas le signal d'une bonne orientation client ?

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

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

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

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

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

## BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E.W., Fornell C. et Lehmann D.R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°3, pp. 53-66.
- Anderson J.C., Gerbing D. W. et Hunter J. E. (1987), On the Assessment of Unidimensional Measurement: Internal and External Consistency, and Overall Consistency Criteria, *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, N° 4, pp. 432-437.
- Barnes J.G. (1997). Closeness, Strength, and Satisfaction: Examining the Nature of Relationships between Providers of Financial Services and their Retail Customers, *Psychology & Marketing*, Vol. 14, N°8, pp. 765-790.
- Bolton R.N. et Drew J.H. (1994), Linking customer satisfaction to service operations and outcome, *Service Quality: New directions in theory and practice*, eds R. T. Rust et R.L. Oliver, London, Sage Publications, pp. 173-200.
- Bloemer J, Odekerken-Schröder G. et Kestens L. (2003), The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions: An empirical study in a hairdresser's context, *Journal of Retailing and Consumer Services*, July, Vol. 10, N° 4, pp 231-240.
- Boss J.F. (1999), La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients, *Revue Française de Marketing*, Vol. 171, N°1, pp. 115-128.
- Biong H. et 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.
- Chaudhuri A. et Holbrook M.B. (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: The role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, Vol. 65, N°2, pp. 81-93.
- Crosby L.A. Evans K.R. et Cowles D. (1990), Relationship quality in services selling an interpersonal influence perspective, *Journal of Marketing*, Vol.54, N°3, pp.68-81.
- Dick A.S. et Basu K. (1994), Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, N° 2, pp. 99-113.
- Dorsch M.J. Swanson S.M. et Kelley S.W. (1998), The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, N°2, pp.128-142.
- Doney P.M et Cannon J.P, (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 61, N° 4, pp35-31.
- Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction, le marketing des services*, Paris, Collection Stratégie et Management, Ediscience International.
- Goff G. Boles J.S. Bellenger D.N. et Stojack C. (1997), The influence of salesperson selling behaviours on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, Vol.73, N°2, pp.171-184.
- Guenzi P., Pardo C. et Georges L, (2003), Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study, *Industrial Marketing Management*, Vol.36, N°1, pp. 121-133
- Hallowell R. (1996), The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: An empirical study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, N°4, pp. 27-42.
- Hartline M.D., Maxham J.G.III, McKee D.O, (2000), Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*, Vol.64, N°2, pp. 35.

Humphreys M.A. et Williams M.R, (1996), Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.16, N°3, pp. 47-57.

Jaworski B.J., (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol.52, N°3, pp. 23-40.

Llosa-Stylios S, (1996), Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services, Thèse soutenue, Thèse de doctorat Science de Gestion, Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.

Maxham III J. G. et Netemeyer R. G. (2003), Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling, *Journal of Marketing*, Vol.67, N°1, pp.46-62.

Moncrief W.C. et Marshall G.W. (2005), The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, N°1, pp.13-22.

Morgan R.M et Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, N°3, pp.20-38.

Moriarty R.T., Kimball R.C. et Gay J.H, (1983), The management of corporate banking relationships, *Sloan Management Review*, Vol.24, pp.3-16.

Moulins J-L. (1998), Etat de fidélité et relation de fidélité : Eléments de réflexion pour une nouvelle approche de l'échange, *Décisions Marketing*, Vol.3, janvier-avril, pp.67-73.

Oliver R.L. (1999), Whence consumer loyalty?, *Journal of Marketing*, Vol. 63, special issue, pp. 33-44.

Oliver R. L. et Swan J. E. (1989), Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach, *Journal of Marketing*, Vol. 53, N°2, pp. 21-35.

Parasuraman A., Zeithaml V. et Berry L.L. (1988), SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions service quality, *Journal of Retailing*, Vol. 64, N°1, pp. 12-40.

Perrien J., Filiatrault P. et Ricard L. (1995), The implementation of relationship marketing in commercial banking, *Industrial Marketing Management*, Vol.22, N°2, pp.141-148.

Ramsey R.P, et Sohi R.S, (1997), Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the Academy and Marketing Science*, Vol. 25, N°2, pp. 127-135.

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

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

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

Williams M.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.

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

ANNEXE 1 : Liste des items  
(après épuration)

***Orientation client du vendeur***

Ce vendeur a cherché à découvrir mes besoins.

Ce vendeur a toujours eu mon l'intérêt en tête.

Ce vendeur a essayé de me proposer des produits ou services correspondant à mes attentes.

Ce vendeur a toujours proposé le produit le plus adapté à mes besoins.

Ce vendeur a essayé de trouver le produit ou le service qui corresponde à mes besoins.

***Satisfaction envers le vendeur***

Les contacts que j'ai eus avec ce vendeur étaient corrects.

Je suis satisfait avec le niveau de service que ce vendeur m'a fourni.

En général, je suis assez satisfait en traitant avec ce vendeur.

***Confiance envers le vendeur***

Ce vendeur est agréable et avenant.

Ce vendeur est honnête.

Ce vendeur est sincère.

Je sens que je prends peu de risques quand je traite avec ce vendeur.

***Intention de réachat***

Il est probable que je contacte ce vendeur ultérieurement.

Je suis prêt à négocier avec ce vendeur à nouveau.

Je prévois de continuer à traiter avec ce commercial.

J'achèterai auprès de ce vendeur dans le futur.

***Bouche-à-oreille***

Vous dites des choses positives aux autres au sujet de X.

Vous recommandez X à toute personne qui cherche des conseils.

Vous encouragez vos amis et vos relations à faire vos achats auprès de X.

***Propension du consommateur à s'engager dans la relation***

En général, je suis quelqu'un qui aime être un client régulier d'une seule entreprise pour ce type de produits ou de services.

En général, je suis quelqu'un qui veut être un client régulier d'une seule entreprise pour ce type de produits ou de services.

En général, je suis quelqu'un qui est prêt à faire un effort supplémentaire pour me rendre toujours dans la même entreprise pour ce type de produits ou de services.