



**HAL**  
open science

# L'orientation vers le marché dans les services : Une contribution au concept, à sa mesure et à son application

Julien Levy

## ► To cite this version:

Julien Levy. L'orientation vers le marché dans les services : Une contribution au concept, à sa mesure et à son application. Gestion et management. HEC PARIS, 1996. Français. NNT : 1996EHEC0042 . pastel-00994824

**HAL Id: pastel-00994824**

**<https://pastel.hal.science/pastel-00994824>**

Submitted on 22 May 2014

**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.

**ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES**  
**JOUY-EN-JOSAS**

**THESE**

**POUR L'OBTENTION DU TITRE**  
**DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

*Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)*

**SUJET**

**L'ORIENTATION VERS LE MARCHE DANS LES SERVICES :**  
**UNE CONTRIBUTION AU CONCEPT, A SA MESURE ET A SON APPLICATION**

*Candidat*

**JULIEN LEVY**

**JURY**

*Président*

**BERNARD PRAS**  
Professeur des Universités

*Directeur de thèse*

**JEAN-FRANÇOIS BOSS**  
Professeur au Groupe HEC, Directeur de thèse

*Suffragants*

**PIERRE EIGLIER**  
Professeur à l'IAE d'Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III, rapporteur

**GILLES LAURENT**  
Professeur au Groupe HEC

**CHRISTOPHER LOVELOCK**  
Professeur, Lovelock Christopher Associates

**DOMINIQUE ROUX**  
Professeur à l'Université de Paris IX Dauphine, rapporteur.

**Décembre 1996**



Scott Adams

*Le Groupe HEC n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*



## Remerciements

Au terme de ce travail, j'ai une pensée particulière pour toutes les personnes qui, par leurs conseils, leurs remarques et leurs encouragements, m'ont aidé à le mener à bien.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude au Pr Jean-François Boss pour ses conseils, son attention, et son soutien pour ce travail de recherche et de rédaction. Les heures que nous avons passées ensemble à son domicile, à discuter parfois de sujets forts différents de cette recherche, et l'humour caustique dont il fait toujours preuve resteront parmi les meilleurs moments de ces années de doctorat.

Je souhaite également remercier le Pr Gilles Laurent, qui est intervenu à l'origine de cette recherche et à sa conclusion : à l'origine, car c'est lui qui m'a recommandé le domaine du marketing stratégique pour trouver le thème de ma thèse, ce qui m'a permis de découvrir les articles de Narver et Slater et de Kohli et Jaworski sur l'orientation vers le marché ; à la conclusion de ce travail par les conseils qu'il a bien voulu me donner à la lecture d'une première version de ce document.

J'ai également une pensée pour Emmanuelle Le Nagard et Delphine Manceau qui font partie de ma promotion au doctorat H.E.C., et qui soutenant leur thèse respectivement un mois et dix jours avant moi, ont partagé le même parcours que le mien. Je souhaitais les associer à ce travail et les remercier de leur amitié et, parfois, de leur réconfort. Ces remerciements doivent être étendus à Danielle Alix, que j'ai connue dès le début de ma scolarité au doctorat HEC, et qui prodigue aux étudiants du doctorat sa bonne humeur coutumière et son assistance sans défaut.

Je remercie enfin M. Patrice Martin et M. Michel Vacher de la direction des études de la B.N.P. qui m'ont permis de réaliser la phase terrain de ma recherche et sans l'aide

desquels le travail d'enquête n'aurait pas été possible. L'un des souvenirs marquants de cette recherche a été la phase qualitative qui m'a permis de rencontrer une douzaine de salariés de la B.N.P. J'ai découvert des salariés qui, généralement, aimaient leur travail, avaient le souci de satisfaire leurs clients, et qui géraient, comme ils le pouvaient, les contradictions que connaissent toutes les institutions. Derrière les chiffres des statistiques développés ici, il y a donc des visages humains, et j'espère avoir été digne de la confiance que ces salariés m'ont manifestée en me recevant et en me parlant de leur travail.

## Résumé

L'existence d'un bon département marketing n'implique pas que l'entreprise, en tant qu'organisation, écoute réellement ses clients et démontre sa capacité à les satisfaire mieux que ses concurrents. En se référant aux origines du "concept de marketing", qui développait une compréhension *organisationnelle* et non *départementale* du marketing, la recherche académique a cherché ces dernières années à donner une meilleure définition de l'orientation vers le marché, de sa mesure, de ses antécédents et conséquences, et a validé empiriquement différentes hypothèses.

Ce travail se situe dans le prolongement de la littérature sur l'orientation vers le marché et tire profit des apports de la littérature sur les services et sur le comportement organisationnel. Il a pour objectif (1) d'adapter la mesure de l'orientation vers le marché à des entreprises de service, (2) de mieux prendre en compte la complexité organisationnelle inhérente au concept, (3) de mieux comprendre les relations entre l'orientation vers le marché et des facteurs de ressources humaines, et (4) d'étudier la relation entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients.

Cette recherche défend l'idée que la littérature sur l'orientation vers le marché a peut-être trop simplifié la mesure de ce construit, ce qui a conduit à des conclusions discutables sur ce qu'est l'orientation vers le marché et la façon de la mettre en œuvre. Sur la base de développements théoriques et d'une étude qualitative et quantitative, ce travail tend à montrer que l'orientation vers le marché, plutôt que d'être une caractéristique objective et structurelle de l'organisation, peut être interprétée comme un *climat* de travail, qui varie à l'intérieur de l'organisation (plus précisément à l'intérieur d'une même S.B.U.), et en fonction des caractéristiques des répondants. De plus, ce climat est fortement associé à des pratiques de ressources humaines, dont l'influence a sans doute été méconnue jusqu'ici. L'effet de l'orientation vers le marché sur la satisfaction des clients n'apparaît pour sa part être qu'indirect.

# **Sommaire**

## **Introduction**

### **CHAPITRE 1 : AUX ORIGINES DE LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ**

#### **1.1 Le concept de marketing**

#### **1.2 Les difficultés de mise en œuvre du concept de marketing**

#### **1.3 Un marketing orienté vers la production et oubliant la portée globale de son propos**

#### **1.4 Prendre en compte la dimension organisationnelle du marketing**

### **CHAPITRE 2 : LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ (première revue de littérature)**

#### **2.1 Les enjeux de l'orientation vers le marché**

#### **2.2 Les recherches de Kohli et Jaworski**

#### **2.3 Les recherches de Narver et Slater**

### **CHAPITRE 3 : LES APPORTS ET LES LIMITES DES TRAVAUX SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ (et la seconde revue de littérature)**

#### **3.1 Les apports des travaux sur l'orientation vers le marché**

#### **3.2 Les limites des travaux étudiés sur l'orientation vers le marché**

#### **3.3 L'apport d'autres champs de recherche à l'étude de l'orientation vers le marché dans les services**

## **CHAPITRE 4 : DEFINITION DU SUJET DE LA THESE ET DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

**4.1 Appliquer le concept d'orientation vers le marché au domaine des services**

**4.2 Restaurer les valeurs et les normes dans la mesure de l'orientation vers le marché**

**4.3 Mieux prendre en compte la complexité et la diversité organisationnelles de l'orientation vers le marché dans les entreprises de service**

**4.4 Mieux comprendre les effets et la nature de l'orientation vers le marché dans l'entreprise et sur la satisfaction des clients**

## **CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET DE L'ETUDE QUALITATIVE**

**5.1 Le terrain d'étude**

**5.2 Le propos de l'étude qualitative**

**5.3 La mise en œuvre de l'étude qualitative : remarques méthodologiques**

**5.4 Analyse et commentaire des entretiens (Annexe 3)**

**5.5. Résumé et conclusion de l'étude qualitative**

## **CHAPITRE 6 : LA PREPARATION ET LA REALISATION DE L'ETUDE QUANTITATIVE**

**6.1 La rédaction du questionnaire**

**6.2 Le prétest du questionnaire**

**6.3 La réalisation de l'étude quantitative (envoi et taux de réponse)**

## **CHAPITRE 7 : L'ANALYSE DES FICHIERS (Annexe 7)**

**7.1 La comparaison entre la structure du fichier des réponses et la structure de l'échantillon**

**7.2 L'analyse du fichier des exploitants**

**7.3 L'analyse du fichier des clients**

## **CHAPITRE 8 : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE DES REPONSES DES EXPLOITANTS (Annexe 8)**

**8.1 Convergences et divergences dans les réponses**

**8.2 Analyse de certains thèmes (Annexe 8)**

**8.3 Résumé et conclusion du chapitre**

## **CHAPITRE 9 : LA VALIDATION DES CONSTRUIITS**

**9.1 Les tests de fiabilité des construits (Annexe 10)**

**9.2 Résumer l'information pour chaque construit (Annexe 11)**

**9.3 Les mesures de validité et l'affinement des construits (Annexe 12)**

**9.4 Les traitements sur le fichier des responsables de groupe (Annexe 13)**

**9.5 Le construit de satisfaction des clients (Annexe 14)**

## **CHAPITRE 10 : LES COMPOSANTES DE L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ : TEST DES PREMIERES HYPOTHESES ET COMPARAISON AVEC LA LITTERATURE**

### **10.1 Rappel des premières hypothèses**

### **10.2 Application des méthodes de validation des construits de l'orientation vers le marché de la littérature (Annexe 15)**

### **10.3 Discussion sur les méthodes de validation, de découpage des dimensions de l'orientation vers le marché et vérification des deux premières hypothèses de notre recherche.**

## **CHAPITRE 11 : LA DIVERSITE DES CONSTRUIIS A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION**

### **11.1 Présentation des résultats de l'analyse de la diversité interne relative aux construits (Annexe 17)**

### **11.2 Discussion sur les conséquences de la diversité interne pour le concept d'orientation vers le marché**

## **CHAPITRE 12 : LE LIEN ENTRE LE FICHER CLIENTS ET LE FICHER EXPLOITANTS ET LE TRAITEMENT DES CORRELATIONS ENTRE LES CONSTRUIIS DU FICHER EXPLOITANTS (Annexe 18)**

### **12.1 Présentation de la démarche**

### **12.2 La relation entre satisfaction des clients et construits internes**

### **12.3 Les relations entre construits du fichier exploitants**

### **12.4 Etude sélective à partir de la distinction typologique des clients**

### **12.5 La distinction entre efforts pour satisfaire les clients et pression hiérarchique sur la qualité**

### **12.6 Discussion**

## **CHAPITRE 13 : LA RELATION ENTRE RESPONSABLES DE GROUPE ET EXPLOITANTS (Annexes 19 et 20)**

### **13.1 Test de l'hypothèse H5 (Annexe 19)**

### **13.2 L'étude des relations entre les responsables de siège et leur subordonnés (Annexe 20)**

### **13.3 L'étude de corrélations entre construits de niveau groupe et construits de niveau siège (Annexe 20)**

## **CONCLUSION**

## **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## **ANNEXES**



## INTRODUCTION

Ce travail s'inscrit dans le courant de recherche sur l'orientation vers le marché. Deux articles fondateurs de Kohli et Jaworski, et de Narver et Slater, publiés dans le *Journal of Marketing* en 1990 ont inauguré cette littérature, bien que son origine remonte sans doute plus loin, comme nous le verrons par la suite.

La caractéristique principale de cette littérature est de développer une compréhension *organisationnelle*, et non seulement *départementale*, du marketing. Il s'agit de s'interroger sur ce qui fait ou non que les entreprises sont sensibles à ce qui se passe dans leur environnement et mettent en œuvre des réponses adaptées à cet environnement. La réponse à cette interrogation n'est pas seulement liée au département marketing, mais bien plutôt à l'interaction entre les départements et les fonctions de l'organisation dans ce travail d'écoute et de réponse à la "voix du marché".

Cette vision organisationnelle du marketing avait déjà été défendue, plus de dix ans avant les articles de 1990, par ce que l'on appelle "l'école nordique des services", notamment Grönroos et Gummesson. Par certains d'aspects, la recherche issue des travaux de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater, développe une compréhension un peu plus frustrée de l'orientation vers le marché que celle qui a été développée par les auteurs nordiques. Elle offre cependant l'avantage de se consacrer exclusivement à cette problématique, et d'avoir adopté dès son origine une démarche quantitative qui facilite la vérification empirique d'hypothèses de recherche.

Notre travail, qui s'inscrit donc dans cette littérature américaine (ce qui se traduit dans notre bibliographie qui a une teinte fortement américaine), a pour ambition d'y apporter sa contribution. Celle-ci peut provenir partiellement –du moins nous l'espérons– de la stimulatoir provoquée par le rapprochement entre la littérature sur l'orientation vers le

marché d'une part, et la littérature des services et du comportement organisationnel d'autre part. Pour autant, ce dernier rapprochement ne répond pas à une préoccupation uniquement académique.

En effet, la recherche sur l'orientation vers le marché, après s'être focalisée sur la définition du concept, la mise au point d'échelles de mesure et l'étude des conséquences de l'orientation vers le marché (effet sur la performance financière des entreprises), s'est très récemment intéressée plus spécifiquement au contexte concret de mise en œuvre de l'orientation vers le marché au sein des entreprises. Ce glissement du centre d'intérêt de la recherche s'explique en large partie par le souci des responsables d'entreprise de mieux comprendre ce que signifie l'orientation vers le marché pour leur entreprise, et les politiques qui y conduisent. Le Marketing Science Institute, qui est un institut de recherche américain qui a pour objet de réunir et rapprocher les entreprises et les chercheurs en marketing, et qui a depuis l'origine financé les travaux sur l'orientation vers le marché, a sans aucun doute joué un rôle important dans cette évolution récente, d'un point de vue institutionnel.

Notre travail de thèse a justement pour objet de comprendre plus profondément, et peut être de façon plus différenciée, la réalité de l'orientation vers le marché au sein des entreprises. Au fur et à mesure de l'avancée de ce travail, l'étude du contexte humain de l'orientation vers le marché a pris une importance croissante dans cette recherche et il nous semble qu'il a été sous-estimé par la littérature. Si les pratiques de ressources humaines ne sont généralement pas du domaine de la recherche en marketing, il y aurait cependant quelque paradoxe à maintenir, au niveau de la recherche, une coupure fonctionnelle entre marketing et ressources humaines, alors que le concept d'orientation vers le marché développe une perspective inter-départementale et inter-fonctionnelle.

Nous sommes largement redevables à la littérature sur les services et sur le comportement organisationnel de cet intérêt croissant que nous avons eu pour le contexte

humain de l'orientation vers le marché. Le secteur des services offre en effet un environnement dans lequel le personnel en contact avec les clients joue généralement un rôle particulièrement important. La littérature sur les services et celle sur le comportement organisationnel se sont imposées au fur et à mesure de notre travail comme des domaines de recherche dont le rapprochement avec la littérature sur l'orientation vers le marché pouvait être très fructueux. Notre choix d'étudier l'orientation vers le marché dans les services permettait alors de mieux comprendre l'importance des facteurs de ressources humaines pour l'orientation vers le marché. Les facteurs de qualité des relations hiérarchiques, de satisfaction au travail, de capacité au travail, de conflit de rôle, ou encore de satisfaction des clients, qui constituent des objets au cœur de notre étude, proviennent directement de ces littératures et montrent bien l'influence qu'elles ont exercée au cours de notre étude.

Ce document se présente de la façon suivante :

– un premier chapitre introduit de façon globale le thème de l'orientation vers le marché, en revenant sur le concept de marketing. Le concept de marketing avait en effet à l'origine une dimension fortement organisationnelle, et non seulement départementale, et la recherche sur l'orientation vers le marché s'en inspire directement et explicitement.

– la revue de littérature est présentée et développée au chapitre 2. La littérature sur l'orientation vers le marché étant relativement peu connue en France, nous nous sommes risqués à présenter en détail ces recherches. Le chapitre 3 développe notre critique de cette littérature, et en fonction des limites que nous soulignons, nous présentons des apports bibliographiques complémentaires.

– le chapitre 4 présente notre projet de recherche et définit nos différentes hypothèses. Le chapitre 5 présente à sa suite le terrain d'étude et développe les résultats de l'étude qualitative. Le compte-rendu des entretiens étant présenté en annexe, ce chapitre résume les apports de la phase qualitative de notre recherche.

– le chapitre 6 présente la préparation et la mise en œuvre de la phase terrain pour l'étude quantitative. Cette préparation inclut la mise au point des échelles et du questionnaire qui a été soumis aux salariés. Ce chapitre présente également l'entreprise que nous avons choisie pour terrain d'étude, ainsi que les conditions d'envoi du questionnaire et le taux de réponse.

– le chapitre 7 donne quelques indications sur le fichier des répondants, en fonction des caractéristiques des répondants (pour les salariés et les clients de l'entreprise), et au chapitre suivant une première approche de l'analyse des réponses est développée (moyennes, variances...). Le chapitre 8 n'a pas pour objectif de répondre aux hypothèses de la recherche que nous avons formulées, mais de donner des indications générales sur les réponses des salariés quant à leur travail et à leur entreprise. Ces premières indications s'inscrivent dans le prolongement de l'étude qualitative puisqu'elles permettent de confirmer certains résultats de cette étude, mais elles permettent également d'éclairer par anticipation les résultats qui seront obtenus par le test des hypothèses.

– le chapitre 9 est fortement méthodologique puisqu'il est consacré à la validation des construits : différents tests de fiabilité et de validité et l'épurement des échelles. Il permet également de valider l'adaptation de la mesure d'orientation vers le marché aux entreprises de service, qui est une des contributions de notre recherche.

– les chapitre 10 et 11 testent les hypothèses qui ont trait à la diversité de l'orientation vers le marché au sein d'une organisation, ainsi qu'à l'interaction entre l'orientation vers le marché et des facteurs de ressources humaines. Ces chapitres permettent d'énoncer certaines conclusions quant à la nature de l'orientation vers le marché et à son contexte de mise en œuvre.

– le chapitre 12 est plus particulièrement consacré au test des hypothèses qui ont trait aux relations entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients, et plus globalement entre satisfaction des clients et déterminants organisationnels de cette satisfaction.

– le chapitre 13 se concentre sur les hypothèses qui portent sur l'interaction entre responsables hiérarchiques et salariés, et à ses effets quant à l'orientation vers le marché, aux facteurs de ressources humaines, et à la satisfaction des clients.

– notre conclusion résume l'ensemble des nos résultats et développe une discussion finale qui permet de souligner la contribution de ce travail et ses limites.

# CHAPITRE 1 : AUX ORIGINES DE LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ

## 1.1 Le concept de marketing

L'expression de "concept de marketing" –en anglais "marketing concept"– se rencontre fréquemment dans la littérature américaine. Ces deux termes sont associés pour désigner l'idée, le principe du marketing, ou encore la "philosophie" et l'état d'esprit du marketing.

Plusieurs définitions du concept de marketing ont été proposées. Selon Arthur P. Felton (1959), le concept de marketing est :

"A corporate state of mind that insists on the integration and coordination of all the marketing functions which, in turn, are melded with all other corporate functions, for the basic objective of producing maximum long-range corporate profits."<sup>1</sup> (p.55).

Cette définition met en avant trois dimensions essentielles :

- le concept de marketing est avant tout un état d'esprit diffusé à l'intérieur de l'organisation
- sa mise en œuvre requiert une fonction intégrée, qui agisse à son tour en coordination avec les autres fonctions de l'entreprise (production, personnel, finance, etc.)
- enfin sa finalité est la performance financière à long terme de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> "Un état d'esprit dans l'entreprise qui met l'accent sur l'intégration et la coordination de toutes les fonctions marketing, qui sont à leur tour associées à toutes les autres fonctions de l'entreprise, avec pour objectif principal de générer un profit maximal à long terme."

Une telle définition donne cependant peu d'indications sur le contenu propre du concept de marketing, notamment sur la nature de l'“état d'esprit” dont relève le concept de marketing. Pour mieux comprendre ce concept, il est peut être utile de remonter dans le temps jusqu'aux années 1950 - 1960, lorsque la conception moderne du marketing s'est affirmée dans la pratique de certaines entreprises et les écrits de différents auteurs.

### **1.1.1 Les origines historiques du concept de marketing**

Le terme “marketing” a eu une signification très proche de celle du terme “vente” jusqu'au milieu des années 50 (Webster, 1988). Le problème et la finalité du marketing consistaient alors à vendre ce que les usines produisaient. Fabriquer en grandes quantités et à moindre coût était le défi essentiel des industriels. L'activité industrielle se concentrait ainsi sur les produits et le système de production de masse et non sur les clients ; le rôle du marketing consistait à stimuler la demande pour écouler la production. Dans un tel contexte, l'indicateur déterminant était les volumes de vente, car générer un chiffre d'affaires plus élevé était le meilleur moyen d'obtenir un profit supérieur. Si une distinction devait être cherchée entre le marketing et la vente, elle reposerait non sur la finalité de l'action (accroître le chiffre d'affaires) mais sur la spécificité des moyens utilisés, le marketing employant les moyens de communication de masse –publicité et promotion des ventes– pour favoriser l'accroissement des ventes. L'action du marketing s'organisait ainsi à l'intérieur d'un département des ventes, comme soutien à l'action des commerciaux pour développer le chiffre d'affaires.

Cette conception du marketing se manifeste clairement dans la définition qu'en proposa l'American Marketing Association en 1948 : “The performance of business activities directed toward, and incident to, the flow of goods and services from producers to consumers or users”<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> “La réalisation des activités de l'entreprise destinées et attachées à la diffusion de biens et services des producteurs aux consommateurs ou aux utilisateurs”.

Cette définition met l'accent sur la dimension active et opérationnelle du marketing, mais elle n'en a pas moins un certain nombre de limites, en ce sens que le marketing est présenté comme la réalisation des activités de l'entreprise par lesquelles un produit ou un service passe du producteur au client. L'approche est donc à sens unique : du producteur au consommateur. C'est cette perspective qui va être bouleversée par quelques auteurs pionniers qui vont défendre le "concept de marketing" et vont inventer par là même le marketing moderne.

Avec la fin de la crise économique des années 30 et de l'économie de guerre due à la seconde guerre mondiale, puis l'émergence de la société de consommation dans l'Amérique des années 50, le marché connut progressivement une abondance de biens se disputant les faveurs du consommateur. La politique qui consistait à se focaliser sur la conception et la mise en œuvre d'un système de production de masse à moindre coût devenait insuffisante dès lors qu'elle tendait à se généraliser dans l'industrie nationale. Fabriquer en grandes quantités et écouler la production en stimulant la demande constitue un avantage concurrentiel décisif face à de petites unités de production, mais cesse de l'être quand, sur le même marché, plusieurs concurrents adoptent les mêmes méthodes pour vendre le même type de produits.

L'émergence du concept de marketing est sans doute le résultat de l'évolution de l'environnement concurrentiel des grandes entreprises. Certaines entreprises pionnières avaient mis en place dès les années 30 de nouvelles politiques qui se généraliseront bientôt après guerre. Ce sont en fait les entreprises qui ont inventé les techniques du marketing. A la suite de la crise de 1929, Procter & Gamble, Coca-Cola ou General Foods ont été les véritables inventeurs des règles du marketing moderne. On peut rappeler par exemple l'histoire fameuse du savon Camay de Procter & Gamble. Cette entreprise s'est réellement développée à partir de 1881 avec le lancement du savon Ivory, savon révolutionnaire par sa blancheur et sa douceur, appuyé par de fortes campagnes publicitaires. L'entreprise poussa son avantage en lançant de nouveaux produits sur des



marchés différents, mais aussi des produits différents sur les mêmes marchés, inventant ainsi les politiques de segmentation. En mai 1931, un mémo de Neil McElroy (qui devint par la suite président de Procter & Gamble), qui travaillait sur le compte du savon Camay lancé peu de temps avant, soulignait que peu de salariés se préoccupaient de Camay dans l'entreprise, que les efforts étaient dispersés et mal coordonnés. Il avança l'idée que l'action du marketing devait être coordonnée par une équipe attachée à chaque marque, responsable pour tous les problèmes de marketing et travaillant en coordination avec les équipes de vente et de production. On suivit les recommandations de McElroy et la fonction de chef de produit est ainsi née. Ce mode d'organisation fut rapidement adopté par quelques autres entreprises, qui comptent aujourd'hui parmi les plus importantes multinationales de biens de grande consommation. Avec la fonction de chef de produit, les politiques de segmentation, de soutien publicitaire, de clarté des promesses aux clients, d'innovation de produits se systématisèrent progressivement.

La General Electric Company est une autre entreprise qui a donné à la fonction marketing une dimension nouvelle, le chef de produit ne coordonnant pas seulement l'action marketing traditionnelle mais étant l'expression de la réorganisation systématique de l'entreprise en fonction des préceptes du concept de marketing<sup>3</sup>. Juste après la seconde guerre mondiale, Ralph J. Cordiner, un des dirigeants de la General Electric, conçut un plan général pour réorganiser l'entreprise. L'un des aspects essentiels de ce plan consistait à créer une fonction marketing intégrée responsable des produits, de leur développement jusqu'à leur distribution. C'est parce que les besoins du client étaient considérés comme le point de départ de l'activité de l'entreprise que le marketing devait jouer un rôle dès le début du processus de production et non seulement pour faciliter l'écoulement des produits. L'homme de marketing aurait autorité sur les phases de conception de produit et de production tout autant que sur les phases de vente et de distribution. Le marketing orienté vers le client était considéré par Cordiner comme une

---

<sup>3</sup> "Marketing Men Take Over in G.E. Units", *Business Week*, 24 juin 1950, pp. 30-36, cité par Barksdale et Darden, 1971.

philosophie fondamentale de l'entreprise, devant guider et coordonner les activités de l'ensemble de l'organisation. On retrouve ainsi les principales caractéristiques du concept de marketing tel que Felton l'a défini plus haut. Cette présentation est cependant insuffisante pour expliciter les spécificités du concept de marketing.

En effet le concept de marketing est non seulement une certaine façon de repenser l'organisation des fonctions de l'entreprise, mais encore une certaine façon de repenser son activité. Alors que la perspective de production consiste à s'interroger sur la meilleure façon de produire des biens ou des services (c'est-à-dire de les produire en grande quantité, avec un certain niveau de qualité, à moindre coût et avec des innovations technologiques significatives...), que la perspective de vente consiste à privilégier la commercialisation des produits, en étudiant de près les circuits de distribution, mais également en stimulant la demande, la perspective marketing –telle qu'elle s'affirme avec le concept de marketing– énonce que l'entreprise ne doit pas se contenter de chercher à écouler ses produits auprès des clients, elle doit aussi proposer aux clients des produits qui correspondent à leurs attentes (Webster, 1988).

C'est lorsque l'essentiel du propos du marketing a consisté à *offrir aux clients des produits conçus en fonction de leurs besoins*, qu'une orientation à long terme a remplacé progressivement une orientation à court terme et que le concept de marketing a pu émerger. Les besoins et les demandes de différents types de consommateurs doivent être d'abord compris par les hommes d'entreprise afin qu'ils leur proposent une offre qui corresponde à leurs attentes. Il s'agit donc de changer de perspective, de passer d'une optique : entreprise → client, à une optique : client → entreprise → client. C'est en partant des clients qu'on définira ce que l'entreprise doit produire et qu'on élaborera la politique de l'entreprise.

Les entreprises qui analysent soigneusement le marché sélectionnent des groupes de clients en fonction de leurs besoins et conçoivent les produits afin de satisfaire au mieux les consommateurs, sont celles qui obtiennent alors les meilleures performances sur le

marché. Elles détiennent désormais un avantage compétitif d'autant plus important que cette nouvelle pratique du marketing était alors innovante et peu fréquente parmi les entreprises.

L'un des premiers auteurs à défendre ces nouvelles pratiques de l'entreprise et à les conceptualiser fut Peter Drucker dans son ouvrage *The Practice of Management* (1954) :

“There is only one valid definition of business purpose: to create a satisfied customer. It is the customer who determines what the business is. Because it is its purpose to create a customer, any business enterprise has two –and only two– basic functions: marketing and innovation (...). Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view”<sup>4</sup> (p. 37).

Ainsi dès l'origine, Drucker souligne que le marketing ne saurait être une fonction spécialisée de l'entreprise, mais bien son propos d'ensemble. L'entreprise doit passer d'une perspective selon laquelle le département des ventes vendra ce que l'usine produit, à une conception de son métier selon laquelle sa mission est de produire ce qui peut satisfaire les clients.

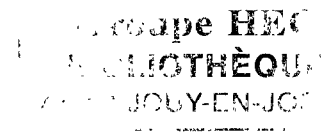
Cette orientation vers le client comme principe fondamental du concept de marketing est développée par plusieurs autres auteurs. John B. McKitterick, l'un des responsables de la General Electric déclarait ainsi :

“So the principal task of the marketing function in a management concept is not so much to be skillful in making the customer do what suits the interests of the business as

---

<sup>4</sup> “Il n'y a qu'une bonne définition de ce en quoi consistent les affaires : créer un client satisfait. C'est le client qui détermine ce qu'est l'activité. Parce que son propos est de créer des clients, toute entreprise a deux et seulement deux fonctions essentielles : le marketing et l'innovation (...). Le marketing n'a pas seulement un champ d'application beaucoup plus vaste que la vente, ce n'est pas une activité spécialisée du tout. C'est l'ensemble de l'activité de l'entreprise vu du point de vue de son résultat final, c'est-à-dire du point de vue du client.”

to be skillful in conceiving and then making the business do what suits the interest of the customer”<sup>5</sup> (1957, p.77)



McKitterick souligne (de façon peut-être angélique) que le statut du client est changé dans une orientation marketing : il passe de celui de moyen nécessaire pour réaliser du profit à celui de finalité de l’activité de l’entreprise. Le profit deviendrait moins l’objectif de l’activité qu’une condition à satisfaire. Ce qui est prioritaire dans une entreprise, ce devrait être désormais le client.

Robert J. Keith, directeur de la Pillsbury Company, soulignait en véritable apôtre du concept la révolution opérée par le concept de marketing (Keith, 1960). Révolution est bien le terme, selon lui, à l’image de la révolution copernicienne : ce n’est plus le client qui tourne autour de l’unité de production reine, mais les unités de production, les entreprises qui tournent autour du client roi. Changement de perspective radical, aussi bien dans les mentalités que dans les façons de travailler :

“No longer is the company at the center of the business universe. Today the customer is at the center. Our attention has shifted from problems of production to problems of marketing, from the product we *can* make to the product the customer *wants* us to make, from the company itself to the market place.”<sup>6</sup> (p. 35)

L’auteur décrit l’évolution de son entreprise, d’une orientation de production (1869-années 30) où le principal souci est de produire, à une orientation de vente (années 30-40) où il faut vendre ce que produit l’usine, jusqu’à une orientation de marketing (années 50) avec les pratiques de segmentation, de politique de produit et la structure de chefs de

---

<sup>5</sup> “Ainsi la principale tâche de la fonction marketing –comprise dans un sens managérial– n’est pas tant d’être habile à faire que les clients s’adaptent aux intérêts de l’entreprise que d’être habile à concevoir et, faire ensuite en sorte que l’activité de l’entreprise soit adaptée aux intérêts des clients.”

<sup>6</sup> “L’entreprise n’est plus au centre de l’univers des affaires. C’est le client qui est aujourd’hui au centre. Notre attention s’est déplacé des problèmes de production aux problèmes de marketing, des produits que nous pouvons fabriquer aux produits que les clients veulent que nous fassions, de l’entreprise elle-même au marché”.

produits. Enfin l'auteur annonce une quatrième période qu'il résume ainsi : "We are moving from a company which has the marketing concept to a marketing company"<sup>7</sup> (p.37), période finale durant laquelle le marketing n'est pas seulement une activité à court terme mais une activité stratégique à long terme qui est l'affaire de tous :

"Soon it will be true that every activity of the corporation –from finance to sales to production– is aimed at satisfying the needs and desires of the customer. When that stage of development is reached, the marketing revolution will be complete."<sup>8</sup> (p.38).

Du côté académique, Theodore Levitt soulignait dans un article resté célèbre de la *Harvard Business Review* (1960) que les besoins des clients devaient être au centre de la préoccupation de l'entreprise :

"... the entire corporation must be viewed as a customer-creating and customer-satisfying organism. Management must think of itself not as producing products but as providing customer-creating value satisfactions (...). In short, the organization must learn to think of itself not as producing goods and services but as *buying customers*, as doing the things that will make people *want* to do business with it."<sup>9</sup> (p. 56).

### **1.1.2. Le propos du concept de marketing**

En résumé, le concept de marketing peut être considéré comme une philosophie de management qui focalise l'attention des responsables d'une entreprise sur les besoins et les désirs des clients.

---

<sup>7</sup> "Nous évoluons d'une entreprise qui a adopté le concept marketing vers une entreprise marketing".

<sup>8</sup> "Bientôt chaque activité de l'entreprise –de la finance aux ventes en passant par la production– aura pour vocation de satisfaire les désirs et les besoins des clients. Quand ce stade de développement sera atteint, la révolution marketing sera réalisée."

<sup>9</sup> "L'entreprise dans son entier doit être vue comme un organisme qui crée et satisfait les clients. Les managers doivent considérer leur rôle non comme celui de fabriquer des produits, mais comme celui de produire de la satisfaction qui crée les clients (...). En bref, l'organisation doit se penser elle-même non pas comme produisant des biens et des services, mais comme *achetant* des clients, en menant les actions qui feront que les gens *voudront* faire affaire avec elle."

Si l'on fait la synthèse de la littérature sur le sujet, on peut résumer son contenu en quatre grandes dimensions :

– *l'orientation vers le client.* Le concept de marketing se traduit d'abord par une connaissance des clients, c'est-à-dire notamment une compréhension de leurs besoins, de leurs désirs et de leurs comportements.

– *l'intégration de l'action.* L'entreprise toute entière doit être en phase avec le marché en intégrant la fonction marketing avec les autres fonctions comme la recherche, la production, les ventes, etc. La fonction marketing permettra à l'entreprise de placer le souci de la satisfaction des besoins des clients dès le début du processus de production et de la conception du produit, et de coordonner l'action de l'entreprise tout au long de ce processus et au delà jusqu'à la distribution du produit et son après-vente.

– *la satisfaction du client.* La satisfaction du client est le résultat de la compréhension de ses besoins et de la mise en œuvre de l'action de l'entreprise. La finalité du processus n'est donc pas seulement le chiffre d'affaires, mais un résultat final, qui est la réponse aux besoins des clients et leur satisfaction, source de fidélité, de rétention et de réachat.

– *le souci du profit à long terme.* Ce souci s'oppose à la recherche du profit à court terme et du volume des ventes. La rentabilité de l'activité dans le temps est plus importante que la maximisation du chiffre d'affaires. Ce souci rappelle également que la recherche de la satisfaction des clients à n'importe quel prix est absurde, et qu'elle doit être pondérée par les coûts qui lui sont liés.

De ce fait, le concept de marketing se distingue clairement d'une simple orientation vers la vente, qui ne retient que le court terme et le chiffre d'affaires, et d'une orientation vers la production, qui est tournée vers l'intérieur et non vers l'extérieur de l'entreprise.

En résumé, le concept de marketing est un principe de management qui consiste à penser l'activité de l'entreprise comme une activité orientée par la satisfaction des besoins des clients. Ce principe s'appuie sur le rôle coordinateur d'une fonction marketing et conduit à un changement de perspective financière, le profit à long terme étant privilégié et non le chiffre d'affaires à court terme.

### **1.1.3. Les réponses aux critiques ou controverses relatives au concept de marketing**

Le concept de marketing peut gagner encore en clarté si l'on étudie les critiques qui ont été formulées à son encontre au fur et à mesure des années.

Certaines critiques ont souligné que l'écoute du client est un principe insuffisant car ce dernier ne sait pas nécessairement ce qu'il veut, qu'une telle écoute entraîne la passivité plutôt que la créativité, et qu'elle méconnaît la nécessité de l'innovation (Kaldor, 1971 ; Kerby, 1972 ; Tauber, 1974 ; Riesz, 1980). Cependant, ainsi que le rappelle Houston (1986), si le concept de marketing focalise l'attention de l'homme (ou de la femme) de marketing sur le client, il ne lui dit pas d'oublier ses capacités et ses ressources pour satisfaire le client. L'innovation est une autre façon de satisfaire les besoins actuels ou anticipés des clients, la question essentielle étant de s'assurer que l'innovation est en mesure de satisfaire des besoins et des préférences des clients :

“Anticipating future needs and wants is consistent with the marketing concept (...). If the marketer sees an innovative offering that has the potential to satisfy needs and wants and is willing to develop this offering with the customers's satisfaction in mind, the marketing concept is being used”<sup>10</sup> (p.86).

---

<sup>10</sup> “Anticiper les besoins des clients et désirs des clients est cohérent avec le concept marketing (...). Si l'homme de marketing pense qu'une offre innovante a le potentiel de satisfaire les besoins et désirs des clients et veut développer cette offre en ayant la satisfaction des clients en tête, on est bien en présence d'une mise en œuvre du concept marketing.”

McGee et Spiro (1988) développent une définition différente du concept de marketing. Ils distinguent en effet la philosophie du marketing (qui correspondrait à notre définition du concept de marketing), du concept de marketing qui en serait l'opérationnalisation. Les différentes techniques par lesquelles l'entreprise identifie les besoins des consommateurs et y répond –telle l'idée du mix marketing de Neil H. Borden (1964)– sont ainsi définies par les auteurs comme étant le concept de marketing qui s'adapte aux différentes circonstances, alors que la philosophie marketing reste identique : “The marketing concept was clearly never meant to drive the organization”, soulignent-ils<sup>11</sup> (p. 41).

Sans entrer dans une controverse purement nominale, la référence aux textes fondateurs du concept de marketing permet d'affirmer à l'inverse que le concept de marketing est avant tout une orientation générale de l'activité de l'entreprise, qui trouve ensuite sa traduction dans l'utilisation d'outils et la mise en place de structures appropriées.

Levitt par exemple, dix-sept ans après le premier article cité plus haut (1977) rappelle dans un nouvel article sa définition du concept de marketing (en substance : pour réussir, l'entreprise doit être orientée vers le client plutôt que vers le produit, faire en sorte que le client ait envie de traiter avec elle plutôt qu'avec les concurrents) et souligne le fait que si le propos du concept de marketing reste toujours profondément d'actualité, il faut prendre garde à ne pas le dogmatiser :

“Concepts become dogmatized. They are interpreted into progressively narrower and more inflexible rules (...). There is not, and cannot be, any rigid and lasting interpretation of what the marketing concept means for the specific ways in which a company should operate.”<sup>12</sup> (p.111).

---

<sup>11</sup> “Clairement, le concept marketing n'a jamais été considéré comme devant diriger l'ensemble de l'organisation”.

<sup>12</sup> “Les concepts sont transformés en dogmes. Ils sont interprétés à travers des règles sans cesse plus étroites et plus inflexibles (...). Il n'y a pas, et il ne peut pas y avoir d'interprétation rigide et définitive



Le concept de marketing comme démarche, comme orientation de management, doit être ainsi clairement dissocié des outils techniques d'application.

## **1.2. Les difficultés de mise en œuvre du concept de marketing**

Cette description du concept de marketing comme orientation globale des entreprises peut faire croire que la question de sa mise en œuvre concrète est secondaire. Une telle conclusion serait abusive. Si le concept de marketing ne doit pas être confondu avec les techniques marketing d'application, la mise en œuvre du concept en tant que philosophie active de management n'en reste pas moins une question soulevée dès l'origine. Le débat porte alors moins sur les instruments (études de marché, marketing mix, etc.) que sur l'organisation de l'entreprise : comment le concept de marketing peut-il se traduire concrètement dans la réalité de l'entreprise ? Bien des auteurs cités ont souligné à la fois l'importance de la mise en œuvre du concept et ses difficultés.

Theodore Levitt, dans son article "Marketing Myopia" cité plus haut (1960), souligne que très peu d'entreprises ont compris le concept de marketing et que son application réelle demande des efforts importants :

"In any case, it should be obvious that building an effective customer-oriented company involves far more than good intentions or promotional tricks; it involves profound matters of human organization and leadership"<sup>13</sup> (p.56).

Felton souligne dès 1959 les erreurs commises par les entreprises dans la mise en œuvre du concept de marketing : des dirigeants qui ne sont pas sensibles au marketing, un manque de qualification des responsables du marketing, une confusion entre le poste

---

quant à la façon dont les entreprises devraient traduire le concept marketing dans des politiques spécifiques".

<sup>13</sup> "En tous cas, il devrait être évident que construire une entreprise réellement orientée vers les clients implique bien plus que des bonnes intentions ou des astuces promotionnelles ; cela a d'importantes conséquences en matière d'organisation humaine et dans la façon de diriger l'entreprise."

de responsable commercial et celui de marketing, une intégration incomplète de la fonction marketing, etc. Robert W. Lear écrit également dans un article de 1963 que “la route est difficile pour l’orientation vers le marché”. Selon lui, il serait devenu à la mode pour un responsable d’entreprise de se dire orienté vers le marché, alors que les pratiques réelles de l’entreprise resteraient en fait orientées vers les produits.

Dix-huit ans plus tard, un constat similaire est établi. Kotler, dans son célèbre article de la *Harvard Business Review*, “From sales obsession to marketing effectiveness” (1977), décrit clairement le problème par un jugement sans appel :

“Marketing is one of the most misunderstood functions of the modern corporation. Of the *Fortune* “500” corporations, it seems to me that only a handful (...) really understand and practice sophisticated marketing. Most of the others companies are only under the illusion they practice sophisticated marketing”<sup>14</sup> (p.68)

et il ajoute plus loin :

“Marketing thinking is not easy to introduce into an organization. It tends to be misunderstood or, once understood, easily forgotten in the wake of success. Marketing is characterized by a law of slow learning and rapid forgetting.”<sup>15</sup> (p.75).

Des enquêtes sur les pratiques des entreprises semblent confirmer ces propos. Barksdale et Darden ont publié une étude en 1971 afin de décrire l’attitude à l’égard du concept de marketing des dirigeants d’entreprise et des responsables marketing d’une part et des enseignants de marketing d’autre part<sup>16</sup>. Les résultats de cette enquête montrent que

---

<sup>14</sup> “Le marketing est l’une des fonctions les plus méconnues de l’entreprise moderne. Parmi les 500 premières entreprises du classement de *Fortune*, il me semble que seulement une poignée (...) comprend réellement ce qu’est le marketing et pratique un marketing élaboré. La plupart des autres entreprises ont seulement l’illusion de pratiquer un marketing sophistiqué.”

<sup>15</sup> “La façon de penser du marketing n’est pas facile à introduire dans une organisation. Elle tend à être mal comprise et, une fois comprise, facilement oubliée avec le succès. Le marketing est soumis à une loi qui rend son apprentissage lent et son oubli rapide.”

<sup>16</sup> L’étude exploite 224 réponses, soit 55 % des questionnaires envoyés à une sélection des 500 plus grandes entreprises de *Fortune* pour le premier échantillon et 142 réponses, soit 72 % des questionnaires envoyés à une sélection de membres de l’A.M.A. pour le second.

la majorité des praticiens et des enseignants pense que le concept de marketing est une idée forte et viable qui a modifié les principes du management, et la plupart des interviewés considèrent que le concept de marketing a contribué à améliorer l'organisation et la direction des activités de commercialisation. Pourtant, beaucoup de praticiens et d'enseignants expriment des réserves quant à l'étendue de la mise en application de ce concept dans les entreprises américaines. Pour expliquer les échecs, les interviewés citent des problèmes de mise en œuvre plus que des faiblesses inhérentes au concept lui-même. Il est significatif dans cette étude que 50 % des dirigeants d'entreprise déclarent que le concept de marketing a été adopté comme une philosophie d'action ("operating philosophy") alors que seulement 32 % des responsables du marketing expriment la même opinion. Cette divergence dans les réponses indique peut-être là qu'il faut distinguer le discours tenu par les responsables d'entreprise des pratiques effectives des entreprises, sur lesquelles les responsables du marketing portent sans doute un regard plus critique.

Les auteurs de l'article constatent en conclusion un divorce entre le concept et sa mise en œuvre dans les entreprises :

"Perhaps the most important implication of this study is the suggestion that the marketing concept is a philosophical idea which serves as an idealistic policy statement for management, but relatively few companies are able –for whatever reasons– to implement the concept and make it operational on a day-to-day basis"<sup>17</sup> (p.36).

Prolongeant cette enquête, Carlton McNamara, dans une étude postérieure d'une année (1972) se fixe également pour objectif de déterminer dans quelle mesure le concept de marketing a été mis en œuvre dans les entreprises américaines. McNamara distingue deux dimensions majeures du concept de marketing dans le questionnaire qu'il adresse aux dirigeants et responsables marketing : l'adoption du concept (l'entreprise a-t-elle

---

<sup>17</sup> "Ce que cette étude suggère de plus important est peut-être que le concept marketing est une idée philosophique qui sert de référence idéale en matière de politique pour les dirigeants, mais qu'en fait relativement peu d'entreprises sont capables –pour une raison ou une autre– de mettre en œuvre le concept et de le rendre opérationnel dans leur activité quotidienne".

compris la portée managériale du concept ?) et sa mise en œuvre (l'entreprise a-t-elle adopté les méthodes organisationnelles permettant d'intégrer cette philosophie dans les pratiques réelles de management ?)<sup>18</sup>. Si le traitement des données ne permet malheureusement pas d'isoler les résultats de ces deux dimensions (une note moyenne globale d'adoption du concept de marketing étant donnée par entreprise), les conclusions de la recherche ne sont pas sans intérêt. L'étude montre ainsi que si le concept de marketing a trouvé sa plus large application dans les entreprises de biens de grande consommation de grande taille, moins de 40 % de ces entreprises obtiennent plus de la moyenne au questionnaire, et l'auteur conclut :

“It appears that there is a movement toward adoption and implementation of the marketing concept in American industry. However, the evidence suggests that total marketing control does not currently exist in consumer, industrial, large, medium-size or small companies”<sup>19</sup> (p. 57).

Le concept de marketing se trouve ainsi dans cette situation paradoxale d'avoir été fortement défendu et illustré par des auteurs pionniers, d'être devenu le lieu commun de l'enseignement du marketing (Houston, 1986), et d'avoir pourtant une réalité incertaine.

### **1.3. Un marketing orienté vers la production et oubliant la portée globale de son propos**

#### **1.3.1. La vulgate du marketing comme perspective de production rénovée**

La question de la mise en œuvre du concept de marketing n'est pas anecdotique mais essentielle pour sa nature et sa portée. Les raisons de la difficulté de mise en œuvre

---

<sup>18</sup> L'auteur a obtenu 640 réponses de dirigeants ou responsables marketing à l'envoi de son questionnaire sur un échantillon de 1492 entreprises, soit un taux de réponse de 43 %).

<sup>19</sup> “Il apparaît qu'il existe un mouvement d'adoption et de mise en œuvre du concept marketing dans l'industrie américaine. Cependant, les faits suggèrent qu'une maîtrise totale du marketing n'existe pas actuellement dans les entreprises petites, moyennes ou grandes, de biens de grande consommation ou industrielles.”

doivent sans doute être recherchées tout autant auprès des enseignants et des chercheurs en marketing que des entreprises.

En effet, oubliant son inspiration d'origine, le marketing est paradoxalement souvent conçu et enseigné dans une optique de production plutôt que de demande. L'objet du marketing consiste alors à mettre à la disposition des organisations des instruments et des techniques leur permettant d'influencer leurs cibles. Denis Lindon définit le marketing de la façon suivante dans l'un de ses ouvrages (1988) :

“Le marketing est l'ensemble des moyens dont dispose une organisation pour influencer, dans un sens favorable à la réalisation de ses propres objectifs, les attitudes et les comportements des publics auxquels elle s'intéresse.” (p. 6).

Pour réaliser leurs objectifs et influencer leurs publics, les entreprises doivent connaître préalablement les attentes, les besoins et les désirs de leurs publics, afin de les satisfaire. Si l'intérêt de la définition de Lindon est de rompre avec l'angélisme de certaines définitions du marketing, on peut cependant relever le caractère uni-directionnel qu'il donne à l'action de l'entreprise : on reste dans une optique qui part de l'entreprise pour aller vers le marché<sup>20</sup>.

La connaissance des attentes, des besoins et des désirs des clients passe par l'utilisation d'une technique, qui est celle des études de marché, c'est-à-dire de rapports diffusés par le département marketing, et beaucoup moins par l'organisation de relations directes et interactives avec les clients. La force commerciale est considérée à juste titre comme un instrument de vente mais très rarement –du moins dans les ouvrages de marketing, soucieux de constituer un champ de légitimité distinct de celui de la vente– comme un instrument pertinent de connaissance du marché.

---

<sup>20</sup> Opposer, comme nous le faisons ici, une optique de production dans laquelle le marketing ne fait que s'insérer, et la mise en œuvre du concept marketing, ne signifie pas opposer un marketing qui servirait l'entreprise (“égoïste”) et un autre, les clients (“philantropique”). Le postulat de départ du concept marketing est que servir les clients (dans un cadre budgétaire donné), c'est-à-dire mettre en œuvre de façon effective le concept marketing, renforce la compétitivité et défend les intérêts à long terme de l'entreprise.

Une fois les besoins et préférences des clients connus, la question de la satisfaction des besoins des clients relèverait de la simple mise en œuvre de politiques conçues et définies à partir des études de marché. Ce schéma du processus de marketing est actuellement largement diffusé par l'enseignement du marketing que nous pratiquons.

L'orientation générale du marketing tel qu'il est enseigné semble bien être une orientation de production, par laquelle on met à la disposition des organisations des instruments qui leur permettront de mieux maîtriser le marché. Afin d'étayer cet argument, nous pouvons nous référer à l'article de Grönroos de 1989 dans lequel le chercheur suédois rappelle la définition du concept de marketing –qu'il identifie à une orientation vers le marché– qui contraste avec une orientation vers la production. Si le concept de marketing est toujours valable, il regrette la façon standardisée de le mettre en œuvre qui est en fait orientée vers la production, car le point de départ reste l'entreprise et non le client, comme le montrerait la définition du marketing de l'A.M.A. de 1985 qu'il cite :

“Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion and distribution of ideas, goods and services to create exchange and satisfy individual and organizational objectives”<sup>21</sup> (p.54).

Grönroos souligne que cette définition est pratique pour les entreprises, car le marketing est séparé des autres activités de l'entreprise et qu'il est abordé de façon à faciliter sa planification et son exécution. Pour autant, “this definition does not take into consideration what the customer would want marketing to be”<sup>22</sup> (p.54). Le marketing est pensé du point de vue de l'entreprise, ce qui contredit la philosophie initiale du marketing, qui consiste à penser l'entreprise du point de vue du client.

---

<sup>21</sup> “Le marketing consiste à planifier et mettre en œuvre l'élaboration, la tarification, la promotion et la distribution d'idées, de produits ou de services afin de créer un échange et de satisfaire les objectifs des organisations et des individus.”

<sup>22</sup> “Cette définition ne prend pas en compte ce que le client voudrait que le marketing soit.”

Pour mieux comprendre le fait que cette approche du marketing reste orientée vers la production, l'auteur la compare à la définition "nordique" du marketing qui souligne à l'inverse l'importance des relations avec le client. L'enjeu principal du marketing est d'établir, de renforcer et de développer les relations avec les clients, qui peuvent donner lieu à commercialisation, plutôt que d'organiser un processus de planification et d'exécution à destination des clients :

"Marketing is to establish, develop and commercialise long-term customer relationships, so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and keeping of promises"<sup>23</sup>.

Comme l'a souligné Grönroos, le marketing est étudié du point de vue des entreprises et non du point de vue des consommateurs. Or toute la difficulté aujourd'hui ne réside justement pas tant dans l'enseignement de techniques –largement banalisées– que dans l'enseignement d'une démarche par laquelle la "voix du client" est réellement intégrée à l'intérieur de l'organisation. Cette intégration de la "voix du client" ne devient pas effective dès qu'un département de l'entreprise met en place des procédures et réalise des études de marché, mais quand l'entreprise adopte une démarche par laquelle elle repense ses procédures, ses produits, ses services, son mode d'organisation *en fonction* d'une meilleure adaptation au marché, *c'est-à-dire du point de vue du client*.

Ce renversement de perspective peut paraître paradoxal en ce sens que le propre du concept de marketing est normalement, comme il a été vu plus haut, de partir des besoins du consommateur afin de produire les biens et les services aptes à les satisfaire. Dans les faits cependant, l'attitude qui consiste à considérer le marketing comme un ensemble de techniques qui permettent de "gérer" le client, conduit à l'idée qu'il ne s'agit finalement pour l'organisation que d'assimiler dans son système de production des informations codifiées par les études de marché et traduites dans des politiques par des spécialistes.

---

<sup>23</sup> "Le marketing établit, développe et commercialise des relations à long terme avec les clients afin que les objectifs des différentes parties prenantes se rencontrent. Ceci est réalisé par un échange mutuel et la tenue des promesses."

Bien que de nombreux exemples nous montrent tous les jours que le concept marketing est très imparfaitement implanté dans les entreprises, nous avons tendance à écarter le démenti des faits en arguant que les entreprises qui échouent ou rencontrent des difficultés d'application ne font simplement pas assez de marketing ou ne le pratiquent pas suffisamment bien, en nous référant *a contrario* aux quelques exemples d'entreprises excellentes telles que Procter & Gamble, L'Oréal, Danone, etc. Il n'est cependant pas sûr que la performance de ces entreprises soit seulement due à l'utilisation de techniques adaptées.

Pour illustrer ces propos, on peut citer V. P. Barabba et G. Zaltman qui évoquent dans leur ouvrage (1991) l'échec considérable du lancement de l'Edsel par Ford. Selon certains, cet échec était dû aux études de marché qui se sont révélées inefficaces. Barabba et Zaltman soulignent à l'inverse que si des études extensives ont été mises en œuvre sur les attentes des consommateurs en matière de produit, de design, de nom, etc., les responsables de Ford, considérant qu'ils connaissaient parfaitement le marché, les ont mésinterprétées, voire négligées, à l'exemple du président de l'entreprise qui décida souverainement de donner à la voiture le prénom de son fils (1991, pp. 27-29).

Cette anecdote a un caractère exemplaire. L'intérêt quasi exclusif porté sur les techniques peut faire oublier l'essentiel – dont la mise en œuvre est aussi le plus difficile : la capacité d'une organisation à s'adapter à un environnement changeant. Si le marketing est parfois mal utilisé, c'est qu'il vient souvent se superposer à une structure de production qui reste inchangée et qu'on a méconnu que le principal ne résidait pas dans l'utilisation de techniques de compréhension et de maîtrise du marché, mais dans l'intégration de la "voix du client" dans l'organisation.

Comme le souligne Brown en prenant l'exemple de fonctions marketing telles que la publicité et la promotion (1987) :

"Advertising and promotion is often referred to as marketing, but where its basic



purpose is to sell what a company happens to find it convenient to make, it is really just another form of selling.”<sup>24</sup> (p.25).

Une première raison pour expliquer les difficultés d’une application du concept de marketing peut donc être trouvée dans la façon dont le concept de marketing s’est transformé en vulgate qui a réduit l’inspiration d’origine à un ensemble de techniques utilisées par les entreprises pour mieux vendre leur production. De ce fait, le marketing a pu s’insérer dans une perspective de production et de vente, en y apportant certes une correction, mais sans, souvent, la transformer substantiellement.

### **1.3.2. Le marketing comme orientation globale de l’activité ou uniquement comme département spécialisé ?**

La deuxième insuffisance, qui résulte de la précédente, dans la façon dont le marketing est actuellement considéré, et qui explique les difficultés de mise en œuvre du concept de marketing, est liée à la sous-estimation de la complexité organisationnelle. L’instrumentalisation du marketing, sa transformation en un ensemble de techniques, minore l’importance du contexte organisationnel dans lequel il opère. La création puis l’activité d’un département marketing sont censées régler définitivement le problème organisationnel, ce qui n’est en fait nullement le cas. Un département marketing peut avoir un pouvoir et une influence très réduits à l’intérieur d’une organisation. Des entreprises déjà citées telles que Danone, Procter & Gamble, L’Oréal, etc. constituent souvent pour le spécialiste en marketing une *norme* d’entreprises efficaces et performantes, alors qu’elles pourraient peut-être plus justement être considérées comme des *exceptions*. Chacun connaît ainsi les difficultés d’implantation du marketing dans les entreprises industrielles, ou de service.

---

<sup>24</sup> “On considère généralement la publicité et la promotion sont du marketing, mais si leur objectif principal est de vendre ce que l’entreprise trouve pratique de produire, ce n’est qu’un autre type de vente”.

Si la fonction marketing s'est largement répandue au sein des entreprises, cela ne signifie donc pas que celles-ci –mises à part sans doute les quelques grandes entreprises que nous avons déjà évoquées et qui servent d'exemple à l'enseignement du marketing– aient adopté un état d'esprit de marketing. Ainsi que le souligne Brown (1987) :

“Advertising, selling, product management, pricing, distribution –all of these are marketing functions. Indeed, marketing the business function is concerned with the effective management of these and other activities, but unless the entire company adopts marketing as a business philosophy, it is perfectly possible to carry out all these so-called marketing functions and not really be involved with marketing at all.”<sup>25</sup> (p. 25).

Kotler cite très significativement un responsable d'une des plus grandes entreprises automobiles mondiales (1977) :

“I thought we were doing marketing. We have a corporate vice president of marketing, a top-notch sales force, a skilled advertising department, and elaborate marketing planning procedures. These fooled us. When the crunch came, I realised that we weren't producing the cars that people wanted. We weren't responding to new needs. Our marketing operation was nothing more than a glorified sales department.”<sup>26</sup> (p.68).

Un département marketing ne garantit pas la mise en œuvre du concept de marketing. Une fonction marketing coordinatrice est certes essentielle pour s'assurer de la continuité du processus de production, de la conception à la distribution, et garantir le respect de la finalité de l'ensemble. Cependant l'existence d'un département marketing n'implique pas

---

<sup>25</sup> “La publicité, la vente, la gestion de produits, la politique de prix, la distribution sont toutes des fonctions marketing. Le marketing s'occupe en effet de la bonne gestion de ces différentes activités, mais, à moins que l'entreprise dans son entier n'adopte le marketing comme philosophie des affaires, il est parfaitement possible de mettre en pratique ces soi-disant fonctions marketing, sans être engagé du tout dans une politique marketing.”

<sup>26</sup> “Je pensais que nous faisons du marketing. Nous avons un directeur du marketing, une force de vente d'élite, un département de la communication spécialisé et des procédures de planification marketing sophistiquées. Tout cela nous a aveuglé. Quand la crise éclata, j'ai réalisé que nous ne produisions pas les voitures que les gens voulaient. Nous ne répondions pas à leurs nouveaux besoins. Notre système marketing n'était rien de plus qu'un département des ventes glorifié.”

qu'il ait une influence dans l'organisation par rapport aux autres fonctions, ni que l'orientation globale de l'entreprise lui soit favorable, c'est-à-dire que l'entreprise soit orientée vers le client plutôt que vers la production.

Ce qui constitue la performance des entreprises citées plus haut est en fait sans doute moins l'existence d'un département marketing que la place de ce département dans l'organisation, ses pratiques et ses routines, et la "culture d'entreprise" qui y est associée. Ces entreprises sont orientées vers le marché et elles ont une organisation du marketing adaptée pour cette orientation. L'organisation du marketing elle seule n'est cependant pas la clef d'une entreprise performante.

Le concept de marketing avait déjà fortement souligné cette réalité, si l'on se réfère à nouveau à Peter Drucker qui affirmait en 1954 :

"Marketing is not only much broader than selling, it is not a specialized activity at all. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view"<sup>27</sup> ( p.37).

ou si l'on se réfère au texte précédemment cité de Levitt, où il soulignait que l'entreprise dans son ensemble est concernée par le marketing et mettait l'accent sur le rôle important des dirigeants :

"The organization must learn to think of itself not as producing goods or services but as *buying customers*, as doing the things that will make people *want* to do business with it. And the chief executive himself has the inescapable responsibility for creating this environment, this viewpoint, this attitude, this aspiration."<sup>28</sup> (1960, p. 56).

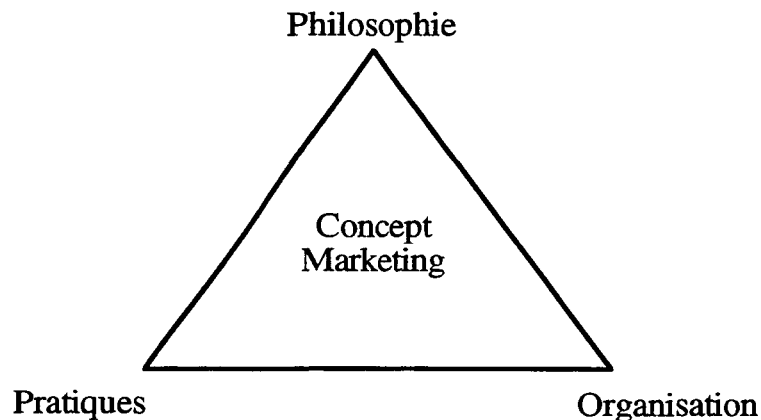
---

<sup>27</sup> "Le marketing n'a pas seulement un champ d'application beaucoup plus vaste que la vente, ce n'est pas une fonction spécialisée du tout. C'est l'ensemble de l'activité vu du point de vue de son résultat final, c'est-à-dire du point de vue de client."

<sup>28</sup> "L'organisation doit se penser elle-même non pas comme produisant des biens et des services, mais comme *achetant* des clients, en menant les actions qui feront que les gens *voudront* faire affaire avec elle. Et le dirigeant de l'entreprise lui-même a la responsabilité inaliénable de créer cet environnement, ce point de vue, cette attitude, cette aspiration."

Le marketing n'est pas l'affaire d'un seul département marketing, c'est une affaire organisationnelle globale. C'est une démarche qui est celle de l'organisation dans son ensemble.

A ce titre, le marketing est bien et une philosophie et une fonction (Brown, 1987), cette dernière entendue sous son double sens de pratiques et de structure.



*Schéma 1 : le concept de marketing comme philosophie, pratiques et organisation*

La révolution conceptuelle (au sens originel de retour à la position initiale...) consiste à quitter une vision extrêmement spécialisée du marketing pour retrouver une appréhension plus globale qui était celle du concept de marketing à son origine.

La traduction du concept de marketing dans des structures fonctionnelles, qui devaient permettre de réaliser le concept de marketing, a sans doute fait oublier cette vision globale. Ce que souligne Grönroos dans son article déjà cité de 1989 est la distinction à établir entre l'orientation marketing et le département marketing. Ce dernier est une solution organisationnelle alors que le premier est lié au type de relations avec le client :

“Hence, the marketing function is spread over a large part of the organisation outside the marketing department, and all of the activities which have an impact on the current and future buyer behaviour of the customers cannot be taken care of by the marketing

specialists only (...). Marketing becomes an integral part of top management, where the marketing specialists may be needed to support management as far as, for instance, market research, personal selling and advertising are concerned. According to the Nordic research approach, *it is more correct to view marketing as a market-oriented management than as a separate function only*'<sup>29</sup> (pp. 55-56, nous soulignons).

#### **1.4. Prendre en compte la dimension organisationnelle du marketing**

Le propre de toute technique est de viser l'application efficace d'un savoir et non de définir la finalité de cette application (Heidegger, 1958). Les techniques du marketing ne disent rien d'une bonne utilisation du marketing et la recherche académique s'est longtemps totalement désintéressée de ce sujet.

L'enseignement et la recherche en marketing ont constamment minoré l'importance de l'organisation dans la fonction marketing. Le décalage existant entre la théorie et la pratique n'a pendant longtemps pas été jugé digne de constituer un objet d'étude. La question de la mise en œuvre –de l'*implementation* selon l'expression américaine consacrée– nous semble pourtant essentielle. Paradoxalement, ce souci se retrouve dans les premiers articles sur le marketing. Mais le marketing s'est spécialisé dans ses différentes disciplines (comportement du consommateur, déterminants psychologiques de la communication, science du marketing, etc.) au détriment de la perspective globale d'origine qui induisait un souci de mise en œuvre organisationnelle.

La sociologie des organisations a montré que l'entreprise est un ensemble complexe, composé d'acteurs qui ont leur stratégie propre et de groupes d'intérêt qui gèrent des

---

<sup>29</sup> "Ainsi la fonction marketing est répandue dans une large partie de l'organisation au-delà du département marketing et toutes les activités qui ont un effet sur les comportements d'achat actuels et futurs des clients ne peuvent pas être prises en charge seulement par les spécialistes en marketing (...). Le marketing devient une partie intégrante du rôle des dirigeants, les spécialistes en marketing pouvant être nécessaires pour apporter un soutien aux responsables en matière d'études de marché, de vente ou de publicité. Selon l'approche de l'école nordique, il est plus correct de considérer le marketing comme un management orienté vers le marché que seulement comme une fonction distincte."

relations de pouvoir (par exemple Crozier, 1963 ; Crozier et Friedberg, 1977). Le souci du client ou l'adaptation au marché constituent une politique qui s'insère dans ces relations de pouvoir et qui peuvent aussi les menacer. Plus concrètement, un département marketing peut être considéré comme trop influent et son action peut être contrariée par d'autres départements, le souci du client peut passer derrière la préservation d'un *statu quo* entre les départements, la culture de la direction générale peut être une culture financière, une culture de recherche ou de production éloignée du souci du marché, etc.

S'interroger sur le concept de marketing aujourd'hui, c'est s'interroger sur la difficulté de sa mise en œuvre et souligner que la dimension globale et organisationnelle d'origine s'est perdue au profit d'une technicisation et d'une départementalisation du marketing.

Alors que les pionniers du concept de marketing n'ont guère développé de réflexion approfondie sur les conditions de mise en œuvre du concept de marketing, des courants plus récents de la recherche y ont trouvé la matière d'études approfondies qui apportent une contribution à la fois conceptuelle et méthodologique à la littérature en marketing.

## **CHAPITRE 2 : LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ (première revue de littérature)**

Depuis la fin des années 80 s'est développé un courant important de recherche en marketing stratégique sur l'orientation vers le marché. Ce courant a été marqué par les contributions de G. Day, A. Kohli et B. Jaworski, E. McQuarrie et S. McIntyre, J. Narver et S. Slater, F. Webster, R. Deshpandé et J. Farley, R. Ruekert et d'autres.

Le courant de recherche sur l'orientation vers le marché est largement issu de la redécouverte du concept de marketing (Houston, 1986 ; Webster, 1988 ; Shapiro, 1988 ; Day, 1990). Au cœur de la réflexion sur l'orientation vers le marché se trouve la conviction que la performance d'une entreprise dépend de sa capacité à "écouter la voix du marché" (Barabba et Zaltman, 1991) et à lui répondre, capacité qui n'est pas assurée par la seule existence d'un département marketing.

L'intérêt renouvelé pour le concept de marketing à travers les développements récents de la recherche sur l'orientation vers le marché, n'est doute pas indépendant du mouvement de la Qualité totale ou Total Quality Management (TQM) (voir à ce propos les réflexions d'ordre historique de Boss, 1994). Comme le souligne Mohr-Jackson, le succès du TQM et du prix Baldrige auprès des responsables d'entreprises à partir du début des années 80, a sensibilisé les praticiens et les chercheurs à un certain nombre de thèmes comme ceux de la qualité du service et des produits, l'écoute des clients, la coordination de toutes les activités de l'entreprise dans la chaîne de valeur, l'importance du personnel, etc. (Mohr-Jackson, 1991). Le mouvement pour le TQM met l'accent sur la satisfaction des clients et sur la complexité des processus organisationnels conduisant à la qualité des produits ou des services. Il a sans doute ouvert la voie à une redécouverte du concept de marketing, c'est-à-dire à un courant de recherche ayant une compréhension non strictement départementale de l'orientation vers le marché.

*Le Marketing Science Institute (M.S.I.)* a joué un rôle important dans la promotion du courant de recherche sur l'orientation vers le marché. Le M.S.I. est un organisme qui a pour objectif de promouvoir la recherche en marketing en rapprochant de grandes entreprises américaines et les chercheurs en marketing. Il soutient des programmes de recherche qui se sont traduits par un guide de plus de 200 "working papers" présentant de nouvelles réflexions en marketing, susceptibles d'influencer la recherche académique et les pratiques de gestion. Tous les deux ans, le M.S.I. diffuse un catalogue des priorités pour la recherche en marketing. La brochure de 1990-1992 détaillait déjà les différents aspects du thème de l'orientation vers le marché. Cette description constitue une bonne introduction à notre sujet. Trois domaines de recherche étaient distingués dans ce thème :

– Mesurer l'orientation vers le marché : Quels facteurs permettent de distinguer les entreprises en termes d'orientation vers le marché ? Quel est le lien entre l'orientation vers le marché et les performances de l'entreprise ?

– Comprendre l'orientation vers le marché : Quel est le rapport entre le souci de la qualité et l'orientation vers le client ? Comment la qualité peut-elle être définie et mesurée ? Comment assurer l'intégration entre fonctions ?

– Implications managériales : Quel est le rôle du marketing dans l'orientation vers le client ? Comment le marketing devrait-il travailler avec les autres fonctions pour construire une culture d'orientation vers le client ? Quel système d'évaluation de performance faut-il mettre en place, et avec quels indicateurs ?

Trois des 26 priorités énoncées par la brochure suivante, celle de 1992-1994, concernent le chapitre : "Developing a customer and market orientation". Le M.S.I. distingue parmi toutes ses priorités des thèmes particulièrement importants ("Capital Topics") et l'un des quatre "Capital Topics" est "Bottom-Line Benefits of Being Market Oriented".



Comme le chapitre “Bottom-Line Benefits of Being Market Oriented” de la brochure 1992-1994 concerne directement notre recherche, nous en reproduisons le contenu :

“– What are the links between market orientation and financial performance, customer satisfaction, etc. ? What are the appropriate metrics for these constructs ?

– How long does it take to accrue benefits upon adopting a market orientation ? Is market orientation a leading indicator of firm performance ?

– Does the benefit of being market oriented depend on the environment ? Does it change over the product life cycle ?”<sup>30</sup>

Avant d’entrer dans le détail des recherches sur l’orientation vers le marché qui se sont fédérées autour du M.S.I. et d’étudier ainsi précisément le contenu du concept, il peut être utile d’en dresser les enjeux.

## **2.1. Les enjeux de l’orientation vers le marché**

Slater et Narver (1992b) soulignent qu’en raison de l’évolution des besoins des consommateurs, des changements technologiques et des menaces de la concurrence, une entreprise doit constamment adapter le cœur de ses compétences. Cela ne signifie pas que de nouvelles compétences doivent être développées, mais qu’elles doivent être redéfinies et améliorées.

L’orientation vers le marché d’une entreprise, en favorisant l’adaptation de l’organisation à son environnement, en concentrant ses efforts sur une satisfaction des

---

<sup>30</sup> “– Quels sont les liens entre l’orientation vers le marché et la performance financière, la satisfaction des clients, etc. ? Quelles sont les mesures appropriées pour ces construits ? – Combien de temps est nécessaire pour que les bénéfices s’accroissent après l’adoption de l’orientation vers le marché ? L’orientation vers le marché est-elle un indicateur important de la performance de l’entreprise ? – Les bénéfices qui peuvent être tirés d’une orientation vers le marché dépendent-ils de l’environnement ? Changent-ils au cours du cycle de vie du produit ?”

clients supérieure à celle que procurent les concurrents, constitue un fondement sérieux pour l'acquisition et le développement d'un avantage concurrentiel.

George S. Day (1990, chapitre 14 pour les développements qui suivent) a souligné que la clef du succès pour les entreprises est d'être réactif aux évolutions du marché et de chercher à les anticiper. Cependant, beaucoup d'entreprises se font des illusions sur leur capacité à être orientées par le marché, alors que selon cet auteur, certaines, telles McDonald, Marriott Hotels, Nordstrom, Disneyland, etc. ont vraiment atteint cet objectif<sup>31</sup>.

Selon Day, au cœur des organisations orientées par le marché prédomine une philosophie selon laquelle :

- les clients sont prioritaires, les salariés viennent en second, les actionnaires en troisième, et la collectivité en quatrième
- le client est au sommet de l'organigramme de la société (retourner la pyramide)
- le client est plus important que le produit
- la mission de l'entreprise est de détecter les besoins et de les satisfaire et non de fabriquer des produits et de les vendre.

L'orientation vers les clients est une composante essentielle de l'orientation vers le marché mais elle n'est pas suffisante. Une entreprise réellement orientée vers le marché doit être proche des clients, mais également proposer une offre supérieure à celle des concurrents (Day et Wensley, 1988). On peut ainsi considérer que l'orientation vers le

---

<sup>31</sup> Nous traduisons "market-driven" par "orienté par le marché" et "market-oriented" par "orienté vers le marché". Ces deux expressions sont cependant parfaitement interchangeables et la différence de style ne traduit aucune différence conceptuelle.

marché n'est pas un état absolu pour une entreprise, mais une pratique relative. L'orientation vers le marché désigne ainsi des entreprises qui satisfont mieux leurs clients que la moyenne de leurs concurrents. Les organisations orientées par le marché détiennent alors un avantage compétitif sur leurs concurrents défendable et particulièrement important, car la capacité à comprendre et satisfaire les clients mieux que ne le font les concurrents est longue à développer et difficile à imiter.

Pour Day, une organisation orientée par le marché connaît trois caractéristiques essentielles :

- une culture, c'est-à-dire un ensemble de processus, de croyances et de valeurs qui pénètrent toutes les activités de l'entreprise...

- guidé par une compréhension approfondie et partagée des besoins et comportements des clients et des capacités et intentions des concurrents...

- afin de mieux satisfaire les clients que ne le font les concurrents.

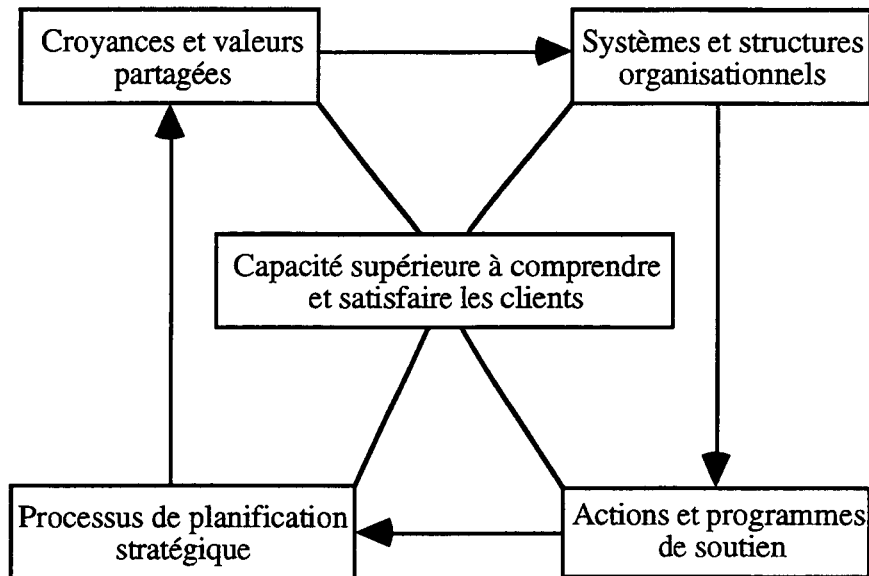
Quatre dimensions permettent de réaliser ces caractéristiques des entreprises particulièrement performantes :

1. Un ensemble de croyances et de valeurs qui donne la priorité aux clients et à leur satisfaction (souci général pour la qualité et le service, attention au service à tous les échelons de l'entreprise, souci constant d'être meilleur que les concurrents).

2. Une structure et des systèmes qui renforcent les valeurs et les comportements d'orientation vers le marché (soutien aux salariés en contact avec les clients, adaptation des structures aux segments du marché, flexibilité et communication internes).

3. Un processus de planification stratégique qui procure les bonnes informations, qui s'adapte et fait participer l'ensemble de l'organisation, qui se focalise sur l'essentiel et qui alloue les ressources en fonction des priorités.

4. Une action continue pour mettre en œuvre et soutenir les comportements et les stratégies souhaitées.



*Schéma 2 : Les dimensions du management orienté par le marché (Day, 1990, p.358)*

Dans un article publié en 1988, Webster fait également le lien entre le concept de marketing et l'orientation vers le marché. Selon l'auteur, le concept de marketing, développé à partir du milieu des années 50 a vu son influence diminuer avec le succès de la planification stratégique et de l'analyse de portefeuille qui ont mis l'accent avant tout sur les critères financiers, au détriment du souci du client. Les années 80 voient une redécouverte du concept de marketing et l'auteur souligne 5 éléments qui permettent de développer une orientation vers les clients dans les entreprises (Webster, 1988, pp.37-39). Une partie de ces éléments recoupe ceux de Day :

– des valeurs et des croyances orientées vers le client, c'est-à-dire qui donnent la priorité aux clients, soutenues par les dirigeants de l'entreprise

– l’intégration de la focalisation sur les clients et de la segmentation du marché dans le processus de planification stratégique (refus d’une coupure entre planification stratégique et marketing)

– le développement de compétences en marketing dans l’entreprise (personnel qualifié, départements structurés, système d’intelligence du marché sophistiqué, intégration de la force de vente à l’ensemble de la politique)

– la mise en place de mesures de la performance et d’intéressements reposant sur des données issues du marché. Les mesures de la performance doivent être équilibrées entre le court et le long terme et les objectifs financiers doivent intégrer les données de marketing.

– le développement d’un engagement en faveur des clients dans l’ensemble de l’organisation selon l’adage qui veut que “le marketing est trop important pour être laissé aux seuls responsables du marketing”. Tous les salariés de l’entreprise doivent être conscients que l’objectif de l’entreprise est de “produire” des clients satisfaits.

L’approche de l’orientation vers le marché de Day et Webster peut sembler à la fois très vertueuse et assez théorique. Les recherches qui vont être présentées dans les pages qui suivent ont eu le souci d’opérationnaliser tout ou partie de ces réflexions et de les valider empiriquement.

La littérature sur l’orientation vers le marché étant plutôt récente et peu connue en France, nous développons en détail dans les pages suivantes les deux principales contributions de ce courant de recherche.

## 2.2. Les recherches de Kohli et Jaworski

### 2.2.1. La définition de l'orientation vers le marché et la description de ses déterminants et conséquences

L'article fondateur de Kohli et Jaworski (1990) commence ainsi :

“Though the marketing concept is a cornerstone of the marketing discipline, very little attention has been given to its implementation”<sup>32</sup> (p.1).

Les auteurs distinguent le concept de marketing, qui serait une philosophie des affaires, de l'orientation vers le marché définie comme la *mise en œuvre* du concept de marketing :

“...we use the term “market orientation” to mean the implementation of the marketing concept”<sup>33</sup> (p.1).

Une entreprise orientée vers le marché est une organisation dont les actions sont cohérentes avec le concept de marketing. Kohli et Jaworski, tout en soulignant le renouveau de l'intérêt pour le concept de marketing et sa mise en œuvre, indiquent d'une part que l'orientation vers le marché manque de fondation théorique et systématique, et d'autre part que la littérature est très pauvre quant il s'agit de lui donner une définition claire, de donner les moyens de la mesurer et lui apporter ainsi une valeur empirique.

Le propos de ce premier article datant de 1990 est ainsi de délimiter le domaine de l'orientation vers le marché, d'en donner une définition opérationnelle, d'en inventorier les composantes et de construire un schéma permettant un développement futur de la recherche.

---

<sup>32</sup> “Bien que le concept marketing soit au cœur du marketing, très peu d'études ont été réalisées sur sa mise en œuvre.”

<sup>33</sup> “Nous utilisons le terme «orientation vers le marché» pour signifier la mise en œuvre du concept marketing”.

La démarche suivie par les auteurs consiste à dresser une revue de littérature pour comprendre le concept et confronter les résultats de cette étude avec la perception de responsables d'entreprise.

Selon la littérature, le concept de marketing a trois dimensions fondamentales : la focalisation sur le client, la coordination des actions du marketing et la recherche de rentabilité. Par contre, la traduction de la philosophie du marketing en pratique opérationnelle est un point qui est très peu développé dans la littérature, sinon pour en montrer la difficulté.

Les interviews des responsables d'entreprise confirment le fait que l'orientation vers le marché passe par la focalisation sur le client, à travers l'"intelligence marketing", qui ne signifie pas seulement écouter le consommateur mais également anticiper ses futurs besoins. Les interviewés indiquent que l'orientation vers le marché ne relève pas de la seule responsabilité du département marketing et soulignent ainsi l'importance d'une coordination des différents départements de l'entreprise dans leurs actions. Enfin, la rentabilité est perçue comme une conséquence de l'orientation vers le marché plutôt que comme une de ses composantes.

La revue de la littérature et les entretiens avec les responsables d'entreprise permettent aux auteurs de développer et de systématiser leur réflexion. Ils distinguent trois dimensions d'une entreprise orientée vers le marché :

– la création de l'intelligence marketing permet de connaître les besoins et les préférences des consommateurs, mais elle anticipe également les besoins des clients. Elle prend en compte les facteurs exogènes qui peuvent les affecter, comme la réglementation, la technologie ou la concurrence. L'intelligence marketing déborde ainsi la stricte étude des clients pour intégrer la distribution, la concurrence et l'environnement : il s'agit d'une intelligence du marché plus que des seuls clients. Enfin, la création de l'intelligence d'un marché ne relève pas seulement de la responsabilité du département marketing, mais

de celle de l'ensemble du personnel et des départements de l'organisation (par exemple de celle de la production quand ce département invite les clients à visiter l'usine et prend en considération leurs commentaires).

– la dissémination de l'intelligence par la coordination des départements. Pour s'adapter aux besoins du marché, l'intelligence marketing doit être disséminée dans les différents départements et communiquée au personnel de l'entreprise. Cette dissémination est essentielle pour servir de base à une action concertée. Les procédures informelles (les "conversations de couloirs") jouent un rôle non négligeable.

– la réactivité ("responsiveness") à cette intelligence. La création et la dissémination de l'intelligence du marché seraient de peu d'utilité si elles ne se traduisaient pas en action. La réactivité de l'entreprise peut prendre la forme d'un choix de segments de marché, d'une conception et d'une offre de services ou de produits adaptés aux besoins futurs ou actuels des clients, et plus globalement d'une production et d'une distribution de produits ou services susceptibles de satisfaire des clients.

La définition que Kohli et Jaworski donnent de l'orientation vers le marché résume ces réflexions :

"Market orientation is the organizationwide *generation* of market intelligence pertaining to current and future customer needs, *dissemination* of the intelligence across departments, and organizationwide *responsiveness* to it."<sup>34</sup> (p.6).

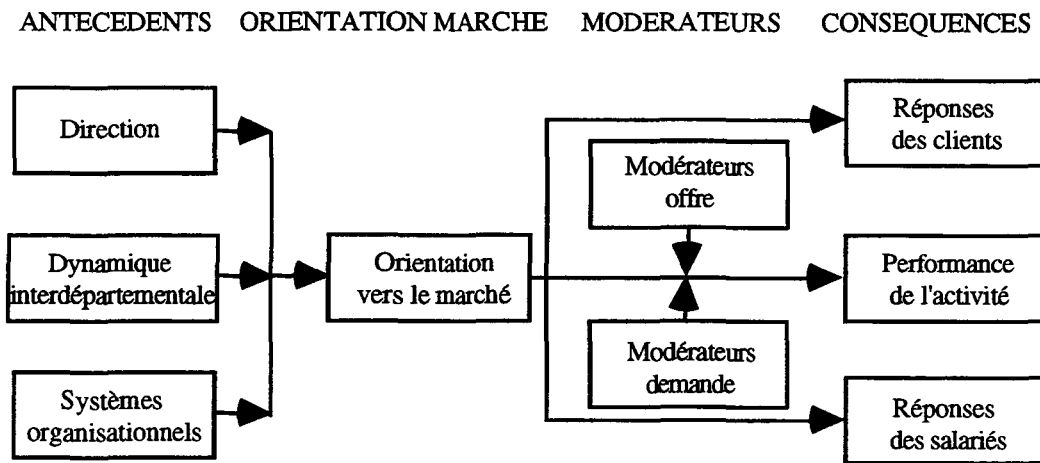
Les auteurs soulignent que cette définition se concentre sur les activités plutôt que sur les notions générales car l'orientation vers le marché est avant tout une affaire de mise en œuvre.

---

<sup>34</sup> "L'orientation vers le marché est la *création* organisationnelle de l'intelligence du marché relative aux besoins actuels ou futurs des clients, la *dissémination* de cette intelligence à travers les départements, et la *réactivité* organisationnelle à cette intelligence."



Kohli et Jaworski proposent ensuite dans leur article le schéma suivant sur les antécédents et les conséquences d'une orientation vers le marché :



*Schéma 3 : Antécédents et conséquences de l'orientation vers le marché*

*(Kohli et Jaworski, 1990, p.7)*

### *1. Les antécédents d'une orientation vers le marché*

– *le rôle des dirigeants* est un des facteurs déterminants de l'orientation vers le marché :

“The commitment of top managers is an essential prerequisite to a market orientation”<sup>35</sup> (p.7).

L'implication des dirigeants et la communication de cette implication sont nécessaires pour favoriser l'orientation vers le marché. Tout écart entre ce que les dirigeants disent et ce qu'ils font peut avoir un effet très négatif sur les autres responsables et donc sur l'orientation vers le marché de l'organisation (P1). De plus, si l'aversion des managers au risque est trop importante, elle décourage les initiatives et donc l'orientation vers le

<sup>35</sup> “L'engagement des dirigeants est un pré-requis essentiel pour l'orientation vers le marché.”

marché (P2). Ensuite la formation et la mobilité des responsables favorisent le souci d'adaptation aux changements du marché, donc l'orientation vers le marché (P3 et P4). Enfin, plus les responsables du département marketing sont aptes à gagner la confiance des autres responsables, plus l'entreprise est orientée vers le marché (P5).

– *La dynamique interdépartementale.* Des conflits entre les départements nuisent à la communication et l'action coordonnée, donc à l'orientation vers le marché (P6), contrairement à leur proximité (“connectedness”) (P7). Plus les salariés se soucient des propositions de leurs collègues des autres départements, plus l'entreprise est orientée vers le marché (P8).

– *Les systèmes organisationnels.* Les auteurs mettent en avant trois systèmes organisationnels, qui sont la décentralisation, la formalisation et la centralisation. Si ces trois modes de régulation interne contrarient la création et la dissémination de l'intelligence marketing, ils favorisent la mise en œuvre d'une réponse (P9). L'orientation vers le marché est favorisée par un système d'évaluation et d'intéressement des responsables qui repose sur des critères liés au marché (P10). Enfin, les organisations qui tolèrent des comportements “politiques” des salariés, visant à défendre leurs propres intérêts au détriment de ceux de leurs collègues, encouragent de ce fait les conflits interdépartementaux et donc freinent l'orientation vers le marché (P11).

## 2. *Le lien entre les composantes de l'orientation vers le marché*

Kohli et Jaworski analysent ici les liens entre création, dissémination et réactivité à l'intelligence marketing. Ils soulignent que l'expertise et la confiance que l'on peut attribuer à la source d'informations favorisent la réactivité (P12a et b), et que moins l'intelligence marketing remet en cause le *statu quo* “politique”, plus sa dissémination et la réactivité sont aisées (P12c et d).

### *3. Conséquences*

L'orientation vers le marché rapproche l'entreprise du marché et de ses évolutions, et donc accroît ses performances (P13). De plus, l'orientation vers le marché a des effets positifs sur les salariés de l'entreprise : elle accroît l'esprit de corps, la satisfaction au travail et l'implication des salariés (P14). Enfin, l'orientation vers le marché se traduit par des services ou des produits plus adaptés au marché et qui procurent donc une plus grande satisfaction et une meilleure fidélisation des clients (P15).

### *4. Modérateurs*

Les auteurs soulignent cependant que des facteurs viennent modérer les effets de l'orientation vers le marché sur les différentes performances de l'entreprise. Plus l'environnement est stable, moins les effets d'une orientation vers le marché qui accroît les capacités d'adaptation de l'entreprise sont importants, alors qu'à l'inverse un environnement turbulent rend cette orientation particulièrement importante (P16). A l'inverse, si l'environnement technologique est très instable, le savoir-faire technologique est plus déterminant que la réactivité au marché : l'effet de l'orientation vers le marché sur la performance en est donc réduit (P17). De façon générale, les marchés très concurrentiels accroissent le profit qu'on peut tirer d'une orientation vers le marché (P18), de même qu'une économie en faible croissance (P19).

L'apport de l'article de Kohli et Jaworski de 1990 a été de proposer une définition claire de l'orientation vers le marché, d'en présenter un schéma systématique, d'indiquer les facteurs qui favorisent et défavorisent cette orientation, de mentionner ses effets escomptés et les circonstances qui la rendent plus ou moins désirables (l'implication de la direction, les relations interdépartementales et des facteurs organisationnels favorisent ainsi cette orientation).

### 2.2.2. La vérification empirique du modèle de Kohli et Jaworski

Dans un article postérieur publié en 1993 (après une publication par le M.S.I. en tant que *working paper* en 1992), Kohli et Jaworski tentent de vérifier empiriquement certaines de leurs propositions (Jaworski et Kohli, 1993).

Les hypothèses testées sont les suivantes :

– *Direction* : l'accent mis par les dirigeants sur l'orientation vers le marché renforce les trois dimensions de cette orientation (c'est-à-dire la création de l'intelligence marketing, la dissémination de cette intelligence et la réactivité de l'entreprise) (H1), alors que leur aversion au risque les affaiblit (H2).

– *Départements* : les conflits entre départements réduisent la création, la dissémination et la réactivité à l'intelligence marketing (H3) alors que la proximité des départements ("connectedness") les accroît (H4).

– *Organisation* : la formalisation, la centralisation et la départementalisation (départements nombreux et compartimentés) réduisent les initiatives et donc la création et la dissémination de l'intelligence marketing, mais favorisent la mise en œuvre d'une réponse (H5, H6, H7). Plus les salariés sont évalués et rétribués sur des critères liés au marché, plus l'entreprise est orientée vers le marché (H8).

– *Conséquences* : plus l'entreprise est orientée vers le marché, plus elle est performante (H9), et plus les salariés partagent un esprit de corps et sont impliqués dans leur travail (H10).

– *Modérateurs* : plus les turbulences du marché sont importantes (H11), plus la concurrence est intense (H12), et plus la performance sera liée à l'orientation vers le marché. A l'inverse, plus les turbulences technologiques sont importantes, moins on constatera de liens entre orientation vers le marché et performance (H13).

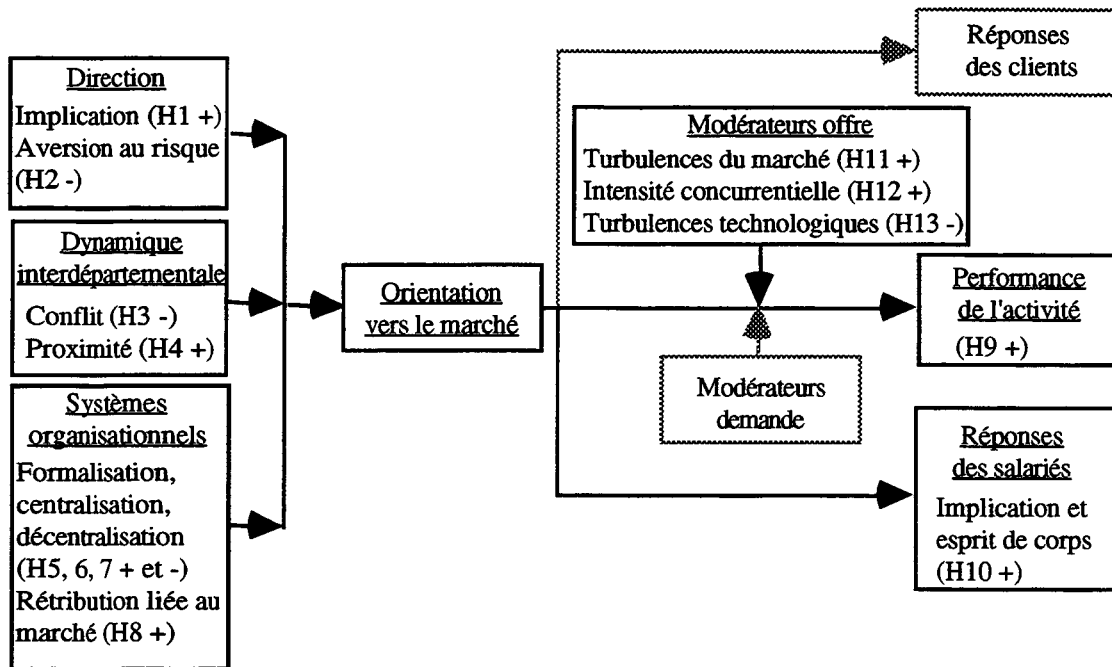


Schéma 4: Hypothèses testées par Kohli et Jaworski<sup>36</sup>

(Jaworski et Kohli, 1993, p.55, schéma adapté)

Pour vérifier ces hypothèses, deux échantillons furent constitués :

– le premier échantillon est composé d’un responsable marketing et d’un responsable non marketing d’une part de 27 S.B.U. de 13 entreprises membres du Marketing Science Institute (sur 49 entreprises contactées, avec un taux de réponse au questionnaire envoyé à ces responsables d’environ 80 %) et d’autre part de 229 S.B.U. de 102 entreprises (sur 500 entreprises tirées des 1000 premières entreprises américaines, avec un taux de réponse au questionnaire d’environ 75 %). Au total, les réponses obtenues portent sur 222 S.B.U., avec un ou deux (dans ce cas une moyenne est effectuée) informateurs parmi leurs responsables<sup>37</sup>.

<sup>36</sup> Un + est associé à une hypothèse dont la relation attendue est positive, un – quand la relation attendue est négative. Les parties du schéma indiquées en grisé correspondent à des propositions de l’article de 1990 non testées dans l’article de 1993.

<sup>37</sup> Une S.B.U. est une unité opérationnelle qui sert des marchés bien définis (clients, concurrents et produits spécifiques) avec une autonomie de décision et de gestion dans l’entreprise (Day, 1990, p.22). Nous nous permettons d’employer ce terme anglais dans la suite de notre thèse, son usage étant devenu courant et le terme D.A.S. (domaine d’activité stratégique) ayant une signification moins organisationnelle.

– le deuxième échantillon a été constitué à partir d’une liste de 487 cadres membres de l’American Marketing Association, avec un taux de réponse de 47 % (soit 230). Cet échantillon permet de valider les résultats du premier échantillon.

Les variables sont mesurées par un questionnaire envoyé par la poste demandant une auto-évaluation de la part des répondants. Une mesure de l’orientation vers le marché composée de 32 items a été créée par les auteurs après un pré-test auprès de 27 managers : 10 items portent sur la création de l’intelligence marketing, 8 sur sa dissémination, 14 sur la réactivité selon des échelles de Likert à 5 points (de “pas du tout d’accord” à “tout à fait d’accord”). Ce questionnaire et sa traduction se trouvent en Annexe 1.

Les hypothèses relatives à la direction sont mesurées par 10 items, les relations interdépartementales par 14 items, la formalisation et la centralisation par un total de 14 items, la départementalisation par le nombre de départements dans l’activité, le système de récompense par 6 items, les modérateurs par 17 items, l’implication et l’esprit de corps par 14 items, enfin la performance par une auto-estimation de la performance globale de l’entreprise par rapport aux concurrents et de ses parts de marché en valeur.

Les hypothèses relatives aux dirigeants (H1, H2), aux relations interdépartementales (H3, H4) et aux systèmes de rémunération (H8) furent validées par les résultats obtenus. La centralisation paraît inversement corrélée à l’orientation vers le marché, alors qu’aucune corrélation statistique n’apparaît pour la formalisation et la décentralisation (H5, H6, H7). S’il existe une forte corrélation entre l’orientation vers le marché et l’auto-évaluation de la performance, il en va différemment pour la performance mesurée par les parts de marché (H9). Les corrélations entre esprit de corps, implication et orientation vers le marché sont fortes (H10). Enfin, aucun des trois modérateurs ne donne lieu à des corrélations significatives (H11, H12, H13).

L'étude confirme ainsi les principales hypothèses des auteurs, à l'exception du rôle des modérateurs dans la relation entre l'orientation vers le marché et la performance, du lien entre parts de marché et orientation vers le marché (les auteurs s'interrogent sur la pertinence des parts de marché pour mesurer la performance, des entreprises pouvant avoir une stratégie de niche) et de l'effet de politiques organisationnelles telles que la formalisation et la départementalisation.

Les auteurs indiquent en conclusion les pistes ouvertes par cette étude : mieux mesurer la performance d'une activité ; évaluer de plus nombreux facteurs qui peuvent favoriser ou défavoriser l'orientation vers le marché (par exemple les attitudes ou la personnalité des salariés) ; étudier le processus par lequel une entreprise s'oriente vers le marché.

### **2.2.3. Une mesure systématique de l'orientation vers le marché**

La dernière publication de Kohli et Jaworski, associés pour l'occasion à A. Kumar, consiste à proposer une mesure plus systématique de l'orientation vers le marché (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993). Les auteurs critiquent la mesure développée par Narver et Slater (1990) et cherchent à défendre celle qu'ils ont proposée (la mesure de Narver et Slater, ainsi que le contenu de la critique de Kohli et Jaworski, seront étudiés un peu plus loin).

Le propos de l'article est donc d'établir une mesure fiable de l'orientation vers le marché. Reprenant leur définition de l'orientation vers le marché, les auteurs soulignent l'importance pour l'entreprise de développer l'intelligence du marché et pas seulement des clients, l'importance de la coordination interfonctionnelle relative à l'intelligence du marché et de la focalisation sur les activités et les actions liées à l'intelligence du marché plutôt que sur l'effet de ces activités (la rentabilité).

Partant d'une sélection de 25 items (sous forme d'échelles de Likert) portant sur les différentes dimensions de l'orientation vers le marché, un pré-test du questionnaire auprès de cadres puis d'experts a élargi le nombre des items à 32, à nouveau prétestés auprès de praticiens de l'entreprise.

Bien que les auteurs ne le mentionnent pas dans leur article, cette recherche reprend les données de leur précédent article publié quatre mois plus tôt dans le *Journal of Marketing*. De ce fait, les conditions d'envoi du questionnaire et les taux de réponse sont similaires à ceux de l'article précédemment étudié.

L'intérêt de l'article est de développer une batterie de tests et de traitements statistiques sur leur mesure de l'orientation vers le marché, appelée pour l'occasion MARKOR. Les auteurs mettent ainsi en œuvre un traitement statistique élaboré permettant de réduire le nombre d'items (réduits à 20 et présentés à l'Annexe 1), mais également des analyses factorielles confirmatoires. Ils testent ainsi 25 modèles et montrent que le modèle le plus performant en termes de fiabilité et de validité est le suivant : l'orientation vers le marché est composé de 2 facteurs (un pour la création de l'intelligence, un pour la dissémination et la réactivité), d'un facteur pour les informateurs occupant une fonction marketing, d'un facteur pour les informateurs occupant une fonction non marketing, et d'un facteur général (corrélation des deux premiers facteurs).

Ces résultats ont plusieurs conséquences :

- les trois dimensions de l'orientation vers le marché sont en fait réduites à deux
- un facteur explicatif des données est la nature de l'informateur : les auteurs doivent en effet constater que l'appartenance de l'informateur à une fonction ou à une autre influence fortement les réponses



– on relèvera enfin que les auteurs testent des hypothèses par analyse factorielle confirmatoire, c'est-à-dire qu'ils comparent des modèles incluant des facteurs prédéterminés, mais qu'il ne réalisent pas d'analyse factorielle qui générerait elle-même les dimensions factorielles.

Les auteurs constatent donc que “these findings are moderately supportive of the validity of the market orientation construct”<sup>38</sup> (p.473). Ils estiment cependant que les résultats sont “encourageants” (p.475). Selon eux, la mesure MARKOR ainsi produite évalue le degré d'engagement d'une S.B.U. dans la création de l'intelligence marketing, sa diffusion et la réactivité à cette diffusion. Les auteurs concluent leur article en soulignant que les apports principaux de leur mesure de l'orientation vers le marché sont : de se focaliser sur les clients de la S.B.U. *et* sur les forces qui influencent leurs besoins et leurs préférences (l'échelle inclut des items portant sur des facteurs d'environnement tels que la technologie et la réglementation, ainsi que sur les concurrents) ; d'être composée d'items qui portent sur des activités et non simplement sur une philosophie managériale ; et de distinguer dans l'analyse un facteur global d'orientation vers le marché des dimensions qui le composent, permettant ainsi un diagnostic plus approfondi.

---

<sup>38</sup> "Ces résultats confirment modérément la validité du construit d'orientation vers le marché".

### La contribution de Kohli et Jaworski

- une définition claire de l'orientation vers le marché qui en souligne les composantes :  
“L'orientation vers le marché est la *création* organisationnelle de l'intelligence du marché relative aux besoins actuels ou futurs des clients, la *dissémination* de cette intelligence à travers les départements, et la *réactivité* organisationnelle à cette intelligence.”
- une analyse systématique des déterminants et des effets de l'orientation vers le marché
- la création d'une échelle d'orientation vers le marché dont les auteurs ont testé la fiabilité et la validité
- une validation empirique des hypothèses des auteurs.

*Les résultats des études empiriques sont que:*

- la direction générale favorise (implication) ou défavorise (aversion au risque) l'orientation vers le marché
- les conflits entre départements défavorisent l'orientation vers le marché, alors que leur interaction la favorise
- la centralisation défavorise l'orientation vers le marché alors que des rémunérations liées aux résultats sur le marché la favorisent
- l'orientation vers le marché favorise l'implication des salariés et l'esprit de corps

*Les difficultés rencontrées sont que :*

- l'effet de l'orientation vers le marché sur la performance reste contrasté (effet positif sur une performance globale auto-estimée, pas d'effet sur les parts de marché)
- aucun élément de l'environnement ne vient modérer les effets de l'orientation vers le marché
- les tests réalisés sur l'échelle d'orientation vers le marché distinguent deux dimensions (création / dissémination et réactivité) et non trois
- la fonction exercée par l'informateur (marketing / non-marketing) influence les résultats de la mesure de l'orientation vers le marché.

*Tableau 1 : la contribution de Kohli et Jaworski*

## **2.3. Les recherches de Narver et Slater**

### **2.3.1. La définition de l'orientation vers le marché et ses relations à la performance de l'activité**

Narver et Slater sont la deuxième source principale des travaux empiriques sur l'orientation vers le marché. Leur premier article sur la question a été publié la même année et dans la même revue que l'article de Kohli et Jaworski (Narver et Slater, 1990). Leur étude développe une mesure de l'orientation vers le marché et analyse ses effets sur la performance de l'entreprise.

Se référant aux travaux de Aaker (1989) et Porter (1985), les auteurs soulignent qu'une entreprise doit posséder un avantage compétitif substantiel pour obtenir des performances supérieures à la moyenne. L'avantage compétitif se traduit dans le fait que les clients attribuent à l'offre de l'entreprise une valeur supérieure à l'offre des concurrents. Cette perception d'une valeur supérieure est obtenue par l'entreprise soit en accroissant les profits que le client peut retirer de l'offre, soit en réduisant les coûts d'acquisition ou d'utilisation pour le client. Pour autant ces deux grands types d'avantage compétitif prennent de multiples formes dans l'activité des entreprises.

L'orientation vers le marché est une culture d'entreprise qui va favoriser l'acquisition de ces avantages compétitifs, c'est-à-dire qui va permettre de développer des offres auxquels les clients attribuent une valeur supérieure à celle des offres concurrentes.

“Market orientation is the organization culture (...) that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”<sup>39</sup> (p.21).

---

<sup>39</sup> “L'orientation vers le marché est une culture organisationnelle (...) qui génère de façon effective et efficace les comportements nécessaires pour proposer aux acheteurs une offre ayant une valeur supérieure [à celle des concurrents], et qui génère de cette façon des performances supérieures [à celle des concurrents] pour l'entreprise.”

Après avoir ainsi défini l'orientation vers le marché comme une culture organisationnelle, les auteurs s'intéressent aux comportements et aux politiques liés à l'orientation vers le marché, prenant comme source la littérature sur l'avantage concurrentiel et le concept de marketing. Ils tirent de cette revue de littérature trois éléments principaux :

– *l'orientation vers le client* : connaissance suffisante de différentes cibles pour leur offrir une valeur supérieure, actuelle et future

– *l'orientation vers la concurrence* : connaissance des forces et faiblesses à court terme et des capacités et stratégies à long terme des concurrents actuels et potentiels

– *la coordination interfonctionnelle* : l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour créer une valeur supérieure pour les clients visés.

Les deux premières dimensions sont fortement inspirées par l'article de Day et Wensley (1988) qui souligne que les entreprises ne doivent pas seulement être proches des clients, mais également être meilleures que les concurrentes. La troisième dimension a été soulignée dans la littérature de redécouverte du concept de marketing qui en avait souligné la dimension organisationnelle.

Comme l'indiquent les auteurs en évoquant la finalité d'action du concept de marketing :

“That effort [to create superior value for buyers] is the proper focus of the entire business and not merely of a single department in it” (p.22)<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> "Cet effort [pour créer une valeur supérieure pour les acheteurs] est la préoccupation de l'entreprise et pas uniquement d'un seul de ses départements".

Ils ajoutent deux autres facteurs à ces trois premières dimensions :

– la focalisation sur le long terme aussi bien d'un point de vue financier que pour la mise en œuvre des trois composantes mentionnées plus haut.

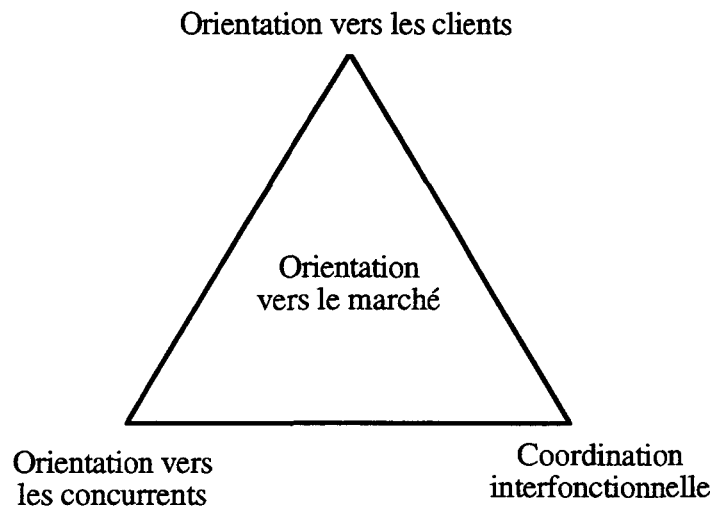
– le souci de rentabilité.

L'orientation vers le marché est ainsi un concept à cinq dimensions, trois étant comportementales et deux autres portant sur les critères de décision. Les auteurs considèrent cependant que l'orientation vers le marché est une mesure uni-dimensionnelle étant donnée la proximité de ces dimensions et leur interdépendance.

Pour valider ces hypothèses et mesurer chacune des cinq composantes, de multiples items furent imaginés et furent soumis à trois spécialistes en marketing stratégique. Les items notés par ces experts comme ayant de fortes relations avec l'orientation vers le marché furent sélectionnés et un pré-questionnaire (composé d'échelles de Likert à 7 degrés) fut testé auprès de six managers pour aboutir au questionnaire définitif (présenté en Annexe 1).

Un échantillon de 140 S.B.U. d'une grande entreprise américaine fut constitué et un questionnaire fut adressé à chaque membre de leur équipe dirigeante. 440 questionnaires furent ainsi envoyés par courrier, et le taux de réponse fut de 81 % avec 113 S.B.U. représentées.

Les deux dimensions de perspective à long terme et de souci de rentabilité furent supprimés de la mesure en raison d'un alpha de Cronbach médiocre (respectivement 0,48 et 0,14). L'orientation vers le marché fut donc mesurée par la moyenne des trois premières variables. Les résultats de traitements statistiques montrent qu'il existe une forte corrélation entre les trois dimensions de l'orientation vers le marché, ce qui appuie l'idée d'un concept global (validité convergente ;  $r > 0,67$ ).



*Schéma 5 : L'orientation vers le marché selon Narver et Slater (1990)*

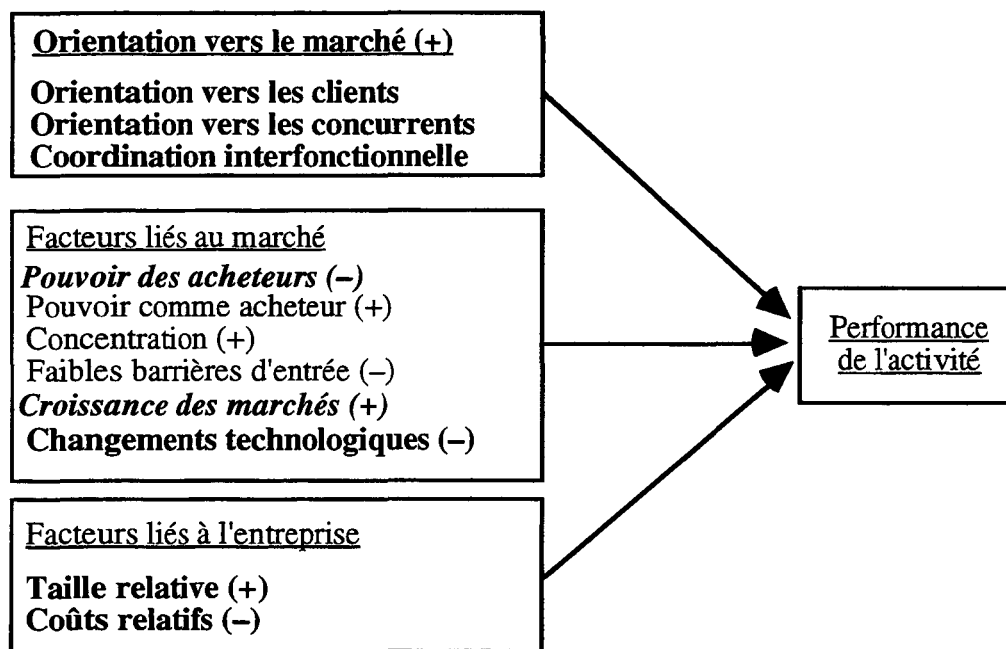
Les auteurs procèdent ensuite à des analyses statistiques de validité convergente et discriminante qui se révélèrent positives pour la nouvelle mesure à trois dimensions. Ils portent ensuite leur attention sur les effets de l'orientation vers le marché sur la performance des entreprises.

L'hypothèse des auteurs est que plus une entreprise est orientée vers le marché, plus elle obtient des performances supérieures à la moyenne des autres entreprises. Pour mesurer la performance de l'entreprise, les chercheurs demandèrent aux répondants d'évaluer le retour sur investissement ainsi que la rentabilité de leur entreprise par rapport à ceux de leurs concurrents sur les dernières années.

Cette relation entre orientation vers le marché et performance peut être renforcée ou bien atténuée par plusieurs variables. Pour démontrer l'hypothèse de la rentabilité de l'orientation vers le marché, il est nécessaire de contrôler les autres variables qui peuvent déterminer les résultats de l'organisation. Parmi les 8 facteurs d'influence pris en compte, 6 sont liés au marché : le pouvoir des acheteurs, le pouvoir à l'égard des fournisseurs, la concentration du secteur, les barrières d'entrée, le taux de croissance du marché et le taux de changement technologique ; 2 autres facteurs sont liés à l'entreprise : la taille de l'activité face à la concurrence et les coûts d'exploitation par rapport aux concurrents.

Selon les hypothèses des auteurs, le pouvoir des acheteurs, la faiblesse des barrières d'entrée sur le marché, l'intensité des changements technologiques et les coûts d'exploitation supérieurs aux principaux concurrents sont autant de variables qui atténuent la relation positive entre l'orientation vers le marché et la performance. A l'inverse le pouvoir d'une S.B.U. à l'égard des fournisseurs, la concentration des entreprises du secteur, la croissance du marché, la taille relative de la part de marché en valeur sont autant de variables qui renforcent la relation.

Toutes ces variables sont obtenues par une évaluation des responsables de S.B.U. en réponse à différentes questions indiquées dans le questionnaire (la performance est mesurée en demandant aux répondants d'estimer sur une échelle graduée le retour sur investissement de leur S.B.U. par rapport à celui de leurs principaux concurrents).



*Schéma 6 : Relations entre l'orientation vers le marché,*

*des facteurs liés au marché et à l'entreprise, et la performance*

*(Narver et Slater, 1990 ; les signes + et - indiquent la valeur escomptée de la relation.*

*Le schéma indique également les résultats de l'étude : en gras : corrélations confirmées, en italique : corrélations avec une valeur inattendue, en standard : pas de corrélation).*

Les résultats montrent que l'orientation vers le marché est fortement corrélée à la performance aussi bien pour les entreprises qui vendent des produits génériques (bois, laine, etc.) que pour les autres. La relation est linéaire pour les entreprises qui vendent des produits différenciables : plus les entreprises sont orientées vers le marché, plus elles sont rentables. 5 des 8 facteurs d'influence ont obtenu des résultats significatifs à  $p \leq 0,05$  sur le retour sur investissement (à l'inverse de la faiblesses des barrières d'entrée, de la concentration et du pouvoir à l'égard des fournisseurs qui n'ont pas d'influence statistiquement significative). La croissance du marché s'est révélée avoir un effet négatif et le pouvoir des acheteurs un effet positif sur la performance, alors que des résultats inverses étaient attendus.

Les remarques finales de Narver et Slater soulignent que l'étude pourrait être développée en prenant plusieurs entreprises dans le même échantillon, une plus grande variété de secteurs industriels, ou des données étalées dans le temps. Les recherches futures pourraient s'intéresser aux cinq enjeux suivants : mesurer l'orientation vers le profit et l'orientation vers le long terme (cette étude ayant échoué à donner des mesures significatives), mesurer d'autres variables de performance, mesurer la part relative des différentes dimensions composant l'orientation vers le marché, s'intéresser aux déterminants (relatifs au marché ou aux entreprises) de l'orientation vers le marché et étudier les stratégies qui permettent de développer l'orientation vers le marché des entreprises.

A la suite de ce premier travail, Narver et Slater ont développé plusieurs recherches portant sur l'orientation vers le marché qui se confrontent à certains de ces enjeux. Ces recherches ont toutes été d'abord publiées sous forme de *working papers* par le M.S.I., et sont présentées ci-après.



### **2.3.2. Favoriser les capacités d'apprentissage des entreprises pour développer leur orientation vers le marché**

Dans leur deuxième recherche publiée en 1991, Narver et Slater s'interrogent sur la façon dont une activité peut s'orienter vers le marché (Narver et Slater, 1991). Ils opposent deux approches permettant de créer une culture d'orientation vers le marché. La première, appelée "programmatische" ("programmatic approach"), est volontariste et consiste à modifier les structures, les systèmes de régulation, la stratégie, etc., en fonction d'un programme préétabli. La deuxième approche repose sur les interactions avec le marché : l'entreprise adapte continuellement ses structures et ses politiques en fonction des "feed-backs" qui lui viennent du marché, suivant ainsi un processus d'apprentissage continu ("market-back approach") pour mieux servir les clients.

Cette deuxième approche est préférée par les auteurs à la première qui a selon eux plusieurs insuffisances. Ils contestent ainsi l'idée selon laquelle les programmes et les plans peuvent changer l'organisation ou que les structures formelles modifient nécessairement les comportements.

Prenant comme échantillon 36 S.B.U. d'une grande entreprise américaine, des questionnaires ont été adressés à 361 responsables (avec un taux de retour de 74 %, soit 268 réponses). Le questionnaire utilise 7 variables liées à la structure du marché (pouvoir des acheteurs, à l'égard des fournisseurs, concentration, barrières d'entrée, croissance du marché, changement technologique, intensité de la concurrence) et 4 variables liées à des caractéristiques internes de l'activité (coûts relatifs, taille relative, autonomie, gestion des ressources humaines soucieuse des salariés). La mesure de l'approche programmatische a 5 items et celle de l'approche par apprentissage en comprend 3.

Les auteurs constatent que l'orientation vers le marché a une corrélation beaucoup plus forte avec l'approche par apprentissage, qu'avec l'approche programmatische (taux de 0,08 contre 0,09).

Une étude de corrélation montre que l'approche par apprentissage a des effets positifs et substantiels sur l'orientation vers le marché (0,68), ce qui n'est pas le cas de l'approche programmatique (- 0,19). Les auteurs peuvent donc conclure que les efforts de type programmatique pour créer une culture d'orientation vers le marché ont peu de chance de succès alors qu'une approche par laquelle l'organisation apprend continuellement du marché pour mieux s'y adapter, a des effets substantiels. Ils concluent ainsi leur article :

“In our view for a business to become more market oriented, the most critical skill is to know how to learn continuously from successes and failures in creating superior value for buyers.”<sup>41</sup> (p.26).

### **2.3.3. L'influence de l'environnement sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance**

Dans leur recherche publiée en 1994, Narver et Slater reviennent sur l'influence de l'environnement sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance d'une entreprise (Slater et Narver, 1994).

Narver et Slater cherchent à tester les 4 hypothèses de Kohli et Jaworski sur le rôle de facteurs modérateurs (influence de la turbulence des marchés, des changements technologiques, de l'intensité de la concurrence, d'une faible croissance du marché sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance). L'influence de ces facteurs n'avait pas été confirmée dans la recherche de Kohli et Jaworski (Jaworski et Kohli, 1993). Cependant, Narver et Slater expliquent cet échec par le fait que la mesure de la performance utilisée était inadéquate (auto-évaluation de la performance relative globale et des parts de marché en valeur).

---

<sup>41</sup> “Pour qu'une entreprise soit plus orientée vers le marché, elle doit selon nous posséder l'aptitude essentielle qui consiste à savoir comment apprendre de ses échecs et de ses succès la façon d'offrir aux clients des produits ou des services de valeur supérieure.”

Par ailleurs, Narver et Slater souhaitent tester 4 autres hypothèses qui leur ont été inspirées par un article de Day et Wensley (1988). Dans cet article, Day et Wensley soulignaient l'importance pour les entreprises d'être tout autant axées sur les clients que sur les concurrents, bien que dans la pratique les managers privilégient l'une des orientations sur l'autre. Narver et Slater se demandent s'il existe des conditions qui doivent conduire à privilégier soit le souci des clients, soit le souci des concurrents pour améliorer la performance. Pour répondre à cette interrogation, ils souhaitent tester quatre hypothèses selon lesquelles (1) une forte croissance du marché, (2) un faible pouvoir des acheteurs, (3) une faible concentration de la concurrence, (4) une forte hostilité de la concurrence renforcent l'effet de la "focalisation sur les clients" sur la performance. La "focalisation sur le client" sera mesurée par le poids relatif de l'orientation vers le client par rapport à l'orientation vers les concurrents, qui sont deux des trois dimensions de l'orientation vers le marché dans la mesure de Narver et Slater.

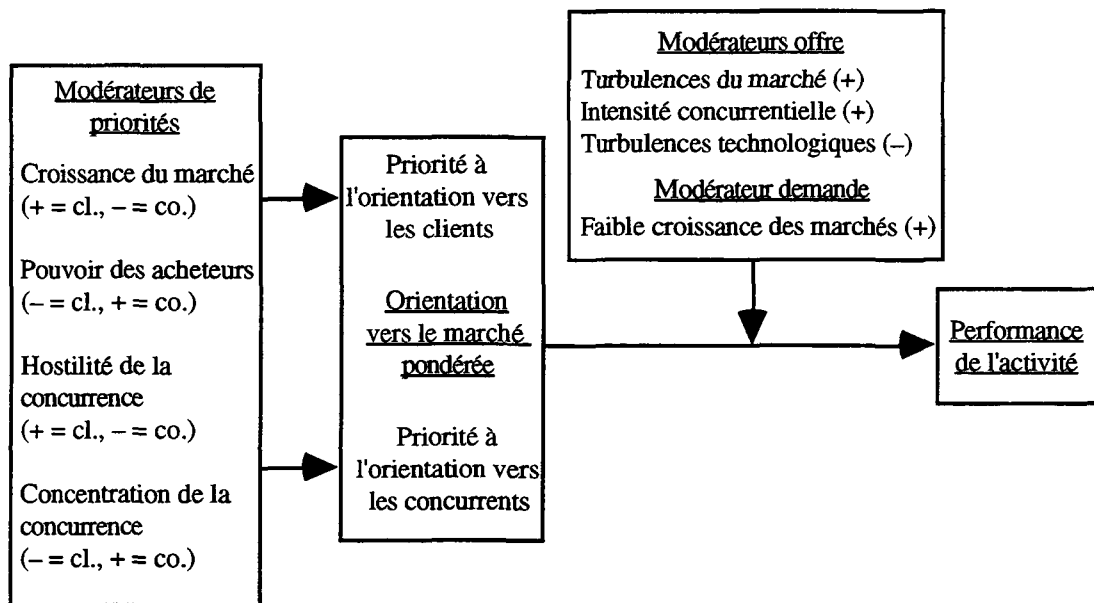


Schéma 7 : Influence de modérateurs d'environnement sur l'effet de l'orientation vers le marché sur la performance (Slater et Narver, 1994).<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Ce schéma doit être lu ainsi : la croissance du marché est une variable favorable (+) à l'effet de l'orientation vers les clients (cl) sur la performance, alors qu'elle sera défavorable (-) à l'effet de l'orientation vers les concurrents (co) sur la performance. La faible croissance du marché aura une influence défavorable (-) sur l'effet de l'orientation vers le marché sur la performance.

La performance de la S.B.U. est estimée par les responsables interrogés par rapport à la croissance des ventes, au succès de lancement de nouveaux produits et au retour sur investissement par rapport aux concurrents.

Contrairement à leur article de 1990, Narver et Slater n'étudient pas ici l'effet de la croissance du marché, de la concentration sur le marché ou du pouvoir des acheteurs sur la performance, mais l'effet de ces variables sur l'orientation vers le marché.

L'échantillon est composé de 81 S.B.U. d'une première entreprise industrielle et de 36 S.B.U. d'une seconde (toutes deux parmi les 500 premières entreprises américaines). Le taux de réponse pour la première entreprise fut de 84 % (3,3 répondants par S.B.U.) et de 74 % pour la seconde (7,4 répondants par S.B.U.) soit 107 S.B.U. sur les 117 d'origine.

Les résultats de la recherche sont les suivants :

L'étude établit une corrélation positive entre l'orientation vers le marché et chacune des trois mesures de la performance : retour sur investissement, croissance des ventes, succès du lancement de nouveaux produits.

Concernant les 4 hypothèses de Kohli et Jaworski, l'étude ne permet pas de démontrer une corrélation globale entre les modérateurs et la relation entre l'orientation vers le marché et la performance. On trouve cependant des corrélations partielles : entre la turbulence du marché et le retour sur investissement ; entre la turbulence technologique et le succès du lancement de nouveaux produits ; entre la croissance du marché et la croissance des ventes. L'intensité de la concurrence n'a aucun effet statistique.

Concernant les 4 autres hypothèses, Narver et Slater ne trouvent également qu'une confirmation limitée de l'hypothèse selon laquelle l'effet de la "focalisation sur le client" sur la performance de l'entreprise varierait en fonction de l'environnement.

Sur les 24 relations analysées (8 modérateurs x 3 variables de performance), seules 8 relations sont statistiquement significatives. L'étude apporte ainsi un soutien limité à l'hypothèse de l'influence de facteurs modérateurs sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance.

L'étude constate en conclusion qu'il existe une relation entre l'orientation vers le marché et la performance mesurée sous forme de retour sur investissement, de croissance des ventes ou de succès du lancement de nouveaux produits. Les auteurs soutiennent l'idée d'une influence modératrice, cependant partielle, de l'environnement sur le lien entre l'orientation vers le marché et la performance ainsi que sur l'influence d'une focalisation plus grande sur les clients que sur les concurrents. Pour autant ils soulignent que les managers doivent se soucier dans tous les cas d'améliorer l'orientation vers le marché de leur entreprise, car les conditions de l'environnement changent rapidement...

#### **2.3.4. Une nouvelle recherche sur le lien entre l'orientation vers le marché et la performance**

La dernière étude empirique de Narver et Slater porte à nouveau sur les relations entre l'orientation vers le marché et la performance (Narver, Jacobson et Slater, 1993). Faisant le bilan des études menées, les trois auteurs rappellent les résultats qu'ils ont obtenus (Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver, 1994) ainsi que ceux de Jaworski et Kohli (1993) et de Deshpandé, Farley et Webster (1993 ; que nous présenterons plus loin), et soulignent que ces résultats apportent des résultats contrastés concernant l'hypothèse d'un effet de l'orientation vers le marché sur différents indicateurs de performance.

Les auteurs utilisent dans cette étude des données de panel qui permettent de suivre des variables de performance dans le temps pour différentes entreprises et d'éliminer certains biais liés à des études ponctuelles. Les données de panel permettront de suivre

dans le temps les relations entre l'orientation vers le marché et deux mesures objectives de la performance : la croissance des parts de marché et le retour sur investissement (ces deux indicateurs étant liés selon les auteurs).

L'échantillon est composé de 35 S.B.U. d'une entreprise classée parmi les 500 premières aux Etats-Unis. Un questionnaire fut envoyé à l'équipe dirigeante (comprenant 1 à 5 personnes) de ces S.B.U. en 1987 et en 1991. Le taux de retour fut de 80 % en 1987 (97 questionnaires) et de 91 % en 1991 (100 questionnaires). Une moyenne des réponses est réalisée pour chaque S.B.U. qui a plusieurs répondants. Le questionnaire portait sur la structure du marché de la S.B.U., son environnement, sa culture, ses politiques, sa performance. Les variables mesurées en 1987 et en 1991 incluaient l'orientation vers le marché, ainsi qu'une estimation des performances de la S.B.U. portant sur la fidélité des clients, la croissance des ventes et le retour sur investissement par rapport aux autres concurrents.

Les résultats de l'étude montrent que l'orientation vers le marché ainsi que la fidélité des clients sont significativement liées à la croissance des ventes, mais non au retour sur investissement. Les auteurs se demandent en conclusion si le retour sur investissement est une mesure appropriée de la performance et considèrent que leurs résultats renforcent les conclusions des recherches précédentes.

\*\*\*

Le chapitre suivant fera la synthèse des apports et des limites des travaux de ces deux groupes d'auteurs : Kohli et Jaworski, et Narver et Slater.

### **La contribution de Narver et Slater**

- une définition claire de l'orientation vers le marché composée de trois dimensions :
  - l'orientation vers les clients
  - l'orientation vers les concurrents
  - la coordination interfonctionnelle
- la création d'une échelle d'orientation vers le marché dont les auteurs ont testé la fiabilité et la validité
- l'étude des relations entre orientation vers le marché et performance des entreprises, l'étude de facteurs influençant cette relation, et la comparaison entre deux approches pour s'orienter vers le marché

Les résultats des études empiriques sont que :

- l'orientation vers le marché est corrélée à certaines mesures de performance des entreprises
- cette relation varie en fonction certains facteurs liés à l'entreprise et au marché, mais les modérateurs de Kohli et Jaworski n'ont pas d'influence (confirmation des résultats de Kohli et Jaworski)
- une approche par apprentissage continue et feed-back est préférable à une approche programmatique (plan préétabli) pour s'orienter vers le marché

Les difficultés rencontrées sont que :

- la relation entre orientation vers le marché et performance donne des résultats contrastés : ils varient en fonction des mesures de performance, ou des études
- l'influence de modérateurs sur la relation entre orientation vers le marché et performance donne également des résultats variables et contrastés.

*Tableau 2 : la contribution de Narver et Slater*

## **CHAPITRE 3 : LES APPORTS ET LES LIMITES DES TRAVAUX SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ (et la seconde revue de littérature)**

### **3.1. Les apports des travaux sur l'orientation vers le marché**

#### **3.1.1. La réactualisation du concept de marketing comme concept organisationnel**

Les travaux de Kohli et Jaworski ainsi que ceux de Narver et Slater sont importants à plus d'un titre. Alors que le concept de marketing a été un article de foi pendant de nombreuses années, il s'est progressivement transformé en un lieu commun plus qu'en un principe managérial effectif. Les travaux de ces chercheurs américains ont donné une nouvelle pertinence au concept de marketing en détaillant, développant et expérimentant le concept.

Qu'est-ce qui oriente une entreprise vers le marché ? Des réponses traditionnelles telles celles de Kotler (1977) mettent avant tout en avant l'efficacité des structures de marketing de l'entreprise. A la suite de la "redécouverte" du concept de marketing, les chercheurs sur l'orientation vers le marché soulignent pour leur part que ce n'est ni l'existence d'un département marketing ni la seule utilisation des instruments du marketing qui rend une entreprise orientée vers le marché :

"In our view, when a business develops a pervasive market orientation, marketing may become a less important function in the business because all functions are dedicated to creating and delivering customer value."<sup>43</sup> (Slater et Narver, 1992, p.9).

---

<sup>43</sup> "Selon nous, quand une entreprise est orientée d'une façon généralisée vers le marché, le marketing peut devenir une fonction moins importante dans l'entreprise parce que toutes les fonctions ont le souci de créer et de délivrer une offre valorisée par les clients."



Il peut même être dangereux de transformer l'orientation vers le marché en orientation marketing, c'est-à-dire en une orientation favorisant un département sur d'autres, en oubliant la dimension globale du service au client, ainsi que l'affirment de façon quelque peu provocatrice Narver et Slater :

“It is important to avoid the trap of adopting a *marketing* orientation though. A marketing orientation results in placing the marketing function at the top of an organizational hierarchy. It may lead to a preoccupation with traditional marketing activities when marketing is not the core competency of the organization and is not the best route to achieving competitive advantage. It often leads to internal conflict over resource allocations and business priorities” (Ibid., p.12)<sup>44</sup>.

### **3.1.2. L'analyse des composantes de l'orientation vers le marché et de leurs effets**

Kohli et Jaworski ont décomposé l'orientation vers le marché en création de la connaissance du marché, dissémination et réactivité. Ils insistent sur le caractère global du phénomène en utilisant le terme “organizationwide” dans leur définition que nous avons déjà citée :

“Market orientation is the organizationwide *generation* of market intelligence pertaining to current and future customer needs, *dissemination* of the intelligence across the departments, and organizationwide *responsiveness* to it.”<sup>45</sup> (1990, p.6).

---

<sup>44</sup> “Il est important d'éviter le piège de l'adoption d'une orientation *marketing*. Une orientation marketing advient quand la fonction marketing est placée au sommet de la hiérarchie de l'organisation. Cela peut conduire à se soucier avant tout de questions marketing traditionnelles sans que le marketing soit la compétence clef de l'organisation ni celle qui permettra à l'entreprise de s'assurer un avantage concurrentiel. Cela conduit souvent à des conflits internes pour les allocations budgétaires et la définition des priorités de l'entreprise.”

<sup>45</sup> “L'orientation vers le marché est la *création* organisationnelle de l'intelligence du marché relative aux besoins actuels ou futurs des clients, la *dissémination* de cette intelligence à travers les départements, et la *réactivité* organisationnelle à cette intelligence.”

Ils explicitent le concept en en étudiant les antécédents (facteurs managériaux, dynamique interdépartementale, systèmes organisationnels) et les conséquences (réponse des clients, des salariés et performance de l'activité). De ce fait ces auteurs sont passés d'un concept global à un schéma descriptif et explicatif qui détaille la composition et le fonctionnement du concept. L'orientation vers le marché demande une implication particulière des dirigeants car ce sont eux qui arbitrent les choix budgétaires, qui prennent les décisions stratégiques, qui sont prêts ou non à accepter les changements et les risques (associés au marché) et qui donnent l'exemple. La dynamique interdépartementale permet à l'ensemble de l'entreprise de travailler dans le même sens pour proposer une offre qui a une valeur supérieure pour le client. Les systèmes organisationnels favorisent ou freinent les comportements des salariés de l'entreprise orientés vers le client.

Narver et Slater analysent le système de façon finalement peu différente. Les trois composantes de l'orientation vers le marché sont selon eux l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents ainsi que la coordination inter-fonctionnelle. Pour bénéficier d'un avantage concurrentiel substantiel, une entreprise doit être capable de comprendre ses clients de façon approfondie et d'estimer les actions de la concurrence de façon continue. Cette compréhension des besoins des clients et des actions des concurrents doit permettre de créer une offre qui ait une valeur supérieure pour le client, mais cela nécessite que toutes les fonctions de l'entreprise participent à cette chaîne de valeur, comme l'avait souligné Porter dans un autre contexte (Porter, 1985).

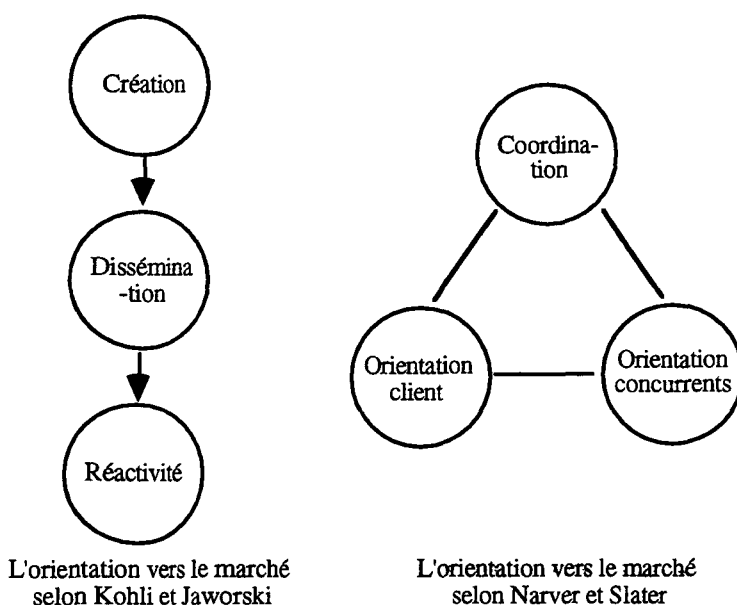
### **3.1.3. Similitudes et différences entre les mesures de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater**

Quand on analyse les échelles d'orientation vers le marché, on constate que malgré la différence nominale des dimensions d'orientation vers le marché, les deux mesures se recoupent largement (l'analyse les échelles item par item est développé au chapitre VI). Chaque item des deux échelles pourrait être indifféremment attribué à une dimension de

Narver et Slater, tout comme à une de celles de Kohli et Jaworski. Par exemple, l’item “Nous réagissons rapidement aux actions des concurrents qui nous menacent”, classé dans “L’orientation vers les concurrents” de Narver et Slater, aurait tout autant sa place dans la dimension “Réactivité” de Kohli et Jaworski. De la même façon, “Nous sommes lents à détecter l’évolution des préférences de nos clients en matière de produits”, classé dans la dimension “Création”, aurait aussi bien sa place en “Orientation vers les clients” de Narver et Slater.

Comme l’écrivent Narver et Slater :

“In sum, the three hypothesized behavioral components of a market orientation comprehend the activities of market information acquisition and dissemination and the coordinated creation of customer value. Our inferences about the behavioral content of market orientation are consistent with findings of Kohli and Jaworski.”<sup>46</sup> (1990, p.21).



*Schéma 8 : les dimensions d’orientation vers le marché de Narver et Slater et de Kohli et Jaworski*

<sup>46</sup> “En somme, les trois composantes comportementales que l’on estime être celles de l’orientation vers le marché intègrent les activités d’acquisition de l’information relative au marché, de dissémination et de création coordonnée d’une offre qui soit valorisée par les clients. Nos réflexions sur les composantes comportementales de l’orientation vers le marché sont cohérentes avec les réflexions de Kohli et Jaworski.”

On peut relever ici les *similitudes* suivantes dans les caractéristiques d'une entreprise orientée vers le client :

- l'écoute des clients (en commun : rencontre des clients par les dirigeants, la réalisation d'études de satisfaction)
- la diffusion de l'information sur les clients (satisfaction, préférences, relations directes, événements) et sur les concurrents
- la coordination des différents départements
- la réponse adaptée aux évolutions et besoins des clients (notamment le traitement des réclamations et le service après-vente) et aux actions de la concurrence.

Kohli et Jaworski détaillent un certain nombre d'aspects :

- relatifs à l'écoute du client et de l'environnement (réalisation d'études de marché en interne, rapidité à détecter les évolutions...)
- relatifs à la diffusion de l'information et à la coordination des départements (réunion entre départements au moins trimestrielle pour discuter des besoins futurs des clients, communication entre le marketing et les autres départements, lien entre la recherche et le développement et les besoins des clients...)
- relatifs à la réactivité de l'entreprise et à sa rapidité (étude des actions nécessaires pour répondre à l'évolution de l'environnement et des besoins des clients, adaptation des produits aux préférences des clients, mise en œuvre d'actions, la rapidité d'action...)

Narver et Slater soulignent pour leur part :

- la priorité donnée à la satisfaction des clients dans la politique de l'entreprise
- l'information sur l'action de la concurrence par les vendeurs et la discussion par les dirigeants de la politique des concurrents
- la recherche d'une segmentation des clients en fonction d'un avantage concurrentiel attendu
- la reconnaissance de l'importance de chaque salarié dans la création de valeur.

On peut dire que Kohli et Jaworski mettent plus l'accent sur la diffusion de l'information et la mise en œuvre des réponses de l'entreprise que ne le font Narver et Slater, alors que ces derniers sont plus intéressés par la volonté stratégique de l'orientation vers le marché et le souci de la concurrence.

Kohli et Jaworski (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993) ont critiqué la mesure de Narver et Slater sur trois points principaux : elle se focaliserait sur les clients et la concurrence mais elle n'intégrerait pas les facteurs d'environnement qui influencent les besoins et les attentes (technologie, réglementation, etc.) ; elle ne prendrait pas en compte le temps nécessaire à la diffusion de l'intelligence marketing dans l'organisation ; elle inclurait des items qui ne concernent pas spécifiquement des activités ou des comportements d'orientation vers le marché. Ces critiques paraissent quelque peu excessives, car les échelles de Narver et Slater comme celles de Kohli et Jaworski –tout autant que les autres échelles qui ont pu être publiées sur le sujet– sont des approximations qui ont pour objet de mesurer un phénomène complexe et multi-dimensionnel. Il existe ainsi différentes façons d'approcher un phénomène aussi complexe, et les différences de formulation de tels ou tels items nous semblent avoir de ce fait une importance toute relative.

### **3.1.4. Le concept d'orientation vers le marché intègre la concurrence et prend en compte la complexité organisationnelle**

Un autre apport de ces auteurs est d'avoir développé le concept d'orientation vers le marché en soulignant l'importance de la concurrence et des facteurs organisationnels internes à l'organisation. Comme l'avaient souligné précédemment Day et Wensley (1988), les auteurs de marketing se sont principalement intéressés aux clients et sans doute insuffisamment aux concurrents. L'offre des entreprises concurrentes auprès des clients a pourtant une influence considérable sur ces derniers. Les clients vont appréhender l'offre de l'entreprise et estimer sa valeur en fonction de la concurrence. Le concept d'orientation vers le marché enrichit le concept de marketing en intégrant explicitement dans les réflexions et les mesures le souci de la concurrence.

Par ailleurs, si le concept de marketing avait été défendu à l'origine en tant que principe ou guide d'action pour l'organisation dans son ensemble, la complexité organisationnelle d'une orientation vers le marché aurait sans doute été sous-estimée. Lorsque Kohli et Jaworski indiquent que le terme "orientation vers le marché" signifie la mise en œuvre du concept de marketing ("...the implementation of the marketing concept", Kohli et Jaworski, 1990, p.1), ils indiquent clairement que leur préoccupation première est de s'interroger sur ce qui se passe dans les entreprises, sur la mise en œuvre effective du concept de marketing et sa dimension organisationnelle, et non seulement de rappeler des principes généraux. La recherche sur l'orientation vers le marché a donc enrichi le concept de marketing de deux éléments importants : le souci de la concurrence et la dimension organisationnelle de mise en œuvre.

### **3.1.5. L'opérationnalisation du concept d'orientation vers le marché par le développement de mesures appropriées**

Enfin, les travaux de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater ont permis de traduire une réflexion qualitative en des mesures quantitatives. Ces mesures permettant d'affiner la définition du concept, de valider cette définition et de procéder à des études expérimentales et statistiques, notamment –mais pas seulement– sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance des entreprises. Une telle démarche donne aux propos des auteurs un poids et une portée qui auraient sans doute manqué à une étude uniquement qualitative.

L'apport de ces auteurs quant à la compréhension de l'orientation vers le marché apparaîtra sans doute plus nettement si on le met en parallèle avec celui d'autres études que l'on peut trouver dans la littérature. Liu a ainsi mené une étude sur le lien entre l'orientation vers le marché et la taille des entreprises au Royaume-Uni (1995). Liu définit l'orientation vers le marché en fonction de certains éléments d'une politique marketing : développement de nouveaux produits, segmentation, coordination, planification du marketing, recherche en marketing. Pour la mesurer, il pose 5 questions correspondant à ces 5 dimensions comme : "To what extent do you carry out market research (either directly or by subcontract)?" ou "What is the extent of formal marketing planning?"<sup>47</sup>. Les réponses sont données par une échelle de Likert à 5 niveaux.

En réduisant l'orientation vers le marché à des procédures ou des outils marketing, l'auteur confond les politiques ou les procédures avec les pratiques effectives, et l'orientation marketing avec l'orientation vers le marché. Dès lors, la mesure de l'orientation vers le marché n'est rien d'autre que la mesure d'une politique de marketing formalisée. Faut-il s'étonner alors que l'auteur découvre que les grandes entreprises sont

---

<sup>47</sup> "Dans quelle mesure réalisez-vous des études de marché (soit directement soit par un sous-traitant) ?", "Dans quelle mesure avez-vous des procédures de planification marketing formalisées ?".

les plus “orientées vers le marché”, ce qui signifie simplement que la probabilité est plus importante de trouver dans les grandes entreprises des départements marketing et des politiques de marketing formalisées que dans les petites ! De plus, construire un questionnaire sans relever des indices qui manifestent l’existence ou non d’un phénomène, mais en demandant des évaluations directes et globales sur ce phénomène, est sans doute confondre le rôle du chercheur et celui de l’informateur dans l’entreprise. La réduction de l’orientation vers le marché à des procédures de marketing, la construction de questionnaires par trop élémentaires sont quelques-uns des pièges qu’ont évité Kohli et Jaworski, et Slater et Narver. Leur apport, qui a été détaillé plus haut, peut à juste titre être considéré comme remarquable pour la recherche en gestion.

### **3.2. Les limites des travaux étudiés sur l’orientation vers le marché**

Malgré la contribution importante de ces deux groupes d’auteurs à la recherche sur le marketing, plusieurs limites peuvent être soulignées. Notre contribution à ce champ de recherche étant largement liée à ces limites, il n’est pas inutile d’approfondir une analyse critique de ces travaux dans les pages qui suivent.

#### **3.2.1. Le problème de la dimension culturelle de l’orientation vers le marché**

*La littérature sur le concept de marketing et l’orientation vers le marché a toujours souligné leur dimension culturelle*

La littérature en marketing a constamment souligné le fait que le concept de marketing est un “état d’esprit” (“state of mind”, Felton, 1959 ; Lear, 1963), “un état d’esprit ou une vision du monde” (“a state of mind or a vision of the world”, Anderson, 1982), une “philosophie” (“a philosophy”, McNamara, 1972 ; Kotler, 1977 ; Wind et Robertson, 1983 ; McGee et Spiro, 1988 ; Grönroos, 1989), un “ensemble de valeurs et de croyances” (“a set of values and beliefs”, Webster, 1988), une “culture” (Webster, 1992).



La dimension culturelle de l'orientation vers le marché a été également constamment rappelée. Deshpandé, Farley et Webster ont défini l'orientation vers le marché comme "un ensemble de croyances qui donne la priorité aux intérêts du client" ("a set of beliefs that put the customer's interest first", 1993, p. 27). Day a souligné le fait qu'au cœur d'une entreprise orientée vers le marché se trouve une "philosophie profonde et durable selon laquelle le client est prioritaire" et un "engagement dans un ensemble de processus, de croyances et de valeurs qui pénètre tous les aspects et toutes les activités [de l'entreprise]" ("a deep and enduring philosophy that the customer comes first", "a commitment to a set of processes, beliefs and values that permeates all aspects and activities", Day, 1990, pp. 357-358).

Narver et Slater ont intitulé un de leurs articles, "Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture"<sup>48</sup> (Slater et Narver, 1992). Ils soulignent dans cet article que la culture d'entreprise constitue la fondation du développement des compétences clefs de l'entreprise, de telle sorte que les entreprises qui ont la culture la plus appropriée ont la meilleure chance de maintenir dans le temps un avantage concurrentiel. Ils poursuivent en indiquant :

"Our research shows that a market-oriented culture provides a solid foundation for competitive advantage."<sup>49</sup> (Slater et Narver, 1992, p. 3)

et concluent leur papier en soulignant l'importance de la culture :

"A market orientation is an externally-focused business culture that makes creating superior value for buyers its top priority."<sup>50</sup> (*Ibid.*, p. 12).

---

<sup>48</sup> Traduction approximative : "Valeur supérieure pour le client et performance de l'activité : plaidoyer pour une culture orientée vers le marché".

<sup>49</sup> "Notre recherche montre qu'une culture orientée vers le marché procure un fondement solide pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel."

<sup>50</sup> "L'orientation vers le marché est une culture d'entreprise focalisée sur l'extérieur et dont la priorité est de créer une offre qui a une valeur supérieure pour les clients."

Comme il avait été indiqué plus haut, Narver et Slater définissent l'orientation vers le marché comme une culture :

“the organization culture (...) that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business.”<sup>51</sup> (Narver et Slater, 1990, p.21).

Pourtant, comme le relève Dreher (1993), au moment même où ils donnent une définition culturelle de l'orientation vers le marché, ils transforment insensiblement leur propos quelques lignes plus loin en écrivant :

“...market orientation consists of three behavioral components –customer orientation, competitor orientation, and interfunctional coordination...”<sup>52</sup> (Narver et Slater, 1990, p.21, nous soulignons).

Dans leurs recherches, Narver et Slater composeront une échelle qui ne mesurera que les comportements, en écartant les croyances, les valeurs, la culture d'entreprise. Une telle mesure est cohérente avec leur deuxième définition de l'orientation vers le marché, mais incohérente avec la définition précédente d'une orientation vers le marché avant tout culturelle.

### *La position spécifique de Kohli et Jaworski et sa critique*

Kohli et Jaworski, contrairement à l'ensemble des auteurs que nous venons de citer, soulignent pour leur part que l'orientation vers le marché est un ensemble de

---

<sup>51</sup> “L'orientation vers le marché est une culture organisationnelle (...) qui génère de façon effective et efficace les comportements nécessaires pour proposer aux acheteurs une offre ayant une valeur supérieure [à celle des concurrents], et qui génère de cette façon des performances supérieures [à celle des concurrents] pour l'entreprise.”

<sup>52</sup> “Trois composantes comportementales constituent l'orientation vers le marché –l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents, la coordination interfonctionnelle...”

comportements et d'activités sur lesquels la recherche doit se concentrer :

“Defining market orientation as organizationwide generation, dissemination, and responsiveness to market intelligence addresses the concerns of Barksdale and Darden (1971) by focusing on specific *activities* rather than philosophical notions, thereby facilitating the operationalization of the marketing concept.”<sup>53</sup> (Kohli et Jaworski, 1990, p.6).

Ils soulignent ailleurs cette même préoccupation dans la définition des items de leur échelle de mesure :

“Key attributes of the measure include (...) activity-based items, not business philosophy.”<sup>54</sup> (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993, p. 473).

Kohli et Jaworski ont ainsi une position spécifique dans le débat, puisqu'ils écartent explicitement du concept d'orientation vers le marché toute dimension culturelle ou “philosophique”. Leur argumentation nous semble cependant intenable.

Cette argumentation nous semble erronée pour trois raisons :

1. Elle identifie la mise en œuvre organisationnelle aux activités et aux comportements. L'article de Diamantopoulos et Hart (1993), dont le propos est de valider la recherche de Kohli et Jaworski, permet d'illustrer cette confusion. Ces deux auteurs soulignent que la littérature présente le concept de marketing comme ayant deux niveaux : un niveau philosophique (engagement en faveur des clients et de la satisfaction de leurs besoins) et un niveau opérationnel (traduction de cet engagement dans le processus

---

<sup>53</sup> “Définir l'orientation vers le marché comme étant la création, la dissémination et la réactivité à l'intelligence du marché permet de se focaliser sur des activités spécifiques plutôt que sur des notions philosophiques, ce qui facilite ainsi l'opérationnalisation du concept marketing et répond aux préoccupations exprimées par Barksdale et Darden (1971).”

<sup>54</sup> “Les attributs clefs de la mesure comprennent (...) des items relatifs à des activités, non à une philosophie d'entreprise.”

organisationnel de l'entreprise). La littérature aurait eu tendance à se focaliser sur la dimension philosophique, plutôt qu'opérationnelle, du concept de marketing. Les auteurs ajoutent :

“More recently however, attention has been turned to the operational level in recognition of the fact that, for the marketing concept to have practical value, requires its effective implementation (Kohli and Jaworski, 1990).”<sup>55</sup> (Diamantopoulos et Hart, 1993, p. 94)

Ces propos expriment bien la position qui est celle-là même de Kohli et Jaworski. Se préoccuper de la mise en œuvre du concept de marketing signifie pour eux écarter tout discours sur la “philosophie” d'entreprise, sur les valeurs et les croyances qui y seraient attachées. Or le souci de la mise en œuvre organisationnelle du concept de marketing n'implique en aucune façon que les valeurs et les croyances soient écartées, si l'on veut bien considérer qu'elles influencent le fonctionnement de l'organisation et le comportement des salariés. Les comportements peuvent être guidés par des valeurs et la mise en œuvre organisationnelle du concept de marketing peut également être considérée comme un fait culturel.

2. L'argumentation de Kohli et Jaworski oppose une définition idéaliste des politiques d'entreprise (“idealistic policy statement”) à des définitions opérationnelles (“operational definitions”) qui expriment clairement la façon dont la philosophie du marketing se traduit en pratique (Kohli et Jaworski, 1990, p.3). Cependant, si tout ce qui ne relève pas des activités et des comportements se résume à des observations idéalistes, on peut considérer que la plus grande part de la sociologie est “idéaliste” ! On ne devient pas “idéaliste” dès qu'on refuse de réduire tout phénomène social à des comportements observables. La littérature sur la culture d'entreprise a largement souligné l'influence des croyances et des

---

<sup>55</sup> “Plus récemment cependant, l'attention s'est tournée vers le niveau opérationnel, en reconnaissance du fait que le concept marketing nécessite une mise en œuvre effective pour avoir une valeur pratique (Kohli et Jaworski, 1990).”

valeurs sur les comportements (Deshpandé et Webster, 1989). Depuis Durkheim, la sociologie définit la culture comme “un ensemble de manières de penser, de sentir et d’agir” manifestant ainsi la profonde cohésion entre ces différentes dimensions. L’opposition philosophie-idéalisme / comportement-opérationnel n’est donc pas pertinente.

3. Faciliter l’opérationnalisation d’une mesure ne doit pas conduire à réduire sa capacité à appréhender et faire comprendre le phénomène étudié. Kohli et Jaworski soulignent le fait qu’en se concentrant sur des activités spécifiques, ils facilitent l’opérationnalisation de la mesure. C’est cependant au détriment de sa puissance de compréhension puisqu’il s’agit d’éliminer *a priori* tous les déterminants culturels et de réduire ainsi le concept étudié à des mécanismes observables.

#### *Le contraste entre la définition du concept et sa mesure*

Il existe un contraste frappant entre la littérature sur le concept de marketing et sur l’orientation vers le marché qui, unanimement –à l’exception de Kohli et Jaworski–, souligne la dimension culturelle ou “philosophique” de l’orientation vers le marché, et la mesure de cette orientation qui élimine tous les facteurs culturels. Aucun argument ne vient justifier cette absence chez Narver et Slater, Kohli et Jaworski développant pour leur part des arguments que nous avons cherché à réfuter. Ne pas inclure d’éléments culturels –ayant trait à des valeurs et des croyances– soulève des problèmes de cohérence du système de mesure avec l’objet mesuré, le système de mesure n’intégrant pas une dimension de l’objet mesuré pourtant largement soulignée. La diversité des informations recueillies est ainsi réduite *a priori*. De plus, la puissance de compréhension des modèles qui sont proposés et des expérimentations qui s’ensuivent, est sensiblement réduite puisqu’un facteur explicatif important de l’orientation vers le marché (notamment le rôle qui pourrait être celui des valeurs et des croyances sur les pratiques) est éliminé d’emblée.

### 3.2.2. Le problème de l'auto-estimation

#### *Perception subjective ou compte-rendu objectif ?*

Les différents items mesurés dans la littérature sur l'orientation vers le marché sont soit des opinions exprimées sur les pratiques de l'entreprise soit des auto-évaluations de données objectives. Kohli et Jaworski insistent sur le fait qu'ils s'intéressent aux pratiques et aux activités objectives de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990, pp.3 et 6). Pourtant, dans leurs études –tout comme dans celles de Narver et Slater–, on interroge autant les responsables sur les pratiques objectives que sur leur perception de ce qui se passe à l'intérieur ou à l'extérieur de leur entreprise, et leurs mesures intègrent ainsi une dimension de jugement qui rend difficile la distinction entre les pratiques et les perceptions.

Par exemple, pour évaluer les turbulences technologiques du marché, Kohli et Jaworski demandent aux responsables de noter sur une échelle la formule suivante : “La technologie dans notre industrie change rapidement” (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993). Or on peut penser par exemple qu'un responsable sensible aux questions technologiques aura une perception différente de la rapidité des changements de celle d'un responsable avant tout sensible aux questions de marketing. Plus encore, des questions telles que “Même si nous mettons au point un très bon plan de marketing, nous ne serions sans doute pas capables de le mettre en œuvre suffisamment rapidement” ou “Pour une raison ou une autre, nous avons tendance à ignorer les besoins de nos clients” (*Ibid.*) appellent des jugements fortement “interprétatifs”, quel que soit le répondant. Narver et Slater affrontent la même difficulté méthodologique quand ils évaluent l'orientation vers le marché en posant des questions telles que : “Nous répondons rapidement aux actions des concurrents qui nous menacent” ou “les objectifs de l'entreprise sont fixés prioritairement en fonction de la satisfaction des clients”.

Ce problème d'auto-évaluation réapparaît clairement quand il s'agit de mesurer la performance. Celle-ci est estimée dans l'article de Jaworski et Kohli (1993) de deux façons : par une mesure subjective –estimation de la performance d'ensemble de l'activité par rapport aux principaux concurrents (échelle à 5 points de médiocre à excellent)– et par une mesure objective –la part en valeur du marché desservi. Si l'orientation vers le marché est corrélée positivement à la mesure subjective, on ne constate pas de corrélation avec la mesure objective. Que mesure en fait l'estimation globale de la performance par les managers ? Chez Narver et Slater, la performance de l'entreprise est mesurée notamment par une estimation par les managers du retour sur investissement de la S.B.U. par rapport à celui des concurrents dans les années passées. Les responsables connaissent-ils le retour sur investissement de leurs concurrents ? L'estimation des performances ne risque-t-elle pas d'être grandement influencée par des croyances qui influencent également d'autres items mesurés ?

Les difficultés soulevées par ce type d'approche tiennent au fait qu'on évalue en fait à la fois les *perceptions* des responsables et les pratiques objectives. Une autre façon de procéder consisterait à distinguer, dans les informations collectées par questionnaire, les questions simples qui réduisent les risques d'interprétation sur les pratiques, de questions plus complexes qui nécessitent une évaluation et qui sont dès lors toujours des mesures de perception. Cela implique en fait qu'on distingue explicitement dans le questionnaire ce qui relève de croyances et de valeurs –nécessairement subjectives– et ce qui relève des pratiques –qui ont un caractère plus objectif mais qui demandent des questions qui réduisent la marge d'interprétation. Le refus d'intégrer explicitement les valeurs et les croyances dans le questionnaire a pour conséquence que ces facteurs s'expriment alors sous forme de "bruit" chez Narver et Slater et chez Kohli et Jaworski, qui vient perturber la validité des données.

Une autre démarche consiste à considérer que ce sont les perceptions des personnes interrogées qui sont étudiées, sauf à observer de façon approfondie les pratiques sur le terrain, ce qui nécessite d'autres démarches, ou sauf à poser des questions très simples sur l'existence ou non de certaines pratiques.

*Une évaluation interne ou externe de l'orientation vers le marché*

L'auto-évaluation par les responsables de l'orientation vers le marché de leur S.B.U. pose un second problème qui appelle sans doute une autre réponse que cette dernière clarification méthodologique. La source de toutes les informations dans la littérature sur l'orientation vers le marché est interne à l'entreprise.

L'évaluation de l'orientation vers le client peut être dissemblable selon que l'on interroge les membres de l'entreprise... et les clients. Le paradoxe est ainsi que la mesure de l'orientation vers le marché, c'est-à-dire la capacité d'une organisation à intégrer l'environnement, à réagir à ses évolutions, à satisfaire ses clients, est purement interne. Pourtant Kohli et Jaworski avaient clairement souligné le danger de cette approche, sans peut-être percevoir qu'ils étaient directement concernés :

“We were apprised of several instances in which members of an organization felt they were very customer oriented, but in fact were hardly so”<sup>56</sup> (Kohli et Jaworski, 1990, p.16).

La question est de savoir si le questionnaire permet de vérifier l'orientation vers les clients en dépassant les perceptions erronées des responsables, ou si la meilleure façon de le vérifier consiste à interroger les clients eux-mêmes...

---

<sup>56</sup> “Nous avons plusieurs fois rencontré la situation où les membres d'une organisation avaient le sentiment d'être très orientés vers les clients, alors qu'en fait, ils ne l'étaient pas.”



Un élément de réponse nous est apporté par la littérature sur l'orientation vers le marché. Deshpandé, Farley et Webster (1993) ont mené une étude sur un échantillon d'entreprises japonaises et leurs principaux clients. Leur recherche cherche à faire le lien entre d'une part la culture organisationnelle, l'orientation vers le client et l'innovation et d'autre part la performance des entreprises.

Les auteurs définissent l'orientation vers les clients (assimilée par eux à l'orientation vers le marché) comme :

“... the set of beliefs that puts the customer's interests first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise.”<sup>57</sup> (Deshpandé, Farley et Webster, 1993, p. 27).

Selon Deshpandé *et al.*, l'orientation vers les clients est une partie d'une culture d'entreprise. S'intéresser seulement à l'information sur les besoins actuels et potentiels des clients est insuffisant si on ne prend pas en considération l'ensemble des valeurs et des croyances qui renforcent continuellement cette focalisation sur les clients.

Pour les auteurs, c'est aux clients de dire si l'entreprise est orientée vers les clients. C'est pourquoi l'étude interroge sur une échelle d'orientation vers le marché deux responsables du côté de l'entreprise fournisseur et deux responsables du côté de l'entreprise cliente (formant ce qu'ils appellent un quadrilatère), et cela pour un ensemble de 50 entreprises. La moyenne de chaque couple est calculée, en vérifiant que la corrélation à l'intérieur de chaque paire est significative. Les auteurs combrent de ce fait une des principales limites qui a été soulignée précédemment sur la mesure de l'orientation vers le client.

---

<sup>57</sup> “L'ensemble des croyances qui donne la priorité aux intérêts du client, même s'il n'exclut pas celui des autres parties prenantes telles que les propriétaires, les responsables et les salariés, afin de développer une rentabilité à long terme pour l'entreprise.”

Une telle précaution ne semble pas inutile car l'un des résultats de l'étude est de montrer que la perception de l'orientation vers les clients de l'entreprise fournisseur par cette dernière a une faible corrélation avec celle de l'entreprise cliente (corrélation de 0,17 avec  $p < 0,13$ ). L'une des conséquences de cette différence est que la corrélation entre l'auto-évaluation de l'orientation vers le marché et la performance est faible, alors que la corrélation entre l'évaluation par les clients de l'orientation vers le marché de leur fournisseur et les performances de ce dernier est forte. Un feed-back de la part des clients permet sans doute ainsi de mieux estimer l'orientation vers le marché.

Pour être complet dans la présentation de cette étude, il faut préciser que l'orientation vers les clients a été mesurée par 9 échelles de Likert reprenant à la fois des questions de Narver et Slater et de Kohli et Jaworski, et que la performance est auto-évaluée et est estimée en faisant la moyenne des réponses à des questions sur la rentabilité, la taille, la part de marché, et la croissance de l'activité par rapport aux principaux concurrents (pour chacune de ces quatre dimensions, on demande si l'entreprise fait moins bien, pareil ou mieux que son principal concurrent).

L'étude montre enfin que les entreprises les plus performantes ont une culture de marché (recherche de la domination sur le marché) et adhocratique (entrepreneuriale), alors que les entreprises les moins performantes sont claniques (cohésion du groupe) ou hiérarchiques (respect des règles).

### **3.2.3. Le problème des caractéristiques et du petit nombre d'informants**

Une troisième interrogation porte sur les caractéristiques et le petit nombre d'informants qui sont ceux des études publiées par Kohli et Jaworski et Narver et Slater. Il existe un contraste entre la dimension organisationnelle de l'orientation vers le marché

soulignée par les auteurs et la façon dont ils collectent les informations pour leur étude.

Les questionnaires mesurant l'orientation vers le marché sont adressés aux seuls responsables de S.B.U. : un responsable marketing et un responsable non marketing (Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli, Jaworski et Kumar, 1993), ou une moyenne de trois responsables de S.B.U. (Narver et Slater, 1990), voire parfois 7 (Narver et Slater, 1991 ; Slater and Narver, 1994).

Or cette démarche conduit à deux types de problèmes :

### *1. Le problème de la validité des réponses dû à un petit nombre de répondants*

Une première difficulté porte de façon générale sur la validité des réponses portant sur un si petit nombre de personnes interrogées pour chaque S.B.U. Certes Narver et Slater mettent en œuvre des tests de fiabilité statistique (1990, p.24) : ils mesurent la déviation standard moyenne du groupe de responsables qu'ils interrogent pour chaque S.B.U. afin de contrôler la dispersion des réponses. Cependant une *fiabilité* convenable des réponses à l'intérieur d'une équipe d'en moyenne trois dirigeants n'indiquent rien sur la *validité* des réponses faites par un si petit groupe de répondants pour définir l'ensemble de l'organisation. Phillips (1981) a souligné dans son article l'importance d'avoir plusieurs informateurs pour accroître la validité des réponses obtenues.

### *2. Le problème de la prise en compte de la complexité organisationnelle*

Un deuxième type de problème concerne le fait que l'orientation vers le marché est estimée par la seule direction de chaque S.B.U. alors que l'orientation vers le marché est un phénomène organisationnel. Cela conduit à quatre types de difficultés :

*2.1. La difficulté d'éviter un biais de perspective* : l'orientation vers le marché est-elle réellement mesurée ou seulement la perception des seuls responsables de S.B.U. ? La

littérature sur la sociologie des organisations (“organizational behavior”) apporte à ce débat un avis critique. Schneider *et al.* ont mené plusieurs études qui, bien qu’elles ne concernent pas directement l’orientation vers le marché, sont d’un grand intérêt pour notre recherche. Ces auteurs constatent une différence sensible de perception entre salariés et responsables d’unités organisationnelles dans l’orientation de leur entreprise. S’intéressant à l’orientation vers le service dans différentes agences d’une banque commerciale, les auteurs relèvent que la perception que les responsables des unités organisationnelles ont de l’orientation vers le service de leur entreprise diffère sensiblement de celle qu’en ont les salariés en contact avec les clients (Schneider, 1980 ; Schneider *et al.*, 1980, 1985). Interroger les responsables sur l’orientation vers le marché de leur S.B.U. comme le fait la littérature peut ainsi avoir un caractère problématique si on recherche par là une mesure objective de l’orientation de leur unité.

Il ne s’agit pas pour nous ici de douter que l’engagement et l’implication des responsables d’entreprise ne soient des facteurs très importants pour orienter l’entreprise vers le marché. Cela ne signifie cependant pas pour autant que la perception de l’orientation vers le marché des responsables soit *identique* à l’orientation vers le marché de l’entreprise. Considérer une telle identité comme acquise d’avance signifie qu’on élimine d’emblée toute la complexité organisationnelle de l’entreprise dans l’étude de l’orientation vers le marché. Dans l’étude que Greenley a menée sur l’orientation vers le marché des entreprises anglaises, un tel biais dans la collecte d’information a été poussé à l’extrême (Greenley, 1995). L’auteur reprend les mesures de Narver et Slater, mais plutôt que de soumettre le questionnaire aux responsables des S.B.U. comme le font ces deux auteurs, il soumet ce même questionnaire aux seuls dirigeants des entreprises (“this study targeted directors at the corporate level, and in particular managing directors/CEOs”<sup>58</sup>, p. 53). L’argumentation de Greenley est que le rôle des dirigeants est important dans l’orientation vers le marché et que les dirigeants d’entreprise ont des informations que n’ont pas les responsables de S.B.U. Cette argumentation nous semble être extrêmement

---

<sup>58</sup> “Cette étude a ciblé les dirigeants au niveau de la direction de l’entreprise et en particulier les présidents et directeurs généraux.”

naïve du fait qu'elle ne tient aucunement compte des biais de perspective qui sont naturellement ceux des dirigeants d'entreprise lorsqu'il s'agit de porter un jugement objectif sur l'activité de leur entreprise et d'apporter un témoignage bien informé sur l'activité quotidienne des salariés éloignés du sommet de l'entreprise.<sup>59</sup>

*2.2. La difficulté de la prise en compte des interactions entre départements et entre niveaux hiérarchiques* (l'une des trois composantes de l'orientation vers le marché selon Kohli et Jaworski et Narver et Slater) : ces interactions sont mesurées par l'opinion des seuls dirigeants alors que logiquement elle aurait dû conduire à une multiplication des sources d'information à l'intérieur de chaque S.B.U. Pour savoir si les interactions sont nombreuses entre départements, si l'information est diffusée à l'intérieur de l'organisation, si l'orientation vers le marché est l'affaire de tous, comment peut-on ne pas multiplier les sources d'information ? Les items liés à la complexité organisationnelle devraient être mesurés par une méthode plus complexe que l'interrogation d'un ou de quelques responsables. Le fait de savoir si l'entreprise connaît une bonne intégration horizontale, c'est-à-dire si les différents départements de l'entreprise communiquent bien entre eux pour mieux servir le client, repose sur très peu d'informants, qui ne sont pas toujours les mieux placés pour en juger. Dans le même temps l'intégration verticale, c'est-à-dire la bonne communication entre les différents niveaux hiérarchiques pour mieux servir les clients, est à peu près oubliée dans les mesures de l'orientation vers le marché. Les mesures de l'orientation vers le marché reflètent ainsi involontairement la vision d'une entreprise "plate", sans la profondeur donnée par les différents niveaux hiérarchiques. Elles s'adressent à des informants peu nombreux qui ne sont sans doute pas les mieux qualifiés pour juger des interactions organisationnelles.

*2.3 La difficulté de mesurer la mise en œuvre et non seulement les intentions.* Concernant la validité de la mesure : la perception des responsables d'entreprise ne peut pas être contrôlée par la perception des salariés qui sont chargés de mettre en œuvre leur

---

<sup>59</sup> Elle méconnaît par ailleurs la diversité de l'orientation vers le marché entre S.B.U. appartenant à une même entreprise, comme nous le verrons par la suite.

politique. Dans quelle mesure un responsable fait-il nécessairement ce qu'il dit faire ? Dans quelle mesure les décisions d'un responsables sont-elles effectivement appliquées à la base alors que de multiples impondérables s'interposent entre la prise de décision et sa mise en œuvre effective ? Rappelons que l'orientation vers le marché est un concept associé à la *mise en œuvre* d'une politique et plus précisément du concept de marketing. Ce sont les responsables interrogés qui décident et définissent la politique, mais une politique n'est pas nécessairement appliquée ou bien appliquée dans une entreprise. Ainsi, les responsables qui décident des politiques à suivre ne peuvent pas être la seule source d'information pour déterminer si elles se traduisent bien dans l'activité des salariés qui sont chargés de les mettre en œuvre. Alors que Kohli et Jaworski soulignent qu'ils s'intéressent aux questions de mise en œuvre –inhérente à leur définition de l'orientation vers le marché–, aux activités et non à la philosophie, l'orientation vers le marché n'est mesurée que par l'opinion de ceux qui dirigent et non, aussi, par l'opinion de ceux qui appliquent les décisions.

2.4. *La difficulté de prise en compte de la diversité interne à une S.B.U.* Concernant les sous-entendus de la mesure : l'orientation vers le marché des S.B.U. est censée être donnée par la perception que leurs responsables en ont, comme nous l'avons relevé plus haut. Cela signifie par conséquent non seulement que l'on considère que l'orientation vers le marché d'une organisation se déduit quasi automatiquement de l'orientation de ses responsables mais également qu'elle est *a priori* parfaitement uniforme à l'intérieur de chaque S.B.U. En effet, comme l'orientation vers le marché d'une S.B.U. est donnée dans la littérature par les réponses d'un ou deux responsables de la S.B.U. (dans ce dernier cas, on effectue la moyenne des réponses), on suppose que chaque S.B.U. a une, et seulement une, orientation globale pour l'ensemble de ses structures, donnée par la perception de ses responsables, alors qu'il est possible d'imaginer soit des S.B.U. très homogènes (dans leur orientation vers le marché ou leur manque d'orientation), soit des S.B.U. ayant une orientation hétérogène parmi leurs départements ou leurs niveaux hiérarchiques. De même que les recherches monographiques de Narver et Slater (1990,

Slater et Narver, 1994) et celle de Ruekert (1992) montrent que les différentes S.B.U. d'une même entreprise peuvent avoir des orientations vers le marché différentes, une même S.B.U. pourrait connaître une hétérogénéité interne si les sources d'information étaient suffisamment nombreuses pour permettre de l'étudier.

L'une des spécificités du concept d'orientation vers le marché est de prendre pleinement en considération la complexité organisationnelle dans le processus de mise en œuvre du concept de marketing. Cette politique ne relève pas toujours des tâches traditionnelles du marketing, ni de la seule responsabilité du département marketing. La mise en œuvre du concept de marketing est en soi problématique, car elle ne se résume aucunement dans une énonciation d'une politique. Paradoxalement, les mesures de l'orientation vers le marché tendent à ignorer cette complexité dans la collecte des informations.

#### *L'apport de la recherche de Ruekert*

La littérature sur l'orientation vers le marché n'a pas toujours méconnu ces enjeux. Ruekert a publié une recherche très intéressante et pourtant peu commentée, sur l'orientation vers le marché, que nous présentons ici (Ruekert, 1992).

Constatant qu'il n'existe pas de mesure consensuelle de l'orientation vers le marché, l'auteur se fonde sur la littérature et sur des entretiens avec des managers afin de construire de nouvelles échelles qui reprennent cependant les thèmes globaux utilisés par Narver et Slater et Kohli et Jaworski. L'orientation vers le marché a donc été mesurée par 23 échelles de Likert (partant de 150 échelles d'origine), 9 concernant la collecte et l'utilisation de l'information sur les clients, 8 concernant le développement d'une stratégie explicitement orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs des consommateurs et 6 portant sur la mise en œuvre de cette stratégie (cette mesure est reproduite en Annexe 1).

L'auteur établit un échantillon composé de seulement 5 S.B.U., mais multiplie les informateurs dans chaque S.B.U. puisqu'il diffuse 5016 questionnaires et reçoit 3500 réponses (70 %). Par tirage aléatoire, il en sélectionne 400 pour y réaliser ses traitements statistiques. Ainsi que l'explique Ruckert :

“The purpose of using such a large number of informants is to obtain the most comprehensive view possible of the activities of the business unit while diminishing the impact of individual biases. It is reasonable to expect variation on individual managers's perceptions of the market orientation of the business unit resulting from differences in job responsibilities, position within the administrative hierarchy, and previous experience.”<sup>60</sup> (Ruckert, 1992, pp. 232-233).

De ce fait, Ruckert pallie une des limites des recherches précédentes concernant le petit nombre de personnes interrogées. Malheureusement, il n'indique pas le type de fonction des personnes interrogées et ne traite pas ses données pour étudier les variations internes entre départements ou rangs hiérarchiques dans la perception des items. Ces données sont donc agrégées, permettant d'étendre la base des informateurs, mais ne se prêtant pas à une étude spécifique sur les causes des contradictions possibles entre les perceptions des personnes interrogées.

Les résultats de l'étude de Ruckert confirment qu'à l'intérieur d'une même entreprise, les S.B.U. peuvent avoir des orientations vers le marché significativement différentes. Ruckert observe par ailleurs que l'orientation vers le marché est liée à des processus internes à l'organisation : les trois dimensions de l'orientation vers le marché sont positivement et significativement corrélées à la satisfaction au travail, à la confiance dans la direction et négativement corrélées à l'intention de quitter l'entreprise. Ces résultats

---

<sup>60</sup> “La raison qui justifie l'utilisation d'un aussi grand nombre d'informateurs est d'obtenir la meilleure compréhension possible des activités de l'unité organisationnelle en réduisant l'effet des biais individuels. Il est raisonnable de s'attendre à des variations dans la perception qu'ont les responsables de l'orientation vers le marché de leur unité, qui soient dues à des fonctions, des positions hiérarchiques et une expérience antérieure différentes.”



soulignent l'importance et l'intérêt d'une prise en considération de la complexité organisationnelle.

En comparant la S.B.U. la meilleure et la moins bonne en termes de performance (rentabilité sur les 5 dernières années), le facteur le plus discriminant est celui de la mise en œuvre de l'orientation vers le marché, suivi par le recrutement de personnels orientés vers les clients et les politiques de motivation et de récompense. Ruekert ne donne cependant pas de précision sur la mesure de performance adoptée et ne tient pas compte de l'ensemble des facteurs environnementaux qui relativisent la rentabilité d'une activité.

La recherche de Ruekert est donc à la fois intéressante et frustrante. Elle souligne des difficultés méthodologiques (multiplicité nécessaire des informants, diversité dans l'orientation vers le marché) sans donner les réponses à ces difficultés.

#### **3.2.4. Le problème de la spécificité des entreprises de service et l'importance du personnel**

Les difficultés que nous soulevons quant à l'étude de l'orientation vers le marché dans les entreprises sont encore plus aiguës quand il s'agit d'étudier les entreprises de service.

##### *Les spécificités des services*

Les spécificités des services ont été largement étudiées par la littérature spécialisée. Pour développer notre réflexion, nous pouvons nous référer à Zeithaml, Parasuraman et Berry qui ont mené une revue de littérature extensive concernant les services afin de proposer une synthèse des spécificités des services (Zeithaml, Parasuraman et Berry, 1985). Les auteurs mettent en évidence quatre caractéristiques spécifiques aux services :

– *l'intangibilité*. L'intangibilité est ce qui distingue fondamentalement les activités de

produits et de services. Les services ne sont pas des objets, et de ce fait, ils ne peuvent pas être vus, sentis, touchés comme les biens peuvent l'être. Selon Bateson (1979), l'intangibilité est la distinction clef entre services et biens, à partir de laquelle toutes les autres différences se font jour.

– *l'inséparabilité de la production et de la consommation.* La simultanéité de la production et de la consommation est une caractéristique de la plupart des services. Alors que les biens sont produits, puis vendus et ensuite consommés, les services sont d'abord vendus, puis produits et consommés simultanément. Dans beaucoup de services le client doit être présent durant la production de service (coupe de cheveux, voyage en avion, dîner au restaurant, etc.), ce qui signifie que l'acheteur est en contact direct avec le système de production et que le marketing et la production sont deux activités intimement associées. De plus, cela implique que le producteur et le distributeur sont une seule et même entité, ce qui rend souvent obligatoire une distribution directe.

– *l'hétérogénéité.* L'hétérogénéité concerne la grande variation possible dans la réalisation du service. La qualité et la nature d'un service peuvent varier grandement en fonction du producteur de service, du client et du moment (pensons à un même service offert par une compagnie aérienne, dans les différents aéroports, et à différents moments). Cette spécificité est particulièrement importante pour les services à forte main d'œuvre, le comportement du personnel en contact pouvant être très variable en fonction des individus et dans le temps (Langeard, Bateson, Lovelock et Eiglier, 1981).

– *la périssabilité.* La périssabilité signifie qu'on ne peut stocker le service. Une chambre d'hôtel non occupée, une place de théâtre non vendue, une ligne de téléphone non utilisée sont définitivement perdues pour le producteur. L'impossibilité de stocker des services posent des difficultés particulières pour synchroniser l'offre et la demande, pour répondre aux variations de la demande dans le temps et prévoir la capacité de production de service.

Toutes ces spécificités sont importantes pour l'orientation vers le marché. Si l'on prend l'exemple d'une banque commerciale et du service qu'elle offre à ses clients, on constatera que chacune de ces spécificités appelle une attention particulière de l'entreprise à certains aspects de son offre.

– le service est largement intangible, ce qui conduit donc le client à une situation d'incertitude pour évaluer la qualité du service offert, et le conduit à estimer en partie le service en fonction d'éléments tangibles (architecture de l'agence, propreté des lieux, présentation des documents...) et du comportement du personnel en contact (amabilité, disponibilité, professionnalisme...)

– le service est consommé et produit simultanément, ce qui n'est pas toujours vrai dans un service bancaire (beaucoup d'opérations sont traitées en "back-office"), mais l'est néanmoins souvent. Toutes les occasions de contact entre le client et le personnel de l'agence (remise de chèques, rendez-vous avec un conseiller, etc.) sont des moments de simultanéité de la production et de la consommation

– le service est hétérogène, du fait même que les clients pourront avoir des attentes spécifiques et surtout que le même service pourra être sensiblement différent en fonction de l'agence, du salarié qui se trouve en contact avec le client, du moment du service

– la périssabilité du service pose le problème de l'évaluation de la capacité de production, certaines heures d'affluence pouvant conduire à un service de moins grande qualité (attente, etc.)

*Les conséquences des spécificités des services sur la mesure de l'orientation vers le marché*

Une entreprise de service orientée vers le marché doit prendre en compte tous ces éléments. La recherche sur l'orientation vers le marché, quand elle s'intéresse aux entreprises de service, doit sans doute être conduite à s'adapter en raison de deux des

spécificités des services, liées entre elles, l'hétérogénéité du service et l'inséparabilité de la production et de la consommation.

1. *L'éclatement et l'importance des unités opérationnelles dans une entreprise en réseau.* L'inséparabilité de la production et de la consommation conduit souvent à rendre indissociables les activités de production et de distribution. Dans ce cas, les entreprises sont fréquemment organisées sous forme de réseau multi-sites, c'est-à-dire que le service au client sera fourni par des petites unités dispersées géographiquement pour être en contact avec les clients. Les banques, les chaînes de restaurants, les chaînes d'hôtels, les entreprises de transport (train, avion...), les services publics (téléphone, gaz, électricité...), les chaînes de distribution et franchise, etc. sont autant d'entreprises de service organisées sous forme d'un réseau multi-sites. L'hétérogénéité du service est un problème d'autant plus important que ces entreprises sont éclatées dans de multiples sites. La mise en œuvre d'une politique de marketing, ou d'une politique orientée vers le marché, sont en effet des tâches particulièrement difficiles pour ces entreprises, puisque ce n'est pas une, mais dix, cent, mille unités différentes qui produiront le service.

Une entreprise qui produit des biens a des structures de production séparées du client et ne contrôle qu'une partie de la chaîne qui va de la conception à la consommation par le client, dès lors une étude de l'orientation vers le marché au niveau de la S.B.U. peut s'avérer suffisante. A l'inverse, une vue globale de l'activité de l'entreprise au niveau de la S.B.U. peut apparaître inadéquate pour estimer l'orientation vers le marché des entreprises de service multi-sites. L'hétérogénéité du service –due à l'imbrication de la production et de la distribution et à l'éclatement du réseau de distribution– ne permet pas d'en rester au niveau de la S.B.U. Alors qu'une agence bancaire ou un magasin de vêtements appartenant à une chaîne ne constituent pas des S.B.U., la mise en œuvre de l'orientation vers le marché s'effectue à ce niveau opérationnel de l'entreprise. Etudier l'orientation vers le marché à un niveau plus centralisé et plus fonctionnel est certes très important, mais néanmoins tout à fait insuffisant pour évaluer l'orientation vers le marché réelle de l'entreprise, c'est-à-dire la mise en œuvre effective du concept de marketing.

Dans la plupart des entreprises de service, une approche plus en profondeur, au niveau de l'unité organisationnelle, c'est-à-dire au niveau où le service est produit et où l'orientation vers le marché se traduit concrètement, s'avère ainsi nécessaire.

2. *L'importance du personnel en contact dans la production de service.*  
L'inséparabilité de la production et de la consommation implique une grande interactivité entre la production et le marketing (Lovelock, 1992). Alors que dans les entreprises produisant des biens, la fonction marketing peut être –et est généralement– centralisée, les entreprises de service sont marquées par la dispersion de la fonction marketing et l'importance de la relation entre le personnel en contact et les clients.

Le processus de “servuction” est l'interaction entre les salariés en contact avec le client, les clients et le support matériel de service, tels l'environnement matériel ou les machines qui concourent au service (Eiglier et Langeard, 1987 ; Langeard, Bateson, Lovelock et Eiglier, 1981). Eiglier et Langeard soulignent que le service n'est rien d'autre que l'interaction de ces trois éléments, auxquels il faut ajouter le système d'organisation interne (objectifs de l'organisation, structure, management, procédures, etc. qui sont la partie cachée du système aux yeux du client) et les interactions entre clients (la satisfaction du client dépend aussi des autres clients).

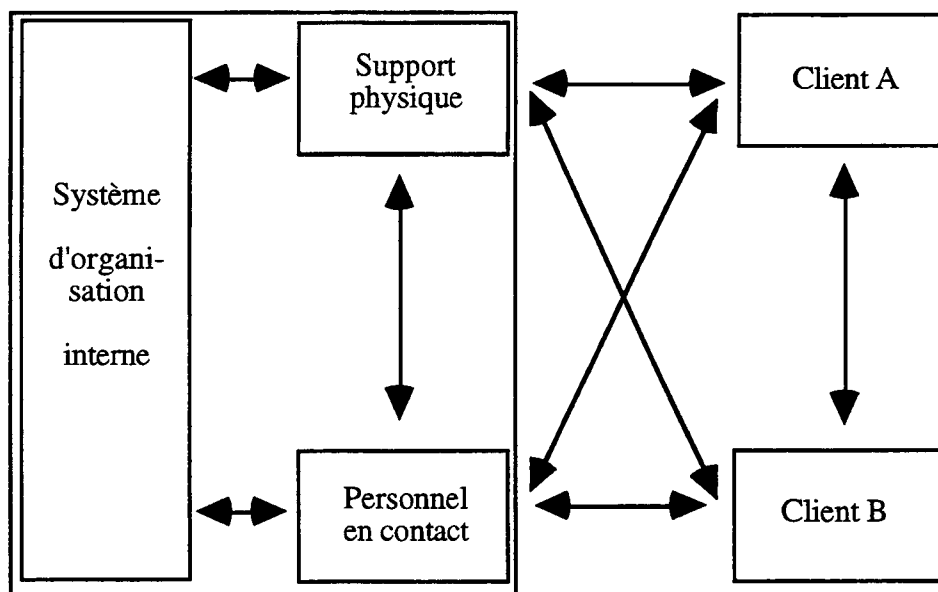


Schéma 9 : la servuction (version simplifiée, Eiglier et Langeard, 1987, p.18)

Si les responsables de l'entreprise ou de la S.B.U. jouent un rôle important pour concevoir le processus de servuction adapté au segment de clientèle visé et pour diriger et motiver les salariés, l'activité principale de l'entreprise se joue dans l'interaction entre le personnel en contact et les clients. Cette interaction a été appelée dans la littérature anglo-saxonne "service encounter" (Czepiel, Solomon et Surprenant, 1985 ; Solomon *et al.*, 1985) et la littérature sur les services a souligné son importance décisive, défendant l'idée que "souvent l'interaction *est* le service du point de vue du client." (Bitner, Booms et Tetreault, 1990, p.17). La qualité de service dépend largement de ces "moments de vérité" (Normann, 1983 ; Carlzon, 1987) qui adviennent quand le client entre en interaction directe avec le salarié en contact (Crosby et Stephens, 1987 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Solomon *et al.*, 1985).

Ne prendre en compte que la perception des responsables de S.B.U. pour mesurer l'orientation vers le marché peut être particulièrement trompeur si l'on suit les précédentes considérations. En effet, si le service se réalise généralement dans l'interaction entre le client et le personnel en contact, il est nécessaire d'adapter la mesure de l'orientation vers le marché si l'on veut capter l'orientation réelle de l'entreprise, plutôt que la seule perception des responsables qui ne sont pas nécessairement impliqués directement dans la rencontre entre clients et personnel en contact. Le personnel en contact doit par conséquent être intégré dans le personnel interrogé sur l'orientation vers le marché quand on étudie les entreprises de service, si l'on souhaite garder à ce concept son caractère à la fois organisationnel et opérationnel (mise en œuvre) et ne pas le réduire à l'énonciation par les dirigeants d'une politique ou, pour reprendre la remarque de Kohli et Jaworski, d'une "philosophie".

Plus largement, le manque d'intérêt que nous avons pu constater, de la littérature sur l'orientation vers le marché pour les facteurs de ressources humaines, nous semble ouvrir des opportunités de recherche que nous expliciterons dans la formulation de nos hypothèses.

Limites	Solution ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>la dimension culturelle de l'orientation vers le marché n'est pas intégrées dans la mesure du phénomène</li> </ul>	Intégrer les variables culturelles ?
<ul style="list-style-type: none"> <li>la taille des échantillons de répondants (d'un à 7 par S.B.U.) pose un problème de validité des réponses</li> </ul>	Interroger plus d'informateurs par S.B.U. (Ruekert, 1992)
<ul style="list-style-type: none"> <li>les mesures d'orientation vers le marché, et d'autres variables (performance), sont auto-estimées et ne sont pas contrôlées par d'autres répondants</li> </ul> <p>La méthodologie adoptée permet mal de distinguer les intentions d'une mise en œuvre effective de l'orientation vers le marché</p>	Interroger les employés ou les clients qui sont à même de contrôler la réalité de l'orientation vers le marché (Deshpandé, Farley et Webster, 1993).
<ul style="list-style-type: none"> <li>en n'interrogeant que les responsables de S.B.U., mesure-t-on l'orientation vers le marché des S.B.U. ou la perception qu'en ont leurs responsables ?</li> </ul>	Interroger plus d'informateurs par S.B.U.
<ul style="list-style-type: none"> <li>les interactions entre départements ne sont mesurées que par les réponses de quelques responsables</li> <li>l'interaction hiérarchique est oubliée par les mesures d'orientation vers le marché</li> </ul>	Interroger plus d'informateurs par S.B.U.
<ul style="list-style-type: none"> <li>les mesures d'orientation vers le marché, en interrogeant que quelques responsables par S.B.U., sous-entendent que l'orientation vers le marché est uniforme dans chaque S.B.U.</li> </ul>	Interroger plus d'informateurs par S.B.U.
<ul style="list-style-type: none"> <li>les mesures d'orientation vers le marché ne sont pas adaptées pour les entreprises de service</li> </ul>	Adapter les mesures en intégrant les spécificités des entreprises de service. Tirer profit de la littérature sur les services.
<ul style="list-style-type: none"> <li>les facteurs de ressources humaines sont méconnus dans la littérature actuelle sur l'orientation vers le marché</li> </ul>	Intégrer les facteurs de ressources humaines dans l'étude des antécédents et conséquences de l'orientation vers le marché.

*Tableau 3 : résumé de certaines limites de la littérature actuelle sur l'orientation vers le marché (essentiellement Kohli et Jaworski, et Narver et Slater)*

Notre recherche a pour objectif de relever un certain nombre de ces difficultés en adoptant une démarche incrémentale, c'est-à-dire en prenant en compte les contributions majeures des recherches précédentes et en cherchant à les améliorer, ou à les adapter aux spécificités des entreprises de service.

Avant de présenter notre projet de recherche, compléter notre revue de littérature s'avère nécessaire. En effet, nous avons vu que le marketing des services a souligné l'importance du personnel en contact dans la production du service et la satisfaction du consommateur. Nous avons vu que les études sur l'orientation vers le marché ne prennent pas pour autant en considération le personnel qui produit le service, et s'intéressent uniquement aux responsables. Cette lacune s'explique peut-être par le fait que les entreprises étudiées sont rarement des entreprises de service. Outre la littérature sur les services, sur laquelle nous reviendrons quand nous présenterons nos hypothèses de recherche, d'autres courants de recherche ont souligné l'importance du personnel en contact. La littérature en sociologie des organisations ("organizational behavior") ou certaines recherches sur les comportements des vendeurs peuvent ainsi apporter leur contribution à l'étude de l'orientation vers le marché. Les pages suivantes présentent rapidement un certain nombre de ces travaux auxquels nous ferons référence pour définir nos hypothèses de recherche.

### **3.3. L'apport d'autres champs de recherche à l'étude de l'orientation vers le marché dans les services**

#### **3.3.1. L'étude des comportements organisationnels du personnel en contact dans les services**

Les travaux présentés ci-dessous mettent l'accent sur l'importance du personnel. Cette partie étudie quelques articles de comportement organisationnel, et la suivante porte de façon plus spécifique sur les vendeurs.



Iris Mohr-Jackson souligne le lien entre clients et salariés dans l'orientation vers le marché ou plutôt entre "clients externes" et "clients internes". L'auteur, qui est une spécialiste en ressources humaines, a mené 54 entretiens avec des responsables de 50 entreprises américaines sur le thème de la qualité totale et de l'orientation vers les clients (Mohr-Jackson, 1991). Les résultats de ces entretiens sont les suivants :

– l'orientation vers les clients doit intégrer également le client interne (les salariés) : il faut comprendre les attentes des clients internes qui affectent les clients externes, obtenir des informations sur les clients externes par le biais des clients internes, accroître la valeur du service offert aux clients externes en se souciant mieux des clients internes

– l'orientation vers les clients est l'affaire de la totalité de l'entreprise plutôt que du seul département marketing

– l'orientation vers les clients conduit au profit par l'accroissement de la satisfaction et de la fidélité du client et accroît le bénéfice psychologique et social des salariés (fierté, satisfaction, etc.).

Selon les responsables interrogés, les variables qui influencent le comportement des salariés peuvent prêter à une action des responsables de l'entreprise à travers la formation, l'implication (environnement participatif, travail d'équipe), la délégation de responsabilité ("empowerment") qui permet une réponse directe et rapide aux attentes des clients, et l'intéressement.

Cette relation entre clients et salariés a été étudiée de façon plus spécifique dans différents travaux de Schneider associé à d'autres chercheurs. Ces travaux relèvent du domaine de la sociologie des organisations ("organizational behaviors") et sont de ce fait peu, sinon pas, citées dans la littérature en marketing. L'apport de Schneider et de ses collègues nous semble pourtant être très précieux pour la recherche sur le marketing des services et sur l'orientation vers le marché.

### *Le rapprochement de la perception du personnel en contact et de celle des clients*

Dans un article publié en 1980, Schneider, Parkington et Buxton s'intéressent à la perception du service par les clients d'agences bancaires et la relation entre cette perception et celles des employés. L'hypothèse présentée est que la perception que les salariés ont du service est influencée par la perception de la qualité de service par les clients et par les pratiques de l'entreprise. Les salariés se trouvent ainsi dans la position d'être réceptifs et réactifs aux demandes de la banque et des clients. Pour confirmer cette hypothèse, la recherche devait établir 1) que la perception par les clients et par les salariés de la qualité de service sont corrélées positivement, et que 2) la perception par les salariés des pratiques et procédures de la succursale liées au service (climat) est corrélée à la perception par les clients de la qualité de service.

Afin d'avoir une meilleure compréhension des pratiques et procédures liées au service, de l'implication et de la satisfaction au travail, les auteurs ont mené 30 entretiens en face-à-face et ont organisé des réunions de groupe avec des salariés. Une analyse de contenu permet de mettre en contraste une orientation "enthousiaste" qui se traduit par l'esprit d'équipe et l'esprit d'initiative pour servir le client, avec une orientation "bureaucratique" placée sous le signe de la routine et du formalisme. Les entretiens ont également donné des indications sur la perception par les salariés de la façon dont le directeur d'agence assurait son rôle pour permettre un bon service, de la façon dont les efforts particuliers pour servir le client étaient reconnus et récompensés et de la réalité du souci de fidéliser les clients. Une troisième partie des entretiens a relevé des systèmes de soutien à la production de service : soutien en personnel qualifié, en procédures centralisées, en formation au marketing, en matériels.

Le questionnaire final inclut 10 items pour mesurer l'orientation enthousiaste et 6 items pour mesurer l'orientation bureaucratique. 7 items portent sur les pratiques managériales.

Par ailleurs, des entretiens eurent également lieu avec des clients. 10 items furent relevés, sur des facteurs influençant la perception de la qualité de service, afin de créer un questionnaire pour les clients.

263 questionnaires furent adressés par courrier aux salariés de 23 succursales avec un taux de réponse de 56 %. Le questionnaire clients fut envoyé à 13 800 clients, avec un taux de retour de 15 % (11 % étant utilisables), soit 70 clients par succursale (sur 600 contactés). Les questionnaires furent traités en comparant les agences entre elles.

L'analyse des résultats montre une forte corrélation entre la perception du niveau général de qualité de service des employés et celle des clients ( $r = 0,67$ ,  $p < 0,01$ ). L'analyse montre également une forte relation entre la perception par les clients de la bonne qualité de service et (1) une orientation enthousiaste pour le service, (2) une pratique du directeur d'agence favorable à la qualité de service et (3) le souci de fidéliser les clients. Le soutien en personnel et le soutien en équipement sont positivement corrélés à la perception de qualité par les clients.

Aucune corrélation significative n'est pour autant observée entre l'évaluation de la qualité par les clients et les variables suivantes : la satisfaction au travail des employés, l'orientation bureaucratique, la récompense des efforts, le soutien par les procédures centralisées et le marketing.

*Les conséquences du décalage entre perception du personnel en contact avec les clients et perception de leurs responsables*

Un article publié quelques mois plus tôt donne des informations complémentaires sur cette même étude (Parkington et Schneider, 1979). Dans cet article, les auteurs se sont spécifiquement intéressés aux conséquences du décalage ("discrepancy") entre ce

que les salariés perçoivent être leur orientation pour le service et ce qu'ils perçoivent être celle de leurs responsables. Les salariés des entreprises de service ont un "rôle frontière" pour beaucoup d'entre eux, en étant en contact direct et dans un lien de subordination avec l'entreprise. Cette position est particulièrement susceptible d'entraîner un malaise et un stress chez les salariés lorsqu'ils ont le sentiment qu'il existe un décalage entre ce que les responsables attendent d'eux, ce que les clients attendent d'eux et la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes.

Pour mesurer le décalage dans la perception de l'orientation vers le service, les auteurs comparent les réponses des salariés aux différents items mesurant l'orientation "enthousiaste" et "bureaucratique", en leur demandant d'une part dans quelle mesure ils considèrent que ces items sont essentiels pour fournir un bon service aux clients et d'autre part dans quelle mesure ils pensent que *leurs responsables* (directeurs d'agence et au delà) considèrent que ces items sont essentiels pour fournir un bon service aux clients. Un score de divergence peut être alors calculé pour chaque salarié. D'autres mesures sont également effectuées pour estimer les effets d'un décalage : le conflit et l'ambiguïté de rôle sont mesurés par une échelle prise dans la littérature et adaptée (Rizzo, House et Lirtzman, 1970). Le sentiment de frustration, l'intention de partir, la perception de la qualité de service sont également mesurés. La méthodologie de conception et de soumission du questionnaire est identique à ce qui a déjà été décrit dans l'article de 1980.

Les résultats des traitements statistiques montrent que les employés ont le sentiment d'être plutôt enthousiastes pour le service et perçoivent leurs responsables comme étant moins enthousiastes qu'eux et donc plus bureaucratiques. Le sentiment d'un écart d'orientation entre les deux niveaux hiérarchiques est corrélé significativement à la frustration des salariés, à leur perception d'une mauvaise qualité de service et à leur intention de quitter la banque. Plus le décalage est important, plus le conflit et l'ambiguïté de rôle le sont. Par contre, plus les salariés perçoivent leurs responsables comme étant enthousiastes pour le service, plus les effets sont positifs pour les salariés.

### *La confirmation des travaux précédents*

En 1985, Schneider revient sur le sujet dans un nouvel article rédigé avec Bowen (Schneider et Bowen, 1985). L'article de 1985 cherche à confirmer les résultats des deux articles présentés plus haut en menant une nouvelle étude de terrain. Il s'agit de défendre l'idée que la perception des employés et celle des clients sont très similaires dans une relation de service en face-à-face, et que les salariés se concentreront d'autant mieux sur le service aux clients qu'ils considéreront que l'entreprise gère bien ses salariés et facilite leur travail. Des données relatives à des pratiques de ressources humaines sont de ce fait ajoutées au questionnaire.

Les chercheurs adressent 241 questionnaires aux salariés de 28 succursales d'une banque commerciale (142 réponses) et 4400 questionnaires à des clients (968 réponses). Le questionnaire des salariés inclut 5 grands thèmes : l'estimation de leur orientation vers le service et celle de l'orientation vers le service des responsables ; la perception des pratiques liées au service de la succursale ("climat favorable au service") ; la perception des pratiques de gestion de ressources humaines de l'organisation (soutien du travail, contrôle, soutien aux promotions, etc.) ; les attitudes concernant la qualité du service fourni aux clients ; l'évaluation du stress, de la frustration et du désir de quitter l'entreprise. Le questionnaire des clients a pour sa part 5 dimensions liées au climat favorable au service : courtoisie et compétence, utilité et sûreté du service, personnel suffisant et compétent, moral des employés, gestion administrative du service. Le client évalue également la qualité globale du service et exprime une intention de fidélité.

L'étude montre que :

– conformément à l'article de 1979, les salariés se perçoivent plus "enthousiastes" pour le service que leurs responsables et perçoivent ces derniers comme étant plus "bureaucratiques" qu'eux. Les effets négatifs de la divergence de perception sont similaires à ceux observés dans l'article de 1979.

– conformément à l'article de 1980, les perceptions des clients en matière de qualité de service sont corrélées à celle des employés. De plus, les perceptions des clients sur le climat favorable au service sont corrélées à la perception des employés sur les pratiques de ressources humaines. Des pratiques organisationnelles (liées au service ou à la gestion des ressources humaines) sont ainsi, selon les auteurs, la source d'indices visibles par les clients, sur lesquels ces derniers se reposent pour estimer la qualité du service.

– l'intention des clients de fermer leur compte est corrélée à leur perception d'une mauvaise qualité de service, de même que l'intention de quitter l'entreprise pour les salariés est corrélée à leur perception d'une mauvaise qualité de service et à la perception d'une divergence d'orientation entre eux et leurs responsables. De plus, ces deux intentions sont corrélées entre elles.

Les perceptions, attitudes et intentions des salariés sont ainsi corrélées à celles des clients. Selon les auteurs, cela signifie que les organisations de service ont des "frontières" très perméables. De ce fait les pratiques organisationnelles et managériales ne sont pas seulement perceptibles par les salariés mais également par les clients.

Ces conclusions renforcent une étude réalisée par Schneider plus de dix ans auparavant, qui n'avait cependant interrogé que les clients (et non les salariés) de 4 agences bancaires (Schneider, 1973). Les intentions de départ des clients étaient alors uniquement corrélées à la perception de la relation entre salariés et clients, et non à la distance de l'agence, l'ancienneté, etc. La perception par les clients de la façon dont les salariés s'aidaient entre eux pour les servir, les traitaient avec respect, semblaient heureux dans leur travail, etc. était déterminante dans l'évaluation du service par les clients. Schneider estimait alors que les frontières organisationnelles sont perméables et que la perception du service par les clients devait être grandement influencée par ce qui se passait effectivement dans l'agence. Les travaux postérieurs de Schneider *et al.* ont ainsi fortement étayé et développé ces premières réflexions.

### *La recherche de Schlesinger et Zornitsky*

S'appuyant sur ces recherches de Schneider et al., Schlesinger et Zornitsky ont cherché à vérifier les quatre hypothèses suivantes : 1) la perception par les salariés de la qualité de service est corrélée positivement à celle de la capacité de service et à leur satisfaction au travail, 2) la perception par les salariés de la qualité de service, de leur capacité de service et leur satisfaction au travail s'accroissent avec leur ancienneté, 3) le décalage entre la perception de la qualité de service des salariés et la satisfaction réelle des clients est corrélé négativement à la satisfaction au travail et à la capacité de service, 4) la capacité de service est un facteur important pour la satisfaction au travail et plusieurs éléments organisationnels sont liés à ces deux variables (Schlesinger et Zornitsky, 1991).

Les auteurs ont soumis un questionnaire à 1277 employés d'une compagnie d'assurance (85% de la population totale) durant leur temps de travail et à 8000 clients par courrier (4269 réponses). A la suite de 8 réunions de groupe et d'entretiens individuels, le questionnaire des salariés fut composé de 4 thèmes : évaluation des contacts employés / clients, de la satisfaction au travail et de ses causes ; soutien de la part des responsables ; soutien organisationnel ; perception de la satisfaction des clients. Le questionnaire des clients fut rédigé à la suite de 2 réunions de groupe et de pré-tests, et comportait 8 thèmes : la satisfaction globale ; l'expérience d'achat ; le service lui-même (contrat d'assurance) ; le processus de renouvellement du contrat ; le changement de contrat ; les réclamations ; les problèmes et leur règlement ; des informations socio-démographiques. L'article ne fournit pas la liste des questions concrétisant ces thèmes.

L'étude a confirmé les 4 hypothèses présentées :

– si les employés évaluent positivement le service qu'ils délivrent aux clients, ils évalueront positivement leur travail et leur capacité à servir les clients (H1 confirmée)

– la satisfaction au travail et le sentiment d’être capable de fournir le service s’accroissent avec l’ancienneté (H2 confirmée)

– l’écart entre l’évaluation du service des salariés et des clients est corrélé négativement à la satisfaction au travail et à la capacité de service (H3 confirmée). Selon les auteurs, des indicateurs généraux de satisfaction sont insuffisants pour donner une conscience claire des besoins des clients. Pour fournir le bon type de service, les salariés doivent bénéficier du feed-back direct des clients, ils risquent sinon d’être insatisfaits par leur travail et d’avoir une faible capacité de service.

– le sentiment d’avoir la capacité de fournir le service est fortement corrélé à la satisfaction au travail : plus les responsables pourront renforcer la capacité des employés, plus leur satisfaction au travail s’accroîtra. L’“empowerment” (définie ici par les auteurs comme la latitude donnée aux salariés pour satisfaire les besoins des clients) est le facteur organisationnel qui a le plus d’influence sur ces deux variables.

Les auteurs tirent plusieurs conclusions de cette étude. Les responsables d’entreprise ont intérêt à segmenter leurs salariés en fonction de leur ancienneté, car la satisfaction au travail et la capacité de service évoluent avec le temps, ce qui demande une politique différenciée de ressources humaines. Le feed-back direct des clients peut seul permettre aux salariés d’adapter de façon appropriée leur comportement et d’évaluer précisément les attentes des clients. Enfin, renforcer la capacité de service des salariés contribuerait fortement à la satisfaction au travail ainsi qu’à celle des clients.

### **3.3.2. Du personnel en contact au “climat favorable au service”**

#### *La définition du climat organisationnel*

A partir de ces dernières recherches, Schneider a plus particulièrement développé un autre thème, celui du “climat favorable au service”. Il définit brièvement le climat de la façon suivante : “climate is shared perceptions of organizational policies, practices, and



procedures, both formal and informal”<sup>61</sup> (Reichers et Schneider, 1990, p. 22) et développe ainsi le concept :

“I define climate as incumbent’s perceptions of the events, practices, and procedures and the kinds of behaviors that get rewarded, supported, and expected in a setting. Events, practices and procedures of organizations have been referred (...) as the *routines* of a setting; we have called the behaviors that get rewarded, supported, and expected the *rewards* of the setting (...); The meanings attached to routines and rewards communicate a message to employees about what it is that is valued in the setting. Thus, routines et rewards serve a signaling and focusing function, signaling the outcomes that are valued in the setting and focusing energies and competencies on the attainment of these outcomes.”<sup>62</sup> (Schneider, 1990b, p. 384).

Le climat du lieu de travail peut porter sur des domaines spécifiques : climat favorable au service, climat des relations sociales, pour l’innovation, etc.

Selon Schneider, le climat sert de guide pour les salariés, ce qui est particulièrement important dans les entreprises de service. Les services, en raison de leurs spécificités, connaissent des difficultés spécifiques pour contrôler le niveau de qualité. Le climat favorable au service peut être défini comme l’ensemble des routines et des récompenses qui focalisent les énergies et les compétences des personnels intéressés sur la qualité de service (Schneider, 1990b).

---

<sup>61</sup> “Le climat est constitué par les perceptions partagées des politiques, pratiques et procédures, à la fois formelles et informelles, de l’organisation”.

<sup>62</sup> “Je définis le climat comme la perception par les intéressés des événements, pratiques et procédures et des types de comportement qui sont récompensés, soutenus et attendus sur un lieu de travail. Nous appelons les événements, pratiques et procédures des organisations (...) des *routines* ; nous appelons les comportements récompensés, soutenus et attendus, des *récompenses* (...). Les routines et récompenses communiquent un message aux employés sur ce qui est valorisé sur le lieu de travail. Ainsi, les routines et les récompenses ont une fonction de signal et de focalisation : signal de ce qui est attendu et valorisé sur le lieu de travail et focalisation des énergies et des compétences sur l’atteinte de ces résultats.”

### *Le climat favorable au service*

Une étude qualitative approfondie publiée en 1992 détaille le contenu du climat favorable au service (Schneider, Wheeler et Cox, 1992). Dans cet article, les auteurs s'interrogent sur les thèmes qui constituent le climat favorable au service et utilisent une analyse de contenu pour déterminer les aspects du climat organisationnel qui sont liés à la qualité de service. Pour cela, ils interrogent 97 groupes de salariés (de 1 à 8 personnes) appartenant à trois organisations financières (soit 350 salariés au total). Le guide d'entretien a pour objet de faire parler les intéressés sur les caractéristiques globales de l'entreprise, puis de revenir sur chacun des thèmes abordés par les salariés en recherchant des informations sur les routines et récompenses, enfin on demandait aux salariés de remplir une version adaptée de SERVQUAL qui mesure la qualité de service (Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1988). Une analyse de contenu est réalisée ensuite sur la base des notes prises durant ces entretiens, permettant d'établir une classification de 6 méta-thèmes et de 33 thèmes qui furent codés et qui permettent ainsi de relire l'ensemble des notes en relevant pour chaque groupe la fréquence des thèmes et les commentaires positifs et négatifs auxquels ils ont donné lieu (échelles de fréquence et d'agrément). Des analyses statistiques sont ensuite réalisées sur les résultats obtenus.

Les 6 thèmes obtenus sont : l'environnement (organisation globale, marché), la coordination (entre unités organisationnelles, fonctions et niveaux hiérarchiques), les relations inter-personnelles, le service, les ressources humaines et les autres ressources (machines, budget, etc.). Les groupes ayant une passion pour le service sont ensuite isolés en relevant les remarques à la fois fréquentes et positives liées au thème de l'importance donnée au service sur le lieu de travail.

L'analyse statistique montre que la "passion pour le service" dans une unité est corrélée à plusieurs thèmes. Certains facteurs appartiennent au méta-thème du service : au fait de susciter et de répondre aux opinions des clients, à la présence de procédures à

suivre pour le service, au fait que l'organisation à laquelle appartient l'unité met l'accent sur le service aux clients (respectivement  $r = 0,72$ ,  $r = 0,47$ ,  $r = 0,38$  pour  $p \leq 0,5$ ). 5 autres thèmes sont fortement corrélés à la passion pour le service, dont 4 qui concernent le méta-thème des ressources humaines : les procédures de recrutement, le feed-back sur les performances, l'équité des revenus et récompenses, la formation continue, ainsi que l'interaction entre les fonctions et les niveaux hiérarchiques (respectivement  $r = 0,64$ ,  $r = 0,46$ ,  $r = 0,43$ ,  $r = 0,40$  et  $r = 0,39$  pour  $p \leq 0,05$ ).

Le climat favorable au service dépend ainsi principalement de facteurs liés à la fois au service et aux ressources humaines. Schneider *et al.* confirment ici par une toute autre méthodologie les résultats obtenus dans les recherches précédentes. Le management des ressources humaines peut ainsi être considéré comme un outil essentiel du management des services (Schneider et Bowen, 1993). Dans un cadre donné par la politique de marketing et stratégique globale de l'entreprise, qui consiste à déterminer quels clients il faut servir, en leur offrant quoi, et par rapport à quels concurrents, le management du personnel en contact peut fournir à l'entreprise un avantage concurrentiel important. Une bonne gestion du personnel en contact implique de jouer sur des facteurs divers, dont les ressources humaines. Cette bonne gestion doit conduire à améliorer les capacités de service du personnel et leur satisfaction (les deux étant d'ailleurs liés), afin de fournir un meilleur service aux clients.

Quand une organisation développe une atmosphère favorable au service et aux salariés, ces efforts se traduiront dans une expérience du service positive de la part des clients (Schneider et Bowen, 1993). Ce qui se passe dans une organisation ne peut pas être caché aux clients avec lesquels les salariés de l'entreprise sont en contact.

Par rapport à la littérature sur l'orientation vers le marché, nous retrouvons l'importance de l'information sur les clients et plus généralement le méta-thème "service". On peut cependant relever que les pratiques de ressources humaines, qui sont ici très

importantes, sont absentes de la littérature sur l'orientation vers le marché (elles apparaissent de façon incidente chez Ruekert (1992) quand il se réfère au construit de confiance dans les supérieurs).

### *L'apport de cette littérature*

Ces différentes recherches de Schneider *et al.* et de Schlesinger et Zornitsky nous semblent particulièrement importantes en raison de leur apport potentiel à la recherche sur l'orientation vers le marché.

Ces auteurs réalisent des études qui confrontent la perception des salariés et celle des clients, ce qui était une des lacunes principales des recherches sur l'orientation vers le marché. D'autre part ils ont le souci de considérer les salariés qui produisent le service et non les seuls dirigeants, ce qui est une prise en considération de la complexité organisationnelle qui manquait également aux articles que nous avons présentés plus haut. De plus, les études sur le climat ne sont pas sans lien avec les dimensions culturelles qui nous semblaient manquer dans la mesure de l'orientation vers le marché, le concept de climat étant assez proche du concept de culture (Schneider, 1990b). Enfin, les facteurs liés aux ressources humaines apparaissent être importants pour la qualité des prestations offertes aux clients alors qu'ils ne sont pas mentionnés dans la littérature sur l'orientation vers le marché. L'importance de la relation entre les salariés et les clients dans les entreprises de service peut expliquer la mise en exergue de facteurs liés aux ressources humaines, il n'est cependant pas sûr qu'un tel facteur soit absent dans l'orientation vers le marché d'entreprises produisant des biens.

Il faut cependant souligner certaines limites, par rapport à notre recherche, de ces différents travaux. Ils ont d'abord pour objet la qualité de service et non le concept plus complexe d'orientation vers le marché. Si certains thèmes se croisent, l'univers de référence de ces deux types de recherche est très différent. L'orientation vers le marché a

été développée à partir de la littérature sur le concept de marketing et l'avantage concurrentiel, alors que les articles que nous venons de présenter proviennent de l'étude du comportement organisationnel. Les préoccupations initiales de ces recherches sont donc différentes. Par ailleurs, cette littérature s'intéresse avant tout à la qualité des relations entre les salariés en contact et les clients, alors que la recherche sur l'orientation vers le marché se préoccupe de la diffusion de l'information et de la réactivité de l'organisation au marché. Une autre limite pour notre étude est que la perception de l'orientation de leur organisation par les responsables n'est pas du tout étudiée, puisque seuls les salariés en contact avec les clients sont interrogés, ce qui constitue une situation exactement inverse de celle de la littérature sur l'orientation vers le marché. Pour autant, la recherche sur l'orientation vers le marché pourrait tirer profit de ces travaux pour tout ce qui concerne l'univers du service. C'est pourquoi ces travaux constituent la deuxième source bibliographique de notre recherche.

### **3.3.3. L'orientation des vendeurs**

#### *L'orientation vers les clients des vendeurs*

Parmi le personnel en contact, les commerciaux occupent une place particulière. Parallèlement aux recherches de comportement organisationnel, des auteurs de marketing ont cherché à établir un lien entre l'orientation marketing, ou même l'orientation vers le marché, et la vente. Selon Saxe et Weitz (1982), la vente orientée vers le client est l'application du concept de marketing au niveau individuel du vendeur et du client. Les auteurs opposent le concept de marketing et le concept de vente. Le premier requiert une organisation qui détermine les besoins d'une cible et adapte son offre pour satisfaire ces besoins mieux que les concurrents. Le second s'applique à l'inverse à une organisation qui cherche à stimuler la demande de ses produits, plutôt qu'à produire les biens en fonction des besoins des consommateurs. La vente orientée vers les clients cherche à répondre aux besoins des clients et assure à ce titre une satisfaction et une relation à long terme.

Les auteurs, à la suite d'une revue de la littérature et de 25 interviews de vendeurs, ont constitué une liste de 104 items autour de 7 caractéristiques principales : aider le client à faire un achat satisfaisant, aider les clients à estimer leurs besoins, offrir des produits qui satisferont ces besoins, décrire les produits avec justesse, adapter sa vente pour rencontrer l'intérêt des clients, éviter des tactiques manipulatoires, éviter de faire une forte pression. Un jugement d'experts (chercheurs et vendeurs) réduisit les items à 70.

470 questionnaires portant sur ces items (sous forme d'échelles de Likert) furent envoyés à des vendeurs de 48 entreprises, 191 furent utilisables. 24 items ayant une corrélation supérieure à 0,35 furent sélectionnés : 12 mesurent la vente orientée vers les clients et 12 autres mesurent l'inverse. Le nouveau questionnaire –appelé SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation)– fut adressé à 133 vendeurs avec 95 réponses utilisables. Les tests de fiabilité et de validité s'avèrent concluants.

Les auteurs testent ensuite des hypothèses sur la relation entre une vente orientée vers les clients et quatre circonstances de vente. Ils considèrent que ces circonstances favorisent la vente orientée vers le client, car les coûts liés à une telle vente (temps, sacrifice du court terme, etc.) sont inférieurs à ses bénéfices à long terme. Ces quatre circonstances sont : le vendeur a une large palette d'alternatives ainsi que la compétence pour déterminer quelle solution satisfera les besoins des clients ; la vente est complexe ; le vendeur est dans une relation de coopération avec l'acheteur ; la vente répétée aux mêmes clients est une source d'activité importante pour les vendeurs. Les questions complémentaires posées aux vendeurs dans le questionnaire confirment ces quatre hypothèses.

Dans un article publié en 1985, Michaels et Day testent à nouveau l'échelle SOCO, mais auprès d'acheteurs industriels. Ils soulignent qu'il est important de tester la

mesure SOCO auprès des clients eux-mêmes, afin qu'ils estiment le degré d'orientation vers les clients des vendeurs, ce jugement étant sans doute plus objectif que celui des vendeurs eux-mêmes (ce qui était la démarche initiale de l'article précédent).

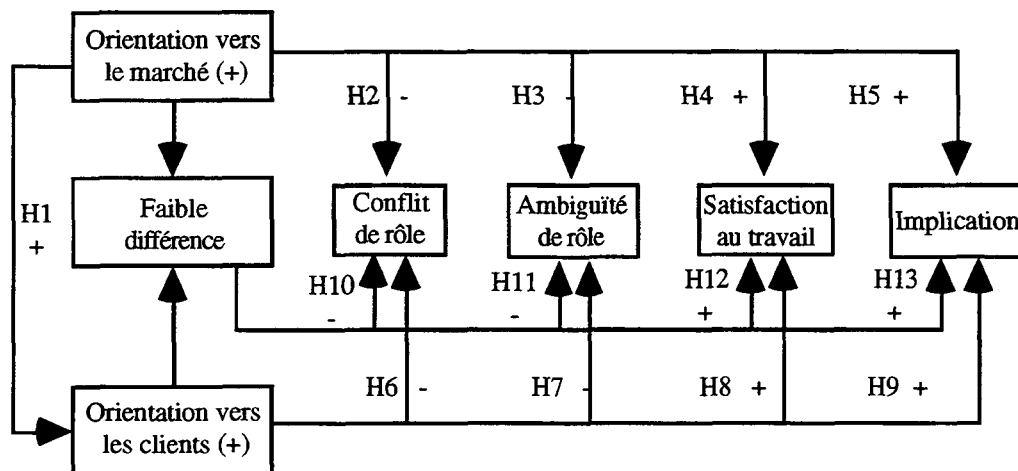
Utilisant la liste des membres d'une association nationale d'acheteurs industriels, les auteurs envoient à 3216 personnes le questionnaire SOCO, reformulé de telle sorte qu'on demande aux acheteurs d'estimer la proportion de vendeurs correspondant aux 24 caractéristiques du questionnaire (par exemple : "les vendeurs présentent de façon objective l'intérêt de leur produit pour moi"). Les items sont présentés sous la forme d'une échelle à 9 dimensions de "vrai pour aucun vendeur" à "vrai pour tous les vendeurs". 1005 questionnaires furent finalement utilisables.

Les tests de fiabilité et de validité s'avèrent être tout à fait satisfaisants. Les résultats obtenus sont très comparables à ceux de Saxe et Weitz à une exception notable : la moyenne des réponses qui était de 7,7 chez ceux-ci se révéla être de 5,7 chez Michaels et Day. Cette différence peut s'expliquer par une mauvaise auto-évaluation des vendeurs, ou par un jugement sévère des acheteurs. La différence d'activité entre les deux échantillons peut être une autre explication. L'étude apporte en conclusion une confirmation de l'intérêt de l'échelle.

#### *Orientation des vendeurs vers les clients et orientation des entreprises vers le marché*

La mesure SOCO porte sur les *comportements de vente* des vendeurs alors que les mesures d'orientation vers le marché évaluent des *comportements plus généraux au niveau de l'organisation*. Siguaw, Brown et Widing (1994) ont cherché à établir le lien entre les deux mesures. Il doit selon eux exister une forte influence de l'orientation vers le marché sur le comportement des vendeurs et donc sur son orientation vers les clients.

Les auteurs testent 13 hypothèses. 5 portent sur les effets de l'orientation vers le marché : plus une entreprise est orientée vers le marché, plus le vendeur est orienté vers le client (H1), moins le vendeur ressent une contradiction entre les demandes des clients et de l'entreprise ("conflit de rôle", H2), moins son rôle est perçu avec ambiguïté (H3), plus sa satisfaction au travail (H4) et son implication (H5) sont importantes. 4 hypothèses portent sur l'orientation vers les clients : plus l'orientation vers les clients du vendeur est importante, moins le vendeur ressent une contradiction entre les demandes des clients et de l'entreprise (H6), moins son rôle est perçu avec ambiguïté (H7), plus sa satisfaction au travail (H8) et son implication (H9) sont importantes. Enfin 4 hypothèses portent sur les différences entre les deux types d'orientation : plus cette différence est petite, moins le vendeur ressent une contradiction entre les demandes des clients et de l'entreprise (H10), moins son rôle est perçu avec ambiguïté (H11), plus sa satisfaction au travail (H12) et son implication (H13) sont importantes.



*Schéma 10 : Effets de l'orientation vers le marché, de l'orientation vers le client et de leur écart sur des attitudes de travail (Siguaw et al. 1994).*

Les échelles de mesure sont reprises de Saxe et Weitz (1982) pour l'orientation vers les clients et de Narver et Slater (1990) pour l'orientation vers le marché. La satisfaction, l'implication, le conflit et l'ambiguïté de rôle sont repris des travaux d'autres auteurs. 1644 questionnaires sont adressés à des vendeurs, et aboutissent à 278 réponses utilisables.



Les répondants sont en moyenne très orientés vers les clients (7,7 sur une échelle à 9 dimensions), leur perception de l'orientation vers le marché de leur entreprise sont plus mesurée (4,7 sur une échelle à 7 dimensions). L'alpha de Cronbach testant la fiabilité des résultats dépasse avec 0,8 les 0,7 habituellement recommandés.

Une analyse par régression aux moindres carrés confirme les effets de l'orientation vers le marché (H1 à H5). Les effets de l'orientation vers les clients ne sont pas confirmés (H6 à H9). Le seul effet observé de l'écart entre les deux orientations porte sur le conflit de rôle, de façon d'ailleurs marginale (H10 ; H11 à H13 n'étant pas confirmées).

Ainsi les seuls résultats concluants de l'étude concernent les effets de l'orientation vers le marché. On peut s'interroger cependant sur la pertinence de cette dernière mesure dans cette étude. La mesure de Narver et Slater a enfin été créée pour s'adresser aux dirigeants de S.B.U. (nous précisons ce point dans la partie suivante). Or ce questionnaire a été soumis sans adaptation à des vendeurs, dont le travail comporte des tâches et des responsabilités fort différentes. La soumission du questionnaire de Narver et Slater à des vendeurs, sans adaptation importante préalable, ne peut donner à notre sens que des résultats à la validité très contestable.

Par ailleurs, l'hypothèse de départ des auteurs est de distinguer orientation vers le marché et orientation des vendeurs vers le client. Une telle distinction peut apparaître très problématique. Aucune réflexion théorique ne vient justifier l'utilisation de ces deux échelles : en quoi peut consister l'orientation vers le marché si elle n'intègre pas l'orientation vers le client du personnel en contact, c'est-à-dire les vendeurs ? Les auteurs n'apportent aucune réflexion conceptuelle pour répondre à cette question et se sont donc contentés d'additionner deux échelles trouvées dans la littérature et de tirer de cette juxtaposition un certain nombre de conjectures.

## **CHAPITRE 4 : DEFINITION DU SUJET DE LA THESE ET DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE**

Notre travail s'inscrit dans le courant de recherche sur l'orientation vers le marché et il ne rompt pas avec les études précédentes par une conception nouvelle de la nature de l'orientation vers le marché. Notre ambition est d'apporter quatre contributions principales à la recherche sur l'orientation vers le marché.

### **4.1 Appliquer le concept d'orientation vers le marché au domaine des services**

Notre sujet de thèse porte sur les entreprises de service. Plusieurs raisons militent en faveur de ce choix.

#### *L'importance du secteur des services*

Les services constituent le secteur dominant de l'économie des pays développés. En 1990, les services représentaient 58 % du Produit National Brut du Japon, 60 % de celui de l'Europe et près de 80 % de celui des Etats-Unis d'Amérique. De plus, l'évolution des économies développées accroît sans cesse la part du secteur tertiaire au détriment des deux premiers secteurs de l'économie.

#### *Le développement des services associés aux produits*

Par ailleurs, la vente de biens elle-même est de plus en plus souvent associée à la vente de services. Du paquet de biscuit sur l'emballage duquel est indiqué un numéro vert pour appeler le Service consommateurs, à la vente d'automobiles, pour lequel le service après-vente est devenu un facteur déterminant dans la décision d'achat du consommateur, il est de plus en plus courant de voir des biens vendus avec un service associé. Le marketing des services voit ainsi son champ se développer vers la vente de biens.

*La dimension organisationnelle de l'orientation vers le marché semble particulièrement pertinente pour les services*

Outre l'intérêt propre d'étudier les services, le thème de l'orientation vers le marché nous semble avoir une pertinence particulière dans le secteur des services. Nous avons déjà souligné que la plupart des départements de l'entreprise de service participaient aux activités marketing de l'organisation, que ce soit la production, la direction des ressources humaines ou les différents services administratifs, car chacun de ces départements influence l'interaction entre les clients et le personnel en contact de l'entreprise (Eiglier et Langeard, 1987).

La diffusion dans l'entreprise de la fonction marketing a été particulièrement soulignée dans l'école "nordique" des services. Gummesson souligne :

"There is extreme interdependence between the traditional departments of a service firm –production, delivery, personnel, administration, finance, etc.– and marketing. Therefore, it is more appropriate in the service firm to talk about market-oriented management than to use the traditional label marketing management." (Gummesson, 1990, cité par Grönroos, 1990, p.152).<sup>63</sup>

Et Grönroos indique que :

"The manner in which the bank manager, the bank clerk, the travel agency representative, the telephone receptionist, the tour guide, the barber, or the waiter treats the customers, what he says, and how he behaves are very critical to the view of the service which the consumers get. *Almost every single person in a service firm is,*

---

<sup>63</sup> "Il existe une très grande interdépendance entre les départements traditionnels d'une entreprise de service –la production, la livraison, le personnel, l'administration, la finance, etc.– et le marketing. Par conséquent, il est plus approprié de parler de *management orienté vers le marché* que d'employer le label traditionnel de *marketing management* dans les entreprises de service."

*therefore, acting as a salesman and is engaged in the personal market communication effort of the company (...). In a service company almost every employee belongs to the "marketing department".*<sup>64</sup> (Grönroos, 1978, pp. 593-594, souligné par l'auteur).

De ce fait, la perspective intégrative et globale de l'orientation vers le marché est particulièrement adaptée et pertinente pour les entreprises de service. L'orientation vers le marché peut en effet constituer un avantage concurrentiel important en favorisant le souci du client, la réponse à ses attentes, l'adaptation à ses évolutions, etc.

#### *L'importance particulière de l'orientation vers le marché dans les services*

De plus, Kohli et Jaworski ont souligné que des facteurs tels que l'innovation technologique peuvent réduire l'importance pour une entreprise d'être orientée vers le marché (Kohli et Jaworski, 1990). La compréhension et la réactivité aux marchés serait certes toujours un facteur clef de succès important dans les secteurs de haute technologie, mais la capacité à inventer et à mettre au point de nouvelles technologies constitueraient l'avantage concurrentiel déterminant. Si la technologie acquiert une importance croissante dans la gestion des services (services télématiques, répondeurs intelligents, etc.), elle joue encore sans doute un rôle moins décisif que dans certains secteurs industriels. De ce fait, si l'on suit le raisonnement de Kohli et Jaworski, l'orientation vers le marché devrait avoir une influence plus claire et déterminante sur les performances de l'entreprise dans les services que dans des secteurs industriels.

#### *L'importance de la littérature sur les services*

Enfin, le marketing des services est un champ de recherche qui a connu des développements importants et qui, de ce fait, peut apporter une contribution précieuse à la

---

<sup>64</sup> "La façon dont le responsable d'agence bancaire, le guichetier, le salarié de l'agence de voyage, le standardiste, le guide de tourisme, le coiffeur ou le serveur traite les clients, ce qu'il dit et la façon dont il se comporte, est décisif pour le service que reçoit le client. *Pratiquement chaque salarié d'une entreprise de service agit par conséquent comme un vendeur et est impliqué dans l'effort de communication de l'entreprise (...). Dans une entreprise de service, pratiquement chaque salarié appartient au "département marketing".*

réflexion sur l'orientation vers le marché. La préoccupation de la qualité de service et la satisfaction des clients, la vision globale de l'activité des organisations, sont autant de thèmes développés par la littérature sur les services qui recoupent les recherches sur l'orientation vers le marché.

Il faut pourtant constater que la recherche sur l'orientation vers le marché n'a jamais développé de réflexion spécifique sur le domaine des services et ses particularités. De ce fait, le choix des entreprises de service comme domaine d'application de notre travail peut permettre d'enrichir d'apports extérieurs la réflexion sur l'orientation vers le marché, voire même d'enrichir la littérature sur les services des apports de la recherche sur l'orientation vers le marché.

Ce choix des services impose des contraintes spécifiques dans la mise en œuvre des mesures de l'orientation vers le marché, étant donnée l'importance, soulignée précédemment, des fonctions opérationnelles et du personnel en contact. Une adaptation des mesures d'orientation vers le marché peut ainsi être nécessaire, comme nous le verrons plus loin.

#### **4.2. Restaurer les valeurs et les normes dans la mesure de l'orientation vers le marché**

Plusieurs définitions de l'orientation vers le marché ont été proposées dans la littérature (Day, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990 ; Ruekert, 1992). Au-delà des différences de formulation, toutes ces définitions se réfèrent au même concept. Il peut être résumé en disant que l'orientation vers le marché est un phénomène organisationnel, qui consiste à ce que l'entreprise saisisse les changements des clients et les mouvements des concurrents et développe et mette en œuvre des réponses adaptées aux évolutions du marché.

*L'orientation vers le marché comprise comme un ensemble de valeurs, de politiques et de pratiques*

Plus spécifiquement, nous souhaiterions souligner que l'orientation vers le marché peut être interprétée comme *un ensemble de valeurs, de politiques et de comportements* qui donnent cette capacité organisationnelle de générer et disséminer la connaissance et la compréhension du marché, et de développer et mettre en œuvre les réponses adaptées.

Cet accent mis sur les valeurs, les politiques et les comportements est parfaitement cohérent avec la définition du concept qui est celle de Day et de Narver et Slater. Rappelons que Day indique que l'entreprise orientée vers le marché s'engage "dans un ensemble de processus, de croyances et de valeurs qui pénètre tous les aspects et toutes les activités [de l'entreprise]" (1990, p.358). Narver et Slater définissent l'orientation vers le marché comme une "culture organisationnelle" qui crée les "comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les clients" (1990, p.21). Le fait de souligner que l'orientation vers le marché est un ensemble de valeurs, de politiques et de pratiques n'est donc pas une nouvelle définition de l'orientation vers le marché, ni un apport conceptuel.

*L'importance de la dimension culturelle des entreprises*

La culture d'entreprise est devenue, essentiellement depuis un article pionnier de Pettigrew (1979), un champ d'étude important pour comprendre les processus organisationnels. Ce champ a été développé par les contributions de plusieurs auteurs (Ouchi, 1980 ; Peters et Waterman, 1982 ; Deal et Kennedy, 1982 ; le numéro spécial d'*Administrative Science Quarterly*, 1983 ; Allaire et Firsirotu, 1984 ; Frost *et al.*, 1985 ; Schein, 1989 ; etc.).

Les définitions de la culture organisationnelle sont extrêmement nombreuses. Il peut être utile de se référer à l'article de Deshpandé et Webster (1989), qui ont conduit une

large revue de la littérature pour proposer la définition suivante :

"...we define organizational culture as the pattern of shared values and beliefs that helps individuals understand organizational functioning and thus provides them norms for behavior in the organization." (p. 4)<sup>65</sup>

### *Réfutation des arguments visant à écarter les valeurs de l'orientation vers le marché*

Notre revue critique de la littérature sur l'orientation vers le marché a relevé que les mesures actuelles de l'orientation vers le marché ont écarté la dimension explicitement culturelle (les valeurs exprimées) du concept. Nous avons déjà réfuté l'idée exprimée par Kohli et Jaworski, selon laquelle les valeurs ne sont pas opérationnelles, mais traduiraient une perspective "idéaliste" de l'entreprise. Deux autres raisons pourraient être avancées pour justifier le fait d'écarter les valeurs de la mesure d'orientation vers le marché :

#### *1. Une étude par questionnaire ne serait pas appropriée pour mesurer des valeurs.*

Une revue de la littérature sur la culture d'entreprise permet de constater que plusieurs auteurs ont créé et soumis des questionnaires pour mesurer la culture organisationnelle (Hofstede, 1980 ; Hofstede *et al.*, 1990 ; Denison, 1984 ; Reynolds, 1986 ; Gordon et di Tomaso, 1992 ; Marcoulides et Heck, 1993 ; Deshpandé, Farley et Webster, 1993...).

Pourtant d'autres auteurs réfutent cette façon de procéder, tel Schein qui dénonce avec virulence l'utilisation de questionnaires pour étudier la culture organisationnelle (Schein, 1989). L'auteur distingue trois niveaux de culture organisationnelle : les artefacts (structures et processus organisationnels visibles), les valeurs (justifications partagées) et les hypothèses fondamentales sous-jacentes (croyances, habitudes de perception, pensées, sensations inconscientes). Selon l'auteur, la méthode de questionnaire enferme les données dans des dimensions définies *a priori* ou par analyse factorielle, et mesure le

---

<sup>65</sup> "Nous définissons la culture organisationnelle comme un ensemble de valeurs et de croyances partagées qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de leur organisation et leur donne de ce fait des normes de comportement dans l'organisation".

niveau le plus superficiel qui puisse être, celui des opinions et des attitudes. Maurice Thévenet reprend et partage en France ces critiques (1993).

On peut répondre de plusieurs façons à cet argument :

1.1. En fait, une étude quantitative s'appuie toujours sur une étude qualitative préalable, pour éviter justement de réduire les données à des dimensions définies *a priori* et leur permettre de capter la diversité des phénomènes étudiés. Sans considérer que les études quantitatives puissent rendre compte de toute la complexité de la culture organisationnelle, Rousseau souligne que les évaluations quantitatives facilitent les comparaisons intra et inter-unités et permettent de montrer une diversité interne de traits culturels (Rousseau, 1990). Lorsque les questionnaires sont développés pour des organisations ou des sous-groupes spécifiques et lorsqu'ils sont issus d'entretiens en profondeur, ils peuvent constituer un outil méthodologiquement valide pour mesurer des traits culturels et établir ensuite des comparaisons. L'appauvrissement et la superficialité des données sont donc sans doute moins importants que ne le laisse entendre Schein.

1.2. Par ailleurs, notre projet a pour seule ambition de tenir compte de traits culturels associés à l'orientation vers le marché et non de mesurer la culture d'entreprise. Il s'agit donc simplement d'enrichir l'étude d'un phénomène particulier dans l'entreprise par des traits culturels. Nous nous contenterons de ce fait bien volontiers d'un niveau superficiel de la culture d'entreprise, celui des valeurs exprimées. Nous pensons que les valeurs exprimées peuvent déjà enrichir la mesure de l'orientation vers le marché, en ce sens qu'elles indiquent l'importance explicite donnée à un certain nombre d'attitudes et le jugement qui est porté sur elles. Le souci des clients et des concurrents s'expriment dans des faits et des pratiques, mais également dans des attitudes ou valeurs exprimées.

2. *Les pratiques sont en soi un fait culturel.* Un autre argument consiste à dire que, si les valeurs et les normes font partie de la notion de culture, celle-ci intègre tout autant les



pratiques. L'ethnologie étudie ainsi les cultures à travers les usages et les comportements, tout autant qu'à travers les mythes et les normes. De ce fait, une culture d'orientation vers le marché se traduit dans les politiques et les pratiques (politiques et pratiques sont également des traits culturels), et écarter des items qui se réfèrent plutôt à des valeurs ne modifie pas substantiellement la validité de la mesure.

L'intérêt d'introduire des items ayant trait à des valeurs exprimées est de mesurer de façon plus complète l'orientation vers le marché et de rendre la mesure plus cohérente avec son concept. Les valeurs sont générées par des structures, des processus, des routines, des pratiques, des éléments spécifiques aux individus, mais elles influencent à leur tour des comportements. Il n'existe pas de raison valable de se priver de cet apport.

*L'intégration d'items de valeur : apport conceptuel ou simple élargissement des mesures d'orientation vers le marché ?*

Lorsque nous avons formalisé nos premières hypothèses, nous étions enclins à considérer que distinguer entre des valeurs, des politiques et des pratiques permettait de redéfinir les dimensions de l'orientation vers le marché, de la même façon que Kohli et Jaworski et Narver et Slater avaient défini des dimensions d'orientation vers le marché. Une telle distinction aurait pu ensuite permettre d'étudier les relations entre valeurs, politiques et pratiques aux différents niveaux hiérarchiques.

A la suite de critiques judicieuses de lecteurs anonymes du Marketing Science Institute (à qui nous avons adressé un avant-projet), nous avons révisé nos hypothèses initiales sur l'importance d'une distinction entre valeurs, politiques et pratiques. En effet, l'intégration de valeurs dans la mesure ne signifie aucunement une modification conceptuelle de l'orientation vers le marché, ni un bouleversement des échelles existantes. Les valeurs d'orientation vers le marché se réfèrent toujours à l'orientation vers les clients ou les concurrents, au souci des clients, des concurrents, de l'adaptation, mais se traduisent simplement dans des formulations un peu plus générales. L'intégration d'items

de valeurs exprimées n'est donc pas un apport conceptuel, mais une adaptation de la mesure qui continue de couvrir des dimensions spécifiques (création de l'information, réactivité, orientation vers les clients, etc.).

Notre mesure a pour ambition d'être plus complète que les mesures existantes, mais elle n'introduit pas une nouvelle classification de l'orientation vers le marché.

Les valeurs d'orientation vers le marché devraient de ce fait s'intégrer aux autres items liés aux différentes dimensions et ne pas faire apparaître de spécificités particulières au cours des traitements statistiques.

Ces réflexions que nous venons de développer peuvent trouver une confirmation ou une infirmation dans l'analyse des données. De ce fait, nous formalisons deux hypothèses qui s'excluent l'une l'autre et qui permettront d'établir si l'intégration d'items de valeurs modifie substantiellement la mesure de l'orientation vers le marché ou ne fait que la compléter :

**H1 : l'orientation vers le marché est un construit qui a trois dimensions : les valeurs, les politiques et les pratiques.**

ou

**H2a : l'orientation vers le marché est un construit dont les dimensions sont transversales à une classification par valeurs, politiques et pratiques.**

**H2b : la corrélation entre les items de valeurs d'orientation d'une part, et les items de politiques et de pratiques d'orientation vers le marché d'autre part, n'est pas significativement inférieure à la corrélation entre les items de politiques et de pratiques d'orientation vers le marché.**

Une analyse factorielle devrait permettre de faire ressortir la classification interne de Kohli et Jaworski ou de Narver et Slater plutôt qu'une classification par valeurs, politiques et pratiques, et invaliderait ainsi la première hypothèse au profit de la seconde.

Une analyse des corrélations entre construits devrait établir que les items de valeur ne sont pas moins corrélés aux autres items de politiques et de pratiques que ceux-ci entre eux.

#### **4.3. Mieux prendre en compte la complexité et la diversité organisationnelles de l'orientation vers le marché dans les entreprises de service**

L'orientation vers le marché est la traduction opérationnelle du concept de marketing. Elle intègre dans sa définition même la complexité organisationnelle, puisqu'il s'agit d'étudier les pratiques, politiques et processus de mise en œuvre du concept de marketing au sein de l'organisation et à travers la coordination interdépartementale.

*Elargir le nombre d'informateurs pour mieux assurer la validité des réponses et pour mieux mesurer la diversité interne aux S.B.U.*

Cependant les mesures actuelles de l'orientation vers le marché reposent sur un très faible nombre d'informateurs au sein d'une même organisation. Cela peut avoir pour conséquence un problème de validité de la mesure, en raison du caractère faiblement représentatif de l'échantillon de répondants.

Ce faible nombre d'informateurs conduit également à la sous-estimation de la diversité organisationnelle interne en matière d'orientation vers le marché.

La littérature sur la culture d'entreprise a fortement souligné le fait que ni l'organisation ni le concept de culture d'entreprise ne devaient être pris comme un tout, une unité insécable, mais qu'à l'inverse on pouvait observer des sous-cultures au sein de l'entreprise, sous-cultures liées à des différences hiérarchiques ou départementales (Riley, 1983 ; Gregory, 1983 ; Van Maanen et Barley, 1985 ; Frost et al., 1985 ; Sackmann, 1992). Ces auteurs indiquent que les chercheurs ont souvent un préjugé en faveur d'une mono-culture alors que l'organisation est traversée par des clivages, voire des conflits culturels. Certains auteurs ont ainsi avancé l'idée de contre-cultures (Martin et Siehl, 1983). Contrairement à ceux qui ont étudié dans la culture d'entreprise un phénomène consensuel et intégratif, d'autres chercheurs ont souligné une approche différenciée, voire fragmentée de la culture organisationnelle (Martin et Meyerson, 1988).

Nous pensons de la même façon que l'orientation vers le marché n'est pas nécessairement homogène au sein d'une organisation, voire d'une S.B.U. Au sein d'une même S.B.U., les unités opérationnelles pourraient avoir des orientations vers le marché différentes. Il faudrait de ce fait adapter les mesures d'orientation vers le marché pour capter et non masquer cette diversité d'orientation vers le marché.

Cette diversité nous semble très importante pour étudier les entreprises de service organisées en réseau, qui couvrent le territoire national par des unités en contact avec les clients. Une gestion homogène de l'entreprise est particulièrement difficile et constitue un enjeu important pour ces entreprises (Eiglier et Langeard, 1987). Il est donc fort probable que l'orientation vers le marché de ces différentes unités soit différente de l'une à l'autre. Une telle diversité ne peut cependant être démontrée si on n'interroge que les seuls responsables de S.B.U. Il faut donc pouvoir interroger des informateurs pour chacune des unités de l'entreprise étudiées.

*Elargir les types d'informateurs pour réduire les effets de perspective, mieux prendre en compte la mise en œuvre et les interactions hiérarchiques*

Au problème de la diversité interne à une S.B.U., s'ajoute celui de la représentativité et du caractère objectif des réponses des informateurs. En effet les individus au sein d'une même unité peuvent avoir des perceptions différentes de pratiques organisationnelles. La perception des responsables n'est pas nécessairement partagée par leurs subordonnés. Des différences peuvent ainsi apparaître en fonction des différents *niveaux hiérarchiques*. La création de l'information, sa diffusion, la coordination entre fonctions pourront en effet apparaître bien différemment selon que l'on se situe en haut de la hiérarchie, à un échelon intermédiaire, ou en bas de cette hiérarchie. Cette différence de perception est aussi bien due au phénomène de perspective des répondants, qu'à une réalité organisationnelle différente entre les niveaux de l'entreprise.

De plus l'âge, l'ancienneté, le niveau de diplôme sont autant de facteurs socio-démographiques qui peuvent affecter la perception d'une situation organisationnelle et son interprétation.

La diversité des pratiques est un facteur particulièrement important pour les entreprises de service qui connaissent souvent une structure en réseau, où les fonctions opérationnelles sont déterminantes et où le personnel en contact joue un rôle majeur. Une mesure qui n'interrogerait pas les salariés en contact pourrait-elle capter les pratiques organisationnelles concrètes ?

Nous pensons donc que la mesure de l'orientation vers le marché doit d'une part élargir le nombre des informateurs au sein d'une même S.B.U. pour capter des différences éventuelles entre unités opérationnelles, mais également reposer sur le plus large échantillon possible de répondants au sein de ces différentes unités organisationnelles afin de garantir une meilleure validité des résultats.

La rencontre entre clients et personnel en contact a une importance fondamentale dans les services et elle a été décrite par la littérature comme étant *le service* du point de vue du client (Czepiel, Solomon et Surprenant, 1985 ; Solomon *et al.*, 1985 ; Bitner, Booms et Tetreault, 1990). La qualité de service perçue dépendrait de cette interaction directe entre salariés et clients (Crosby et Stephens, 1987 ; Parasuraman, Zeithaml et Berry, 1985 ; Solomon *et al.*, 1985). L'élargissement de l'échantillon de répondants dans une entreprise de service devrait donc pouvoir intégrer le personnel en contact, qui produit le service et qui traduit donc aux yeux du client le résultat effectif d'une orientation vers le marché de l'entreprise.

*Doit-on distinguer orientation vers le marché et orientation vers les clients des vendeurs ?*

Puisque nous serons conduits à interroger le personnel en contact des unités opérationnelles, commettrions-nous l'erreur de prendre l'"orientation vers les clients" du personnel en contact pour l'orientation vers le marché de l'entreprise ? Peut-on véritablement mesurer l'orientation vers le marché en interrogeant le personnel en contact ?

Siguaw, Brown et Widing (1994) distinguent pour leur part les deux construits dans leur étude de l'effet de l'orientation vers le marché de l'entreprise sur l'orientation vers les clients des vendeurs. Pour cela, ils utilisent simplement deux échelles différentes : l'échelle d'orientation vers le marché de Narver et Slater et l'échelle SOCO d'orientation vers les clients de Saxe et Weitz (1982 ; Michaels et Day, 1985).

Nous avons déjà vu que les auteurs se contentent de juxtaposer deux échelles de mesure sans s'interroger sur la signification et la pertinence conceptuelle de cette double utilisation. Mais que signifie une orientation vers le marché qui serait indépendante de l'orientation vers les clients ? Les auteurs ne s'interrogent pas sur ce point, et comme ce sont les vendeurs qui répondent aux deux questionnaires (alors que l'échelle de Narver et

Slater est totalement inadaptée pour interroger des salariés se situant à un niveau non stratégique de l'entreprise), ils aboutissent à des résultats statistiques qui ont une signification très douteuse.

Les faiblesses méthodologiques et conceptuelles de cet article ne lui permettent pas d'apporter une contribution pertinente à cette problématique. Nous pensons sur le fond que l'orientation vers les clients des vendeurs est une composante de l'orientation vers le marché d'une entreprise. Il nous semble difficile de justifier l'inverse d'un point de vue conceptuel. Prendre le parti d'isoler l'orientation vers les clients de l'orientation vers le marché signifierait que la mise en œuvre organisationnelle du concept de marketing pourrait être indépendante de la façon dont les clients ont des rapports effectifs avec l'entreprise, c'est-à-dire avec le personnel en contact (les vendeurs) ! Peut-on concevoir qu'une entreprise orientée vers le marché gère mal ses relations avec les clients, ou doit-on plutôt considérer que la traduction concrète de l'orientation vers le marché est que l'entreprise écoute et réponde aux évolutions de la demande des clients ?

Tous les auteurs traitant de l'orientation vers le marché ont souligné qu'il s'agit là d'un concept de mise en œuvre ("implementation"). Dans une entreprise de service multisites, la mise en œuvre se réalise nécessairement au sein des unités opérationnelles. Si l'orientation vers le marché est donc bien la mise en œuvre du concept de marketing, elle devient effective quand elle a été accomplie par l'ensemble de l'entreprise ou de l'unité observée, et non par les seuls responsables.

*La pertinence de notre parti pris méthodologique quant à l'élargissement de l'échantillon de répondants au sein de la même entreprise*

Si les différents membres d'une unité opérationnelle s'accordent sur son orientation vers le marché, quelles que soient leurs caractéristiques socio-démographiques, et si l'orientation vers le marché est faiblement différenciée au sein d'une même S.B.U., nos

réflexions apparaîtront alors être des conjectures sans fondement. C'est pourquoi nous formalisons nos réflexions dans l'hypothèse suivante :

**H3 : des variations significatives peuvent être observées dans le degré d'orientation vers le marché entre différentes unités d'une même S.B.U (H3a), ainsi qu'en fonction des niveaux hiérarchiques (H3b), de l'âge (H3c), de l'ancienneté (H3d) et du niveau de diplôme (H3e).**

#### **4.4. Mieux comprendre les effets et la nature de l'orientation vers le marché dans l'entreprise et sur la satisfaction des clients**

*Démontrer la relation entre orientation vers le marché et satisfaction des clients*

Le fait que l'orientation vers le marché soit un déterminant de la satisfaction des clients est une hypothèse qui a été établie dès le début de la recherche sur le concept (Day, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).

Day (1990) a souligné que satisfaire les clients (mieux que les concurrents) était la finalité d'une entreprise orientée par le marché. Kohli et Jaworski établissent, dans leur quinzième proposition sur les antécédents et les conséquences de l'orientation vers le marché que l'orientation vers le marché a un effet direct sur la satisfaction des clients : "plus importante sera l'orientation vers le marché, (1) plus importante sera la satisfaction des clients" (Kohli et Jaworski, 1990, p.13). Narver et Slater (1990) soulignent que l'objectif d'une entreprise orientée vers le marché est de donner à son offre une valeur (perçue par le client) supérieure à la valeur attendue –ce qui est une définition de la satisfaction (Olshavsky et Miller, 1972 ; Oliver, 1980)– et écrivent : "Market-driven businesses continuously monitor their commitment to understanding and satisfying customers by making customer satisfaction a primary objective that is regularly



measured” (Slater et Narver,1992, p.3)<sup>66</sup>.

Pour autant, l’hypothèse du lien direct entre orientation vers le marché et satisfaction des clients n’a fait l’objet d’aucune validation empirique.

Il faut chercher dans d’autres littératures, qui sont consacrées au comportement organisationnel et aux services, la démonstration de l’existence de relations entre des construits internes à l’entreprise et la satisfaction des clients. Des chercheurs cités dans notre deuxième revue de littérature ont ainsi démontré l’existence de corrélations entre les pratiques et les attitudes des responsables et des salariés, et une mesure indépendante de la satisfaction des clients. Ces pratiques et attitudes ont été appelées “capacité au service” (“service capability”, Schlesinger et Zornitsky, 1991), “orientation vers le service” (“service orientation”, Schneider, Parkington et Buxton, 1980 ; Schneider et Bowen, 1985) ou même “orientation vers les clients” (“customer orientation”, Reynierse et Harker, 1992). Un lien a été établi dans ces études entre ces construits internes et la satisfaction des clients.

Nous souhaiterions étendre au thème de l’orientation vers le marché la démonstration de ce genre de relations et étudier les liens entre l’orientation vers le marché et une mesure indépendante de la satisfaction des clients. Une telle étude permettrait de répondre partiellement à notre objection, selon laquelle l’orientation vers le marché n’est actuellement mesurée que par auto-évaluation (ainsi que les mesures de performance qui lui sont associées), à l’exception d’une recherche de Deshpandé, Farley et Webster (1993) qui montrait justement la nécessité de relativiser les données internes d’orientation vers le marché par le jugement des clients.

---

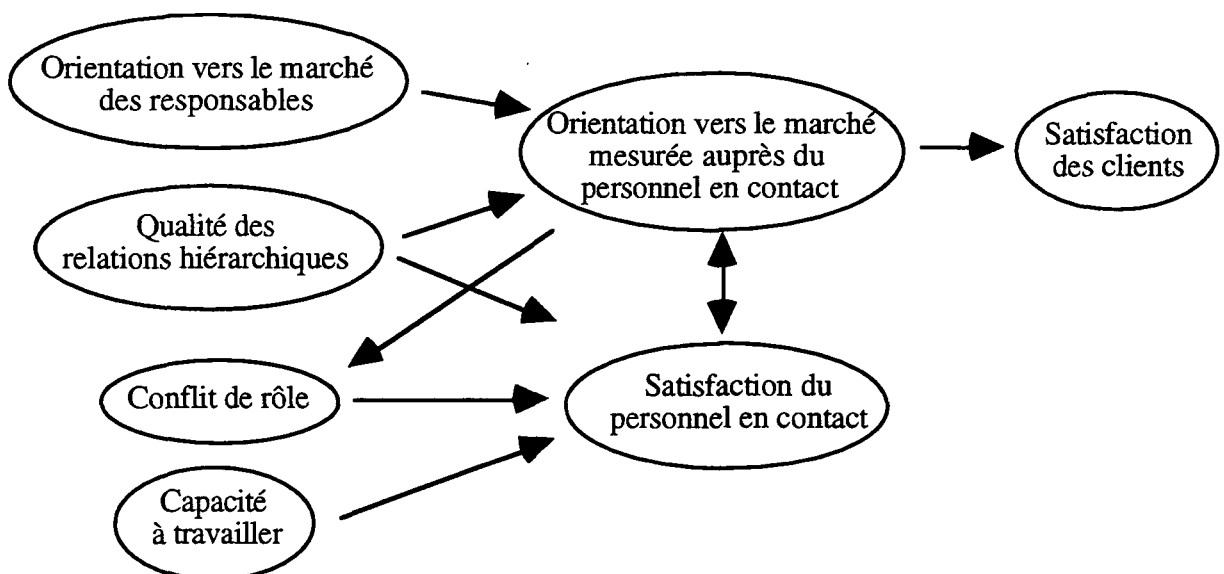
<sup>66</sup> “Les entreprises orientées vers le marché s’assurent continuellement de leur engagement à comprendre et satisfaire les clients en faisant de la satisfaction des clients un objectif prioritaire qui soit régulièrement mesuré”.

Nous pensons donc que l'orientation vers le marché, mesurée auprès du personnel en contact, traduira une réalité perçue par les clients qui influencera leur satisfaction. Cette mesure de l'orientation vers le marché semble donc être la plus appropriée pour étudier une relation directe avec la satisfaction des clients.

**H4 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients est élevée au sein d'une unité opérationnelle, plus la satisfaction des clients de cette unité est élevée.**

Nous souhaiterions estimer de façon plus approfondie les déterminants internes de la satisfaction des clients. L'orientation vers le marché, dont on suppose qu'elle a un lien direct avec la satisfaction des clients, est en relation avec d'autres phénomènes internes à l'entreprise de service.

Nos prochaines hypothèses vont formaliser des relations entre construits que nous représentons de façon synthétique dans le schéma de la page suivante.



*Schéma 11 : Relations entre construits internes à l'organisation et entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients.*

Avant d'aborder le rôle et les antécédents de la satisfaction des salariés dans ce modèle, nous définissons dans un premier temps les déterminants de l'orientation vers le marché mesurée auprès du personnel en contact.

*La relation de l'orientation vers le marché des responsables et du personnel en contact d'une même unité organisationnelle*

L'ensemble de la littérature sur le marché souligne l'importance des dirigeants d'entreprise dans la mise en œuvre de l'orientation vers le marché. L'engagement des responsables à communiquer et à mettre en œuvre une politique orientée vers les clients et réactive à l'égard des concurrents peut influencer significativement les valeurs et les pratiques des salariés (Webster, 1988 ; Day, 1990, 1994 ; Kohli et Jaworski, 1990, Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 1992). La littérature sur la culture d'entreprise souligne le rôle des responsables dans la dynamique du changement culturel (par exemple, Schein, 1989).

Même au niveau des unités opérationnelles, l'attitude des supérieurs hiérarchiques influence fortement les salariés en contact avec les clients (par exemple Eiglier et Langeard, 1987 ; notre étude qualitative présentée plus loin). Les responsables d'unité opérationnelle dans les entreprises de service interviennent très souvent pour arbitrer des situations dans lesquelles les clients sont en opposition avec les salariés en contact ou avec l'entreprise (notamment le traitement des réclamations). Ils interviennent aussi régulièrement pour traiter les demandes des clients (demandes de crédit par exemple) quand ces demandes dépassent un certain montant. Plus encore, ils indiquent aux salariés les priorités dans la gestion des contacts avec les clients, le souci de la qualité de service et de la satisfaction des clients, et facilitent ou non la transmission des informations. Nous pensons donc qu'il doit exister un lien entre leur perception de l'orientation vers le marché de leur unité et cette orientation perçue par les salariés en contact avec les clients.

La littérature sur l'orientation vers le marché n'interroge que les responsables de S.B.U. pour en déduire une orientation vers le marché. Notre hypothèse se situe ici dans un cadre très différent : au niveau des unités opérationnelles d'une S.B.U., les supérieurs hiérarchiques en relation directe avec les salariés en contact peuvent influencer l'orientation vers le marché de leur unité en raison de leur position décisionnaire. De ce fait, l'orientation mesurée auprès des responsables doit être corrélée significativement avec celle qui est mesurée auprès des salariés en contact avec les clients. Le lien que nous établissons entre mesure de l'orientation vers le marché auprès du personnel en contact et auprès des responsables doit être confirmé dans notre recherche, en sachant que la mesure centrale est pour nous celle que nous effectuons auprès de ceux qui produisent le service au yeux des clients.

**H5 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des responsables d'unité opérationnelle est élevée, plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients est élevée.**

La corrélation entre les deux mesures de l'orientation vers le marché peut poser des problèmes d'interprétation si les hypothèses 3b, c, d, e sont infirmées, c'est-à-dire s'il n'y a pas de différence de perception en fonction des caractéristiques socio-démographiques des répondants. Dans ce cas, la corrélation entre les deux mesures de l'orientation vers le marché pourrait simplement provenir d'une perception commune d'une même situation organisationnelle. Nous laissons de côté cette question méthodologique pour y revenir lors de l'interprétation des résultats, si le problème devait se poser.

*La relation entre les pratiques de ressources humaines, l'orientation vers le marché et la satisfaction au travail*

L'orientation vers le marché mesurée auprès du personnel en contact peut être également déterminée par la façon dont les responsables opérationnels gèrent leur équipe. Ils peuvent être sensibles aux difficultés que leurs employés rencontrent dans leurs contacts avec les clients ou dans la réalisation de leur travail, et leur apporter un soutien effectif. L'écoute et le soutien des salariés doit accroître la capacité des salariés de donner un meilleur service aux clients, en permettant une meilleure transmission de l'information et une meilleure définition des politiques adaptées.

Kohli et Jaworski ont établi comme hypothèse qu'un déterminant de l'orientation vers le marché était la dynamique interdépartementale (coopération plutôt que conflit entre les départements) ainsi que l'attitude et le comportement des dirigeants (Kohli et Jaworski, 1990, pp. 9 et 10). A notre niveau d'analyse, qui est celui de l'unité opérationnelle, la transmission de l'information et la réactivité se jouent d'abord dans les relations hiérarchiques. Si la relation entre personnel en contact avec les clients et administratifs ("front office" et "back-office") peut être importante dans certaines entreprises de service, cette relation est elle-même déterminée par la façon dont le responsable d'unité opérationnelle gère son équipe. La capacité des responsables à soutenir et à écouter leur équipe peut donc être considérée comme un déterminant possible de l'orientation vers le marché d'une unité opérationnelle.

La qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien), qu'on peut aussi appeler "management relationnel", peut non seulement favoriser l'orientation vers le marché au sein de l'unité, mais également la satisfaction des salariés. Bien que la littérature sur l'orientation vers le marché ne se soit pas penchée sur ce point au niveau opérationnel, la littérature sur le comportement organisationnel et sur les services soutient fortement l'hypothèse de l'importance des qualités hiérarchiques pour la satisfaction des salariés et

un meilleur service (Schneider, 1980 ; Schneider et Bowen, 1985 ; Schneider, Wheeler et Cox, 1992 ; Grönroos, 1983 ; Heskett, 1987 ; Schlesinger et Heskett, 1991a, 1991b ; Tornow et Wiley, 1991 ; Ulrich *et al.*, 1991 ; Berry, Parasuraman et Zeithaml, 1993)

**H6 : plus la qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien) est élevée au sein d'une unité organisationnelle, plus grande est l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients.**

**H7 : plus la qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien) est élevée au sein d'une unité organisationnelle, plus grande est la satisfaction au travail des salariés en contact avec les clients.**

*La relation entre conflit de rôle, satisfaction des salariés et orientation vers le marché*

Le conflit de rôle peut être défini comme la perception par les salariés d'un décalage entre ce que l'entreprise et ce que les clients attendent d'eux (Kahn *et al.*, 1964). Le conflit de rôle est particulièrement fréquent quand les salariés ont des positions "frontières", c'est-à-dire se situent en contact direct avec les clients de l'entreprise : ils font face alors à une double exigence, qui est de servir à la fois les intérêts de l'entreprise et les intérêts de leurs clients. Lorsque ces deux exigences s'opposent, ils connaissent un stress et un conflit psychologique (Miles, 1976 ; Rizzo, House et Lirtzman, 1970 ; Parkington et Schneider, 1979 ; Schneider, 1980 ; Shamir, 1980).

La littérature en marketing ou en ressources humaines a montré que le conflit de rôle génère l'insatisfaction au travail des salariés, écartelés entre des exigences contradictoires (Kahn *et al.*, 1964 ; Churchill, Ford et Walker, 1976 ; Parkington et Schneider, 1979 ; Behrman et Perreault, 1984 ; Fry, Futrell, Parasuraman et Chmielewski, 1986 ; Harline et Ferrell, 1993 ; Brown et Peterson, 1993 ; Siguaw, Brown et Widing, 1994). Nous sommes donc fondés à reprendre cette hypothèse d'une relation entre conflit de rôle et satisfaction des salariés.

Nous souhaitons également établir un lien entre le conflit de rôle et l'orientation vers le marché. Le propre d'une organisation orientée vers le marché est en effet d'avoir comme priorité la satisfaction des clients. Ses politiques et ses pratiques sont déterminées en fonction d'une meilleure adaptation au marché, en considérant que la satisfaction des clients rejoint les intérêts à long terme de l'entreprise (Day, 1990 ; Slater et Narver, 1994). Le conflit de rôle doit donc être sensiblement réduit dans une entreprise orientée vers le marché, puisque la réponse aux attentes des clients et la réponse aux exigences de l'entreprise ne sont pas en contradiction. En focalisant les salariés sur la satisfaction des clients pour rendre l'entreprise plus compétitive à l'égard de la concurrence, l'orientation vers le marché doit réduire la perception d'un conflit de rôle.

**H8 : plus le conflit de rôle des salariés est élevé, plus leur satisfaction au travail est faible.**

**H9 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés est élevée, plus le conflit de rôle est faible.**

Un dernier déterminant de la satisfaction des salariés que nous avons relevé dans notre modèle (sans prétendre présenter un modèle exhaustif) est la capacité à réaliser son travail.

Schlesinger et Zornitsky (1991) ont montré que la capacité au service ("service capability"), définie comme la perception par les salariés de leur capacité à servir les clients, est un important déterminant de la satisfaction au travail et de la qualité de service. La perception par les salariés que l'organisation du travail et leur poste ont une configuration qui leur facilitent leur tâche ("work facilitation" ou "resources for service") ont été également étudiés comme étant des déterminants de la satisfaction au travail et de la qualité de service (Schneider et Bowen, 1985, 1993 ; Schneider, Wheeler et Cox, 1992).

Nous souhaitons établir en nous inspirant de ces travaux que la capacité à travailler –comprise comme la perception par les salariés de leur capacité à accomplir leur travail, c'est-à-dire à satisfaire les clients et à réaliser les objectifs fixés par l'entreprise–, est un déterminant de la satisfaction au travail, et par là, de l'orientation vers le marché.

**H10 : plus grande est la capacité à réaliser son travail, plus grande est la satisfaction au travail des salariés.**

*La relation entre satisfaction des salariés et orientation vers le marché*

Enfin, la satisfaction des salariés joue un rôle important dans notre modèle, ce qui est plutôt inhabituel dans la littérature sur l'orientation vers le marché. Selon Kohli et Jaworski, un effet de l'orientation vers le marché est une plus grande satisfaction au travail et une plus grande implication des salariés (1990, proposition 14, p.13). Cette relation ne fut pas étudiée dans leurs études suivantes, mais ils ont pu démontrer l'existence d'une corrélation significative entre l'orientation vers le marché et l'implication au travail et l'"esprit de corps" (Jaworski et Kohli, 1993). Ces derniers construits ne furent cependant mesurés qu'auprès des responsables de S.B.U. Ruekert (1992), pour sa part, a montré l'existence d'une forte corrélation entre l'orientation vers le marché et la satisfaction au travail des salariés (de 0,39 à 0,42 en fonction de la dimension d'orientation vers le marché, pour n=400).

L'importance de la satisfaction des salariés pour la qualité du service, et donc pour la satisfaction des clients, est un élément clef de la réflexion conceptuelle de la littérature sur les services de Harvard (Heskett, 1986, 1987 ; Schlesinger et Heskett, 1991a, 1991b). Schneider ne note pas de relation significative entre la satisfaction des salariés et la perception du service par les clients (Schneider, Parkington et Buxton, 1980). Il ne relève pas non plus de relation entre les mesures de moral des salariés (stress, frustration, intention de départ) et la satisfaction des clients (Parkington et Schneider, 1979 ;



Schneider et Bowen, 1985). Tornow et Wiley (1991) aboutissent aux mêmes conclusions.

Schlesinger et Zornitsky (1991) établissent à l'inverse une corrélation entre la satisfaction au travail (estimée sur une échelle à 5 degrés) et la satisfaction des clients, significative quoique très faible : 0,18. Hartline et Ferrell (1993) établissent également une corrélation de 0,21 (avec  $p < 0,10$ ) entre la satisfaction au travail et la qualité de service (mesurée en soumettant à des clients l'échelle SERVQUAL, mise au point par Parasuraman *et al.*, 1988). Ces résultats sont donc assez contrastés et relativement peu concluants pour supposer un lien direct entre la satisfaction des salariés et la satisfaction des clients, ce que nous avons donc écarté dans notre modèle.

Nous pensons par contre que la satisfaction des salariés peut être un déterminant de l'orientation vers le marché. Les salariés, se sentant mieux dans leur travail, peuvent mieux accomplir leur tâche dans le sens d'un meilleur service aux clients : meilleure diffusion de l'information sur les clients et les offres des concurrents et meilleures réponses aux clients. Mais inversement, une bonne orientation vers le marché dans une organisation, en mobilisant les salariés pour la satisfaction des clients et en réduisant le conflit de rôle, peut avoir un effet positif sur la satisfaction des salariés. L'orientation vers le marché est une culture et des pratiques qui sont renforcées par la satisfaction des salariés (mieux disposés à travailler ensemble pour mieux servir les clients) et qui renforcent la satisfaction des salariés (plus à l'aise dans leur travail et ses objectifs).

**H11 : plus la satisfaction au travail des salariés d'une unité organisationnelle est importante et plus l'orientation vers le marché de cette unité est élevée.**

Comme tout modèle, celui-ci est amené à simplifier la réalité. Les relations entre construits décrites dans le modèle ne prétendent pas décrire exhaustivement les

antécédents et les effets des différents construits. Certaines relations peuvent apparaître entre nos construits, que nous n'avons pas indiquées (par exemple une relation directe entre l'orientation vers le marché des responsables et la satisfaction des clients, entre la qualité des relations hiérarchiques et la capacité à travailler, entre la qualité des relations hiérarchiques et le conflit de rôle...). Notre seule ambition est d'indiquer les relations principales entre construits, en nous appuyant sur une littérature diversifiée, afin d'avoir une image plus claire des relations entre orientation vers le marché et déterminants internes à une organisation et entre ces déterminants et la satisfaction des clients.

## CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET DE L'ETUDE QUALITATIVE

### 5.1. Le terrain d'étude

#### *Le cadre méthodologique : une étude monographique*

Nous avons adopté une approche monographique, c'est-à-dire que nous avons choisi une entreprise de service pour mener une étude en profondeur. L'intérêt d'une telle approche est de permettre la constitution d'un large échantillon de répondants dispersés dans plusieurs unités opérationnelles, et de mesurer l'orientation vers le marché auprès des salariés en contact avec les clients, qui produisent le service. Ce sont là deux conditions requises pour plusieurs de nos hypothèses. L'inconvénient de cette démarche méthodologique est que nos résultats ne pourront s'appuyer sur des comparaisons entre entreprises, et refléteront de ce fait la situation d'une entreprise particulière.

Nous pouvons cependant remarquer que certaines de nos hypothèses peuvent être validées en ne soumettant qu'un contre-exemple (par exemple montrer la diversité de l'orientation vers le marché dans l'organisation)<sup>67</sup>. Par ailleurs, Narver et Slater ont fondé l'ensemble de leurs recherches sur l'étude de plusieurs S.B.U. qui appartiennent en fait à *une seule et même* entreprise. Enfin, la plupart des études de notre seconde revue de littérature ont adopté la démarche monographique.

#### *Le choix de l'entreprise*

Nous avons choisi une entreprise de service qui fonctionne en réseau, avec des unités opérationnelles réparties sur le territoire national, et dont les clients sont rattachés à ces unités. Une opportunité a été saisie à la suite d'une étude menée à H.E.C. à laquelle nous avons collaboré.

---

<sup>67</sup> Conformément au critère de falsifiabilité permettant de définir le caractère scientifique d'une proposition, cf. Popper, 1978, chapitre IV.

Dans le cadre d'un travail sur les politiques de satisfaction des clients de grandes entreprises françaises (Boss, Evrard, Lévy et Manceau, 1994), nous avons été conduits à interroger un responsable de la qualité à la B.N.P., qui nous a révélé que cette entreprise réalisait tous les ans une étude de satisfaction auprès de 10 000 de ses clients, sur la base de 100 clients par groupe d'agences.

J'ai alors pris contact avec le représentant de cette entreprise à la Fondation H.E.C. et lui ai présenté mon projet de recherche. Considérant que cette recherche pouvait avoir un intérêt pour son entreprise, il m'a orienté vers M. Martin, directeur des études à la B.N.P. Grâce à l'accord et au soutien de M. Martin, cette recherche a pu être réalisée à la B.N.P.

Présentons succinctement l'entreprise. La B.N.P. est issue du Comptoir National d'Escompte de Paris fondé en 1848. Cette banque est nationalisée en décembre 1945. En 1966, le regroupement entre le C.N.E.P. et la Banque Nationale pour le Commerce et l'Industrie, nationalisée également en 1945, donne naissance à la B.N.P. L'entreprise est privatisée en octobre 1993.

La B.N.P. est la troisième banque française et compte près de 2000 *sièges*, selon l'appellation interne (agences ou bureaux), en France métropolitaine. En 1994, son produit net bancaire (équivalent du chiffre d'affaires pour les banques) s'établissait à 39,3 milliards de francs avec un résultat brut d'exploitation de 10,4 milliards de francs et un bénéfice net consolidé de 1,65 milliards. Les chiffres 1995 sont les suivants : produit net bancaire de 37,7 milliards, résultat brut d'exploitation de 9,5 milliards et bénéfice net consolidé de 1,78 milliard de francs.

Le secteur bancaire connaît une situation difficile en France, avec la réduction des marges bancaires, l'accroissement de la concurrence entre établissements financiers, des problèmes liés à un personnel insuffisamment formé (dont on cherche à réduire les effectifs tout en rééquilibrant la pyramide des âges) et la déréglementation.

## *L'organisation interne de l'entreprise*

L'entreprise est structurée de la façon suivante :

– *la direction générale.* Sous l'autorité d'un président (M. Michel Pébereau) et d'un directeur général, l'entreprise est organisée autour de quatre directions : contrôle général et stratégie, division financière, division internationale, direction centrale des réseaux métropolitains (D.C.R.M.).

– *la D.C.R.M.* La D.C.R.M. est chargée de la tutelle, de la coordination et de la représentation des réseaux sur le territoire métropolitain. Le réseau d'agences est organisé sous forme de 9 Directions de Réseau : Paris, Bassin Parisien (D.R.B.P.), Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nancy, Nantes et Toulouse.

– *les directions régionales.* Le directeur de chaque réseau détermine avec la D.C.R.M. ses objectifs en matière de croissance et de rentabilité, et met en œuvre la politique de la banque.

– *les groupes.* Chaque réseau est ensuite organisé en Groupes d'exploitation, qui comprennent une succursale ou une agence principale à laquelle sont rattachés des sièges (agences ou bureaux).

Chaque groupe a à sa tête un directeur, responsable de l'ensemble du groupe dont il définit et fait appliquer la politique. Il est entouré d'un Chef de Groupe Clientèle Entreprises, d'un Chef de Groupe (ou Responsable) Clientèle des Particuliers et Professionnels (C.G.C.P.P. ou R.C.P.P.), d'un Chef de Groupe Administration et d'un animateur de Formation. Chacun de ces chefs a un ou plusieurs adjoints.

– *les sièges.* Le R.C.P.P. et ses adjoints sont en contact avec les responsables de siège et dans une moindre mesure les "exploitants" (personnel en contact avec la clientèle). Ils ont pour charge d'animer la politique commerciale du groupe.

La succursale, l'agence ou le bureau sont des unités en contact direct avec les clients. Ils sont dirigés par un directeur d'agence ou un responsable de bureau. Les différents niveaux hiérarchiques sont ensuite :

- seconds d'agence,
- conseillers de compte particuliers (C.C.P.),
- conseillers de clientèle,
- chargés de clientèle sans caisse,
- chargés de clientèle avec caisse (guichetiers).

La hiérarchie parmi les exploitants se traduit concrètement par le nombre de clients en portefeuille et la valeur économique de la clientèle : plus les exploitants montent dans la hiérarchie, plus ils gèrent des clients moins nombreux et plus fortunés. La B.N.P. segmente ses clients en attribuant un certain nombre d'étoiles (de 1 à 4) sur la base de la situation actuelle (patrimoine, niveau de revenus) et potentielle (âge, diplôme, type d'emploi) des clients. De ce fait, les chargés de clientèle vont s'occuper des clients "1 ou 2 étoiles" et les C.C.P. des "3 ou 4 étoiles".

Tous les exploitants au niveau des sièges (du directeur au chargé de clientèle) sont en contact avec la clientèle et gèrent des comptes de clients. Au niveau du groupe, les responsables (directeurs de groupe et chefs de groupe) ne sont pas en contact direct avec les clients dans leur travail quotidien.

#### *Le choix du niveau d'analyse*

A la suite de discussions avec des responsables de la B.N.P., il est apparu que la relation entre l'entreprise et ses clients était affectée par la localisation géographique, et qu'ainsi les agences de province et de la région parisienne étaient sensiblement

différentes, les clients de ces dernières étant plus stressés et généralement plus critiques. Afin de limiter l'influence de ce facteur exogène, nous avons donc choisi de nous intéresser aux agences d'une seule région, celle du Bassin Parisien (la région parisienne).

Le niveau groupe (qui inclut les exploitants des sièges d'un groupe et les responsables de ce groupe) nous a semblé être le niveau pertinent d'analyse. En effet la politique conduite au niveau du groupe influence profondément la vie des sièges, le niveau régional ayant pour sa part une influence beaucoup moins directe sur les sièges. Ceci a été confirmé très nettement par notre étude qualitative. De plus, la B.N.P., consciente de ce fait, regroupe les clients qu'elle interroge pour son baromètre de satisfaction par groupe et non par siège.

#### *Le questionnaire de satisfaction des clients*

Le baromètre de satisfaction des clients interroge donc 100 clients par groupe. Le questionnaire de ce baromètre a été mis au point par une société d'étude spécialisée (*Research International*). La méthodologie qui a été suivie est classique pour ce genre de mesures (cf. Boss et al., 1994) : étude qualitative auprès des clients pour identifier les thèmes de la satisfaction des clients ; établissement d'un questionnaire ; hiérarchisation de ces items dans leur contribution à la satisfaction globale par la méthode du *trade-off* ; soumission de ce questionnaire aux clients et pondération des réponses pour obtenir une note de satisfaction globale. Ce baromètre permet donc d'attribuer des notes à chacune des 15 dimensions identifiées de la satisfaction des clients, ainsi qu'une note de satisfaction globale à chaque groupe d'agences, calculée en fonction de la pondération des dimensions. Un classement permet ensuite d'observer où se situe chaque groupe par rapport aux autres, et la direction régionale par rapport aux autres régions, en matière de satisfaction globale des clients et pour chaque dimension de la satisfaction. L'Annexe 5 présente ce baromètre de satisfaction.

Le questionnaire comprend 15 questions relatives aux 15 dimensions identifiées, qui contribuent chacune de 1 à 13 % à la satisfaction globale calculée. L'interrogation des clients est effectuée par entretien téléphonique. Pour chaque groupe, la constitution de l'échantillon est établie par tirage au sort sur la liste des clients, avec une méthode de quotas de manière à ce qu'il soit représentatif du poids des différents segments étoiles dans la clientèle du groupe.

Nous considérons les groupes d'agences comme des unités opérationnelles. Elles ne peuvent être considérées comme des S.B.U., qui nécessitent d'avoir un ensemble de clients, de produits et de concurrents spécifiques et l'autonomie de décision et de gestion. Les groupes d'agences ont entre elles les mêmes types de clients, les mêmes types de concurrents, les mêmes produits, et ont une autonomie de décision et de gestion relative. A l'inverse, l'activité particuliers-professionnels du réseau métropolitain peut être justement considérée comme une S.B.U. qu'on distinguera de l'activité entreprise et des autres directions de la banque. Notre étude porte donc sur un échantillon d'unités opérationnelles au sein d'une même S.B.U.

## **5.2. Le propos de l'étude qualitative**

La phase qualitative a eu pour objet d'acquérir une meilleure compréhension du travail des exploitants de la banque et d'évaluer la pertinence des thèmes qui seront repris dans le questionnaire final. Elle permet de ce fait à la fois de susciter de nouvelles thématiques et de nouvelles questions, d'éliminer des items qui paraissent inappropriés à la réalité de l'entreprise et d'étudier l'adaptation nécessaire d'items présents dans la littérature.

C'est un grand avantage, d'un point de vue méthodologique, de pouvoir adapter spécifiquement au contexte particulier d'une entreprise des items et des thèmes, qui ont nécessairement un caractère un peu général quand ils sont conçus pour être soumis à des entreprises et des activités très différentes, comme c'est le cas pour les études existantes d'orientation vers le marché.



### *Le guide d'entretien (Annexe 2)*

Les principales sources utilisées pour déterminer les thèmes développés dans le guide d'entretien ont été citées dans la revue de littérature. Plus précisément, il s'agit des travaux de :

– Kohli et Jaworski, ainsi que Narver et Slater sur les composantes de l'orientation marché

– Eiglier et Langeard sur la servuction et ses trois éléments (clients, personnel, supports)

– l'école nordique des services (Grönroos) qui distingue fonction et département marketing et le rôle d'une bonne organisation

– Schneider et al. qui font le lien entre des construits organisationnels et la satisfaction des clients

– l'école de Harvard (Heskett, Schlesinger) qui souligne le rôle décisif du personnel en contact dans les services, de sa satisfaction et de l'"empowerment".

Le guide d'entretien est présenté en détail en Annexe 2. On peut en reprendre ici les grands axes :

– Perception de l'orientation vers le marché de l'organisation et de l'encadrement

Le comportement d'un salarié est influencé par le comportement demandé ou pratiqué par l'organisation. L'organisation a-t-elle une culture d'orientation bureaucratique ou développe-t-elle une orientation tournée vers le marché ? Quelle est la perception par les salariés des objectifs de l'entreprise (rentabilité, compétitivité, qualité...) et leur adhésion à ces objectifs ?

– Connaissance du client

Comment s'organisent les relations entre les salariés et le personnel en contact ? Quelle est l'information des salariés sur les clients ? Quelle est la perception des salariés sur plusieurs indicateurs de la satisfaction des clients (traitement égal des petits et des gros clients, traitement personnalisé, etc.) ?

– Connaissance, perception et réaction face au discours et aux pratiques de la politique d'amélioration de la satisfaction

Les salariés connaissent-ils les actions en faveur de la satisfaction ? Connaissent-ils le contenu des mesures de satisfaction ? Les prennent-ils au sérieux ? Ressentent-ils un décalage entre discours et pratiques ? Ont-ils le sentiment qu'ils peuvent ou doivent agir à titre individuel ?

– Capacité d'action, soutien, récompense, "empowerment"

L'"empowerment" est considéré comme un facteur important de la satisfaction des salariés et de la capacité à répondre aux besoins des clients. Quelle est la perception de la capacité d'action des salariés ? Quel est le sentiment de la conduite acceptée et favorisée par l'entreprise ? Comment les salariés définissent-ils l'approche commerciale des clients ?

– Satisfaction des salariés

Les salariés sont-ils plus ou moins contents de leur travail ? Ont-ils le sentiment d'être bien traités ? D'être reconnus comme un maillon important de la chaîne de production de service ?

### **5.3. La mise en œuvre de l'étude qualitative : remarques méthodologiques**

Dix rencontres avec douze exploitants de la B.N.P. ont été organisées avec l'aide de la banque. Deux groupes ont été sélectionnés, dont les agences se situent en région parisienne, en fonction de leur indice de satisfaction des clients, un des deux groupes ayant parmi les meilleurs indices de satisfaction des clients, l'autre ayant parmi les moins bons. Les responsables au niveau groupe ont été informés de cette enquête et un rendez-vous a été pris avec eux pour un entretien. Ils m'ont indiqué ensuite les personnes à contacter au niveau des agences, afin que je puisse interroger des salariés appartenant à tous les niveaux hiérarchiques (C.G.C.P.P., directeur d'agence, conseiller de clientèle, chargé de clientèle sans caisse, chargé de clientèle avec caisse).

L'ensemble des rencontres s'est déroulé en avril et mai 1994 et chacune d'entre elles a duré environ deux heures.

Toutes les rencontres ont donné lieu à des prises de notes. Pour quelque cas l'enregistrement des entretiens suscitait de la gêne ou des demandes d'interruption de la part de certains interlocuteurs ; dans ce cas ils n'ont pas été enregistrés.

La comparaison entre les bandes enregistrées et la prise de notes a permis de montrer la fiabilité de cette dernière. Le compte-rendu des entretiens et sa présentation synthétique inclut plusieurs citations des propos de nos interlocuteurs. Ces citations proviennent de la retranscription des bandes enregistrées ou de la prise de notes, lorsque certaines phrases qui m'avaient semblé importantes lors de l'entretien ont été écrites mot à mot.

Le compte rendu de chaque entretien est reproduit en Annexe 3. Nous en recommandons la lecture, qui donne un aperçu, que nous espérons parlant, du "vécu" des exploitants, qu'un résumé ou une analyse ne permettent pas de retranscrire.

Chaque compte rendu commence par une présentation de la personne rencontrée, et s'efforce ensuite de retranscrire avec objectivité les principaux éléments de la discussion. On a privilégié dans le compte-rendu écrit un style très simple, pour être au plus près des propos tenus par les salariés interrogés, un style plus recherché (s'il est jamais dans nos capacités) risquant de dénaturer le propos des interlocuteurs. Les phrases qui sont reproduites entre guillemets et en italique (dans le compte-rendu et la synthèse que nous allons présenter) sont ainsi la retranscription fidèle des propos tenus, et gardent de ce fait un caractère "parlé", parfois grammaticalement incorrect.

Les comptes rendus retranscrivent les entretiens dans l'ordre de leur déroulement. Il a cependant pu arriver que deux ou trois propos liés à un sujet abordé précédemment au cours de l'entretien aient été regroupés avec ces passages : leur place dans la discussion relevait en effet du hasard ou des circonstances, et n'avait pas de signification particulière (par contre si des propos intéressants nous étaient tenus après la fin de l'interview, nous les avons reproduits dans le compte-rendu en mentionnant cette particularité)

#### **5.4. Analyse et commentaire des entretiens (Annexe 3)**

J'ai toujours été reçu avec amabilité par les personnes interrogées, certaines se soumettant simplement à une demande de leur direction, d'autres donnant l'impression de saisir cette occasion pour s'exprimer.

Beaucoup des personnes interrogées (au niveau des agences) ont été réticentes à s'exprimer et ont donné le sentiment de craindre de trop en dire, de tenir des propos qui puissent leur nuire, bien que j'ai insisté sur mon indépendance vis-à-vis de la direction de la banque. Par souci de confidentialité, les personnes interrogées sont identifiées par une lettre, toutes les personnes mentionnées sont "masculinisées", l'âge est indiqué de façon approximative, et les fonctions de responsable de bureau et de directeur d'agence, ainsi que celles de chargés de clientèle avec caisse et sans caisse, ont été fusionnées entre elles.

#### 5.4.1. Les perceptions communes à l'ensemble des salariés interrogés

On peut tenter d'abord de déterminer ce qui est commun aux différentes personnes interrogées.

*Les salariés font carrière à la B.N.P., et ont de ce fait une implication forte envers leur employeur (attachement et tension)*

Sauf une exception, tous les salariés interrogés ont fait la totalité de leur carrière à la B.N.P., qu'ils en soient à son début ou à son terme. Seul un C.C.P. a fait sa carrière à l'extérieur de la banque et est entré récemment à la B.N.P. Un jeune chargé de clientèle a envisagé dans sa discussion de pouvoir changer de métier et donc d'entreprise au cours de sa carrière, mais il a manifesté dans le même temps une forte volonté de progresser à l'intérieur de la banque.

Cette caractéristique très générale des personnes interviewées donne un éclairage un peu différent à leurs propos. La banque n'est pas qu'un employeur dans une carrière, elle se confond avec la vie professionnelle. Il nous a semblé exister dès lors un lien profond entre les salariés et leur banque (particulièrement chez les "anciens"), qu'ils se traduisent par un attachement quasi affectif ou une frustration.

*"Il y a quelque chose de profond entre la B.N.P. et ses salariés, ce n'est pas nécessairement réciproque." (X, C.C.P., trentaine)*

*"Je suis très attaché à la B.N.P., c'est pour ça que je vous parle de l'image de marque... Je défends toujours la B.N.P. Je ne veux pas qu'on déforme l'image." (W, conseiller de clientèle, cinquantaine)*

Ce type de carrière à vie dans une entreprise peut également expliquer la crainte de parler d'un certain nombre des salariés : dès le moment où toute sa carrière est effectuée à la B.N.P., la peur d'être mal jugé, d'être barré par "en haut" est plus importante.

*"Les jeunes peuvent avoir peur de la hiérarchie, peur de se compromettre en parlant, parce que les jeunes veulent arriver, réussir ; automatiquement, ils ne vous parleront pas. Mais j'ai aussi des collègues d'une quarantaine d'années qui ont la trouille en permanence."* (W, conseiller de clientèle, cinquantaine)

*La B.N.P. est une entreprise fortement hiérarchisée et centralisée, dont les objectifs sont fixés "en haut" et sont déclinés en cascade, même si une marge de manœuvre existe quant aux moyens de réaliser ces objectifs*

La vision de l'entreprise qu'ont donnée tous les salariés a ceci de commun que la hiérarchie a un poids non contesté dans le fonctionnement de l'entreprise. Ceci apparaît clairement en matière d'objectifs et de campagnes : certes, la direction semble s'informer des prévisions et des réflexions des groupes, mais les décisions viennent clairement d'en haut. On a de ce fait une cascade pyramidale par laquelle les décisions prises en haut sont répercutées aux niveaux inférieurs : la direction générale, les directions régionales, les groupes, les sièges, les exploitants. A plusieurs moments, le thème est revenu que les exigences en matière d'"objectifs" et de "campagne" ne viennent ni de la direction d'agence, ni de la direction de groupe, ni même de la direction régionale. La marge de manœuvre des directions intermédiaires tient donc dans la répartition des objectifs entre unités et exploitants, et non dans la définition de ces objectifs.

Selon X, C.C.P., trentaine : *"Même si les objectifs ne correspondent pas au fonds de clientèle, quand on fait du bâton, les supérieurs disent : «Il faut faire, alors débrouillez-vous». La qualité n'est pas vue. Seuls les chiffres sont vus. Ça vient de la D.C.R.M., donc on peut toujours justifier, on n'a pas le choix."*

On pourra noter deux éléments complémentaires :

– la communication de bas en haut dans la structure hiérarchique semble poser quelques difficultés. Sans aborder pour le moment la question des relations hiérarchiques intermédiaires, on peut souligner que ce qui se passe “en haut” (le “haut” étant le niveau où sont fixés les objectifs qui sont ensuite répartis), paraît très opaque et très éloigné de la base. Ce sont des réflexions qui sont apparues à tous les niveaux des salariés interrogés.

*“On a le sentiment que parfois les gens de la DG sont un peu en décalage par rapport à nos obligations du terrain.”* (Z, R.C.P.P., trentaine)

*“On forme les gens, [mais] quand on regarde ceux qui sont au-dessus, on n’a pas l’impression qu’ils ont suivi les mêmes séminaires.”* (Y, directeur d’agence, trentaine)

*“Il faut beaucoup de temps pour que l’information remonte tous ces paliers et je ne sais pas si l’information remonte à tous les niveaux.”* (C, responsable de bureau, trentaine)

*“La communication n’est que dans un sens. Je n’ai pas l’impression que Pébereau ait eu connaissance des difficultés qu’ont eues certains commerciaux à placer l’Evolu 8.”* (X, C.C.P., trentaine)

*“Il existe des moyens pour faire remonter l’information, mais c’est vrai que ça vient souvent du haut, pas au niveau des responsables du groupe, mais de la direction générale.”* (V, chargé de clientèle, vingtaine)

Le deuxième élément a trait à l’organisation concrète du travail : si les objectifs sont fixés par “en haut”, les exploitants ont pour leur part une marge de manœuvre pour

réaliser ces objectifs, dans la limite de leur délégation de pouvoir : chaque exploitant gère sa relation avec la clientèle, même s'il est contrôlé, notamment sur l'atteinte des objectifs, de même que le directeur d'agence ou les responsables de groupe gèrent leurs activités et sont jugés sur la réalisation des objectifs.

*Le niveau groupe joue un rôle important dans le fonctionnement du réseau*

Le rôle du directeur de groupe et de ses adjoints est apparu déterminant au cours des entretiens. C'est le directeur de groupe qui donne le ton et qui assure la cohésion de l'équipe des responsables du niveau groupe (directeur de groupe, C.G.C.P.P et ses adjoints...). Plusieurs aspects ont été mis en avant sur les qualités des responsables de groupe : considération du personnel, écoute du personnel, sens de la communication, accent mis sur la qualité, soutien au personnel de terrain (quand un dossier doit remonter et dépasse la délégation de pouvoir).

*“Le responsable de groupe est un homme de communication, il est très transparent, il ne cache pas les choses.”* Ce qui donne le ton, c'est l'état-major du groupe, il faut un état-major soudé, qui partage les mêmes objectifs. (A et B, R.C.P.P.).

Le directeur de groupe a une influence très importante, *“vous n'avez pas l'impression d'être seul. C'est très important. Quelque part c'est motivant”*. S'il y a un conflit au niveau du groupe, ça ne marche pas. (C, directeur d'agence, trentaine)

*“Au niveau d'un groupe, c'est le directeur de groupe avec ses adjoints qui va faire des directeurs d'agence heureux ou pas, et les directeurs d'agence des gens heureux ou pas. Si les directeurs d'agence sont malheureux, il y a moins de chance que les gens qui travaillent pour les directeurs d'agence soient heureux. On est certainement moins bons au niveau du management si on a pas la foi et si on a pas envie de s'amuser.”* (Y, directeur d'agence, trentaine)



*“A chaque direction de groupe, ça change, chacun veut mettre sa marque sur le groupe. Les rapports changent. On est bien vu par un directeur, le suivant, non, sans qu’on sache pourquoi. Les façons de travailler changent. Il y a un influence au niveau de chaque agence, ne serait-ce qu’au niveau du climat. Le directeur de l’agence va influencer l’ambiance de l’agence et la façon de travailler de l’agence. Mais le directeur de groupe a beaucoup d’influence.”* (X, C.C.P., trentaine).

*“La direction peut changer d’un groupe à l’autre. Ici, dans le groupe, nous avons la chance d’avoir un dirigeant qui est très humain, avec qui on peut parler, on peut dialoguer, ça n’a pas toujours été le cas (...). Avec d’autres directeurs, on sentait qu’il y avait barrage.”* (W, conseiller de clientèle, cinquantaine)

Des exploitants ont également souligné, comme on l’a vu précédemment, l’importance du directeur d’agence dans l’ambiance et la façon de travailler :

*“Le directeur d’agence est très important dans l’ambiance et lui [(dans une expérience précédente)] c’est vrai qu’il était très froid, il était pas désagréable, il était dur à voir, il était pas disponible.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine)

*“Dans l’ancienne agence, j’en faisais pratiquement autant, mais là, je n’étais pas reconnue, personne ne faisait remonter l’information. Mon patron ne faisait pas remonter l’information comme quoi je faisais des heures sup., comme quoi je m’y donnais. C’est au directeur d’agence de faire remonter l’information à la direction du groupe comme quoi les gens travaillent.”* (Idem)

Les qualités d’un responsable de groupe ou de siège qui ont été relevées sont : la capacité à communiquer (A et B, R.C.P.P. ; C, directeur d’agence, trentaine), la transparence, le souci de ne pas cacher les choses (A et B, R.C.P.P.), l’honnêteté, le

loyalisme (idem), la proximité avec les “troupes” (C, directeur d'agence, trentaine), la capacité de dialogue (E, conseiller de clientèle, trentaine ; W, conseiller de clientèle, cinquantaine), la capacité d'écoute (E, conseiller de clientèle, trentaine ; Y, directeur d'agence, trentaine ; E, conseiller de clientèle, cinquantaine), l'ouverture (Z, R.C.P.P., trentaine), la motivation du personnel et les incitatifs (E, conseiller de clientèle, trentaine ; F, chargé de clientèle, vingtaine), la reconnaissance du travail effectué (F, chargé de clientèle, vingtaine), la méthode (Z, R.C.P.P., trentaine), la clarté dans le mode de management (Y, directeur d'agence, trentaine), l'expérience du terrain (X, C.C.P., trentaine), le souci et le respect du personnel (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).

*Le thème du climat, de l'ambiance de travail est revenu régulièrement et spontanément comme un élément très important*

Le thème du climat et de l'ambiance, que la recherche en comportement organisationnel a beaucoup développé, est revenu spontanément dans les commentaires des salariés interrogés. Une bonne ambiance permet la motivation du personnel et donc un meilleur travail. L'ambiance de travail est largement déterminée par la façon de travailler et de se comporter des responsables de groupe ainsi que des directeurs d'agence (ou responsables de bureau). Les salariés ayant le niveau hiérarchique le plus bas soulignent le rôle du directeur d'agence, alors que les autres (conseillers de clientèle et surtout C.C.P.) évoquent spontanément le chef de groupe.

Selon A et B, R.C.P.P., l'influence de l'état-major du groupe se ressent à tous les niveaux, jusqu'à celui des clients. En fonction de l'homme et des pratiques (du chef de groupe), l'ambiance de travail et les résultats peuvent être très différents.

Selon C, directeur d'agence, une bonne ambiance au niveau du groupe est importante, le client le ressent.

*“Le directeur d’agence est très important dans l’ambiance et lui [le directeur de la précédente agence du salarié] c’est vrai qu’il était très froid, il était pas désagréable, il était très dur à voir, il était pas disponible (...). Quand il y a une mauvaise ambiance, ça peut se ressentir à l’extérieur [au niveau des clients].”* (F, chargé de clientèle, vingtaine)

*“A chaque direction de groupe, ça change, chacun veut mettre sa marque sur le groupe. Les rapports changent (...). Les façons de travailler changent. Il y a une influence au niveau de chaque agence, ne serait-ce qu’au niveau du climat. Le directeur de l’agence va influencer l’ambiance de l’agence et la façon de travailler de l’agence. Mais le directeur de groupe a beaucoup d’influence”.* Chaque agence a son ambiance et le groupe a son ambiance globale. (X, C.C.P., trentaine)

*L’ensemble des exploitants a le sentiment d’une forte pression en faveur des performances commerciales*

Une autre caractéristique partagée par les salariés interrogés tient à la perception commune des objectifs de la banque. Certes, tous les salariés ne détaillent pas de la même façon la politique suivie. Cependant pour tous les salariés, l’exigence de performance est un message qui est clairement passé, même s’il suscite parfois des critiques. Ce constat n’est pas évident *a priori*, car on aurait pu attendre un état d’esprit plus administratif, moins soucieux de performances sur le marché, dans une grande banque aux structures assez lourdes. Ce souci des performances sur le marché s’explique clairement du fait que chacune des personnes interrogées a des objectifs commerciaux qu’il est très important de respecter : au niveau du groupe, les objectifs fixés par la direction régionale, au niveau des agences les objectifs du groupe, au niveau des exploitants, les objectifs de l’agence et du groupe. Il existe une pression sur les objectifs commerciaux qui est revenue constamment lors des entretiens.

*Les exploitants ont le sentiment d'une évolution de la B.N.P. en une entreprise commerciale qui privilégie les performances de vente*

Un élément connexe commun à tous les salariés interrogés a trait au sentiment d'une évolution de la banque. Cette évolution n'est cependant pas perçue comme récente, mais datant d'avant la privatisation, de la réorganisation commerciale des années 1986/1987. La dérégulation relative du marché et l'intensification de la concurrence ont conduit à une évolution globale du secteur, qui s'est traduite à la B.N.P. par une politique commerciale plus agressive. Cette politique s'accompagne d'une modification de la structure du personnel : il s'agit de réduire la proportion d'administratifs par rapport à celle des exploitants. Ce renversement de la structure du personnel est rendu possible par l'informatisation qui permet qu'un certain nombre de tâches manuelles traitées par les administratifs le soient maintenant par les exploitants. La reconversion de personnels administratifs en personnels exploitants est également une tendance favorisée par la banque, et d'ailleurs plusieurs de nos interlocuteurs ont connu ce parcours professionnel.

*Les relations entre les exploitants et la B.N.P. sont de plus en plus de type "donnant-donnant", l'évaluation des salariés se fondant pour le principal sur leur performance commerciale individuelle.*

Une conséquence du souci de performances commerciales et de l'évolution de la banque est le sentiment que la relation entre les exploitants et leur employeur devient de plus en plus de type "donnant-donnant". La carrière et les revenus sont une conséquence directe, mais non automatique, des performances commerciales individuelles. Ceci n'a fait de doute à personne. Il est clair chez les exploitants qu'on ne fait pas carrière à l'ancienneté, mais en fonction de la réalisation ou non de ses objectifs.

*"Autrefois, on entrait à la B.N.P., on entrait comme aux Postes. Ce qu'il faut maintenant, c'est de bons résultats, si on a de bons résultats, on est sauvé." (X, conseiller de clientèle, trentaine).*

*“Si je ne faisais pas les chiffres que je fais, il est clair que je n’aurais pas la perspective que j’ai pour ma carrière.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine).

Dans le même temps, si la réalisation des objectifs est une condition nécessaire à l’évolution de la carrière, elle n’est pas une condition suffisante : les décisions de ressources humaines se prennent au niveau de la direction de la banque, le lien entre l’évolution des carrières et la notation du supérieur hiérarchique n’a pas un caractère automatique, et cette notation elle-même, si elle semble reposer principalement sur la réalisation des objectifs, intègre des éléments plus qualitatifs. Il faut noter ici également que ce type de relations entre les commerciaux et l’entreprise, selon lequel l’avancement et la rémunération dépendent des performances commerciales individuelles, semble n’avoir pas toujours existé dans l’entreprise : il traduit une évolution à laquelle les “anciens” sont sensibles.

*“Je serai jugé sur mes actes d’exploitation, si je marche bien en exploitation, je pourrai avoir une carrière qui va marcher, et encore il faut plaire au supérieur hiérarchique. Si vous plaisez pas, c’est raté.”* (X, C.C.P., trentaine).

*“Vous avez toujours une épée de Damoclès sur la tête, tant que vous produisez on ne vous dira rien, mais le moindre faux pas...”* (Idem).

*La segmentation des clients est une réalité quotidienne qui structure les relations entre exploitants et clientèle*

La classification des clients en fonctions de segments appelés “étoiles” a été intégrée par tous nos interlocuteurs. Plus un exploitant s’élève dans la hiérarchie, plus ses clients en portefeuille sont “étoilés”. Pour les exploitants, les clients “une étoile” constituent le segment quantitativement le plus important, sur lequel la banque ne gagne pas d’argent, et qu’il s’agit de rentabiliser notamment par la vente de contrats *Présence*.

*“On leur colle un contrat Présence, on leur fait des services supplémentaires qu’ils payent.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine).

Pour autant, les exploitants savent que la B.N.P. a toujours vocation à être une banque universelle, c’est-à-dire à accueillir tous types de clients. Cependant une politique différenciée doit être conduite en fonction des clients. C’est la compréhension de ce qui constitue cette politique différenciée, c’est-à-dire la compréhension de la façon dont on traite ou dont on doit traiter les différents segments de clientèle, qui va varier selon les exploitants, comme on le verra par la suite.

*La qualité est considérée comme un souci explicite de la direction de la banque et des groupes étudiés*

Un autre élément commun qu’on peut souligner a trait au thème de la qualité. Toutes les personnes interrogées ont souligné que c’était un thème très important. On rappellera que les deux groupes ont été sélectionnés sur deux listes comprenant d’une part des groupes très bien évalués par les clients en termes de qualité de service et d’autre part des groupes très mal évalués en cette matière. La D.C.R.M. qui a sélectionné un groupe dans chacune des deux listes qui lui étaient présentées (sans qu’on lui ait mentionné le critère de regroupement), a choisi dans la liste des mal évalués un groupe dont le nouveau directeur a justement cherché à améliorer la qualité de service aux clients. Les deux groupes n’ont donc pas été discriminants sur ce critère. Cependant les exploitants ont pu me parler d’expériences antérieures, dans ce groupe ou dans un autre, de direction de groupe ayant un style différent. Dans chacun des deux groupes, la qualité semble être désormais un thème fortement souligné par la direction de groupe et ce souci est partagé par les personnes interrogées. On verra plus loin que la façon dont ce souci est appréhendé et évalué peut cependant varier selon les salariés interrogés.

## *Une pression plus ou moins forte sur la qualité de service*

Ce point paraît important : plusieurs exploitants ont souligné que la satisfaction des clients était le résultat d'un travail bien fait, mais par ailleurs la politique de satisfaction se traduit par un contrôle plus ou moins serré des actions des exploitants. Ce trait est particulièrement sensible en matière de réclamations des clients, mais il se traduit aussi par des contrôles opérés par le groupe tels que le nombre de sonneries avant qu'on ne décroche le combiné du téléphone, ou l'inspection des espaces d'accueil des clients. La pression des directeurs d'agence et des responsables de groupe en matière d'exigences de qualité de service peut être plus ou moins forte selon les groupes et les agences. Cette pression peut sans doute avoir des effets différents quant au résultat final.

*“Il ne faut pas se faire remarquer négativement par la direction (...). Les réclamations sont très suivies, on fait attention de se couvrir nous.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine).

Selon Z, R.C.P.P., 34 ans, le contrôle s'effectue par la révision systématique des courriers envoyés aux clients par les directeurs d'agence, le suivi des réclamations, le suivi de la mise à jour des fichiers clients, etc. *“C'est lourd, on a des collaborateurs qui ne sont pas toujours à la hauteur professionnellement”*.

*“Je ne sais pas comment les autres se comportent avec les clients. Le directeur d'agence non plus. Quand il y a beaucoup de réclamations, on peut s'interroger sur le commercial.”* (X, conseiller de clientèle, trentaine).

*“Il faut rabâcher pour lutter contre la routine.”* (Y, directeur d'agence, trentaine).

#### **5.4.2. Les thèmes différenciateurs apparus lors des entretiens**

Un certain nombre de thèmes ont fait apparaître des différences de perception entre les salariés de la B.N.P. interrogés. Les pages suivantes relèvent et commentent ces différences.

##### *Le sentiment de frustration ou de confiance à l'égard de son évolution de carrière*

Un trait qui a fait apparaître des différences importantes –et qui n'est guère surprenant *a priori*– est la satisfaction des salariés à l'égard de leur carrière à la banque. Certains salariés sont apparus frustrés à l'égard de leur évolution de carrière, alors que d'autres en semblaient satisfaits (les déterminants semblent logiquement être l'ancienneté croisée avec le rang hiérarchique). Il s'agit ici de savoir si la banque les a traités de façon "équitable" selon eux, ou pas. Cette frustration peut influencer leur perception de leur travail et de la banque. Les entretiens permettent de montrer qu'il faut sans doute distinguer, pour les "nouveaux", l'appréciation portée sur le passé ou le présent, de celle portée sur l'avenir : un "nouveau" peut n'être guère satisfait de son poste actuel, considérer que son évolution a été trop lente, mais être confiant dans l'avenir (cas de F). Il faut donc dissocier, en matière d'évolution de carrière, une satisfaction qu'on appellera "récapitulative" d'une satisfaction "anticipative".

##### *La perception d'une autonomie plus ou moins grande dans le travail*

Les salariés interrogés ont souligné qu'ils étaient strictement encadrés quant à leur responsabilités et leurs objectifs, mais qu'ils avaient une bonne autonomie pour réaliser leurs objectifs dans le cadre de leur délégation de pouvoir. Pour autant, certains exploitants ont le sentiment d'être plus contrôlés et d'avoir moins d'autonomie dans leur travail que d'autres. Ce sentiment ne semble pas être lié directement au niveau hiérarchique, mais plutôt aux perceptions individuelles et aux pratiques qui ont cours au sein de l'agence.



*Le sentiment que les petits clients sont tout aussi bien ou moins bien traités que les autres clients*

Le message est clair pour les salariés : la B.N.P. est une banque universelle qui accueille les petits clients. Pourtant, la segmentation de la clientèle et la politique commerciale de la banque favorisent clairement les clients plus importants. L'appréhension des petits clients va d'un discours selon lequel les exploitants ne font pas de différence dans leur gestion quotidienne, à un discours qui regrette ouvertement de devoir supporter la charge des petits clients.

*“Continuer d’accepter à ouvrir des comptes à des gens qui viennent des pays du sud, et qui ouvrent un compte pour avoir une carte de séjour, qui gagnent 4000 F par mois et qui en renvoient 3000 dans leur pays tous les mois, je ne suis pas sûr que ce soit le principe d’une entreprise commerciale qui est là pour faire gagner de l’argent à ses actionnaires.” (Y, directeur d’agence, trentaine).*

On n’offre pas le même service aux petits et aux plus gros clients, mais on offre la même qualité de service, nous a dit un directeur d’agence... Comme les petits clients pèsent lourd dans le baromètre de satisfaction (à mesure de leur proportion dans la clientèle globale), mais que leur appréhension varie auprès des salariés, c’est sans doute un point qui mérite notre attention.

*Une perception différente de la performance de la B.N.P. à l’égard des concurrents*

La concurrence est apparue assez peu durant les entretiens. L’enquête ne nous a pas donné le sentiment qu’étaient développées des actions de conquête frontales contre certains concurrents. La concurrence est apparue à travers le clients, les exploitants soulignant que ceux-ci mettent en concurrence les banques en matière de prêts. Ce

problème de taux est un thème qui est revenu pour discuter de la politique de la banque et lors de remontée de dossiers (pour obtenir un taux plus intéressant pour son client). Des critiques ont été émises sur le manque d'innovation dans la politique de la B.N.P. par rapport au concurrents.

*“Il faudrait qu'on soit plus agressifs en matière de taux et de service pour émerger du lot”*. La B.N.P. n'est pas assez innovante. (C, directeur d'agence, trentaine).

*“J'ai l'impression qu'on est une grosse mécanique un peu poussive : il faut déployer une énergie pour obtenir quelque chose pour ses clients.”* (Z, R.C.P.P., trentaine).

Le sentiment que la B.N.P. a les moyens d'être performante à l'égard des concurrents ou est particulièrement performante en matière de politique commerciale à l'égard des concurrents fait ainsi apparaître des différences entre salariés.

#### *Une perception de la mission de l'entreprise plus ou moins orientée vers le rendement*

En interrogeant les salariés sur les objectifs de l'entreprise, les mêmes thèmes sont revenus régulièrement. Pourtant, des distinctions sont apparues quant à la mission de la banque : certains salariés mettent spontanément en avant la rentabilité et la performance alors que d'autres soulignent que l'“image de marque” de la banque ou la qualité sont prédominants (l'opposition production / qualité est étudiée au point suivant). On peut comparer ainsi en Annexe le discours de W, conseiller de clientèle, avec celui de Y, directeur d'agence. Ceci peut apparaître comme une réaction à un discours et des pratiques perçus comme trop tournés vers la performance commerciale. Cette différence de perception a sans doute un lien avec le rang hiérarchique (quoique l'on doive être prudent sur le non-dit des salariés interrogés) et la distinction “anciens” / “nouveaux”.

## *L'approbation ou la contestation de la politique commerciale de la banque*

Dans le discours explicite des salariés, certains se sont largement alignés sur le discours officiel, d'autres ont tenu des propos plus critiques, mais il faut sans doute faire la part du dit et du non-dit. Par ailleurs, certains aspects de la politique suivie peuvent être jugés positifs, d'autres négatifs (Y, directeur d'agence, reprend à son compte la nouvelle orientation commerciale de la banque, mais regrette qu'on n'aille pas plus loin dans cette logique). Une différence apparaît clairement quant à la politique commerciale de la banque : beaucoup de salariés la critiquent fortement pour le poids qu'elle fait peser sur les exploitants, alors que d'autres la défendent.

Selon A et B, R.C.P.P., les exploitants se sentent surchargés, mais en fait depuis deux ans, le nouveau chef de groupe a simplement repris les choses en main par rapport au laisser-aller antérieur.

*“Quand le groupe n'était pas dirigé, on ne demandait pas de produire. Aujourd'hui, quand on demande des résultats, c'est parfois considéré comme une pression, alors qu'ils sont payés pour produire.”* (C, directeur d'agence, trentaine).

Le bâton<sup>68</sup> est un thème qui revient régulièrement chez les exploitants. Les campagnes<sup>69</sup>, qui sont quasi permanentes, sont pratiquement unanimement décriées.

La différence d'appréciation résulte, semble-t-il en partie, du rang hiérarchique, mais semble croiser également la distinction entre “nouveaux” et “anciens”. Les “nouveaux” se plaignent en effet beaucoup moins de la pression des objectifs. Il serait sans doute erroné de parler ici de “proximité avec la direction”, car le sentiment d'une distance entre la base et le sommet est un point différent d'appréciation. On parlera plutôt de proximité avec la politique commerciale de la banque.

---

<sup>68</sup> Expression qui vient de ce qu'on coche les produits qu'on arrive à placer un à un.

<sup>69</sup> C'est-à-dire des objectifs de vente d'un certain type de produits pendant une période spécifique.

*Une appréhension complexe et partagée des politiques de qualité : comment concilier les intérêts de la banque et ceux des clients, le rendement et la qualité de service ?*

Deux distinctions apparaissent ici à travers les entretiens. Un premier débat récurrent porte sur la compatibilité entre campagnes et politique de qualité. Selon certains, les campagnes et la pression sur les performances sont contradictoires avec une véritable politique de satisfaction des clients, alors que d'autres tiennent le discours selon lequel les deux missions ne sont pas contradictoires, les produits de la B.N.P. s'adaptant à beaucoup de clients différents.

Ce débat est d'autant plus sensible que le sentiment est largement partagé que les critères de performance prédominent (au détriment de la qualité pour les premiers, en cohérence avec les critères de qualité pour les seconds). La conciliation des intérêts de la maison (pression des objectifs) et des intérêts des clients (pression des clients) est un arbitrage toujours délicat pour les exploitants. Ces derniers jugent souvent que ces deux types d'attentes ne sont pas être contradictoires en eux-mêmes, mais que la politique de la banque (les campagnes) rend leur conciliation difficile.

*“On ne peut pas faire de la qualité si on veut faire du bâton. Mais celui qui fait du bâton aura les meilleurs résultats quantitatifs.”* (X, C.C.P., trentaine).

*“On peut être considéré comme mauvais si on n'a pas de résultat à court terme”* déclare D, conseiller de clientèle, trentaine, mais il ajoute : *“Je fais du bâton, mais la vente est objective”* alors que son stagiaire ajoute : *“On fait bout à bout des ventes produits (...). Ce n'est pas une politique commerciale haut de gamme”*.

*“Il y a la qualité et le bâton, le chiffre, ce qu'il faut faire tous les jours (...). J'essaie de faire de la qualité, mais on fait souvent du bâton.”* (E, conseiller de clientèle, trentaine).

*“Je ne veux pas privilégier le chiffre malgré les instructions de la direction, je veux réaliser des chiffres tout en maintenant la qualité et l’image de marque.”* (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).

*“La perception n’est pas toujours la même entre gens de l’état-major. C’est pas un désaccord, c’est une perception différente. Ça se traduit par les chiffres. Il dit : «satisfaction et chiffres», et d’autres disent : «surtout chiffres».”* (Idem).

*“Un bon commercial est quelqu’un qui arrive à faire ses objectifs en faisant de la qualité.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine).

*“Un bon commercial est celui qui s’adapte à sa clientèle et qui satisfait sa hiérarchie. Il ne faut pas avoir une vue différente de celle de sa hiérarchie. Si vous allez dans le sens de ce qu’on vous demande de faire, ça va.”* (V, chargé de clientèle, vingtaine).

*“Il faut faire changer les mentalités des gens [(des clients)] de telle manière à ce qu’ils soient prêts à utiliser des services qu’on arrive à leur facturer à un point acceptable pour eux.”* (Y, directeur d’agence, trentaine).

Pour plusieurs interlocuteurs, le problème n’est pas seulement l’accent mis sur le “quantitatif” ou le “qualitatif” (pour reprendre la terminologie des exploitants), mais concerne également les moyens d’évaluer l’un et l’autre, le qualitatif étant beaucoup plus difficile à appréhender. Pour bon nombre d’interlocuteurs, un commercial peut jouer le court terme, avoir des bons résultats quantitatifs pour son avancement, sans que la mauvaise qualité soit remarquée. Pourtant, ils peuvent dire dans le même entretien qu’il y a un contrôle très serré de la qualité. Ce discours n’est pas nécessairement contradictoire : un exploitant peut chercher à placer à ses clients les produits que la B.N.P. lui dit de vendre, même si d’autres produits correspondent mieux à leurs besoins (par exemple

vendre des contrats *Présence* à des “4 étoiles” alors que cela ne leur apporte rien, D, C.C.P., trentaine) ; mais il doit dans le même temps éviter les réclamations qui, elles, sont surveillées.

*“Le qualitatif est beaucoup plus difficile à apprécier, alors que l’information sur le quantitatif arrive presque naturellement. L’information qualitative, il faut aller la chercher.”* (Z, R.C.P.P., quarantaine).

*“La nouvelle génération, c’est ça : faire des chiffres, des chiffres, et faire en sorte qu’il n’y ait pas de réclamation”*. Le travail en profondeur n’est pas apprécié, ceux qui font du bâton sont les plus appréciés. (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).

Selon X, C.C.P., trentaine, la qualité n’est pas vue, seuls les chiffres sont vus.

Un troisième débat porte sur les moyens pour mener une politique de qualité. Ce débat peut se situer au niveau des responsables d’agence : ceux-ci ont-ils le sentiment d’avoir les moyens matériels et humains qui leur permettent de mener une bonne politique de qualité ?

*“Il ne suffit pas de lancer un challenge qualité en disant qu’il faut améliorer ci ou ça. La bonne volonté y est, mais je ne suis pas sûr que les moyens sont mis à la disposition des gens pour y parvenir (...). On est tous conscients du problème de qualité, mais sur le terrain, il y a un manque de moyens qui ne permet pas de mettre en application cette bonne volonté (...). Aujourd’hui en deux mots, la D.G. dit : il faut faire de la qualité, il faut, il faut, il faut”*. Mais “il faut faire de la quantité avec la qualité”, ce n’est pas toujours évident. (C, directeur d’agence, trentaine).

*“Les gens rigolent [quand on parle de qualité] parce qu’au quotidien, on parle quantité, pas qualité.”* (D, conseiller de clientèle, trentaine).

Selon une jeune recrue de la banque, sur le terrain, on allège les effectifs et on réduit donc la qualité de réception. Il n'y a plus d'hôtesse et le téléphone sonne beaucoup au moment des entretiens (entretien avec D).

On peut entendre à l'inverse :

Selon A et B, R.C.P.P., au niveau du terrain, la qualité suscite des commentaires selon lesquels les exploitants ont beaucoup de travail et pas tous les moyens requis comme des secrétaires, etc. Pourtant on donne des moyens (comme des téléphones à renvoi), mais ils ne sont pas nécessairement utilisés. Les exploitants se sentent surchargés, mais en fait depuis deux ans, le nouveau chef de groupe a repris les choses en main par rapport au laisser-aller antérieur.

Le problème des moyens se traduit notamment pour les exploitants par le problème de temps :

*“On ne peut pas trop en demander à ses collaborateurs, de faire plus de temps de travail qu'ils ne sont obligés de faire. Ceux qui le font spontanément font de la qualité.”* (C, directeur d'agence, trentaine).

Selon E, conseiller de clientèle, trentaine, la B.N.P. a connu une évolution : on en demande toujours plus, mais avec plus de moyens. Mais on a pas toujours le temps : pour bien faire, il faudrait des gens en plus.

*“On a du mal à faire tout ce qui est demandé en termes de qualité, on a beaucoup de boulot (...). Voici les listings des gens qu'on a à contacter, c'est des heures de bureau, vous voyez ça, j'ai pas le temps. J'en fais de temps en temps, mais je ne peux pas tout faire (...). C'est bien sur la forme, mais on pas vraiment le temps de les traiter.”* (F, chargé de clientèle, vingtaine).

**On peut conclure, du large accord entre exploitants sur ces points, que :**

- on fait carrière à la B.N.P. (d'où une implication forte à l'égard de la banque)
- la B.N.P. est une entreprise très hiérarchisée, les décisions venant de la direction des réseaux (D.C.R.M.)
- une marge de manœuvre existe dans l'application au niveau des groupes des objectifs déterminés par la D.C.R.M.
- le niveau groupe joue un rôle important dans le fonctionnement du réseau et dans le travail quotidien des exploitants
- l'ambiance de travail dans l'agence et le groupe est un facteur très important pour les exploitants, et il varie entre groupes et agences
- il existe une pression forte en faveur des performances commerciales, qui résulte d'une évolution récente de l'entreprise (moins de dix ans)
- l'évaluation des exploitants se fonde principalement sur les performances commerciales, la nature de leurs relations avec l'entreprise évoluant ainsi de plus en plus vers un type "donnant-donnant"
- la segmentation interne des clients se traduit concrètement dans les pratiques de la banque
- la direction de la banque a un souci explicite pour la qualité de service
- la pression sur la qualité varie en fonction du groupe d'agences

**Les exploitants divergent souvent sur ces points :**

- frustration, ou confiance, à l'égard de leur carrière
- autonomie plus ou moins grande dans leur travail
- les petits clients sont traités aussi bien que les autres clients
- la B.N.P. est plus ou moins performante que ses concurrents
- la mission principale de la B.N.P. est la rentabilité et la performance commerciale
- appréciation de l'orientation commerciale adoptée par la B.N.P.
- on peut faire du rendement commercial et de la qualité de service
- la B.N.P. valorise autant la qualité de service que les performances commerciales
- les exploitants ont les moyens de faire de la qualité de service

*Tableau 4 : récapitulatif des points de convergence et de divergence  
issus des entretiens qualitatifs avec des exploitants de la B.N.P.*



### 5.4.3. Trois critères de segmentation des exploitants

Les entretiens qualitatifs font apparaître des différences dans les réponses qui permettent d'établir trois grandes façons de segmenter la population des exploitants :

*Trois niveaux hiérarchiques principaux doivent être distingués*

Un des objectifs de l'étude était de comprendre, au sein de l'organisation hiérarchique de la banque, les différents niveaux pertinents pour l'analyse. Les propos de nos interlocuteurs permettent d'établir ces distinctions. Il existe structurellement au moins huit niveaux hiérarchiques susceptibles de nous intéresser : directeur de groupe, R.C.P.P., directeur d'agence, responsable de bureau, C.C.P., conseiller de clientèle (plusieurs niveaux), chargés de clientèle sans caisse, avec caisse. Trois niveaux apparaissent être en fait assez spécifiques : le niveau du groupe, le niveau du directeur d'agence et le niveau des exploitants d'agence.

Le niveau du groupe nous a semblé très spécifique, aussi bien quant au discours des membres du groupe interrogés que dans la façon dont il est considéré par les autres salariés. Autant en matière de qualité que de résultats commerciaux, les R.C.P.P. sont des interlocuteurs qui tiennent un discours assez proche de la direction, et reprennent largement à leur compte sa position. La pression des "campagnes", et les problèmes qui peuvent y être liés, ont été peu abordés par les responsables du groupe, et la réalisation des objectifs par les exploitants ne l'a été qu'assez discrètement. C'est au niveau du groupe que la politique de la direction a été explicitée et reprise de la façon la plus claire et détaillée. Bien que notre échantillon soit extrêmement réduit, et que le discours explicite des responsables ne traduise sans doute pas l'intégralité de leur opinion, il n'en reste pas moins que le contenu et la forme de ces entretiens nous paraissent assez différents de ceux des autres salariés interrogés.

Les responsables de niveau groupe ont en fait une position intermédiaire entre deux niveaux hiérarchiques : le niveau de la direction du réseau commercial (direction régionale, D.C.R.M.) et le niveau des agences. Le travail des membres des groupes consiste à transmettre l'information du terrain à la direction (cette remontée d'informations semble en fait se concentrer sur les prévisions d'objectifs pour l'année suivante et les résultats obtenus des objectifs et des campagnes), mais surtout à appliquer la politique décidée en haut et à s'assurer que les objectifs sont réalisés sur le terrain (l'atteinte des objectifs par le terrain est le principal critère en fonction duquel ils sont eux-mêmes jugés). A ce titre, les membres du groupe ne peuvent se permettre de trop partager les sentiments ou les ressentiments du terrain, puisque leur position même les oblige à contrôler et exiger des résultats du terrain. De ce fait, ils doivent reprendre les objectifs à leur compte quotidiennement dans leurs relations avec les agences, et, face à la direction qui décide de l'évolution de leur carrière, ils doivent s'affirmer comme fiables et loyalistes. Aussi, même s'ils n'adhèrent pas entièrement aux politiques de la direction, leurs critiques seront plus modérées (cependant pas inexistantes) et leur position moins éloignée de la direction générale, sauf à vivre quotidiennement une dissonance intenable.

Le niveau des directeurs d'agence (et responsables de bureau) se distingue clairement de celui du groupe, ce qui n'avait rien d'évident *a priori*. Les directeurs d'agence ont parfois un discours plus critique sur la politique de la direction avec laquelle ils n'ont aucun contact direct. Ils ont une autorité hiérarchique qui les distingue des exploitants, tout en restant en contact quotidien avec les clients. Ils sont sur le terrain et doivent répondre de l'atteinte des objectifs par leurs exploitants. Leur position est de ce fait intermédiaire, et distincte à la fois du niveau des groupes et de celui des exploitants d'agence. Le contact direct qu'ils ont avec les exploitants et les clients les rend peut-être plus sensibles aux difficultés de ces derniers. Il existe sans doute de grandes différences entre directeurs d'agence, qui peuvent être plus ou moins proches du discours de la direction. Nos entretiens nous permettent cependant de penser que si, par leur position

d'autorité hiérarchique, les directeurs d'agence doivent prendre à leur compte le discours officiel de la banque, leur plus grande distance par rapport à la direction, et leur position de terrain autorise une plus grande variance des opinions.

Enfin le troisième niveau est celui des exploitants, qui sont en contact direct avec la clientèle et dont on exige des résultats commerciaux. Nous avons constaté une très grande diversité des opinions, qui demande pour être comprise une autre segmentation que celle du rang hiérarchique, qui ne nous a pas semblé décisive ici (entre chargés de clientèle avec caisse, sans caisse, différents conseillers de clientèle, C.C.P.).

*La distinction entre "anciens" et "nouveaux" paraît globalement importante*

Cette distinction est revenue régulièrement au cours des conversations. La banque a connu une évolution, au cours des années 80, par laquelle elle a renforcé son orientation commerciale et a fait évoluer sa politique de gestion du personnel. Les "anciens" travaillent à la B.N.P. depuis plusieurs décennies, ils ont été recrutés avec un niveau de diplôme généralement plus faible que les "nouveaux" (c'est une évolution générale au secteur bancaire) et ont connu une progression en interne. Leur relation à la banque a une certaine intensité et semble différente de celle des jeunes recrues. Un "nouveau" commence sa carrière à la B.N.P. par définition. Il espère une bonne évolution de carrière, il investit dans une position future, alors qu'un "ancien" a des perspectives de carrière beaucoup plus réduites, en rythme de progression ou en poste envisageable. Il peut se sentir mal payé en retour de sa vie professionnelle consacrée à la B.N.P., quand des conditions plus favorables lui semblent faites aux jeunes ou aux diplômés.

*"Les gens qui sont d'une ancienne génération sont tous en général un peu aigris"* dit un jeune chargé de clientèle (en sympathisant plutôt qu'en critiquant), en raison de promesses non tenues, d'évolution de carrière (*"il y a quelques années il était plus difficile de monter en grade"*), de salaire, de charge de travail (F, chargé de clientèle, vingtaine).

*“On m’a dit : «mais maintenant vous êtes trop vieux pour accéder à des fonctions supérieures», alors ça, vous comprenez que ça m’est resté à travers la gorge (...). Pour avoir quelque chose ici, il faut être jeune et il faut plaire...” (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).*

L’inquiétude à l’égard de l’avenir semble donc primer chez les anciens sur la confiance en l’avenir, inquiétude qui se traduit notamment par une peur du chômage.

*“On est satisfait de travailler tout court. Même si on est pas satisfait de travailler à la B.N.P., on fera tout pour y rester.” (X, C.C.P., trentaine).*

*“C’est vrai qu’actuellement, c’est pas spécifique à la B.N.P., les gens en général sont mal dans leur peau. Il y a une angoisse en permanence, la crainte de perdre son poste, d’avoir des problèmes, une angoisse en permanence. Peut-être moins chez certains jeunes, mais c’est pas évident.” (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).*

Il n’est pas étonnant que les propos les plus critiques à l’égard de la banque soient venus des anciens, ce qui ne signifie pas une relation moins impliquée, comme on l’a relevé plus haut, tout au contraire. Il serait peut-être exagéré de dire que deux cultures s’opposent à la B.N.P., car les “anciens” sont soumis aux mêmes contraintes professionnelles que tout exploitant. On peut cependant penser qu’il existe, de façon globale, une appréciation différente de la politique commerciale de la banque entre “anciens” et “nouveaux”, sous réserve que cette distinction puisse se superposer à celle des différences hiérarchiques (des “anciens” rencontrés au niveau du groupe partagent des traits communs avec des “anciens” de l’exploitation, mais sont nettement moins critiques dans leur discours) et entre diplômés et non-diplômés.

*“C’est vrai qu’on me dit : “vous avez des méthodes anciennes, vous êtes vieux jeu”, mais je m’en fiche. Moi, c’est l’image de marque de la B.N.P., point final. Je défends la*

*maison (...). Les jeunes n'ont pas du tout la même optique que nous. C'est sûr qu'entre les anciens et les nouveaux on n'a pas le même esprit. On n'a peut-être pas les mêmes bases (...). La nouvelle génération, c'est ça : faire des chiffres, des chiffres et faire en sorte qu'il n'y ait pas de réclamation.” (W, conseiller de clientèle, cinquantaine).*

X, C.C.P., trentaine, indiquait que désormais on recrute des jeunes diplômés avec un contrat spécifique et que s'ils n'ont pas de résultats, ils sont éjectés.

*La distinction entre diplômés et non-diplômés semble être un autre critère important*

La distinction “anciens” / “nouveaux” ne doit pas cacher qu'elle recouvre souvent une autre distinction, celle des niveaux de diplôme. Le niveau de diplôme apparaît être un critère important dans la gestion des ressources humaines de la banque. Celle-ci encourage les salariés à accroître leur niveau de diplôme, ce qui n'est pas sans poser des difficultés à des salariés qui ont une vie de famille, un âge plus avancé et un niveau d'études plus bas à l'origine. Les salariés diplômés ont accès plus facilement et plus rapidement à des postes supérieurs, ce qui suscite des frustrations et des critiques parce qu'un H.E.C. sera parachuté directement directeur d'agence sans expérience de l'exploitation (X, C.C.P., trentaine) ; parce qu'un diplômé bac + 2 mettra quatre ans à accéder à un rang hiérarchique auquel un ancien aura accédé au bout de trois fois plus de temps (F parlant de soi-même par rapport à E) ; parce que les postes au niveau du groupe sont de plus en plus réservés aux diplômés (A et B, R.C.P.P.). Les salariés diplômés sont peut-être moins inquiets sur la politique de la banque à leur égard, parce qu'ils sont plus confiants, par rapport à leur évolution de carrière à l'intérieur de l'entreprise, ou dans leur capacité à retrouver un travail s'ils quittaient la B.N.P.

## 5.5. Résumé et conclusion de l'étude qualitative

### *Résumé*

Le réseau commercial de la B.N.P. nous est apparu comme une organisation assez rigide, construite sous forme de pyramide hiérarchique, avec une centralisation forte de la politique. La gestion du personnel est marquée par des carrières longues –voire exclusives–, des salariés dans l'entreprise, ce qui conduit à une implication forte des salariés dans la relation avec leur employeur, et sans doute à un certain nombre de tensions. La segmentation des exploitants semble répondre à trois critères principaux : hiérarchie (groupe, direction d'agence, exploitation en agence), ancienneté, niveau d'études.

Le rôle de la direction de groupe apparaît être assez déterminant dans l'application des politiques. Le climat et le souci de qualité semblent dépendre directement de la direction de groupe, les responsables d'agence et de bureau jouant également un rôle, mais au sein de cette politique de groupe. Des contraintes externes à la direction de groupe (les objectifs et les campagnes) sont des éléments également déterminants dans le travail des exploitants et dans leur appréhension de ce travail.

La satisfaction des salariés à l'égard de leur employeur et de leur travail semble dépendre de la direction de groupe (et par ricochet de la direction d'agence), mais également de l'ancienneté et du rang hiérarchique, bien que l'on puisse distinguer deux composantes de la satisfaction : rétrospective et anticipative.

L'enquête qualitative donne le sentiment d'une entreprise qui a une culture et des procédures très administratives, sur laquelle on a superposé depuis quelques années une orientation commerciale (c'est-à-dire une optique de vente de produits). Les exploitants ressentent fortement une forte pression commerciale, qui se traduit par des "actions

commerciales” (placement de tant de produits dans tel laps de temps) qui conduisent au “bâton” (cocher le nombre de produits placés au fur et à mesure de la campagne), ainsi que par une évaluation des performances individuelles sur des critères de vente.

Cette orientation commerciale est ressentie comme récente (environ une dizaine d’années) par les salariés plus anciens. De ce fait, les rapports entre les salariés et leur banque deviennent de plus en plus de type “donnant-donnant”, ce qui contraste avec les carrières plus sûres et sécurisantes qui étaient auparavant en usage entre les salariés et leur “maison”.

La politique commerciale de segmentation de la clientèle par étoiles structure effectivement les rapports entre la clientèle et les commerciaux (politiques spécifiques pour les petits clients, plus les clients ont d’étoiles, plus le niveau hiérarchique de leur interlocuteur est élevé). La qualité est perçue comme un thème important pour la direction de la banque, la pression sur la qualité étant plus ou moins forte selon les agences.

Les salariés interrogés ont des attitudes très différentes quant à la perception de leur évolution de carrière ou de leurs perspectives de carrières. Les jeunes sont les plus confiants, alors que les anciens, même à un poste plus élevé, expriment une certaine frustration sur la façon dont ils sont traités (moins bien pensent-ils que les jeunes et les diplômés). Le sentiment d’autonomie dans le travail varie également fortement.

Le thème de la mise en œuvre d’une politique de qualité suscite des appréhensions profondes et contradictoires à l’égard de la politique de la banque.

Les exploitants se plaignent de ne pas avoir toujours les moyens (assistance administrative, temps à consacrer à chacun de leurs clients) pour assurer un suivi effectif de leur clients. De plus, le primat accordé à la “production” (vente) peut être jugé plus ou moins conciliable avec le souci de la qualité.

La politique du “bâton”, c’est-à-dire de la vente forcée de certains produits dans une période de temps délimitée, est notamment très mal ressentie par les exploitants, qui considèrent que les objectifs de vente qui leur sont assignés ne correspondent pas nécessairement aux besoins de leurs clients, et que rien ne justifie de réaliser ces objectifs dans des périodes de temps courtes et délimitées.

On sent de ce fait les salariés parfois partagés entre les intérêts de la banque (atteindre les objectifs de production et de campagne, suivre les directives hiérarchiques) et ceux des clients (vendre aux clients le service et les produits qui leur conviennent), alors que les exploitants dépendent dans leur carrière et dans leur rémunération de la réalisation des intérêts de la banque, mais aussi, à plus long terme, de celle des intérêts des clients (outre le souhait d’être loyal à l’égard des clients).

La politique commerciale de la banque semble inciter à une “politique produits” (vendre une quantité définie des produits de la banque à un fonds de clientèle) plus qu’à une “politique clients” (satisfaire les besoins spécifiques de chaque client par des produits adaptés), alors que beaucoup d’exploitants conçoivent que leur rôle véritable est de mettre en œuvre une “politique clients”.

#### *Discussion complémentaire*

On peut conclure cette analyse par deux réflexions :

– la politique commerciale de la B.N.P., la politique de qualité et la pratique commerciale des exploitants représentent généralement pour les exploitants trois “univers cognitifs” différents. Il semble souvent y avoir d’un côté la pression de la hiérarchie sur les objectifs commerciaux qui entraîne une résistance, un conflit de rôle ou un agrément (rarement), et de l’autre le relationnel quotidien et concret avec les clients, qui traduit un



souci de satisfaire ses clients et qui est parfois contradictoire avec le premier. Le thème de la qualité de service est souvent perçu comme une politique de la banque qui conduit à un contrôle supplémentaire des exploitants.

Il ne faut sans doute pas exagérer l'écart entre chacun de ces trois éléments, qui sont d'une façon ou d'une autre "gérés" ensemble par tous les exploitants. On peut cependant relever que, lors de ces entretiens, ces trois dimensions sont rarement apparues comme des facettes d'un même ensemble. Si, en principe, l'approche du client intègre dans un tout cohérent la politique commerciale, la relation commerciale et la qualité de service, ces trois dimensions semblent en fait souvent éclatées dans la perception des exploitants.

– la B.N.P. est passée d'une culture administrative où la pression commerciale sur les exploitants était faible, où ceux-ci s'occupaient donc presque à loisir de leurs clients (selon leur inclination personnelle), à une culture commerciale, où les exploitants sont soumis à un contrôle et une pression quasi quotidiens de leur performance. Le service au client a-t-il profité ou souffert de cette évolution ? Les exploitants sont incités à mener une politique à court terme, en faveur de résultats immédiats, par un gestion optimale de leur temps. Le développement de relations de confiance avec les clients, qui se construit sur le long terme, se fait à l'initiative des exploitants, et presque, parfois, malgré la pression commerciale de la banque.

On peut se demander si le client (et l'optique marketing) n'a pas été oublié dans cette réorientation commerciale de la banque. L'optique commerciale traditionnelle est de maximiser l'activité et le chiffre d'affaires à court et moyen terme. L'optique commerciale moderne s'intègre dans une démarche de marketing : la satisfaction des besoins des clients est la meilleure façon d'optimiser sur le long terme la relation avec le client et de rentabiliser cette relation. La politique suivie par la B.N.P. –la "production", le "bâton"– est une politique commerciale traditionnelle : les exploitants doivent produire, la pression vient d'en haut, ils sont jugés sur leurs résultats de vente. A cette politique s'ajoute un

souci de qualité de service, parfois incohérent avec la politique commerciale et rendu difficile par les conditions de travail (par exemple, le nombre de clients dans le portefeuille de chaque exploitant limite le temps disponible pour assurer un suivi personnalisé), et qui se traduit parfois par un contrôle hiérarchique supplémentaire.

L'éclatement des trois dimensions de l'approche du client (politique commerciale de l'entreprise, contacts relationnels, qualité de service) a sans doute pour origine la politique de la B.N.P. En résumé, la direction fait pression sur les exploitants pour produire à court terme, les exploitants savent que leur intérêt est de développer une relation à long terme et non à court terme avec leurs clients, et la qualité de service paraît être sous certains aspects une exigence supplémentaire de la hiérarchie, tout en étant parfois contradictoire avec la politique commerciale.

## **CHAPITRE 6 : LA PREPARATION ET LA REALISATION DE L'ETUDE QUANTITATIVE**

### **6.1. La rédaction du questionnaire**

Conformément aux hypothèses présentées plus haut, le questionnaire avait pour objet de mesurer cinq construits :

- l'orientation vers le marché
- la satisfaction des salariés
- la capacité de travailler
- le conflit de rôle
- la qualité des relations hiérarchiques

ainsi que d'obtenir des renseignements permettant d'identifier chaque exploitant ainsi que son groupe d'appartenance.

A ces différents construits, on peut en ajouter un dernier, qui est la satisfaction des clients et ses composantes, issu d'une base de données fournie par la banque.

#### **6.1.1. L'échelle d'orientation vers le marché**

Nous trouvons dans la littérature trois questionnaires qui peuvent servir de référence pour mesurer l'orientation vers le marché, celui de Kohli et Jaworski (avec Kumar, 1993), celui de Narver et Slater (1990) et celui de Ruekert (1992).

Il est important de distinguer le concept d'orientation vers le marché, de la mesure de cette orientation. Il existe entre ces trois groupes d'auteurs un relatif consensus sur le

concept d'orientation vers le marché, mais chacun d'entre eux a développé des mesures spécifiques de ce concept. Ces mesures font apparaître des similitudes, mais également des différences notables quant aux items sélectionnés. Les similitudes ne relèvent pas seulement de la présence commune de certains items, mais également de la perspective méthodologique de ces échelles.

Les mesures actuelles de la littérature :

- s'adressent aux dirigeants d'entreprise (ou de S.B.U.), c'est-à-dire comportent des questions auxquelles seule la direction peut répondre,
- se focalisent sur les comportements,
- sont parfois difficilement adaptables au contexte français (utilisation dans le libellé de concepts de management en vogue aux Etats-Unis).

Aucun de ces trois éléments n'est inhérent au concept d'orientation vers le marché. Ils résultent du parti pris méthodologique des recherches américaines. En effet :

– le fait de rédiger un questionnaire auquel seuls les dirigeants sont en mesure de répondre résulte des contraintes de mise en œuvre des études américaines. Celles-ci adoptent une démarche quantitative et comparative, qui nécessite de ce fait d'inclure de nombreuses entreprises (ou S.B.U.) dans son échantillon. Pour des raisons pratiques, le nombre de S.B.U. requis conduit à n'interroger qu'un nombre limité de répondants par S.B.U., à savoir leurs responsables. Ces derniers ne sont pas interrogés en qualité de dirigeants parce que l'orientation vers le marché serait seulement l'affaire des dirigeants, mais parce qu'ils sont considérés comme des informateurs qualifiés et objectifs, pour témoigner des pratiques internes à l'organisation

– comme nous avons déjà eu l'occasion de le relever, le fait de se concentrer sur les variables comportementales résulte de questions de circonstances (car Narver et Slater

soulignent la dimension culturelle de l'orientation vers le marché) ou d'un choix délibéré (Kohli et Jaworski), qui nous semblent contraires à la spécificité de l'orientation vers le marché, celui-ci devant intégrer une dimension culturelle

– le fait de s'adresser à des responsables américains, dont on suppose qu'ils connaissent un certain vocabulaire et qu'ils partagent une certaine culture de management, résulte des circonstances factuelles des études et n'est pas lié à la nature de l'orientation vers le marché.

L'objet de notre recherche est d'étudier la variation de l'orientation vers le marché à l'intérieur d'une même organisation, en fonction des unités et des niveaux hiérarchiques, d'en comprendre des éléments explicatifs et d'établir le lien avec la satisfaction des clients.

De ce fait, les mesures que nous devons adopter intègrent des variables culturelles et politiques, s'adressent également aux salariés qui fournissent le service, s'adaptent au terrain d'étude (France et banque) pour être plus appropriées.

L'adaptation de la mesure ne constitue pas une modification du concept et des dimensions d'orientation vers le marché proposées par la littérature. De la même façon, les items proposés dans les différentes échelles d'orientation vers le marché varient souvent entre elles, sans que l'on puisse considérer que ces échelles mesurent des phénomènes différents. Une recherche récente de Deshpandé et Farley, non encore publiée, a eu pour objet de comparer les différentes échelles d'orientation vers le marché qui existent dans la littérature, en les soumettant à un même public de responsables de S.B.U. (Deshpandé et Farley, 1996). L'étude permet de montrer des résultats similaires aux différents tests de fiabilité et de validité de ces différentes échelles, et une forte corrélation entre elles. Les auteurs concluent leur étude en indiquant que : "the scales appear interchangeable"<sup>70</sup> (p.9).

---

<sup>70</sup> "Les échelles apparaissent être interchangeables";

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des items des trois questionnaires (en italique, les items qui ont été conservés et adaptés dans notre questionnaire) :

	Kohli et Jaworski	Narver et Slater	Ruekert
Visite des responsables aux clients	1.1	3.1	
Beaucoup d'études en interne	1.2		
Rapidité à détecter l'évolution des clients	1.3		
Mesure régulière de la satisfaction des clients	1.4	1.5	
Rapidité à détecter l'évolution de l'environnement	1.5		
Etude régulière de l'évolution de l'environnement	1.6		
Réunions interdépartementales sur le marché	2.1		
Communication interd. sur les besoins futurs des clients	2.2		
Diffusion interd. de l'information sur les clients	2.3		
<i>Diffusion de l'information sur la satisfaction des clients</i>	2.4	3.2	
<i>Diffusion interd. rapide de l'information sur concurrents</i>	2.5	2.1	
Réaction rapide aux actions des concurrents (prix)	3.1		
<i>Prise en compte des changements des besoins des clients</i>	3.2		1.5
<i>Produits développés en fonction des besoins des clients</i>	3.3		1.9
Travail interd. de réponse aux changements de l'environnement	3.4		
<i>Réaction rapide aux actions commerciales concurrentes</i>	3.5	2.2	
<i>Bonne coordination des différents départements</i>	3.6	3.3	
<i>Prise en compte des réclamations des clients</i>	3.7	1.6	
Rapidité à mettre en place un plan marketing	3.8		
<i>Modification de l'offre en fonction d'attentes des clients</i>	3.9		
<i>Objectifs déterminés par la satisfaction des clients</i>		1.1	1.3
<i>Cibler les clients pour qui on a un avantage concurrentiel</i>		2.4	2.6
<i>Détermination à satisfaire les clients</i>		1.2	
Avantage concurrentiel à partir des besoins des clients		1.3	
Recherche d'accroissement de la valeur des produits		1.4	
<i>Les dirigeants discutent souvent des concurrents</i>		2.3	
<i>Valorisation de chaque salarié à l'égard du client</i>		3.4	
<i>Ecoute des opinions des clients</i>			1.1
Utilisation d'études de clientèle pour la qualité			1.2
Utilisation d'études de clientèle pour la technologie			1.4
Utilisation d'études de marché pour segmenter les clients			1.6
Recherche d'idées de clients pour les produits			1.7
<i>Information de la force de vente sur les clients et conc.</i>			1.8
La stratégie repose sur les études de marché			2.1
<i>Actions développées spécifiquement pour des segments</i>			2.2
Moyens suffisants donnés aux produits pour le marché			2.3
Position sur le marché privilégiée par rapport à la finance			2.4
Prix déterminés en fonction de la valeur pour les clients			2.5
Investissement dans une position sur le marché			2.7
La planification est organisée par marchés			2.8
Respect des promesses faites aux clients			3.1
Réponse aux besoins des clients			3.2-3.6

Tableau 5 : liste des items des échelles d'orientation vers le marché

Nous pouvons constater une assez grande diversité des items des questionnaires relatifs à l'orientation vers le marché ainsi que de la longueur des questionnaires. Aucun item n'est commun aux trois groupes d'auteurs, 7 items sont communs à Kohli et Jaworski et Narver et Slater, 4 items sont communs à Ruekert et à d'autres auteurs.

Afin d'établir notre questionnaire, nous avons procédé en trois étapes :

*1. Sélection de tous les items applicables et adaptables à notre entreprise*

Cette sélection est fondée sur deux critères : (1) la pertinence des items vis-à-vis de l'entreprise ( suite à notre étude qualitative) et (2) la pertinence des items vis-à-vis de nos répondants (niveau exploitants et non direction générale).

La plupart des items communs à Kohli et Jaworski et à Narver et Slater ont été conservés dans notre questionnaire à savoir :

- la diffusion de l'information sur la satisfaction des clients
- la diffusion de l'information sur les concurrents
- la réaction rapide aux actions commerciales de la concurrence
- la coordination des différentes fonctions
- le traitement des réclamations des clients

ainsi que les items que Ruekert partage avec Kohli et Jaworski et Narver et Slater et qui ne sont pas de niveau direction :

- la prise en compte des changements des clients
- des produits développés pour satisfaire les clients
- une politique fondée sur la recherche de la satisfaction des clients
- une politique de segmentation fondée sur la valeur apportée (cet item a été finalement éliminé lors du prétest du questionnaire).

Par ailleurs, seulement certains items spécifiques à chaque groupe d'auteurs ont été conservés :

- l'adaptation des produits aux besoins des clients (K&J)
- la détermination à satisfaire les clients (N&S)
- l'information par les responsables des actions des concurrents (N&S)
- la reconnaissance de l'importance de chaque salarié dans le service au client (N&S)
- l'écoute réelle des opinions des clients (R)
- l'information de la force de vente sur les clients et les concurrents (R)
- des actions spécifiques menées en fonction des segments (R).

La formulation de ces 16 questions est quelquefois restée inchangée et a été le plus souvent légèrement adaptée lors de la première rédaction ou à la suite du prétest car :

- nous avons pu, en raison du caractère monographique de notre étude, adapter précisément notre question à l'entreprise étudiée. Par exemple, l'écoute des opinions des clients de Ruckert devient "La B.N.P. est à l'écoute des opinions des clients", ou "Les informations sur la satisfaction des clients sont diffusées à tous les niveaux de l'activité de façon régulière" (K&J) devient "Les informations sur la satisfaction des clients sont diffusées à tous les niveaux du groupe de façon régulière".

- la formulation originale pouvait être trop complexe ou abstraite ou trop liée à des concepts à la mode aux Etats-Unis, mais inconnus de nos répondants. Par exemple : "We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customers needs"<sup>71</sup> (N&S 1.2) a été changé en "Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante du réseau commercial de la B.N.P." ; les questions liées au concept d'avantage concurrentiel ou à la valeur apportée au client ont été également adaptées en français courant.

---

<sup>71</sup> Item assez typique de la difficulté à traduire en français courant un jargon, peut-être : "nous avons le souci constant de notre détermination à servir les besoins des clients"



– quand cela a été possible, nous avons adapté des questions formulées pour la direction générale en questions pertinentes pour le niveau des exploitants lorsqu’il s’agissait d’évaluer des valeurs ou la politique suivie. Par exemple : “Nous diffusons volontiers des informations auprès des différents départements sur les relations positives ou négatives que nous avons des clients” (N&S) devient “Les réactions positives ou négatives des clients à notre offre de produits sont communiquées aux supérieurs hiérarchiques et connues par eux” ; “Toutes les fonctions de notre activité (marketing / vente, production, recherche et développement, finance / comptabilité, etc.) travaillent ensemble pour satisfaire les besoins des marchés cibles” (N&S) et “Les actions des départements dans notre activité sont bien coordonnées” (K&J) sont traduites dans la réalité de la B.N.P. au niveau des exploitants : “A l’intérieur du groupe, j’ai le sentiment qu’il existe une bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques” et “Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les exploitants pour satisfaire les besoins de nos clients”.

Ces adaptations sont en ligne avec les réflexions de Kohli, Jaworski et Kumar (1993) qui avaient noté :

“It is important to consider whether (1) the scale items "make sense" in other languages and (2) subsequent measure assessment would produce similar results. For the former question, it may be case that the items need to be modified to reflect differing hierarchical and departmental arrangements.” (p.475)<sup>72</sup>

Le questionnaire de Kohli et Jaworski comprend 20 items, celui de Narver et Slater 14, et celui de Ruekert, 23. Dans cet ensemble, 16 items ont été repris dans notre questionnaire.

---

<sup>72</sup> "Il est important d'étudier si (1) les items de l'échelle "font sens" dans d'autres langues et (2) si l'évaluation de mesure postérieure produirait des résultats similaires. Concernant ce premier point, il se peut que les items doivent être modifiés pour refléter des situations départementales et hiérarchiques différentes."

Les autres items ont été écartés :

– soit parce que la réponse était connue pour l'ensemble de la B.N.P et n'avait donc pas d'intérêt dans une étude monographique (par exemple la mesure régulière de la satisfaction des clients, l'utilisation d'études de clientèle pour mener une politique de qualité...)

– soit, et c'est le cas de la plus grande partie des items rejetés, parce que les questions s'adressaient à un niveau de direction générale et ne trouvaient pas de traduction au niveau des agences et des groupes.

## *2. Le développement de nouveaux items*

Nous avons ajouté aux 16 items relevés précédemment, 20 items nouveaux.

Ces items ont été créés à partir de notre étude qualitative et en fonction des lacunes que nous avons constatées dans les questionnaires publiés pour une étude de l'orientation vers le marché dans les services.

Pour autant, tous ces items se rattachent aux thèmes bien connus de l'orientation vers le marché et ne constituent donc pas une innovation conceptuelle. On peut donc rattacher chacun des nouveaux items à un aspect de l'orientation vers le marché souligné par Kohli et Jaworski ou Narver et Slater, à savoir : la création de l'intelligence du marché, la dissémination de l'information, la réactivité ou l'orientation vers les clients, vers les concurrents, la coordination interdépartementale, ces différentes dimensions se recoupant largement (par exemple l'orientation vers les clients se traduit par une création et une dissémination de l'information...).

L'orientation vers les concurrents se traduit dans notre échelle au niveau des valeurs par la sensibilité des exploitants à la pression concurrentielle (une banque qui a une

culture très administrative a-t-elle des exploitants qui sont tous sensibilisés à la pression concurrentielle ?) mais également dans des items de politiques et de pratiques. De même, l'orientation vers les clients et la capacité de réactivité peut se traduire de façon très concrète dans le travail des exploitants, comme nous l'avait montré l'étude qualitative : traitement des petits clients, temps et moyens pour offrir un bon service au clients, motivation à servir les clients...

Par ailleurs l'étude qualitative a fait apparaître des débats internes à l'entreprise sur la pression commerciale qui pourrait contrarier le service aux clients, sur la qualité de service, sur les pesanteurs hiérarchiques... (voir tableau 4). Ces thèmes ont été intégrés car ils sont une traduction concrète de la mise en œuvre du concept de marketing, de l'orientation vers le marché. On peut en retour s'étonner que les politiques de qualité ne soient pratiquement pas abordées dans les questionnaires existants, de même que la présence d'une orientation commerciale à court terme contradictoire avec une orientation vers le marché ou encore la capacité au changement.

Le tableau ci-après résume la source des items présents dans le questionnaire définitif (par souci de simplification nous présentons les questions telles qu'elles ont été formulées après le test du questionnaire ; les questions avec la mention "(R)" ont une valeur inversée ; les indications dans la colonne "sources" se réfèrent aux questions des auteurs présentées à l'Annexe 1) :

	Source / Nature
1. La B.N.P. est une entreprise à l'écoute de ses clients	R 1.1
2. Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante du réseau commercial de la B.N.P.	N&S 1.2
3. J'ai parfois le sentiment que le client est la dernière roue du carrosse dans les préoccupations de la B.N.P. (R)	N&S 1.1, 1.2, R 1.3
4. A la B.N.P., on se soucie autant des clients que des résultats commerciaux	orientation clients
5. Un souci de la B.N.P. est de faciliter le travail de ses exploitants dans leurs relations avec leurs clients	orientation clients / réactivité
6. Etre meilleur que les concurrents est une préoccupation réelle à la B.N.P.	orientation concurrents
7. L'accroissement de la concurrence entre banques est plus une mauvaise chose qu'une bonne chose pour elles (R)	orientation concurrents
8. La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents	orientation concurrents
9. Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents (R)	orientation concurrents
10. Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes	orientation concurrents
11. Il n'est pas trop difficile de faire changer les habitudes à la B.N.P.	réactivité
12. A la B.N.P., le poids des structures hiérarchiques n'empêche pas de prendre des initiatives	réactivité
à suivre...	

*Tableau 6 : liste des items de notre échelle d'orientation vers le marché  
et de leur origine ou de leur nature (première partie)*

(Suite)	Source / Nature
13. La politique de la direction générale de la B.N.P. a pour objectif prioritaire la satisfaction des clients	N&S 1.1, R 1.3
14. Mes responsables hiérarchiques parlent finalement assez peu de la satisfaction des clients dans leurs rapports quotidiens avec les exploitants (R)	dissémination de l'intelligence/ orientation clients
15. Mes responsables hiérarchiques m'incitent à satisfaire en priorité les besoins des clients par rapport aux objectifs commerciaux de la banque	N&S 1.1
16. La direction de la banque considère que chaque exploitant, quel que soit son niveau hiérarchique, contribue par son travail à satisfaire le client	N&S 3.4
17. Les produits de la B.N.P. sont trop standardisés pour correspondre aux besoins réels des clients (R)	K&J 3.3, 3.9, R 1.9
18. La B.N.P. réagit rapidement aux actions commerciales des concurrents qui la menacent	K&J 3.5, N&S 2.2
19. La B.N.P. n'est pas aussi active que les concurrents pour concevoir et commercialiser de nouveaux produits (R)	K&J 3.2 / orientation concurrents
20. Les responsables de siège et de groupe parlent régulièrement des forces et des politiques des concurrents	N&S 2.3, K&J 2.5, R 1.8
21. La qualité de service est souvent plus un discours qu'une priorité réelle des responsables hiérarchiques (R)	orientation clients / qualité
22. Les responsables hiérarchiques me donnent des objectifs clairs en matière de qualité de service	orientation clients / qualité
23. La pression sur la qualité de service est forte dans mon groupe	orientation clients / qualité

à suivre...

*Tableau 6 : liste des items de notre échelle d'orientation vers le marché et de leur origine ou de leur nature (deuxième partie)*

(Suite)	Source / Nature
24. Les informations sur la satisfaction des clients sont diffusées à tous les niveaux du groupe de façon régulière	K&J 2.4, R 1.8
25. Les réactions positives ou négatives des clients à notre offre de produits sont communiquées aux supérieurs hiérarchiques et connues par eux	N&S 3.2
26. A l'intérieur du groupe, j'ai le sentiment qu'il existe une bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques	K&J 3.6, N&S 3.3
27. Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les exploitants pour satisfaire les besoins de nos clients	K&J 3.6, N&S 3.3
28. Chaque segment de clientèle donne lieu à une politique réellement spécifique et adaptée	R 2.2
29. A la B.N.P., les petits clients sont traités aussi bien que les autres clients	orientation clients
30. J'ai le sentiment d'avoir les moyens adaptés (moyens matériels, organisation) pour me permettre de développer la vente des produits auprès de la clientèle	orientation clients / réactivité
31. Dans mon travail, il m'est difficile d'assurer un suivi personnalisé des clients (R)	orientation clients / réactivité
32. Dans mon travail, j'arrive à prendre le temps de connaître les clients et de comprendre leurs besoins	orientation clients / réactivité
33. Les relations quotidiennes avec les clients sont souvent pour moi une contrainte plus qu'une source de satisfaction (R)	orientation clients / réactivité
34. Je consacre beaucoup d'énergie à des problèmes internes (problèmes humains, problèmes hiérarchiques, souci de carrière...) au détriment de l'énergie que je peux consacrer aux clients (R)	orientation clients / réactivité
35. Là où je travaille, les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement	K&J 3.7, N&S 1.6
36. Quand un client exprime son désir de quitter la banque, des efforts sont faits pour le retenir.	orientation clients / réactivité

*Tableau 6 : liste des items de notre échelle d'orientation vers le marché et de leur origine ou de leur nature (dernière partie)*

## **6.1.2. La mise au point des autres mesures**

### *1. La satisfaction au travail*

Il existe plusieurs échelles pour mesurer la satisfaction au travail, l'une des plus citées étant celle de Churchill, Ford et Walker (1974) qui mesure la satisfaction des vendeurs industriels. Cette mesure comprend 95 items, ce qui est beaucoup trop important pour notre questionnaire. Par ailleurs, l'échelle de ces auteurs est très globale et inclut de nombreuses dimensions différentes : relations avec les clients, avec les supérieurs hiérarchiques, avec les collègues de travail... alors que nous avons choisi de distinguer ces différentes mesures en plusieurs construits.

La mesure spécifique qui nous intéresse ici est la satisfaction des salariés à l'égard de la situation professionnelle. C'est pourquoi nous nous sommes inspirés des items présentés par Schneider et Bowen (1993) dans leur échelle de ressources humaines, relatifs à l'évolution de carrière, la sécurité du travail et l'utilisation des compétences.

L'étude qualitative a complété et confirmé ces thèmes. Les discussions avec les exploitants ont en effet fait ressortir des éléments spécifiques de satisfaction ou d'insatisfaction relatifs à leur situation professionnelle. Notre étude qualitative a par exemple montré qu'il fallait distinguer dans l'évaluation de la carrière professionnelle une évaluation qu'on peut appeler "rétrospective" d'une évaluation "anticipative", certains salariés étant mécontents de leur situation présente mais confiants dans leur évolution future. Nous avons repris ces éléments pour aboutir à une échelle de satisfaction dans le travail comprenant 7 items.

Les différentes dimensions de la satisfaction au travail présentes dans notre échelle sont les suivantes :

- l'évolution de carrière (jusqu'à présent)
- l'évolution de carrière (ses perspectives)

- l'intérêt du travail
- la charge de travail
- l'utilisation de ses compétences dans son travail
- le sentiment de sécurité ou de précarité du travail
- la situation professionnelle globale.

L'entreprise a refusé que figure un item relatif à la satisfaction à l'égard des revenus.

## *2. La capacité à réaliser son travail*

Ces mesures s'inspirent de deux articles, de Schneider, Wheeler et Cox (1992) et de Schneider et Bowen (1992). Schlesinger et Zornitsky (1991), qui utilisent ce construit, n'ont pas publié leurs items.

Cette échelle a pour objet de mesurer la perception par les exploitants de leur capacité à réaliser leur travail, cette capacité dépend notamment de la façon dont leur poste a été configuré et de l'organisation du travail. C'est pourquoi ce type de mesure doit s'efforcer d'être spécifique au contexte particulier de l'entreprise.

Le travail des exploitants est de satisfaire une double exigence : les attentes des clients (qui, mécontents, pourraient quitter l'établissement) et les exigences de la banque (principalement les objectifs commerciaux). L'étude qualitative, sur la base de la revue de la littérature, permet de relever plusieurs dimensions qui apparaissent dans les 5 items de notre mesure :

- autonomie pour satisfaire les clients
- temps pour assurer la qualité du travail
- formation adaptée pour réaliser le travail
- sentiment de pouvoir réaliser les objectifs commerciaux
- moyens utiles pour réaliser son travail.



### *3. Le conflit de rôle*

Le conflit de rôle, c'est-à-dire le sentiment d'un désaccord entre ce que l'entreprise d'une part et les clients d'autre part attendent des salariés, a été analysé à de nombreuses reprises par la littérature (Kahn et al. 1964 ; Churchill et al., 1976 ; Parkington et Schneider, 1979 ; Behrman et Perreault, 1984...).

Malheureusement nous n'avons pu utiliser les échelles existantes, l'entreprise les jugeant trop "provocatrices", malgré nos multiples efforts d'adaptation. Le compromis que nous avons trouvé a consisté à proposer trois formulations différentes pour chaque question, ce qui lui donne un caractère plus neutre. Par exemple :

- A la B.N.P., la hiérarchie valorise la qualité plus que le "chiffre"
- A la B.N.P., la hiérarchie valorise le "chiffre" plus que la qualité
- A la B.N.P., la hiérarchie valorise autant le "chiffre" que la qualité

Ce type de présentation a permis d'obtenir l'accord de l'entreprise, avec cependant un double inconvénient : les échelles existantes de la littérature n'ont pu être utilisées, et le conflit de rôle n'a pu être mesuré sur une échelle de Likert à 5 degrés comme les autres items.

Nous avons sélectionné les items en fonction de ce qui paraissait être au cœur d'un conflit de rôle potentiel au vu de notre étude qualitative, à savoir :

- le sentiment de conflit entre les objectifs commerciaux et la qualité de service
- le sentiment de conflit entre les objectifs commerciaux et les attentes des clients
- le sentiment de conflit entre le respect des règles et procédures et le règlement des problèmes des clients.

A cette échelle de conflit de rôle qui a donc trois items, nous avons ajouté une question sur la perception de la demande de la hiérarchie (priorité à la qualité, aux objectifs commerciaux, aux deux) afin de compléter notre information.

#### *4. L'échelle de qualité des relations hiérarchiques*

L'importance des relations hiérarchiques avait été soulignée par Schneider et al. Afin de construire une échelle sur les différents aspects de la relation avec les supérieurs, nous nous sommes directement inspirés des items présentés dans l'article de Schneider de 1980 et dans celui de Schneider, Wheeler et Cox de 1992 à propos des pratiques de gestion de ressources humaines dans les services. Nous avons également ajouté des items qui proviennent de notre étude qualitative auprès des exploitants, lorsque ceux-ci décrivaient les qualités et le comportement qu'ils attendaient de leur supérieur.

Cette échelle comporte dix items. Il s'agit d'estimer la façon dont le responsable hiérarchique direct réalise les différents aspects de son travail d'encadrement auprès des exploitants :

- expliquer comment le travail qui leur est demandé s'intègre dans la politique de l'entreprise
- veiller à l'intérêt de leur travail
- suivre l'avancement de leur travail
- écouter leurs réflexions sur leur travail
- donner un retour d'information sur leur travail
- manifester son soutien dans leur travail
- reconnaître le travail qui a été fait
- répartir équitablement la charge de travail
- s'occuper de l'évolution de leur carrière
- créer un bon climat dans l'équipe.

## *5. Les questions d'identification*

Elles comprennent les informations suivantes :

- l'âge
- l'ancienneté
- une évaluation de l'importance de l'entreprise dans la carrière professionnelle du répondant ("Plus de 80 % de votre carrière professionnelle s'est-elle déroulée à la B.N.P. ? Oui / non")
- le diplôme général
- le diplôme professionnel (bancaire)
- la fonction (répartie en trois groupes : chargés de clientèle / C.C.P., conseillers de clientèle, second d'agence / directeurs d'agence).

### **6.1.3. Le questionnaire de niveau groupe**

L'entreprise a demandé qu'un questionnaire raccourci soit soumis aux responsables de groupe. Nous avons conservé la mesure de l'orientation vers le marché, les trois items du conflit de rôle, plus deux questions informatives (sur la valorisation des diplômes, et sur le traitement entre anciens et nouveaux). Les questions relatives à la capacité à travailler, à la satisfaction et aux relations hiérarchiques n'ont pas pu être posées.

Le questionnaire a demandé quelques adaptations. En effet, notre étude porte sur les unités organisationnelles en contact avec la clientèle. Nous avons intégré l'interrogation des responsables de ces unités, qui ne sont pas en contact direct avec la clientèle. Nous sommes donc partis d'un questionnaire destiné aux exploitants que nous avons dû adapter aux responsables de groupe.

Le questionnaire des exploitants a un certain nombre d'items relatifs à la politique des responsables hiérarchiques. Cette politique étant le fait non plus de supérieurs mais des responsables interrogés eux-mêmes, nous avons donc dû reformuler quelques questions en utilisant la première personne (par exemple "Les responsables de siège et de groupe parlent régulièrement des forces et des politiques des concurrents" est devenu "Je parle régulièrement aux exploitants et aux directeurs de siège des forces et des politiques des concurrents"). Quatre questions relatives à la gestion directe des clients (QEOMPR8, 9, 10, 11) ont été supprimées, les responsables de groupe ne gérant pas directement les clients.

## **6.2. Le prétest du questionnaire**

Nous avons procédé à un prétest de la première version du questionnaire (Annexe 4) auprès d'une dizaine de salariés d'une grande agence de la région parisienne. Nous avons demandé à chaque exploitant (du directeur d'agence au chargé de clientèle avec caisse), reçu lors d'un entretien individuel, de remplir le questionnaire et d'énoncer oralement l'ensemble de ses commentaires.

A l'issue de ces entretiens, nous avons apporté quelques modifications dans l'ordre des questions, et précisé ou modifié la formulation de certaines d'entre elles.

L'Annexe 4 présente la synthèse de ces remarques. Nous avons été conduits à modifier la rédaction d'un certain nombre de questions pour les rendre plus précises ou plus claires, et nous en avons supprimé une (question 21)<sup>73</sup>.

Ces changements ont été apportés également au questionnaire des responsables. A l'issue de ces modifications, le questionnaire est devenu définitif (voir Annexe 5).

---

<sup>73</sup> La question 21, "La politique de la B.N.P. est de concentrer ses efforts commerciaux sur les clients à qui elle peut offrir un meilleur service que les concurrents", est issue de Narver et Slater. Tous les exploitants ont souligné que la politique de l'entreprise était d'être une banque universelle.

*L'orientation vers le marché\**

Valeurs :

- orientation vers les clients
- orientation vers les concurrents
- réactivité (capacité au changement et à l'initiative)

Politique :

- orientation vers les clients
- orientation vers les concurrents
- qualité de service

Pratiques :

- communication et coordination
- orientation vers les clients
- traitement des réclamations

*La satisfaction au travail*

7 questions relatives à la satisfaction au travail

plus trois questions relatives à la fidélité à la banque, à la perception de l'arbitrage qualités personnelles / diplômes, au traitement des anciens par rapport aux nouveaux.

*La capacité à travailler*

5 items mesurant la capacité à travailler

*Le conflit de rôle*

3 items mesurant le conflit de rôle plus un item complémentaire

*La qualité des relations hiérarchiques*

10 items mesurant la qualité des relations hiérarchiques

*Identification socio-démographique*

6 items donnant des indications socio-démographiques.

\* La présentation reprend partiellement le classement de Narver et Slater (orientation vers les clients, vers les concurrents, coordination interdépartementale). Les thèmes de Kohli et Jaworski, d'information et d'écoute du marché, de communication de cette information et de réactivité organisationnelle, sont présents et dispersés parmi les items.

*Tableau 7 : présentation par ordre des échelles de mesure constituées et de leurs thèmes*

s'y est malheureusement constamment refusé. La mesure du niveau groupe est donc celle de l'état-major de groupe directement concerné par l'animation des exploitants interrogés : responsable (ou chef) de clientèle particuliers et professionnels et ses adjoints.

Le courrier adressé aux salariés de la B.N.P. incluait une lettre de présentation, un questionnaire, ainsi qu'une lettre T adressée à la société d'étude *Research International*, qui était chargée de la logistique (envoi des questionnaires, réception, dépouillement, saisie informatique).

Deux lettres de présentation légèrement différentes ont été adressées aux exploitants, l'une s'adressant aux directions de groupe, l'autre aux exploitants d'agence et de bureau.

Une première version du courrier d'accompagnement a été rédigée par l'auteur de la thèse, puis corrigée en fonction des remarques de la B.N.P. L'objectif de ce courrier était de rassurer les exploitants sur la confidentialité des données recueillies et de les inciter à répondre. Afin de montrer l'indépendance de cette recherche par rapport à l'entreprise, le courrier avait un en-tête d'H.E.C.

Cette première version a été confiée à M. Michel Rozière, concepteur-rédacteur en marketing direct, qui y a apporté des modifications très pertinentes à la lumière de son savoir-faire : l'introduction a été plus directe, des phrases ont été supprimées, d'autres ont vu leur rédaction modifiée, la qualité du signataire du courrier a été précisée (la lettre d'introduction est reproduite à l'Annexe 6).

La société d'étude *Research International*, qui, outre le baromètre de satisfaction, a déjà travaillé avec la B.N.P. sur des enquêtes internes, estimait que le taux de réponse tournerait autour de 10 %, en raison du caractère sensible du questionnaire.

Quinze jours après le premier envoi, un courrier adressé aux responsables de groupe rappela l'importance d'un taux de retour important, et les incita à en informer leurs exploitants. Les retours se sont en fait étalés sur un mois sans que l'on puisse noter de rupture après ce courrier de relance.

Sur un peu moins de 1000 envois, une centaine de réponses pouvait donc être attendue. Les résultats sont en fait les suivants :

– 529 questionnaires sur les 939 adressés aux exploitants ont été retournés, soit un taux de retour de 56,3 %

– 24 questionnaires sur 33 adressés aux responsables de groupe ont été retournés, soit un taux de retour de 72,7 %

Au total, 553 questionnaires sur 972 ont été retournés, soit un taux de retour de 56,9 %.

Ce résultat remarquable est sans doute dû à la conjonction :

- d'une mobilisation interne efficace due à la direction,
- d'une enquête dont le propos était impliquant pour les exploitants,
- de garanties données sur l'anonymat des réponses,
- d'un courrier d'accompagnement très mobilisateur.

## CHAPITRE 7 : L'ANALYSE DES FICHIERS (Annexe 7)

### 7.1. La comparaison entre la structure du fichier des réponses et la structure de l'échantillon

On note un taux de réponse différent selon la fonction exercée. Le taux de remontée n'est en effet pas le même entre les exploitants d'agence et les responsables de groupe, mais également au sein des exploitants d'agence. Le tableau suivant compare la répartition des fonctions de l'échantillon et du fichier des réponses (sur 529 réponses, 7 questionnaires n'indiquent pas la fonction du répondant) :

	Echantillon	Fichier	%
R.C.P.P. / adjoints	33	24	72,7
Directeurs d'agence / Resp. de bureau	207	134	64,7
Seconds d'agence / C.C.P. / Conseillers	329	189	57,4
Chargés de clientèle	403	199	49,4

*Tableau 8 : répartition de l'échantillon et des réponses par fonction*

On constate que plus la fonction hiérarchique est élevée, plus le taux de réponse est bon.

Un deuxième type d'analyse possible de la structure du fichier consiste à comparer les taux de réponse par groupe.



	Echantillon	Fichier	%
Groupe 1	103	75	72,8
Groupe 2	92	47	51,1
Groupe 3	107	43	40,2
Groupe 4	122	77	63,1
Groupe 5	95	61	64,2
Groupe 6	108	57	52,8
Groupe 7	96	55	57,3
Groupe 8	104	50	48,1
Groupe 9	57	36	63,2
Groupe 10	88	52	59,1
Total	972	553	56,9

*Tableau 9 : répartition de l'échantillon et du taux de réponses par groupe*

Le taux de retour varie ainsi de 40,2 % à 72,8 % avec une moyenne de 56,9 %.

Si on distingue les groupes performants en termes de satisfaction des clients (Groupes 1, 2, 4, 7, 9) et les groupes moins performants (3, 5, 6, 8, 10), on obtient un taux de retour de 61,5 % pour les groupes performants et de 52,4 % pour les groupes moins performants. Une analyse de corrélation entre le taux de retour et la satisfaction des clients agrégée pour chaque groupe ne montre cependant aucune corrélation significative ( $r=0,22$ ,  $p=0,54$ ).

## **7.2. L'analyse du fichier des exploitants**

Hormis le nombre de répondants, on ne peut établir de comparaison entre l'échantillon d'origine et le fichier des réponses, faute d'information suffisante sur la

population d'origine. Il est cependant possible de présenter une description du fichier des répondants en analysant les indicateurs socio-démographiques.

– les données du fichier permettent de montrer une courbe des âges réduite aux extrémités : seuls 5,9 % des exploitants ont moins de 25 ans et seuls 7,8 % d'entre eux ont plus de 50 ans. Un déficit démographique apparaît pour les salariés ayant entre 30 et 34 ans, ce qui traduit sans doute une réduction du recrutement à un moment donné de l'histoire de la banque (sur la figure, l'ordre de la légende de haut en bas se lit de gauche à droite sur l'histogramme).

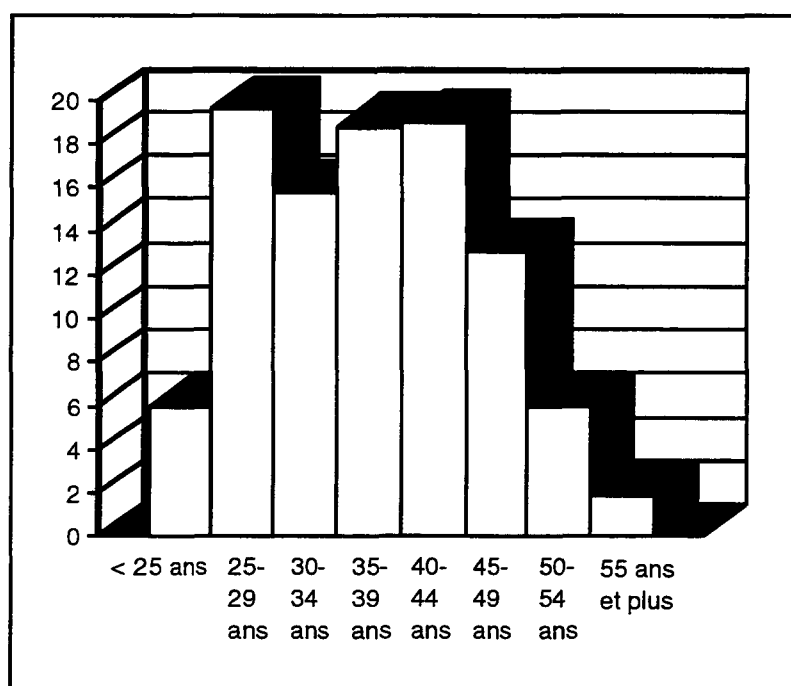


Figure 1 : répartition des exploitants par âge en pourcentage (n=526)

– Ces données peuvent être complétées par l'analyse des exploitants en fonction de leur ancienneté. On constate une chute pour l'ancienneté de 5 à 9 ans, mais par contre une surreprésentation des salariés ayant entre 20 et 24 ans d'ancienneté qui représentent 23,5 % de l'échantillon. Cette classe d'ancienneté comprend sans doute les salariés ayant approximativement entre 40 et 49 ans.

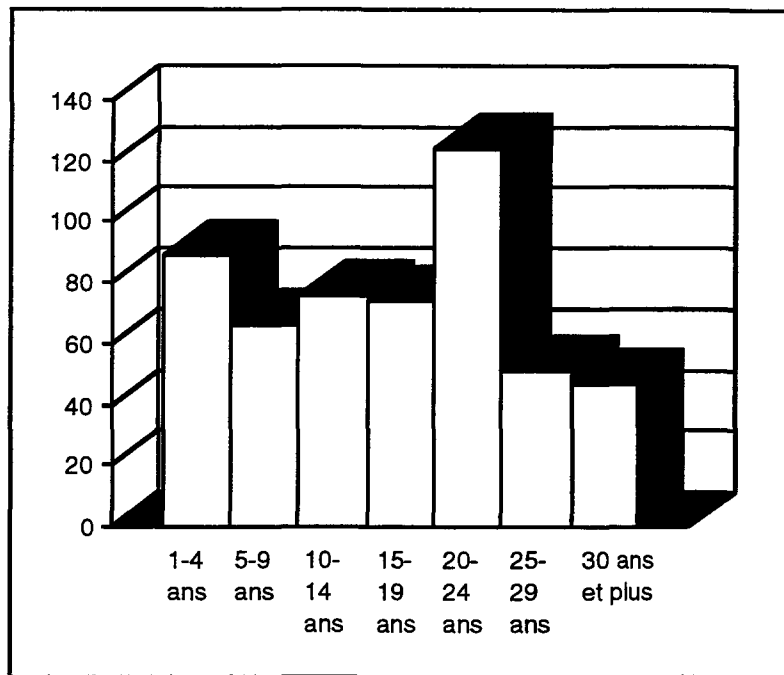


Figure 2 : répartition des exploitants par ancienneté en pourcentage (n=527)

– La répartition des salariés par diplôme montre que 45,3 % des salariés n’ont pas le baccalauréat et que seuls 25,4 % des salariés ont mené des études supérieures.

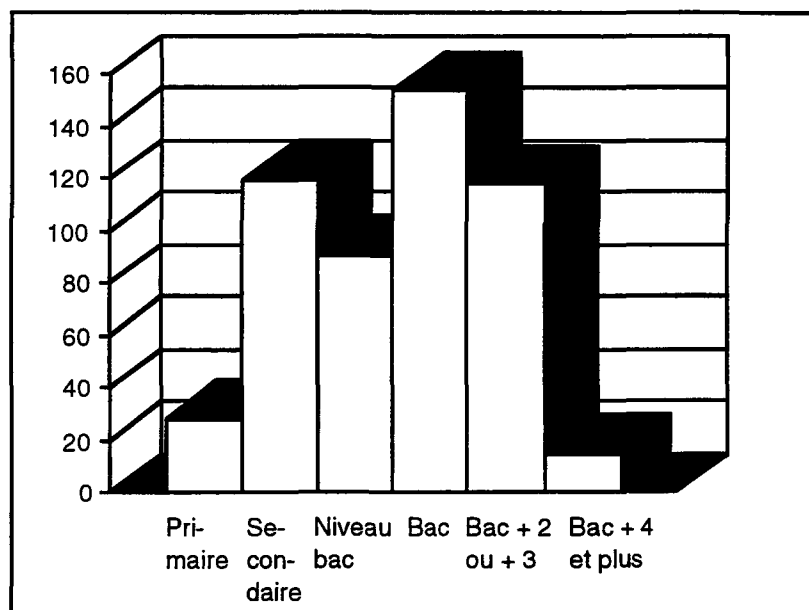


Figure 3 : répartition des exploitants par niveau d'études en pourcentage (n=525)

– Sur 520 réponses exploitables, 26,7 % des salariés n'ont aucun diplôme professionnel, 25,6 % ont un CAP, 25 % un Brevet et 19,2 % cumulent un CAP et un Brevet. Très peu de salariés au niveau des agences ont acquis un diplôme de l'I.T.B. (3,4 %) (cette dernière catégorie incluant ceux qui n'ont que l'I.T.B. comme diplôme professionnel et ceux qui cumulent ce dernier avec d'autres diplômes professionnels de type CAP ou Brevet).

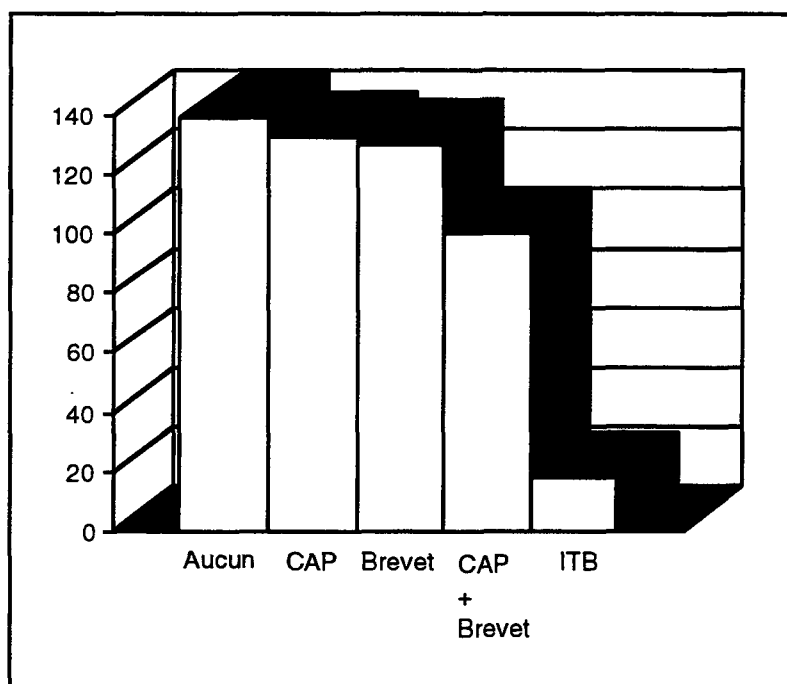


Figure 4 : répartition des exploitants par diplôme professionnel en pourcentage (n=520)

– 92 % des salariés ont passé plus de 80 % de leur vie professionnelle à la B.N.P. : c'est une entreprise dans laquelle on mène des carrières à vie.

Il peut être intéressant de croiser ces données afin de mieux répartir les salariés par groupe. On peut ainsi étudier la relation entre l'âge et la fonction, l'âge et les diplômes, et les diplômes et la fonction.

On remarque à la Figure 5 (sur la base de 521 questionnaires) que les chargés de clientèle (losanges) sont jeunes : 55 % des chargés de clientèle ont moins de 30 ans et

73 % ont moins de 35 ans. Pour les conseillers de clientèle et C.C.P. (carrés) et les responsables de siège (triangle), la figure montre une courbe de Gauss plus classique.

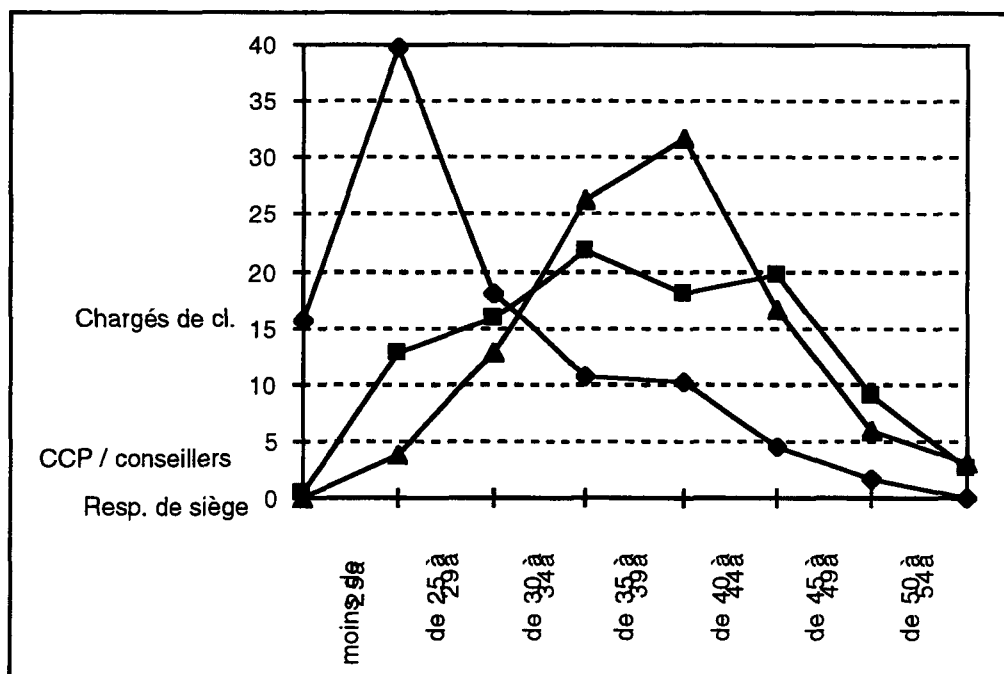


Figure 5 : relation entre l'âge et la fonction des exploitants

(en pourcentage par fonction ; n= 501)

Certaines classes d'âge sont fortement associées à une fonction : ainsi, 74 % des moins de 30 ans sont chargés de clientèle, 54 % des 45-54 ans sont conseillers de clientèle ou C.C.P.

La Figure 6 croise l'âge et le diplôme. On constate que les bac + 2 et plus sont fortement concentrés vers les moins de 34 ans. A l'inverse, les niveaux primaire, secondaire et le niveau bac se concentrent auprès des plus de 35 ans. Les diplômés du baccalauréat sont fortement représentés chez les plus jeunes, mais de façon moins marquée que les diplômés de l'enseignement supérieur.

Ces données permettent de constater l'évolution du recrutement de la banque : 95 % des moins de 30 ans sont diplômés du baccalauréat, et 62 % ont un diplôme de l'enseignement supérieur.

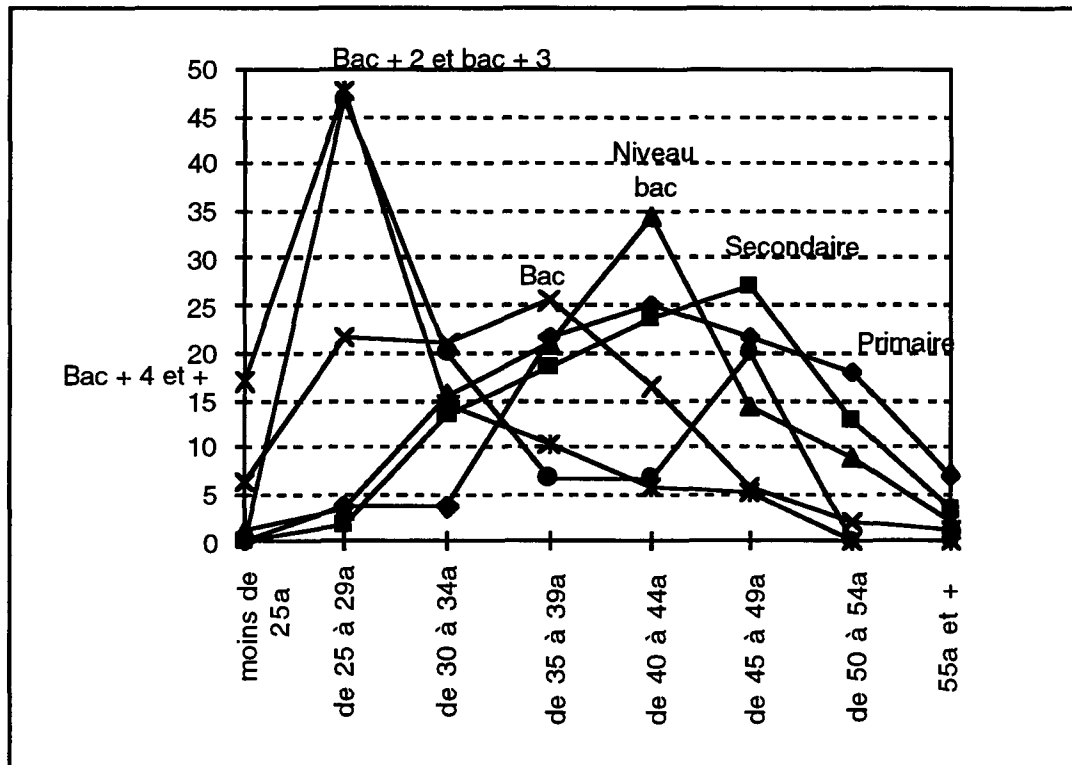
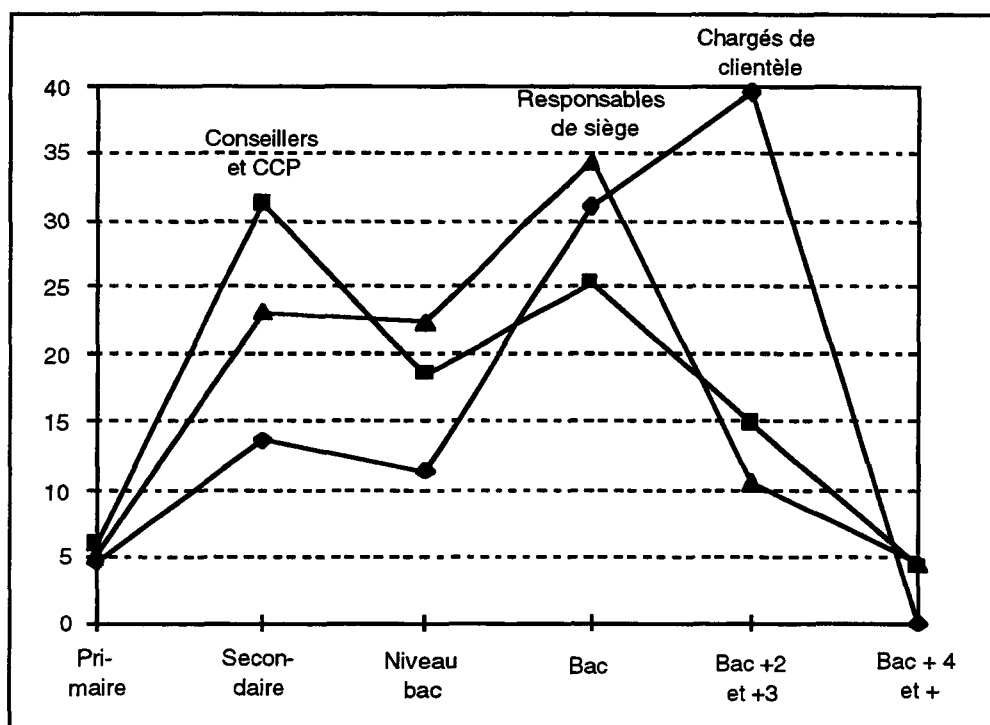


Figure 6 : relation entre l'âge et le diplôme général  
(en pourcentage du diplôme général ; n=524)

Enfin, le croisement entre fonction et diplôme (Figure 7) montre que la relation qui aurait pu être attendue (plus le niveau hiérarchique est élevé, plus la formation est élevée) est contrariée par l'historique du recrutement. Alors que 83 % des responsables de siège ont plus de 35 ans, seuls 15 % d'entre eux ont un niveau supérieur au baccalauréat. De ce fait, nous trouvons une surreprésentation des diplômés parmi les postes les moins élevés.



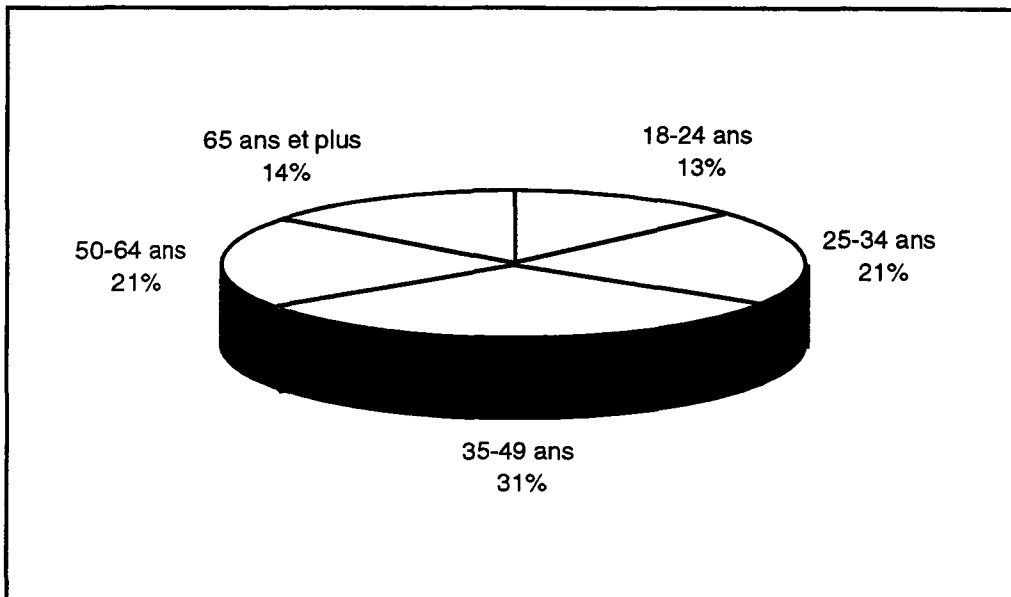
*Figure 7 : relation entre le diplôme général et la fonction en pourcentage de la fonction (n=500)*

### 7.3. L'analyse du fichier des clients

Le fichier des 1000 clients interrogés par la B.N.P. se répartit en 10 groupes de 100 clients.

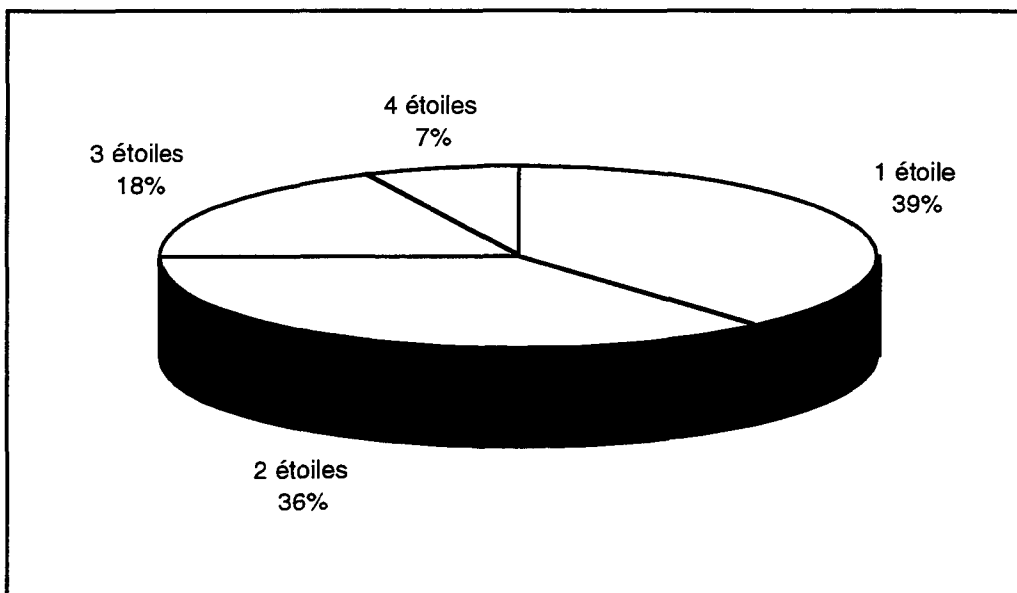
Pour chaque groupe, l'échantillon des répondants a été sélectionné par la société d'études sur quotas de manière à être représentatif des segments étoiles de ce groupe. Les quotas d'âge et de sexe sont respectés au niveau de la région, mais non des groupes.

– La répartition par âge permet d'établir que les 35-49 ans représentent un petit tiers du fichier clients, les extrêmes (18-24 ans et 65 ans et plus) représentant chacun environ 13 %.



*Figure 8 : répartition du fichier clients par âge*

– La répartition par segment permet de montrer le poids majeur des clients 1 et 2 étoiles, les clients 3 et 4 étoiles étant beaucoup moins nombreux.



*Figure 9 : répartition du fichier clients par étoiles*



– La répartition de la clientèle par professions est représentée dans la figure ci-dessous par ordre croissant de fréquence. Les agriculteurs et les salariés agricoles sont les moins nombreux et les cinq catégories socio-professionnelles les plus représentées sont l’encadrement administratif et commercial des entreprises (6,6 %), les employés administratifs d’entreprises (7,6 %), les ouvriers qualifiés (10,1 %) , les inactifs (15,2 %) et les retraités (20,1 %).

Le poids des retraités apparaît ainsi beaucoup plus clairement que dans la répartition des clients par âge. Les catégories socio-professionnelles modestes sont présentes en plus grand nombre que les catégories plus privilégiées.

Les données sont établies sur la base de 999 réponses, un client n’ayant pas de profession identifiée.

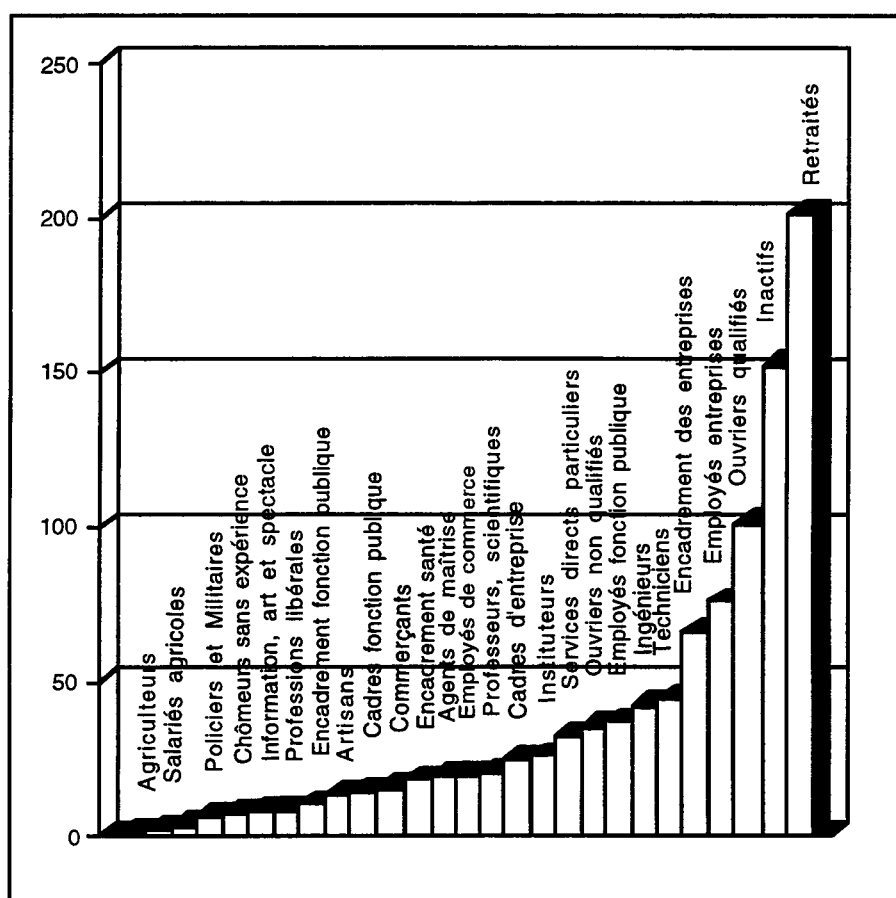


Figure 10 : répartition des clients par C.S.P.

	Fréquence	Pourcentage
Agriculteurs	1	0,1
Salariés agricoles	2	0,2
Chefs d'entreprise	3	0,3
Policiers et Militaires	6	0,6
Chômeurs sans expérience	7	0,7
Information, art et spectacle	8	0,8
Professions libérales	8	0,8
Encadrement fonction publique	10	1,0
Artisans	13	1,3
Cadres fonction publique	14	1,4
Commerçants	15	1,5
Encadrement de la santé	18	1,8
Agents de maîtrise	19	1,9
Employés de commerce	19	1,9
Professeurs, scientifiques	20	2,0
Cadres d'entreprise	24	2,4
Instituteurs	26	2,6
Services directs aux particuliers	32	3,2
Ouvriers non qualifiés	35	3,5
Employés fonction publique	37	3,7
Ingénieurs	42	4,2
Techniciens	44	4,4
Encadrement des entreprises	66	6,6
Employés d'entreprise	76	7,6
Ouvriers qualifiés	101	10,1
Inactifs	152	15,2
Retraités	201	20,1
Total	999	100

*Tableau 10 : répartition du fichier clients par catégories socio-professionnelles (fréquence et pourcentage)*

**Fichier exploitants :**

- les moins de 25 ans représentent 5,9 % de l'échantillon, les 25-34 ans, 35,4 %, les 35-44 ans, 37,8 %, et les plus de 45 ans, 20,9 %.
- le niveau de diplôme général est relativement faible : 45,3 % des exploitants interrogés n'ont pas le baccalauréat et seuls 25,4 % d'entre eux ont mené des études supérieures générales (73,3 % des exploitants ont un diplôme professionnel, mais essentiellement un CAP ou un Brevet)
- plus les exploitants sont jeunes, plus ils tendent à être diplômés
- les chargés de clientèle sont essentiellement des jeunes (55% ont moins de 30 ans), alors que les autres fonctions montrent une répartition de l'âge en courbe de Gauss
- les responsables de siège tendent à être plus diplômés que les conseillers de clientèle et les C.C.P., mais on trouve une surreprésentation de diplômés dans les postes les moins qualifiés (les bac + 2 ou + 3 sont recrutés au poste de chargé de clientèle, et les bac + 4 et +, sont recrutés à un poste plus élevé).

Ces données éclairent certains résultats de l'analyse qualitative :

- la distinction entre "anciens" et "nouveaux" s'appuie fortement sur une différence de qualification, les "nouveaux" étant sensiblement plus diplômés
- les classes d'âge intermédiaires (35-45 ans) se trouvent concurrencées dans leur avancement par des classes d'âge plus jeunes et plus diplômées, qui sont au début de leur carrière.

**Fichier clients :**

- les clients "1 étoile" représentent près de 40 % de l'échantillon
- les retraités représentent 2 clients sur 10

*Tableau 11 : synthèse de l'analyse du fichier des exploitants et des clients*

## **CHAPITRE 8 : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE DES REPONSES DES EXPLOITANTS (Annexe 8)**

### *Codification des réponses*

Les pages suivantes se réfèrent à une codification des questions qui répond à la logique suivante :

– les deux premières lettres se réfèrent au questionnaire (questionnaire exploitants : QE, responsables de groupe : QR, clients : QC)

– les lettres suivantes se réfèrent au construit (OM : orientation vers le marché ; SAT : satisfaction au travail ; CAP : capacité à travailler ; CON : conflit de rôle ; REL : qualité des relations hiérarchiques)

– pour les mesures d'orientation vers le marché, on fait suivre la mention OM de l'indication de valeurs : VA, politique : PO, et de pratiques : PR

– pour le questionnaire client, on indique la question (Q1, Q2...) ou l'indice de satisfaction globale (SATGL)

– un nombre identifie l'item de l'échelle.

Par exemple : QECAP5, QROMVA1, QCQ11...

Ce chapitre présente une analyse des réponses à partir du traitement individuel des questions (hors construits). Nous avons ainsi procédé à une analyse des variances dans les questions et des moyennes pour donner un premier éclairage sur les réponses des exploitants.

## **8.1. Convergences et divergences dans les réponses**

Une première analyse consiste à étudier les questions ayant les moyennes les plus fortes (tableau 12) et les plus faibles (tableau 13) et les questions ayant les variances les plus fortes (tableau 14) et les plus faibles (tableau 15).

En raison de faibles variances et de fortes ou faibles moyennes selon les questions, les exploitants semblent partager le sentiment que :

– la B.N.P. est sur un marché concurrentiel et doit prendre garde à cette concurrence. Les clients de la B.N.P. sont sensibles aux actions des établissements concurrents (QEOMVA8, 9, 10).

– la B.N.P. a le souci de satisfaire ses clients, mais la priorité reste la réalisation des objectifs commerciaux (QEOMVA1, 2, QEOMPO3)

– la B.N.P. est une institution assez rigide où le changement et les initiatives sont difficiles (QEOMVA11, 12)

Ces résultats confirment certaines de nos conclusions de l'analyse qualitative que nous avons précédemment présentées. De plus :

– les salariés sont globalement satisfaits de leur travail et plus particulièrement des relations avec leurs clients (QESAT3, QEOMPR10, QESAT3)

– le traitement des réclamations est effectif à la B.N.P. (QEOMPR12, 13).

– le travail des exploitants est suivi régulièrement par leurs supérieurs (QEREL3).

On relèvera également en s'appuyant sur les faibles variances que, conformément aux résultats de l'étude qualitative :

- si les salariés sont fortement sensibles à la pression concurrentielle, l'appréciation de cette pression varie sensiblement : la concurrence peut être perçue comme une plus ou moins bonne chose (QEOMVA7).

- la perception de la politique de qualité suscite beaucoup de divergences (QEOMVA3, 4, 7, QEOMPO9)

- la capacité de mener à bien son travail (suivi personnalisé, moyens personnalisés) connaît des variations importantes (QEOMPR7, 8).

Ces différents résultats restent indicatifs, car, par exemple, une faible variance des réponses individuelles sur une question ne signifie pas que des différences significatives ne puissent être trouvées entre groupes, ou entre fonctions, dans les réponses à ces questions.

La partie suivante analyse plus en détail les réponses données par thèmes.

	Moyenne
*QEOMVA10 : Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes	4,312
*QEOMPR12 : Là où je travaille, les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement	4,008
*QEOMPR13 : Quand un client exprime son désir de quitter la banque, des efforts sont faits pour le retenir	3,989
*QESAT3 : [Satisfaction quant à] l'intérêt de mon travail (de "pas du tout satisfait" à "tout à fait satisfait")	3,975
QEOMVA6 : Etre meilleur que les concurrents est une préoccupation réelle à la B.N.P.	3,972
QESATAV : Il est probable que toute ma carrière professionnelle future se déroulera à la B.N.P.	3,742
QEREL3 : [Mon supérieur hiérarchique] suit l'avancement de mon travail	3,741
*QEOMPO4 : La direction de la banque considère que chaque exploitant, quel que soit son niveau hiérarchique, contribue par son travail à satisfaire le client	3,733
*QECAP5 : Les moyens commerciaux à ma disposition (traitement de mon fichier de clientèle, marketing direct...) me sont utiles pour mon travail	3,728
*QEOMVA1 : La B.N.P. est une entreprise à l'écoute de ses clients	3,695
*QEOMVA2 : Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante du réseau commercial de la B.N.P.	3,676
QEREL1 : [Mon supérieur hiérarchique] m'explique clairement comment mon action s'inscrit dans la politique de l'entreprise et du groupe	3,636

*Tableau 12 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus fortes moyennes*

*(Echelles de 1 à 5, de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord ; signalés par une astérisque, les items ayant également parmi les plus faibles variances)*

	Moyenne
*QEOMPR10 : Les relations quotidiennes avec les clients sont souvent pour moi une contrainte plus qu'une source de satisfaction	1,628
*QEOMVA8 : La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents	1,828
QEOMVA11 : Il n'est pas trop difficile de faire changer les habitudes à la B.N.P.	2,102
*QEOMPO3 : Mes responsables hiérarchiques m'incitent à satisfaire en priorité les besoins des clients par rapport aux objectifs commerciaux de la banque	2,176
*QEOMVA9 : Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents	2,242
QEOMVA12 : A la B.N.P., le poids des structures hiérarchiques n'empêche pas de prendre des initiatives	2,331
*QEOMVA3 : J'ai parfois le sentiment que le client est la dernière roue du carrosse dans les préoccupations de la B.N.P.	2,498

*Tableau 13 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus faibles moyennes (Echelles de 1 à 5, de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord ; signalés par une astérisque, es items ayant également parmi les variances les plus faibles )*



	Variance
QEOMPR11 : Je consacre beaucoup d'énergie à des problèmes internes (problèmes humains, problèmes hiérarchiques, souci de carrière...) au détriment de l'énergie que je peux consacrer aux clients	1,787
QEOMVA7 : L'accroissement de la concurrence entre banques est plus une mauvaise chose qu'une bonne chose pour elles	1,540
QEREL10 : [Mon supérieur hiérarchique] crée un bon climat dans l'équipe	1,512
QEOMPO9 : La qualité de service est souvent plus un discours qu'une priorité réelle des responsables hiérarchiques	1,466
QEOMPR7 : J'ai le sentiment d'avoir les moyens adaptés (moyens matériels, organisation) pour me permettre de développer la vente des produits auprès de la clientèle	1,461
QEOMPR4 : Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les exploitants pour satisfaire les besoins de nos clients	1,427
QEREL6 : [Mon supérieur hiérarchique direct] me manifeste son soutien pour mon travail	1,423
QEOMVA4 : A la B.N.P., on se soucie autant des clients que des résultats commerciaux	1,417
QEOMPR1 : Les informations sur la satisfaction des clients sont diffusées à tous les niveaux du groupe de façon régulière	1,370
QEOMPR8 : Dans mon travail, il m'est difficile d'assurer un suivi personnalisé des clients	1,368
QEREL4 : [Mon supérieur hiérarchique] écoute mes réflexions sur mon travail et ses difficultés	1,331
QEOMVA3 : J'ai parfois le sentiment que le client est la dernière roue du carrosse dans les préoccupations de la B.N.P.	1,305

*Tableau 14 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus fortes variances*

	Variance
QEOMVA10 : Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes	0,575
QEOMPR12 : Là où je travaille, les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement	0,675
QEOMVA1 : La B.N.P. est une entreprise à l'écoute de ses clients	0,683
QESAT3 : [Satisfaction sur] l'intérêt de mon travail	0,696
QEOMPR13 : Quand un client exprime son désir de quitter la banque, des efforts sont faits pour le retenir	0,723
QEOMPR10 : Les relations quotidiennes avec les clients sont souvent pour moi une contrainte plus qu'une source de satisfaction	0,736
QEOMPO4 : La direction de la banque considère que chaque exploitant, quel que soit son niveau hiérarchique, contribue par son travail à satisfaire le client	0,779
QEOMVA8 : La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents	0,798
QECAP5 : Les moyens commerciaux à ma disposition (traitement de mon fichier de clientèle, marketing direct...) me sont utiles pour mon travail	0,861
QEOMVA2 : Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante du réseau commercial de la B.N.P.	0,880
QEOMPO3 : Mes responsables hiérarchiques m'incitent à satisfaire en priorité les besoins des clients par rapport aux objectifs commerciaux de la banque	0,889
QEOMVA9 : Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents	0,894

*Tableau 15 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus faibles variances*

*(hors questions relatives au conflit de rôle, qui ne comportent que 3 degrés*

*contre 5 pour les autres questions)*

## 8.2 Analyse de certains thèmes (l'analyse de variance de l'ensemble des items est présentée en Annexe 8)

### 8.2.1 Le souci du client : un accord de principe et des réponses beaucoup plus critiques dans le détail

Les questions globales, de principe, sur le souci du client (QEOMVA1, QEOMVA2, et dans une moindre mesure, QEOMPO1) reflètent un accord plutôt positif et consensuel sur le souci de la B.N.P. à satisfaire ses clients :

(Pour l'ensemble des tableaux : 1-2 : pas du tout d'accord, plutôt pas d'accord ; 4-5 : plutôt d'accord, tout à fait d'accord).

---

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMVA1 : "La B.N.P. est une entreprise à l'écoute de ses clients"	10	69	0,68
QEOMVA2 : "Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante du réseau commercial de la B.N.P."	14	67	0,88
QEOMPO1 : "La politique de la direction générale de la B.N.P. a pour objectif prioritaire la satisfaction des clients"	29	44	1,15

---

*Tableau 16 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

*Des réponses contrastées aux questions relatives au souci des clients. Des petits clients qui ne sont pas aussi bien traités que les autres.*

Pourtant sur une question très tranchée, si une majorité des exploitants conteste l'idée que les clients sont la "dernière roue du carrosse", les avis sont partagés et la variance est plutôt forte :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMVA3 : "J'ai parfois le sentiment que le client est la dernière roue du carrosse dans les préoccupations de la B.N.P."	58	24	1,30

*Tableau 17 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants*

Sur la question qui traite du souci pour les petits clients, les avis deviennent franchement négatifs :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPR6 : "A la B.N.P., les petits clients sont traités aussi bien que les autres clients"	55	25	1,26

*Tableau 18 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants*

Ce dernier résultat est d'autant plus frappant que cette dernière question a été reprise du baromètre de satisfaction des clients ("La B.N.P. traite aussi bien ses petits clients que les autres") et qu'elle a le poids le plus important dans la satisfaction des clients parmi les 15 questions du baromètre (13 % de la satisfaction globale).

Les clients de la B.N.P. peuvent-ils être convaincus que les petits clients sont aussi bien traités que les autres, si les salariés ne le croient pas eux-mêmes ? La politique de la B.N.P. est officiellement de traiter de façon différenciée les clients en fonction de leur classement par étoiles, mais traiter les clients 1 étoile différemment ne signifie pas moins bien les traiter. Ce distinguo ne semble guère être perçu par les salariés de la banque. On remarquera que les plus critiques sont plutôt les plus jeunes et les salariés en bas de la hiérarchie (les deux étant liés).

*L'arbitrage perçu par les exploitants entre le souci des clients et les objectifs commerciaux : la B.N.P. privilégie les objectifs commerciaux sur le souci des clients*

Une question importante est de savoir si aux yeux des exploitants faire du "chiffre" (optique commerciale) et faire de la qualité sont contradictoires ou pas. La réponse des exploitants est sans ambiguïté : une orientation purement commerciale (c'est-à-dire le placement de produits à court terme) se concilie mal avec la qualité de service (QECON2) :

(voir tableau 19 page suivante)

	Fréquence des réponses (en %)
(1) "Il n'est pas difficile de faire à la fois du "chiffre" et de la qualité"	4,0
(2) "Il est parfois difficile de faire à la fois du "chiffre" et de la qualité"	37,0
(3) " Il est souvent difficile de faire du "chiffre" et de la qualité"	59,0

*Tableau 19 : répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants*

Si l'on poursuit l'étude des items liés au souci des clients, on constate que dans l'arbitrage entre souci des clients et souci des résultats commerciaux, la variance est parfois forte et les avis plutôt négatifs, voire très négatifs :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMVA4 : "A la B.N.P., on se soucie autant des clients que des résultats commerciaux"	39	45	1,42
QEOMPO3 : "Mes responsables hiérarchiques m'incitent à satisfaire en priorité les besoins des clients par rapport aux objectifs commerciaux de la banque"	71	10	0,89

*Tableau 20 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

Le décalage des réponses entre ces deux questions est intéressant : les avis sont beaucoup plus tranchés sur la politique de la hiérarchie (QEOMPO3) que sur le souci général du client à la B.N.P. (QEOMVA4) qui inclut sans doute l'attitude propre des exploitants.

Ces données sont confirmées dans l'arbitrage entre le chiffre d'affaires et la qualité de service imputés aux responsables hiérarchiques (QECON1). Le "chiffre" est valorisé clairement plus que la qualité, alors que le questionnaire permettait d'adopter une réponse qui n'opposait pas chiffre et qualité.

	Fréquence des réponses (en %)
(1) "A la B.N.P., la hiérarchie valorise la qualité plus que le "chiffre"	0,8
(2) "A la B.N.P., la hiérarchie valorise le "chiffre" plus que la qualité"	79,8
(3)" A la B.N.P., la hiérarchie valorise autant le "chiffre" que la qualité"	19,4

*Tableau 21 : répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants*

Concernant le discours des responsables relatif au souci des clients, on notera que les avis sont partagés entre les exploitants, la variance étant assez forte :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPO2 : Mes responsables hiérarchiques parlent finalement assez peu de la satisfaction des clients dans leurs rapports quotidiens avec les exploitants	31	42	1,23

*Tableau 22 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants*

*Les exploitants sont attachés à servir les clients*

A cette perception du souci du client par l'entreprise et les responsables hiérarchiques, on pourra associer l'attachement propre des salariés pour leur travail et pour les relations avec leurs clients : l'accord positif est très élevé quant à la perception de ces relations (QEOMPR10). Par contre les exploitants soulignent des difficultés de mise en œuvre de ces bonnes dispositions à l'égard des clients : fortes variances et avis plutôt négatifs sur ces questions (liées à la capacité à suivre ses clients).

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QESAT3 : [Satisfaction quant à] l'intérêt de mon travail	7	80,3	0,70
QEOMPR10 : "Les relations quotidiennes avec les clients sont souvent pour moi une contrainte plus qu'une source de satisfaction"	87	5	0,74
QECAP5 : "Les moyens commerciaux à ma disposition (traitement de mon fichier de clientèle, marketing direct...) me sont utiles pour mon travail"	10,8	70,6	0,86
QEOMPR7 : "J'ai le sentiment d'avoir les moyens adaptés (moyens matériels, organisation) pour me permettre de développer la vente des produits auprès de la clientèle"	44	39	1,46
QECAP2 : "Le temps dont je dispose me permet d'assurer la qualité de mon travail auprès de ma clientèle"	55	26	1,18
QEOMPR8 : "Dans mon travail, il m'est difficile d'assurer un suivi personnalisé des clients"	35	50	1,37
QEOMPR9 : "Dans mon travail, j'arrive à prendre le temps de connaître les clients et de comprendre leurs besoins"	38	43	1,21

*Tableau 23 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*



Une distinction semble devoir être établie entre les moyens commerciaux (marketing direct, traitement du fichier) et les moyens plus globaux qui sont donnés aux exploitants pour leur permettre de bien travailler. Par ailleurs, des moyens peuvent être utiles (on s'en sert) sans être nécessairement adaptés (ils pourraient l'être mieux).

La comparaison entre questions permet d'interpréter l'avis partagé mais plus positif de la dernière question (QEOMPR9) de la façon suivante : je n'ai pas suffisamment de temps pour bien m'occuper de mon portefeuille de clientèle (QECAP2), je ne peux suivre de près tous mes clients (QEOMPR8), mais je m'efforce de bien m'occuper des clients que j'arrive à suivre. On peut aussi avancer que la connaissance et la compréhension des besoins des clients est une étape dans le suivi des clients.

*La difficulté de concilier les exigences de l'entreprise et les attentes des clients*

La comparaison entre deux questions (QECON2 et QECON3) résume la situation telle qu'elle est vécue par les exploitants. On a vu plus haut que les exploitants indiquaient dans leur majorité qu'il était souvent difficile de concilier le "chiffre" et la qualité, montrant ainsi des dispositions critiques à l'égard de la politique commerciale de la B.N.P. Pour autant, il semblerait que leur travail consiste pour une large part à chercher à concilier la voix de l'entreprise et celle des clients, c'est-à-dire à répondre à la contrainte du "chiffre" sans léser les clients, assurant ainsi un rôle frontière entre deux demandes qu'ils jugent majoritairement divergentes :

(voir tableau 24 page suivante)

	Fréquence des réponses (en %)
<b>QECON2 :</b>	
(1) "Il n'est pas difficile de faire à la fois du "chiffre" et de la qualité	4,0
(2) "Il est parfois difficile de faire à la fois du "chiffre" et de la qualité"	37,0
(3) " Il est souvent difficile de faire du "chiffre" et de la qualité"	59,0
<b>QECON3 :</b>	
(1) "Il n'est pas difficile dans mon travail de concilier mes objectifs commerciaux et les attentes des clients"	5,9
(2) Il est parfois difficile dans mon travail de concilier mes objectifs commerciaux et les attentes des clients"	60,1
(3) Il est souvent difficile dans mon travail de concilier mes objectifs commerciaux et les attentes des clients"	34,0

*Tableau 24 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

### *Discussion*

Le rapprochement de ces données permet d'en affiner l'analyse. Le très large accord des exploitants sur le souci de la B.N.P. de satisfaire les clients (QEOMVA1, QEOMVA2, QEOMPO1) tend à se réduire quand on aborde les sujets plus concrets de mise en œuvre (QEOMPR7, QEOMPR8, QEOMPR9), ou de ligne politique vis-à-vis de l'arbitrage client / résultats commerciaux (QEOMVA4, QEOMPO3, QECON1).

On peut considérer que les questions les plus globales sur le souci qu'a la B.N.P. de satisfaire le clients expriment les valeurs propres aux exploitants, soucieux d'entretenir des bonnes relations avec leurs clients. La mise en œuvre de ces bonnes dispositions est par contre plus difficile. Quand on interroge les exploitants sur la politique suivie par la hiérarchie, les avis sont plus critiques et plus partagés.

### 8.2.2 La pression hiérarchique sur la qualité de service : la politique de qualité comme discours ou comme réalité ?

L'opinion selon laquelle la qualité est un discours, ou qu'elle constitue à l'inverse une priorité, est un point important. L'analyse des données quantitatives montre que les exploitants considèrent fortement qu'elle relève du discours plus que d'une réelle priorité. Pourtant, ce qui peut sembler contradictoire, l'avis est très positif, et la variance modérée, quand on interroge les exploitants sur la pression dans leur groupe en faveur de la qualité.

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPO9 : "La qualité de service est souvent plus un discours qu'une priorité réelle des responsables hiérarchiques"	30	56	1,47
QEOMPO11 : "La pression sur la qualité de service est forte dans mon groupe"	26	43	1,09
QEOMPO10 : "Les responsables hiérarchiques me donnent des objectifs clairs en matière de qualité de service"	34	37	1,18

*Tableau 25 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

Comment interpréter ces résultats ? Qu'entend-on par qualité de service ? Les exploitants considèrent-ils qu'il existe une contradiction dans les demandes qui leur sont faites ? Existe-t-il un décalage entre la pression sur les procédures et le souci réel de la qualité ?

L'apparente contradiction des résultats, entre une qualité qui ne serait qu'un discours et une pression effective sur la qualité, peut conduire à deux types d'interprétation qui ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre :

– la qualité qui est l'objet des pressions de la hiérarchie peut être considérée par les exploitants comme différente de la qualité de la relation commerciale avec les clients. Par exemple, la pression hiérarchique peut s'exercer sur des indicateurs mesurables, comme le type d'affiche présent en vitrine, le nombre de sonneries de téléphone avant qu'on ne décroche, etc. Ces indicateurs ne portent pas sur la qualité de la relation et du suivi commercial des clients, plus difficiles à mesurer

– La hiérarchie peut se focaliser sur un contrôle des exploitants au travers d'une vision très instrumentale de la qualité, alors que ce que les exploitants perçoivent être la qualité des relations commerciales subit des arbitrages défavorables au profit de la vente de produits, des résultats de placement de produits sur lesquels les exploitants et les directeurs sont jugés (ce qui est cohérent avec la réponse à la question QECON1 étudiée plus haut : "A la B.N.P., la hiérarchie valorise le "chiffre" plus que la qualité" obtient 79,8 % d'approbation).

### **8.2.3 La bonne entente interne : des réponses divergentes**

Cette entente s'entend ici à la fois entre fonctions hiérarchiques, entre types de fonction (commerciaux / administratifs), et pour le climat de travail créé par le responsable d'agence. Dans les deux premiers cas, la bonne entente entre salariés de la B.N.P. semble être problématique, et la variance est forte quant à l'action du responsable hiérarchique (troisième plus forte variance pour la totalité des items) :

(voir tableau 26 page suivante)

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPR3 : "A l'intérieur du groupe, j'ai le sentiment qu'il existe une bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques"	51	22	1,27
QEOMPR4 : "Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les exploitants pour satisfaire les besoins de nos clients"	48	35	1,43
QEREL10 : "[Mon supérieur hiérarchique] crée un bon climat dans l'équipe"	25	52	1,51

*Tableau 26 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

Ces résultats doivent être étudiés groupe par groupe afin de déterminer si la réponse à ces questions dépend des situations particulières à chaque groupe ou de facteurs transversaux.

#### *Analyse de variance*

L'analyse de variance permet d'estimer la source de variation aux réponses à ces deux questions (Annexe 9). On peut constater que le groupe a une influence prédominante, par rapport à la fonction ou à l'âge, sur la réponse à la question QEOMPR3 qui se réfère à la bonne entente entre fonctions hiérarchiques, ainsi que sur la question QEREL10 qui concerne le rôle du supérieur hiérarchique dans la création d'un bon climat. Les influences sont plus dispersées et moins nettes pour la question QEOMPR4, relative à la bonne coopération entre administratifs et exploitants.

QEOMPR3 : “A l’intérieur du groupe, j’ai le sentiment qu’il existe une bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques”

	Somme des carrés	F	Significativité de F
Fonction	11,88	3,76	0,011
Age	19,15	2,60	0,012
Groupe	104,59	11,04	0,000

Tableau 27: analyse de variance de la question QEOMPR3

QEOMPR4 : “Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les exploitants pour satisfaire les besoins des clients”

	Somme des carrés	F	Significativité de F
Fonction	27,74	6,99	0,000
Age	30,81	3,33	0,002
Groupe	35,28	2,96	0,002

Tableau 28 : analyse de variance de la question QEOMPR4

QEREL10 : “[Mon supérieur hiérarchique] crée un bon climat dans l’équipe”

	Somme des carrés	F	Significativité de F
Fonction	6,14	1,38	0,248
Age	13,28	1,28	0,258
Groupe	25,34	1,90	0,050

Tableau 29 : analyse de variance de la question QEREL10

## 8.2.4 La forte sensibilité à la concurrence et l'évaluation contrastée de la politique concurrentielle de l'entreprise

La variance est faible et les opinions sont assez tranchées sur trois questions liées au risque perçu de la concurrence, ce qui montre une forte sensibilité des exploitants à ce sujet. Les exploitants considèrent que ce souci de la concurrence est partagé par l'ensemble de l'entreprise :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMVA8 : "La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents"	86	7	0,80
QEOMVA9 : "Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents"	68	13	0,89
QEOMVA10 : "Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes"	4	91	0,57
QEOMVA6 : "Etre meilleur que les concurrents est une préoccupation réelle à la B.N.P."	12	76	0,97

Tableau 30 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants

Quand on interroge les exploitants sur des aspects plus concrets de la politique à l'égard de la concurrence, les avis sont un peu moins tranchés. Deux items sur la politique de la B.N.P. à l'égard de la concurrence donnent ainsi lieu à des variances sensibles. Il existe un décalage entre ces deux réponses, cela semble indiquer que la B.N.P. n'est pas considérée comme suffisamment rapide, mais que par contre, les produits ne sont pas moins bien ou moins innovants que ceux des concurrents. Les

exploitants considèrent du reste que les produits à leur disposition permettent globalement de satisfaire les besoins de leurs clients.

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPO6 : "La B.N.P. réagit rapidement aux actions commerciales des concurrents qui la menacent"	42	34	1,21
QEOMPO7 : "La B.N.P. n'est pas aussi active que les concurrents pour concevoir et commercialiser de nouveaux produits"	47	30	1,15
QEOMPO5 : "Les produits de la B.N.P. sont trop standardisés pour correspondre aux besoins réels des clients"	50	24	1,11

*Tableau 31 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

### **8.2.5 Le traitement des mécontentements**

La quasi unanimité des répondants sur les questions relatives au traitement des réclamations et aux efforts pour retenir les clients montre la force d'une politique décidée au niveau national (procédures) et du souci effectif des clients. Pour autant, des différences significatives entre groupes peuvent apparaître :

(voir tableau 32 page suivante)



	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMPR12 : "Là où je travaille, les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement "	6	82	0,65
QEOMPR13 : "Quand un client exprime son désir de quitter la banque, des efforts sont faits pour le retenir"	7	79	0,72

*Tableau 32 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

### **8.2.6 Le sentiment que le changement est difficile à la B.N.P.**

On observe une forte concentration des réponses sur la difficulté à réaliser des changements. La B.N.P. apparaît bien être, aux yeux des exploitants, une entreprise aux décisions centralisées où les initiatives sont sérieusement encadrées :

	pas d'ac- cord 1-2 (%)	d'ac- cord 4-5 (%)	variance
QEOMVA11 : "Il n'est pas trop difficile de faire changer les habitudes à la B.N.P."	73,5	12	0,99
QEOMVA12 : "A la B.N.P., le poids des structures hiérarchiques n'empêche pas de prendre des initiatives"	62,8	19,3	1,18

*Tableau 33 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants*

### 8.3 Résumé et conclusion du chapitre

Les premiers résultats de l'analyse quantitative tendent à confirmer les conclusions de l'étude qualitative.

Ils montrent des exploitants attachés à leurs clients et soucieux de les satisfaire. Le contact commercial avec les clients constitue pour eux une source réelle de satisfaction. Le souci des clients est une valeur qu'ils partagent.

Ces exploitants sont très sensibles à la menace des concurrents. Leurs clients, disent-ils, comparent souvent leur offre à celle des institutions financières concurrentes. La B.N.P. n'est pas à l'abri de la concurrence.

Afin de préserver les intérêts de la banque dans un marché concurrentiel, la mise en œuvre d'une politique de satisfaction des clients est nécessaire, mais elle rencontre certaines difficultés. Le manque de temps pour gérer leur portefeuille de clients est l'une des principales. Les moyens mis à la disposition des exploitants sont sous-utilisés par manque de temps, ces moyens étant eux-mêmes très consommateurs de temps. Par ailleurs, la B.N.P. n'est peut-être pas suffisamment active dans le lancement de produits ou la réponse aux actions des concurrents.

L'un des points sensibles pour les exploitants est la politique effectivement suivie par les responsables hiérarchiques. Les premières données quantitatives montrent que les exploitants sont très critiques sur la politique de qualité effective suivie par leurs responsables. Le souci de satisfaire les clients, qui apparaît être une préoccupation importante des exploitants, n'est pas perçu par ceux-ci comme étant autant partagé par la hiérarchie, qui défend une politique de vente et de placement de produit. Si les avis sont partagés pour dire qu'à la B.N.P., on se soucie autant des clients que des résultats commerciaux, ils sont beaucoup plus tranchés sur l'attitude des responsables

hiérarchiques : ces derniers semblent effectuer un arbitrage clair en faveur du chiffre d'affaires plutôt que de la qualité, en faveur de l'intérêt commercial de la banque plutôt que de la satisfaction des clients.

Ces données doivent nous inciter à la prudence quant à l'interprétation des items relatifs à la qualité de service et au souci des clients. Selon que les questions ont une formulation suffisamment générale pour inclure la position propre des exploitants à l'égard de leurs clients, ou s'adressent plus spécifiquement à la politique suivie par la banque (c'est-à-dire appliquée par les responsables hiérarchiques), les réponses pourront être très différentes. Il n'y a donc qu'une contradiction apparente dans les réponses apportées aux items, selon qu'ils traitent du souci de la satisfaction des clients, de la qualité comme discours plus que comme réalité, de la pression hiérarchique sur la qualité, ou des efforts pour traiter les mécontentements des clients. Cela montre la complexité des questions tournant autour de la qualité et la nécessité d'une analyse plus approfondie.

Enfin, les premiers résultats de l'analyse quantitative montre des variances importantes pour les items relevant de la coopération interne et de la bonne entente interne.

Un premier traitement des réponses aux questionnaires permet de montrer les opinions et attitudes suivantes parmi les exploitants :

- un souci très partagé de la concurrence
- une satisfaction quant à l'intérêt de leur travail et au fait d'être en contact avec les clients
- un souci global de satisfaire les clients
- mais les objectifs de performance commerciale et de qualité de service apparaissent difficilement conciliables
- il existe un problème de temps et de charge de travail pour servir les clients
- la B.N.P. se soucie plus des performances commerciales que de la qualité de service
- les petits clients ne sont pas aussi bien traités que les autres
- pour autant le traitement des réclamations semble être suivi de près, et il existe une pression sur la qualité
- la qualité de l'atmosphère de travail et la bonne entente varie significativement entre groupes d'agences
- la B.N.P. est une institution rigide

*Tableau 34 : synthèse des premiers traitements du questionnaire des exploitants*

## CHAPITRE 9 : LA VALIDATION DES CONSTRUIITS

Cinq construits ont été retenus dans un premier temps : l'orientation vers le marché, la satisfaction au travail, la qualité des relations hiérarchiques, la capacité à réaliser son travail et le conflit de rôle.

L'objet de ce chapitre est de rendre compte des traitements qui ont été conduits pour :

- s'assurer de la fiabilité des construits (coefficient  $\alpha$ )
- résumer l'information des construits (analyse factorielle)
- s'assurer de la validité des construits.

Nous présentons dans cet ordre l'analyse qui a été effectuée. Certains construits ont dû être redéfinis non seulement après la première, mais également après la deuxième et la troisième étapes.

Notre démarche s'inspire de la méthodologie préconisée par Churchill pour développer de meilleures mesures de construits marketing (1979).

### 9.1. Les tests de fiabilité des construits (Annexe 10)

Une des mesures de fiabilité les plus couramment utilisées est le coefficient alpha ou alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). L'alpha de Cronbach varie de 0 à 1, la fiabilité s'accroît avec le coefficient. On considère qu'un alpha supérieur à 0,60 est souhaitable pour des recherches exploratoires, mais qu'un alpha supérieur à 0,70 est préférable (Cronbach, 1970 ; Nunnally, 1978).

En raison de la formule même du coefficient alpha, plus le nombre de variables dont on mesure la fiabilité est élevé, plus l'alpha de Cronbach tend à être grand, et inversement, quand le nombre de variables est réduit, il est plus difficile d'obtenir un coefficient élevé (cela en raison de l'accroissement géométrique de la covariance au dénominateur, et de l'accroissement arithmétique de la variance (associé à la croissance géométrique de la covariance) au numérateur, avec l'augmentation du nombre d'items : Peter, 1979, p.9).

### **9.1.1. Test de fiabilité de l'orientation vers le marché**

L'échelle est composée de 36 items. 497 questionnaires sur 529 donnent une réponse pour l'ensemble des items concernés (le questionnaire des responsables de groupe étant légèrement différent, les 29 questionnaires de niveau groupe seront traités séparément). Tous les items dont les questions ont été rédigées de façon négative par rapport aux valeurs attendues de l'orientation vers le marché, ont eu leur score inversé afin d'avoir une échelle homogène (par exemple, pour l'item, "La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents", les scores de 1 (*pas du tout d'accord*) à 5 (*tout à fait d'accord*) ont été inversés de 5 à 1).

Le coefficient alpha calculé est de 0,8689 pour les 36 items, ce qui peut être considéré comme un bon résultat. Ce résultat ne préjuge pas du caractère uni-dimensionnel ou multi-dimensionnel de l'échelle d'orientation vers le marché.

L'analyse par item, présentée dans le tableau 35, permet de montrer 6 items faibles, c'est-à-dire de relever des items dont la suppression permettrait d'accroître la fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché.

	Alpha si item éliminé
QEOMVA7 : "L'accroissement de la concurrence entre banques est plus une mauvaise chose qu'une bonne chose pour elles" (R)	0,8706
QEOMVA8 : " La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents" (R)	0,8743
QEOMVA9 : "Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents" (R)	0,8730
QEOMVA10 : "Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes"	0,8717
QEOMPR11 : "Je consacre beaucoup d'énergie à des problèmes internes (problèmes humains, problèmes hiérarchiques, souci de carrière...) au détriment de l'énergie que je peux consacrer aux clients" (R)	0,8703
QEOMPR10 : "Les relations quotidiennes avec les clients sont souvent pour moi une contrainte plus qu'une source de satisfaction" (R)	0,8868

*Tableau 35 : liste des items réduisant la fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché (QEOMPR10 est indiqué par rapport à une échelle déjà épurée de 31 items)*

On peut relever que 4 de ces items portent spécifiquement sur des valeurs liées à la concurrence. Ils donnent lieu à des réponses très concentrées (variance faible) et affirmatives (moyenne élevée) qui expriment un souci de la concurrence.

Pour assurer une meilleure fiabilité de l'échelle, nous avons éliminé les 5 premiers items. Après purification, QEOMPR10 est apparu comme un nouvel item à éliminer. Le thème de la concurrence reste présent dans le questionnaire par les items qui sont plus proches des pratiques que des valeurs : QEOMVA6, QEOMPO6, QEOMPO7, QEOMPO8.

La purification de l'échelle d'orientation vers le marché aboutit à une mesure comprenant 30 items, pour un coefficient alpha de 0,8868, ce qui peut être considéré comme bon. Il est supérieur à ceux obtenus par Narver et Slater (0,72 ; 1990, pp.24 et 25) et par Jaworski et Kohli (0,71 ; 1993, pp. 65-66).

### 9.1.2. Test de fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail

L'échelle comprend 7 items, 527 questionnaires étant exploitables. L'alpha de Cronbach est de 0,8210.

Le traitement statistique fait apparaître deux items faibles parmi les sept :

	Alpha si item éliminé
QESAT4 : "[Satisfaction par rapport à] ma charge de travail	0,8257
QESAT6 : "[Satisfaction par rapport à] la sécurité de l'emploi	0,8305

Tableau 36 : liste des items réduisant la fiabilité de l'échelle de satisfaction des exploitants

Le coefficient alpha est de 0,8507 après purification.

A la lecture des traitements statistiques après purification, il apparaît qu'un troisième item devient faible :

	Alpha si item éliminé
QESAT3 : "[Satisfaction par rapport à ] l'intérêt de mon travail"	0,8571

Tableau 37 : item réduisant la fiabilité de l'échelle de satisfaction des exploitants



Nous avons cependant décidé de conserver cet item dans l'échelle de satisfaction au travail, car le coefficient alpha après la première épuration est bon, et l'épuration de cet item ne l'améliorerait pas sensiblement, mais réduirait par contre notre échelle à seulement quatre données.

### **9.1.3. Test de fiabilité de l'échelle de la qualité des relations hiérarchiques**

L'échelle est composée de 10 items, 519 questionnaires étant exploitables.

Le traitement statistique des données permet d'obtenir un coefficient alpha de 0,9255, assez remarquable.

Aucun item n'apparaît être faible.

### **9.1.4. Test de fiabilité de l'échelle de capacité à mener son travail**

L'échelle est composée de 5 items, 525 questionnaires étant exploitables.

Le coefficient alpha obtenu est de 0,5887, ce qui est médiocre.

Un item paraît faible :

	Alpha si item éliminé
QECAP3 : "J'ai une formation (diplôme, formation B.N.P., etc.) qui m'a bien préparé à faire mon travail actuel"	0,5945

*Tableau 38 : item réduisant la fiabilité de l'échelle de capacité à travailler*

Après épuration, l'échelle composée de 4 items est donc de 0,5945, ce qui n'est pas bon, même si un coefficient alpha de 0,60 étant considéré comme acceptable (Evrard, Pras et Roux, 1993, p.282).

En étudiant les corrélations entre items, on constate des corrélations inter-items faibles, bien que toutes significatives à  $p < 0,01$  (à l'exception de la relation QECAP1 / QECAP3) :

	QECAP1	QECAP2	QECAP3	QECAP4	QECAP5
QECAP1	1,0000	0,3370	0,0769	0,2265	0,1679
QECAP2	0,3370	1,0000	0,1460	0,3930	0,1995
QECAP3	0,0769	0,1460	1,0000	0,2488	0,1662
QECAP4	0,2265	0,3930	0,2488	1,0000	0,2886
QECAP5	0,1679	0,1995	0,1662	0,2886	1,0000

*Tableau 39 : matrice des corrélations des items composant l'échelle de capacité à travailler*

On ajoutera que QECAP2 (temps disponible pour la qualité du travail) a des corrélations plus fortes avec des items de l'orientation vers le marché (QEOMPR7, 8 et 9, respectivement :  $r = 0,41$ ,  $r = 0,40$  et  $r = 0,50$ ) qu'avec des items de capacité. La deuxième plus forte corrélation de QECAP1 est avec QECAP2 (après QEOMVA12 à  $r = 0,37$ ) et que la première corrélation de QECAP4 est avec QECAP2.

Une première explication de ce coefficient de fiabilité faible est l'aspect multidimensionnel de l'échelle de capacité. En effet, QECAP1 concerne l'autonomie dans le travail, QECAP2, le temps disponible, QECAP3, la formation, QECAP4 la capacité à réaliser ses objectifs commerciaux, et QECAP5 l'utilité des moyens commerciaux. Tous ces items sont relatifs à la capacité à mener son travail, mais portent sur des dimensions différentes. L'éclatement de la mesure se traduirait dans un coefficient de fiabilité faible.

Les plus fortes corrélations entre items du construit ont trait à la relation entre le temps disponible (QECAP2) et la capacité à réaliser ses objectifs commerciaux (QECAP4). L'item sur la formation (QECAP3) paraît être le moins lié aux autres, et l'item sur l'utilité des moyens commerciaux (QECAP5) a également des corrélations faibles avec les autres variables.

Une deuxième explication peut être la mauvaise construction de l'échelle : certains items de capacité se rattachent peut-être mieux à d'autres échelles, et inversement. Les tests de validité des échelles permettront de revenir sur la composition de l'échelle qui, en l'état actuel, n'est pas satisfaisante.

#### **9.1.5. Test de fiabilité de l'échelle de conflit de rôle**

L'échelle comprend 3 items avec 525 questionnaires exploitables.

L'alpha de Cronbach est de 0,4948, ce qui est médiocre.

Un item apparaît particulièrement faible :

	Alpha si item éliminé
QECON4 : "Le respect des règles formelles et des procédures rend souvent / parfois / ne rend pas difficile le règlement des problèmes des clients"	0,5168

*Tableau 40 : item de conflit de rôle réduisant la fiabilité de l'échelle*

Ici aussi, les corrélations entre items sont modérément élevées même si elles ont toutes un  $p < 0,01$ :

	QECON2	QECON3	QECON4
QECON2	1,0000	0,3490	0,1577
QECON3	0,3490	1,0000	0,2343
QECON4	0,1577	0,2343	1,0000

*Tableau 41 : matrice des corrélations des items composant l'échelle de conflit de rôle*

La bonne corrélation QECON2 et QECON3 a une certaine logique, le premier item traitant de la conciliation chiffre / qualité, le deuxième de la conciliation objectifs commerciaux / attentes des clients. QECON4 traite d'un sujet un peu différent qui porte sur le respect des règles formelles par rapport au règlement des problèmes des clients.

On peut considérer que QECON2 et QECON3 captent l'aspect majeur du conflit de rôle à la B.N.P. tel que nous avons pu l'étudier lors de l'étude qualitative. Ce conflit porte sur le problème de la pression commerciale *versus* la satisfaction des clients.

## **9.2. Résumer l'information pour chaque construit (Annexe 11)**

### **9.2.1. L'orientation vers le marché**

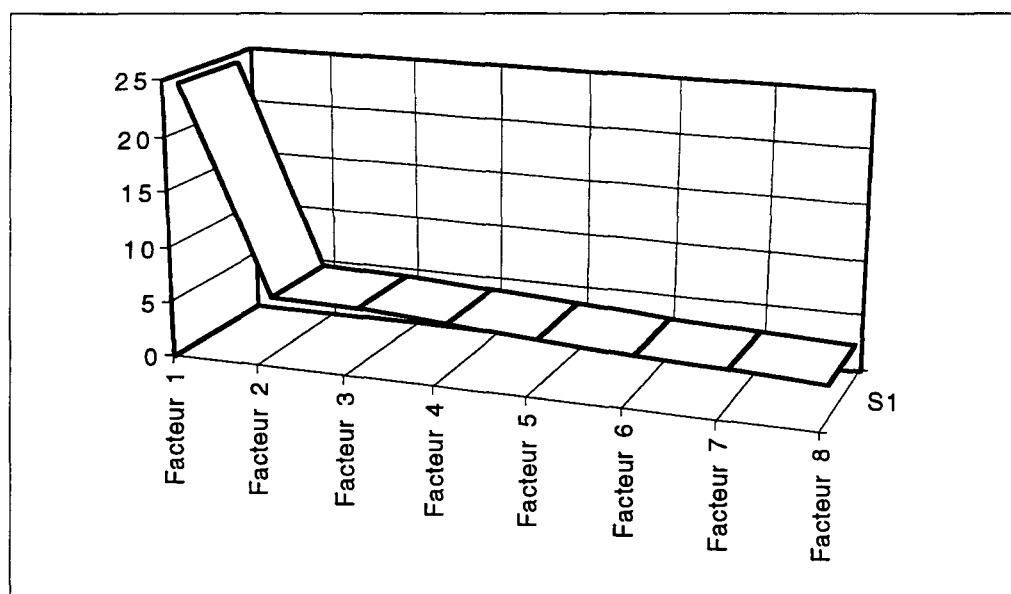
Nous avons soumis nos différents items d'orientation vers le marché à une analyse factorielle en composantes principales, sur la base des 30 items qui ont été sélectionnés à la suite du test de fiabilité (une analyse similaire a été réalisée avec l'échelle d'origine de 36 items).

Cette analyse permet de montrer que 7 facteurs ont une valeur propre supérieure à 1. Le premier facteur explique 24,3 % de la variance, les trois suivants expliquent chacun 5 % de la variance. Au total, les 7 premiers facteurs expliquent 52,5 % de la variance.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs %	Variance expliquée cumulée %
Facteur 1	7,30	24,3	24,3
Facteur 2	1,68	5,6	29,9
Facteur 3	1,61	5,4	35,3
Facteur 4	1,51	5,0	40,4
Facteur 5	1,35	4,5	44,9
Facteur 6	1,17	3,9	48,8
Facteur 7	1,12	3,7	52,5
Facteur 8	0,97	3,2	55,7

*Tableau 42 : liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation*

Cette analyse montre ainsi qu'un facteur principal se détache très nettement. L'"éboulis" qui permet d'isoler les premiers facteurs pour résumer l'information, intervient ici dès le deuxième facteur. On est frappé par la grande dispersion des facteurs à l'exception du premier.



*Figure 11 : courbe des valeurs propres des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché*

Si on compare ces résultats avec ceux qui ont été obtenus par les chercheurs précédents sur l'orientation vers le marché, nous ne relevons qu'une référence qui se réfère à ce type d'analyse factorielle. Narver et Slater laissent entendre qu'ils ont procédé également à une analyse factorielle, dont ils ne donnent cependant pas les résultats, sinon en indiquant qu'ils ont abouti à une solution à un facteur, le premier facteur de leur analyse factorielle ayant une valeur propre de 7,1 et expliquant 44,8 % de la variance (1990, p.25).

Une analyse plus fine s'avère nécessaire, afin de mieux appréhender le premier facteur. La matrice factorielle pour le premier facteur fait apparaître les corrélations entre ce facteur et les différents items :

(voir tableau 43 de la page suivante)

QEOMVA2 Satisfaire les clients est une préoccupation du réseau BNP	0,65814
QEOMVA1 La BNP est une entreprise à l'écoute de ses clients	0,61304
QEOMPO9 La qualité de service est une priorité réelle des resp. hiérarchiques	0,60383
QEOMVA5 La BNP se soucie de faciliter le travail des exploitants avec les clients	0,59621
QEOMPO1 La politique de la DG a pour objectif prioritaire la satisfaction des clients	0,57508
QEOMPO10 Mes resp. hiér. me donnent des objectifs clairs pour la qualité de service	0,57122
QEOMPR3 J'ai le sentiment d'une bonne entente entre niveaux hiér. dans le groupe	0,56896
QEOMPO4 La DG pense que chaque exploitant contribue à la satisfaction des clients	0,56835
QEOMPR5 Chaque segment de clientèle donne lieu à une politique spécif. et adaptée	0,55843
QEOMPO11 La pression sur la qualité est forte dans mon groupe	0,55790
QEOMVA12 Le poids des structures hiérarchiques n'empêche pas les initiatives	0,55279
QEOMPR4 Bonne coopération entre exploitants et administratifs dans le groupe	0,54653
QEOMPR6 A la BNP, les petits clients sont traités aussi bien que les autres clients	0,51745
QEOMVA4 On se soucie autant des clients que des résultats commerciaux	0,51705
QEOMVA3 Le client n'est pas la dernière roue du carrosse à la BNP	0,51618
QEOMPO2 Mes resp. hiér. parlent de la satisfaction des clients avec les exploitants	0,50601
QEOMPR7 J'ai les moyens adaptés pour développer la vente auprès des clients	0,48477
QEOMPR1 Les informations sur la satisf. des clients sont régulièrement diffusées	0,47665
QEOMPO3 Mes resp. hiér. m'incitent à sat. les besoins des clients>les objectifs com	0,46885
QEOMPR9 J'arrive à prendre le temps de connaître les clients et leurs besoins	0,44146
QEOMPO8 Les resp. de siège et de groupe parlent régulièrement des concurrents	0,42032
QEOMPR13 Des efforts sont faits pour retenir un client qui veut partir	0,38602
QEOMPO5 Les produits de la BNP ne sont pas trop standardisés pour sat. les clients	0,37527
QEOMPR12 Les réclam. sont traitées rapidement et efficacement là où je travaille	0,36287
QEOMPR2 Les réactions des clients à l'offre de la BNP sont diffusées aux resp. hiér.	0,35738
QEOMPO6 La BNP réagit rapidement aux actions commerciales des concurrents	0,35429
QEOMPO7 La BNP est aussi active que les concurrents pour les nouveaux produits	0,34933
QEOMPR8 J'arrive à assurer un suivi personnalisé des clients dans mon travail	0,33948
QEOMVA11 Il n'est pas trop difficile de faire changer les habitudes à la BNP	0,32963
QEOMVA6 Etre meilleur que les concurrents est une préoccupation à la BNP	0,32540

*Tableau 43 : corrélation par ordre décroissant entre le premier facteur de l'orientation vers le marché et les items de l'échelle (toutes les corrélations sont significatives à 0,01).*

On remarque la forte corrélation du premier facteur avec l'ensemble des items, comprise entre 0,30 et 0,40 pour 9 items, entre 0,40 et 0,50 pour 5 items, et supérieure à 0,50 pour les 16 items restants.

Si l'on ne retient que les coefficients supérieurs à 0,50, trois thèmes émergent clairement : les items qui se réfèrent directement aux clients (QEOMVA1, 2, 3, 4, QEOMPO1, 2, QEOMPR5, 6), ceux qui se réfèrent aux exploitants (QEOMVA5 et 12, QEOMPO4) et à la communication interne (QEOMPR3 et 4), et enfin à la qualité de service (QEOMPO9, 10, 11).

Les autres facteurs font apparaître par contraste des corrélations beaucoup plus faibles.

En nous fondant sur le contraste qui oppose le poids du premier facteur à celui des facteurs suivants, et sur la forte corrélation du premier facteur avec chaque item, nous interprétons le premier facteur (avant rotation) comme un facteur général d'orientation vers le marché. L'orientation vers le marché sera ainsi résumée en calculant le score du premier facteur (QESFOVLM).

Cette façon de procéder correspond à l'analyse factorielle traditionnelle qui tend à considérer le premier facteur comme un facteur général reflétant un peu de chacune des variables en présence, les autres facteurs étant plus spécifiques (Bagozzi, 1994, p.281). Par ailleurs, on recommande généralement de ne conserver que les facteurs avant l'"éboulis" présent sur une courbe des valeurs propres pour résumer l'information, ce qui, dans le modèle en présence, se résume au premier facteur (Evrard, Pras et Roux, 1993, p.373 ; Bagozzi, 1994, p.295).

Nous pouvons ajouter, pour faire le lien entre le résumé de l'information par l'analyse factorielle et les tests de fiabilité, que si nous procédons à une analyse factorielle avec



l'ensemble des 36 items initiaux de l'échelle, nous constatons une mauvaise corrélation entre le premier facteur et les items qui ont été éliminés en raison de leur mauvais coefficient alpha, ce qui n'est pas surprenant.

---

	Facteur 1
QEOMVA7 L'accroissement de la concurrence est plutôt une mauvaise chose	0,17433
QEOMVA8 La B.N.P. est une institution qui n'a pas à craindre la concurrence	-0,16140
QEOMVA9 Les clients de la B.N.P. sont peu sensibles à l'action des concurrents	-0,07623
QEOMVA10 Les clients comparent souvent nos offres avec celles des concurrents	-0,04091
QEOMPR10 Les relations quotidiennes avec les clients sont une contrainte	0,21782
QEOMPR11 Je consacre beaucoup d'énergie à des problèmes internes	0,21662

---

*Tableau 44 : corrélation entre le premier facteur d'orientation vers le marché et des items éliminés lors de la purification de l'échelle*

La littérature sur l'orientation vers le marché procède différemment pour mesurer le construit. On y calcule en effet la moyenne de tous les items composant l'échelle d'orientation vers le marché (Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993). Il nous semble plus approprié de résumer le construit par analyse factorielle, lorsqu'un facteur général apparaît, que par un calcul de moyenne. Le score factoriel pondère chaque item en fonction de sa contribution au facteur général, alors que le traitement par moyenne attribue à chaque item un poids identique.

Nous pouvons comparer ces deux façons de calculer l'orientation vers le marché, à savoir la moyenne des items et le score factoriel (QEOVLM et QESFOVLM). La corrélation entre ces deux mesures est de... 0,9933. Cela signifie que les deux modes de calcul ont un résultat final très proche et n'ont donc pas –pour nos données– d'incidence sur les analyses. Nous pensons que le calcul du score factoriel se justifie mieux conceptuellement.

Le fait qu'un facteur se détache tout en expliquant moins de 25 % de la variance peut sans doute s'expliquer par la nature de l'orientation vers le marché. Il s'agit en effet d'un concept multidimensionnel, qui intègre dans sa mesure des aspects très diversifiés de l'organisation : souci des clients, souci des concurrents, qualité de service, transmission de l'information, coopération des différents services, etc. Cependant le bon coefficient de Cronbach obtenu dans cette section tend à montrer la cohérence interne de la mesure globale d'orientation vers le marché, et donc la fiabilité de ce construit. On peut dès lors penser que la mesure de l'orientation vers le marché comprend un facteur général auquel s'ajoutent des facteurs particuliers et plus spécifiques.

Nos deux premières hypothèses portent sur les dimensions de l'orientation vers le marché. *Par souci de clarté de la présentation, nous étudierons les différentes dimensions de l'orientation vers le marché dans le chapitre suivant, qui porte sur la vérification des hypothèses.*

### 9.2.2. La satisfaction au travail

Ce construit a été épuré en passant de 7 à 5 items pour aboutir à un coefficient  $\alpha$  de 0,8507.

Une analyse factorielle permet de faire ressortir un seul facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 63 % de la variance.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	3,15	63,0	63,0
Facteur 2	0,83	16,7	79,6

*Tableau 45 : analyse des deux premiers facteurs de l'échelle de satisfaction au travail*

Ce premier facteur est fortement corrélé à l'ensemble des 5 items de l'échelle :

	Facteur 1
QESAT1 à l'égard de mon évolution de carrière jusqu'à présent	0,81655
QESAT2 à l'égard de mes perspectives d'évolution professionnelle	0,82423
QESAT3 à l'égard de l'intérêt de mon travail	0,64885
QESAT5 à l'égard de la sécurité de l'emploi	0,75807
QESAT7 globalement de ma situation professionnelle actuelle	0,89861

*Tableau 46 : corrélation du premier facteur avec les items  
qui composent l'échelle de satisfaction au travail*

Nous considérons donc que le score factoriel de ce premier facteur permet de résumer le construit de la satisfaction au travail (QESFSAT).

### 9.2.3. La qualité des relations hiérarchiques

Ce construit est composé de 10 items dont le coefficient alpha est de 0,9255.

Une analyse factorielle permet de faire apparaître un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant 60,1 % de la variance :

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	6,01	60,1	60,1
Facteur 2	0,73	7,3	67,4

*Tableau 47 : analyse des deux premiers facteurs de l'analyse factorielle  
de l'échelle de qualité des relations hiérarchiques*

Ce facteur a des coefficients de corrélation supérieurs à 0,65 avec l'ensemble des items :

	Facteur 1
Mon supérieur...	
QEREL1 m'explique mon action par rapport à la politique de la banque	0,67238
QEREL2 veille à ce que je trouve un intérêt dans mon travail	0,81876
QEREL3 suit l'avancement de mon travail	0,67818
QEREL4 écoute mes réflexions sur on travail et ses difficultés	0,85305
QEREL5 me donne une retour d'information utile et rapide	0,81371
QEREL6 me manifeste son soutien dans mon travail	0,87852
QEREL7 reconnaît le travail qui a été fait	0,80241
QEREL8 répartit équitablement la charge de travail	0,66003
QEREL9 s'occupe de l'évolution de ma carrière	0,74125
QEREL10 crée un bon climat dans l'équipe	0,79678

*Tableau 48 : corrélation du premier facteur de qualité des relations hiérarchiques avec les items qui composent l'échelle*

Nous considérons donc que le score de ce premier facteur permet de résumer le construit de qualité des relations hiérarchiques (QESFREL).

#### **9.2.4. La capacité à réaliser son travail**

L'échelle du construit était composée initialement de 5 items avec un coefficient alpha de 0,5887. L'échelle en 4 items (sans QECAP3) obtenait un coefficient de 0,5945. L'analyse des corrélations entre items permettait d'établir le lien entre QECAP2 et QECAP4. QECAP3 paraissait être l'item le moins corrélé aux autres.

L'analyse factorielle sur les 5 items permet de faire ressortir un coefficient ayant une valeur propre de 1,93 expliquant 38,6 % de la variance et un deuxième facteur proche de 1.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	1,93	38,6	38,6
Facteur 2	0,97	19,4	58,0
Facteur 3	0,82	16,3	74,3

*Tableau 49 : analyse des trois premiers facteurs de l'analyse factorielle pour l'échelle de capacité à réaliser son travail (5 items)*

Le premier facteur est fortement corrélé à la réalisation des objectifs commerciaux (QECAP4) et à la qualité de service (QECAP2) et dans une moindre mesure aux autres items. Ce facteur reflète bien ainsi le sentiment d'avoir la capacité à mener son travail dans sa double dimension, relative au service aux clients et aux exigences de l'entreprise. L'item QECAP3, relatif à la formation adaptée au travail, se réfère à une dimension spécifique, clairement distincte de la première dimension qui nous intéresse ici.

	Facteur 1	Facteur 2
QECAP1 autonomie suffisante	0,57793	-0,55731
QECAP2 temps suffisant	0,71507	-0,31044
QECAP3 formation adaptée	0,46046	0,70095
QECAP4 capacité à réaliser les objectifs	0,74127	0,11057
QECAP5 moyens commerciaux utiles	0,56916	0,24483

*Tableau 50 : corrélation des deux premiers facteurs de l'échelle de capacité à réaliser son travail avec les items qui la composent (5 items)*

Si on élimine QECAP3, le premier facteur a une valeur propre de 1,82 et explique 45,4 % de la variance. Les corrélations entre ce facteur et les items sont alors les suivantes :

	Facteur 1
QECAP1 autonomie suffisante	0,62666
QECAP2 temps suffisant	0,74830
QECAP4 capacité à réaliser les objectifs	0,73428
QECAP5 moyens commerciaux utiles	0,57041

*Tableau 51 : corrélation du premier facteur de l'échelle de capacité à réaliser son travail avec les items qui la composent (sur 4 items)*

Nous avons donc calculé un score factoriel de la capacité à réaliser son travail pour résumer l'information sur la base de 4 items (QESFCAP) et nous permettre de réaliser des tests de validité. Ce score reste cependant provisoire, le construit n'ayant pas une fiabilité satisfaisante.

### **9.2.5. Le conflit de rôle**

Le conflit de rôle est un autre construit à la fiabilité médiocre, l'alpha de Cronbach étant de 0,4948. La variable QECON4 était la plus faible, ce que confirme l'analyse factorielle.

Un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 émerge et explique 50,1 % de la variance, en étant fortement corrélé à deux items qui captent l'essentiel du conflit de rôle (chiffre / qualité, objectifs commerciaux / satisfaction des clients). L'item QECON4 constitue une dimension spécifique.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	1,50	50,1	50,1
Facteur 2	0,86	28,6	78,7

*Tableau 52 : analyse des deux premiers facteurs de l'analyse factorielle de l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 3 items)*

	Facteur 1	Facteur 2
QECON2 difficile de faire à la fois chiffre et qualité	0,73061	-0,45966
QECON3 difficile de satisfaire objectifs et attentes clients	0,78397	-0,16832
QECON4 difficile de satisfaire clients et respecter les règles	0,59513	0,78602

*Tableau 53 : corrélation entre les deux premiers facteurs et les items qui composent l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 3 items)*

Si l'on procède à une analyse factorielle en ne conservant que deux items, la valeur propre du premier facteur est de 1,35 et explique 67,4 % de la variance. Les coefficients de corrélation entre ce facteur et les deux items sont les suivants :

	Facteur 1
QECON2 difficile de faire à la fois chiffre et qualité	0,82127
QECON3 difficile de satisfaire objectifs et attentes clients	0,82127

*Tableau 54 : corrélation entre le premier facteur et les items qui composent l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 2 items)*

Ce construit ayant ainsi seulement deux variables, le coefficient de Cronbach qui est alors de 0,52 a une signification limitée. C'est pourquoi nous considérons que le score du premier facteur (sur la base d'une échelle composée de deux items) permet de capter l'essentiel du conflit de rôle dans notre entreprise, en sachant que d'autres mesures (qui n'ont pu être réalisées en raison du contexte local) auraient sans doute permis un résultat plus satisfaisant (QESFCON).

### **9.3. Les mesures de validité et l'affinement des construits (Annexe 12)**

Il existe trois grands types de validité (Evrard, Pras, Roux, 1993) :

1. *La validité faciale* est fondée sur le jugement du chercheur et de ses pairs de la communauté scientifique. Il s'agit d'estimer si l'instrument de mesure capture les différents aspects du phénomène étudié.

2. *La validité nomologique* concerne les liaisons entre construits, afin de savoir si les relations entre les mesures d'un concept et celles d'autres concepts sont en conformité ou non avec la théorie.

3. *La validité de trait ou de construit* répond à la question de savoir si les indicateurs donnent une bonne représentation du phénomène étudié. Cette validité prend deux formes : la validité convergente (corrélation forte des indicateurs supposés mesurer le même phénomène) et la validité discriminante (corrélation faible des indicateurs supposés mesurer des phénomènes différents).

#### **9.3.1. La validité faciale et nomologique**

1. *Validité faciale.* Nous nous sommes appuyés sur la littérature existante et avons cherché à justifier les adaptations de notre mesure. La discussion relative à la construction de nos échelles a été développée au chapitre IX.



2. *Validité nomologique*. Nous pouvons distinguer au moins deux types de relations qui sont directement liés à la validité des construits, c'est-à-dire qui se réfèrent à la nature même de ces construits :

– une relation négative entre orientation vers le marché et conflit de rôle tel que nous l'avons défini : l'orientation vers le marché exprimant le fait que l'organisation est orientée vers les clients, les salariés en contact avec les clients devraient donc ressentir une moindre opposition entre ce que leur entreprise demande et ce que leurs clients leur attendent d'eux.

– une relation négative entre la satisfaction au travail et le conflit de rôle : le conflit de rôle exprimant un stress professionnel, il est opposé au concept de satisfaction au travail.

L'analyse des relations entre construits sera au cœur de l'étude des données du chapitre XII, et donc amplement développée. Nous pouvons cependant dire par anticipation que les relations attendues seront confirmées dans les chapitres suivants, ce qui permettra de soutenir la validité nomologique de nos construits.

### **9.3.2. La validité de construit : analyse et redéfinition**

3. *Validité de construit*. La littérature en marketing développe parfois l'étude de cette validité en utilisant la matrice multitraits-multiméthodes proposée par Campbell et Fiske (1959).

La mise en œuvre de cette méthode suppose de réunir des mesures de différents construits (traits) en utilisant différentes méthodes.

Nous avons à notre disposition différents traits, cependant tous les construits sont formés de variables obtenues par un questionnaire adressé aux exploitants et à leurs

responsables. Néanmoins, la littérature nous offre l'exemple de matrices multitraits-multiméthodes constituées à partir de variables provenant du même type de questionnaire. Bagozzi et Phillips ont ainsi réalisé une enquête sur l'utilisation de l'ordinateur auprès de 506 entreprises de distribution (Bagozzi et Phillips, 1982 cité par Bagozzi, 1994). Ils ont interrogé pour ce faire le directeur général de chaque entreprise et un ou plusieurs subordonnés. Les réponses des directeurs et des subordonnés constituent alors des données qui sont traitées comme des méthodes différentes au sein de la matrice multitraits-multiméthodes.

Une telle démarche nous est cependant interdite, car certaines de nos hypothèses soulignent à l'inverse que les répondants auront une perception différente des phénomènes organisationnels étudiés.

Une autre façon de procéder consiste à établir un tableau de corrélation entre construits et items, afin de s'assurer que chaque item a bien une corrélation plus forte avec le construit avec lequel il est rattaché qu'avec un autre.

*La matrice des corrélations entre items et construits (cette matrice est présentée à l'Annexe 12A)*

La matrice de corrélations que nous avons établie entre nos 5 construits et l'ensemble des items associés à nos échelles, montre une corrélation plus forte avec leur construit qu'avec les autres construits, pour :

- . 28 des 36 items d'orientation vers le marché
- . 6 des 7 items de satisfaction des exploitants
- . 2 des 5 items de capacité à travailler
- . 3 des 3 items de conflit de rôle
- . 10 des 10 items de qualité des relations hiérarchiques.

– Sur les 8 items déficients d’orientation vers le marché, 6 avaient déjà été éliminés lors de la purification de l’échelle d’orientation vers le marché (QEOMVA7, 8, 9, 10, QEOMPR10, 11). Deux items posent donc un problème : QEOMPR8 et 9. Ces items ont leur plus forte corrélation avec la mesure de capacité à réaliser son travail.

Rappelons le libellé de ces questions. QEOMPR8 : “Dans mon travail, il m’est difficile d’assurer un suivi personnalisé des clients (R)” et QEOMPR9 : “Dans mon travail, j’arrive à prendre le temps de connaître les clients et de comprendre leurs besoins”. Ces items étaient justifiés par le souci d’intégrer la mise en pratique concrète de service aux clients dans la mesure de l’orientation vers le marché. A ce titre, les test de fiabilité avaient permis de les conserver dans cette échelle. Cependant ces items qui –parmi toutes les questions relatives d’orientation vers le marché– traitent plus spécifiquement de la capacité à suivre les clients, sont très proches de nos mesures de capacité à réaliser son travail.

– L’item déficient de l’échelle de satisfaction des exploitants (QESAT4) avait déjà été éliminé de la mesure de ce construit. Sa corrélation avec le construit de capacité à réaliser son travail est forte. Rappelons que cet item concerne la satisfaction par rapport à la charge de travail. L’étude qualitative avait montré que c’était là un point sensible du travail des exploitants. Cet item est donc faiblement corrélé aux autres items de satisfaction professionnelle, mais par contre lié aux items de capacité à réaliser son travail. Il s’agit donc d’une mesure de la charge de travail, qui rend plus ou moins difficile aux exploitants de réaliser leurs tâches.

– Un des trois items déficients de l’échelle de capacité à réaliser son travail avait déjà été éliminé du construit (QECAP3). La matrice des corrélations démontre à nouveau la faiblesse de ce construit. Les trois items déficients (QECAP1, 3, 5) sont faiblement corrélés à d’autres construits (l’étude des corrélations inter-items montre le faible apport de ces items pour compléter d’autres échelles), bien que plus fortement qu’au construit de capacité.

Au vu de ces résultats, nous pouvons apporter deux modifications à nos construits :

– recalculer l'échelle d'orientation vers le marché sur la base de 28 items

– recalculer l'échelle de capacité à réaliser son travail en incluant les items suivants : QECAP2, 4, QESAT4, QEOMPR8 et 9.

#### *Nouveaux traitements sur l'échelle d'orientation vers le marché*

Un test de fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché montre un coefficient alpha de 0,8841 contre 0,8868 avec 30 items, la différence étant donc marginale.

L'analyse factorielle fait apparaître un facteur expliquant 25 % de la variance contre 24,3 et les 7 premiers facteurs expliquent 52,5 % de la variance contre 53,7 % précédemment.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	7,04	25,1	25,1
Facteur 2	1,61	5,8	30,9
Facteur 3	1,58	5,6	36,5
Facteur 4	1,40	5,0	41,5
Facteur 5	1,20	4,3	45,8
Facteur 6	1,17	4,2	50,0
Facteur 7	1,05	3,8	53,7
Facteur 8	0,97	3,5	57,2

*Tableau 55: liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation*

*(sur la base de 28 items)*

Si nous réalisons un score factoriel du premier facteur (QESFOV28) et si nous le comparons avec le score précédent (QESFOVLM), nous obtenons un coefficient de corrélation de 0,9833.

*Nouveaux traitements sur l'échelle de capacité à réaliser son travail*

Le nouveau construit intègre donc les items suivants :

---

Items

---

QECAP2 : Le temps dont je dispose me permet d'assurer la qualité de mon travail auprès de ma clientèle

QECAP4 : J'ai le sentiment d'être en mesure de réaliser les objectifs commerciaux qui me sont fixés

QESAT4 : [Satisfaction par rapport] à ma charge de travail

QEOMPR8 : Dans mon travail, il m'est difficile d'assurer un suivi personnalisé des clients (R)

QEOMPR9 : Dans mon travail, j'arrive à prendre le temps de connaître les clients et de comprendre leurs besoins

---

*Tableau 56 : liste des items composant le nouveau construit de capacité à travailler*

Ce construit intègre bien les différentes dimensions de la capacité à réaliser son travail tel que cette échelle avait été conçue : capacité à suivre les clients, à réaliser ses objectifs commerciaux, qualité de travail fournie aux clients...

Le calcul du coefficient alpha d'un nouveau construit de capacité comprenant 5 items (QECAP2, QECAP4, QESAT4, QEOMPR8 et 9) donne un résultat de 0,7721.

Ce coefficient est assez bon et nettement supérieur aux 0,5945 de l'échelle précédente. Aucun item ne réduit le coefficient de fiabilité du nouveau construit.

Une analyse factorielle réalisée sur le construit fait apparaître un facteur ayant une valeur propre supérieure à 1, fortement corrélé à l'ensemble des items et expliquant 52,7 % de la variance.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	2,63	52,7	52,7
Facteur 2	0,81	16,1	68,8

*Tableau 57: liste des facteurs du nouveau construit de capacité à réaliser son travail*

Le calcul du score factoriel du premier facteur permet de résumer le construit (QECAPNV).

Une nouvelle matrice des corrélations avec les deux nouveaux construits (QEOSFOV28 et QECAPNV) permet de contribuer à la validation de nos échelles. Tous les items sont bien rattachés à leur échelle à l'exception de QEOMPR7 ("J'ai le sentiment d'avoir les moyens adaptés (moyens matériels, organisation) pour me permettre de développer la vente des produits auprès de la clientèle"), partagé entre la capacité à réaliser son travail ( $r=0,4705$ ) et l'orientation vers le marché ( $0,4600$ ).

#### *La validation par analyse factorielle*

Une autre façon de valider la validité du découpage entre construits consiste à procéder à une analyse factorielle de l'ensemble des items, toutes échelles confondues. L'analyse factorielle doit alors faire apparaître les différents construits comme autant de facteurs.

Nous avons réalisé une analyse factorielle sur la base de 61 items pour opérer ensuite une rotation orthogonale de type Varimax permettant de lire les facteurs. Nous avons sélectionné toutes les corrélations supérieures à 0,5 entre les items et les facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 (15). Les facteurs 11, 13, 14 et 15 qui ne montrent pas de corrélation avec un item supérieure à 0,5 ont été laissés de côté.

Cette analyse montre :

– un premier facteur dont l'ensemble des items aux corrélations  $> 0,5$  correspond à l'ensemble des items d'échelle de qualité des relations hiérarchiques

– un deuxième, cinquième, sixième, septième, dixième, douzième, treizième facteurs dont la totalité des items aux corrélations  $> 0,5$  fait partie des 28 items d'orientation vers le marché. Il s'agit donc de facteurs spécifiques de l'orientation vers le marché. L'Annexe 12D présente séparément l'ensemble de ces 7 facteurs. L'aspect multidimensionnel de l'orientation vers le marché sera étudié au chapitre suivant.

– un troisième facteur de capacité à travailler dont l'ensemble des items aux corrélations  $> 0,5$  correspond à l'échelle de capacité à réaliser son travail, sauf QEOMPR7 actuellement associé à l'échelle d'orientation vers le marché. L'analyse factorielle nous induit donc à intégrer l'item QEOMPR7 au construit, comme la matrice des corrélations nous y incitait.

– un quatrième facteur dont l'ensemble des items aux corrélations  $> 0,5$  correspond aux items de satisfaction des exploitants.

– un huitième facteur qui rassemble des items éliminés de l'échelle d'orientation vers le marché, et qui sont relatifs à la pression concurrentielle (QEOMVA8, 9, 10)

– un neuvième facteur dont l'ensemble des items aux corrélations  $> 0,5$  correspond à l'échelle de conflit de rôle.

	F1	F2+5+6+7 +10+12	F3	F4	F8	F9
<i>O.V.L.M. :</i>						
QEOMVA1		0,71294				
QEOMVA2		0,73172				
QEOMVA3		0,65687				
QEOMVA4		0,53970				
QEOMVA5						
QEOMVA6						
QEOMVA11						
QEOMVA12		0,53545				
QEOMPO1		0,62453				
QEOMPO2						
QEOMPO3		0,47260				
QEOMPO4		0,52914				
QEOMPO5		0,71218				
QEOMPO6		0,80633				
QEOMPO7		0,71727				
QEOMPO8		0,54514				
QEOMPO9						
QEOMPO10		0,64616				
QEOMPO11		0,64752				
QEOMPR1		0,63832				
QEOMPR2		0,48002				
QEOMPR3		0,56994				
QEOMPR4		0,57436				
QEOMPR5						
QEOMPR6						
QEOMPR7			0,60245			
QEOMPR12		0,73964				
QEOMPR13		0,69508				
<i>Capacité :</i>						
QEOMPR8			0,69385			
QEOMPR9			0,67305			
QESAT4			0,65108			
QECAP2			0,76045			
QECAP4						
<i>Conflit :</i>						
QECON2						-0,76181
QECON3						-0,51742
<i>Satisfaction :</i>						
QESAT1				0,81942		
QESAT2				0,81306		
QESAT3				0,42149		
QESAT5				0,61533		
QESAT7				0,79845		
(à suivre...)						

Tableau 58 : matrice des corrélations supérieures à 0,5 entre les items classés par construits et les facteurs issus d'une analyse factorielle avec rotation orthogonale (début)  
(pour le détail de la colonne "F2+5+6+7+10+12", voir annexe 12D)



suite	F1	F2+5+6+7 +10+12	F3	F4	F8	F9
<i>Qual. des rel.:</i>						
QEREL1	0,63054					
QEREL2	0,76919					
QEREL3	0,66360					
QEREL4	0,81933					
QEREL5	0,79287					
QEREL6	0,86148					
QEREL7	0,77650					
QEREL8	0,61496					
QEREL9	0,65346					
QEREL10	0,78948					
<i>Hors constr. :</i>						
QEOMVA7					0,64492	
QEOMVA8					0,75999	
QEOMVA9					0,60612	
QEOMVA10						
QEOMPR10						
QEOMPR11						
QECAP1						
QECAP3						
QECAP5						
QECON4						
QESAT6						

*Tableau 58 : matrice des corrélations supérieures à 0,5 entre les items classés par construits et les facteurs issus d'une analyse factorielle avec rotation orthogonale (suite)*

L'analyse factorielle globale confirme donc la validité de nos construits. Les items qui composent les construits de qualité des relations hiérarchiques, de satisfaction des exploitants, de conflit de rôle sont associés à ces facteurs. Enfin, l'aspect multidimensionnel de l'orientation vers le marché ressort clairement et nous allons l'étudier dans le chapitre suivant.

*Dernière estimation des échelles d'orientation vers le marché et de capacité à réaliser son travail*

Nous avons recalculé de façon définitive l'alpha et l'analyse factorielle de l'orientation vers le marché (27 items) et de la capacité à réaliser son travail (6 items). Les résultats sont les suivants :

– Orientation vers le marché

Le coefficient alpha de 0,8812. L'analyse factorielle fait apparaître un premier facteur expliquant 25,4 % de la variance. Nous réalisons un score factoriel de ce premier facteur afin de résumer le construit. Le libellé QESFOVLM désignera dans la suite de nos calculs le nouveau construit d'orientation vers le marché.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	6,85	25,4	25,4
Facteur 2	1,59	5,9	31,3
Facteur 3	1,57	5,8	37,1
Facteur 4	1,39	5,1	42,3
Facteur 5	1,17	4,3	46,6
Facteur 6	1,15	4,2	50,9
Facteur 7	0,99	3,7	54,6

*Tableau 59 : liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation (27 items)*

– Capacité à réaliser son travail

Le coefficient alpha s'établit à 0,7862. L'analyse factorielle fait apparaître une premier facteur expliquant 48,9 % de la variance, fortement corrélé à l'ensemble des items. Nous réalisons un score factoriel et résumons l'échelle par ce score, appelé dans la suite des traitements QESFCAP.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	2,93	48,9	48,9
Facteur 2	0,82	13,7	62,6

*Tableau 60 : liste des facteurs du nouveau construit de capacité à réaliser son travail*

**Orientation vers le marché :**

- 27 items (sur 36 initialement)
- coefficient alpha : 0,88
- résumé du construit : premier facteur (expliquant 25,4 % de la variance ; le coefficient de corrélation entre ce facteur et la moyenne des items de l'échelle est de 0,99)
- dénomination : QESFOVLM

**Satisfaction au travail :**

- 5 items (sur 7 initialement)
- coefficient alpha : 0,85
- résumé du construit : premier facteur (expliquant 63 % de la variance)
- dénomination : QESFSAT

**Qualité des relations hiérarchiques :**

- 10 items (sur 10 initialement)
- coefficient alpha : 0,93
- résumé du construit : premier facteur (expliquant 60,1 % de la variance)
- dénomination : QESFREL

**Capacité à réaliser son travail :**

- 6 items (dont 2 des 5 items initiaux)
- coefficient alpha : 0,79
- résumé du construit : premier facteur (expliquant 48,9 % de la variance)
- dénomination : QESFCAP

**Conflit de rôle :**

- 2 items (sur 3 initialement)
- coefficient alpha : 0,52 ; coefficient de corrélation entre les 2 items : 0,35 ( $p < 0,01$ )
- résumé du construit : premier facteur (expliquant 67,4 % de la variance)
- dénomination : QESFCON

Ces construits ont été validés par une analyse factorielle globale, ainsi que par une matrice des corrélations entre items et construits (validité convergente et discriminante).

*Tableau 61: résumé de la mise au point des construits*

#### **9.4. Les traitements sur le fichier des responsables de groupe (Annexe 13)**

L'échelle d'orientation vers le marché des responsables de groupe est légèrement différente de l'échelle des exploitants en ce sens que les questions qui ont trait à la gestion directe des clients ont été supprimées et que quelques autres ont connu une reformulation. L'une des difficultés du traitement de cette échelle est que l'analyse porte sur un nombre de réponses beaucoup plus réduit, chaque répondant influençant donc plus fortement le résultat global. Il est donc nécessaire d'un point de vue méthodologique de procéder à nouveau aux tests de fiabilité et de validité.

Le calcul du coefficient de Cronbach fait apparaître un coefficient alpha de 0,7722. 9 items ont un effet négatif sur la fiabilité de l'échelle : QROMVA7, 8, 9, 10, QROMPO3, 5, 7, 8 et QROMPR7.

Les quatre premiers et le dernier item faibles (QROMVA7, 8, 9, 10, QROMPR7) avaient été supprimés également de l'échelle d'orientation vers le marché du fichier des exploitants. Les quatre autres items supprimés de l'échelle des exploitants (QEOMPR 8, 9, 10 et 11) n'ont pas été intégrés dans l'échelle destinée aux responsables, car ils se référaient à la gestion commerciale des clients qui n'est pas une tâche effectuée par les responsables de groupe.

Si nous supprimons les 9 items faibles (les 5 déjà supprimés de la mesure des exploitants, plus les 4 items faibles spécifiques à la mesure des responsables), le coefficient alpha remonte à 0,84. La suppression de l'ensemble de ces items pose cependant un problème de comparaison entre échelles. Si nous supprimons seulement les 5 items (QROMVA7, 8, 9 et 10, QROMPR7) sur les 9, le coefficient alpha s'établit à 0,7931. Ce coefficient, égal à 0,80 peut être considéré comme bon. L'échelle comporte donc 27 items et a une parfaite similitude avec l'échelle destinée aux exploitants.

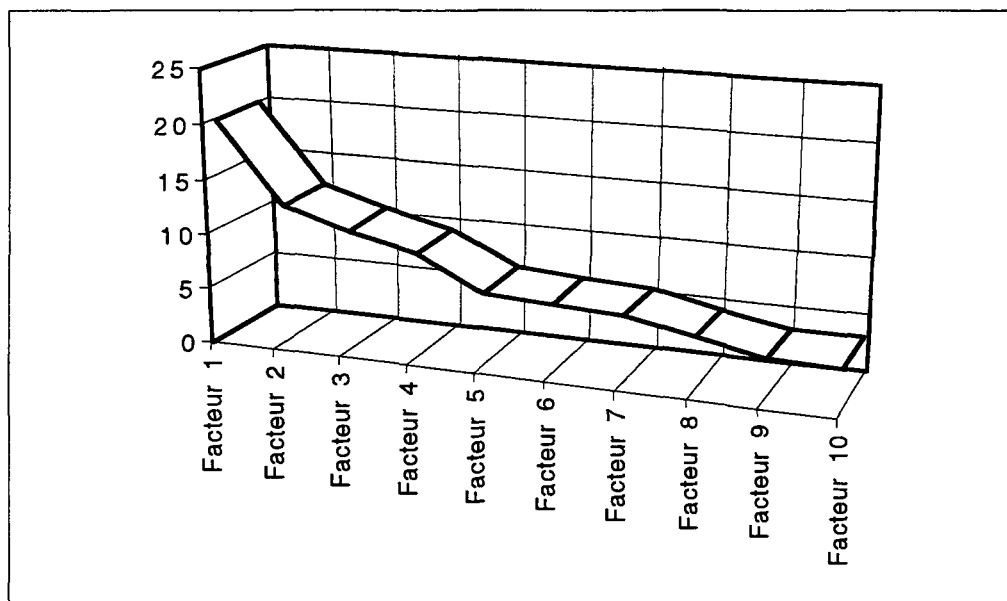
	Alpha si item éliminé
QROMVA7 : "L'accroissement de la concurrence entre banques est plus une mauvaise chose qu'une bonne chose pour elles" (R)	0,7746
QROMVA8 : " La B.N.P. est une grande institution sur le marché qui n'a pas à craindre l'action des concurrents" (R)	0,7844
QROMVA9 : "Les clients de la B.N.P. sont plutôt fidèles et de ce fait peu sensibles aux actions commerciales des concurrents" (R)	0,7733
QROMVA10 : "Les clients comparent souvent nos offres de produits et de service à celles des banques concurrentes"	0,7754
QROMPO3 : "J'incite les exploitants et les directeurs de siège à satisfaire en priorité les besoins des clients par rapport aux objectifs commerciaux de la banque"	0,7795
QROMPO5 : "Les produits de la B.N.P. sont trop standardisés pour correspondre aux besoins réels des clients" (R)	0,7756
QROMPO7 : "LA B.N.P. n'est pas aussi active que les concurrents pour concevoir et commercialiser de nouveaux produits" (R)	0,7934
QROMPO8 : "Je parle régulièrement aux exploitants et aux directeurs de siège des forces et des politiques des concurrents"	0,7728
QROMPR7 : "Les exploitants ont les moyens adaptés (moyens matériels, organisation) pour leur permettre de développer la vente des produits auprès de la clientèle"	0,7752

*Tableau 62 : liste des items contribuant négativement à la fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables de groupe*

Une analyse factorielle réalisée sur l'échelle de 27 items fait apparaître 9 facteurs ayant une valeur propre supérieure à 1 et expliquant ensemble 81,7 % de la variance. La répartition de ces facteurs est donc sensiblement plus graduelle que dans la mesure destinée aux exploitants.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	5,56	20,6	20,6
Facteur 2	3,53	13,1	33,7
Facteur 3	3,05	11,3	45,0
Facteur 4	2,64	9,8	54,8
Facteur 5	1,78	6,6	61,4
Facteur 6	1,73	6,4	67,8
Facteur 7	1,51	5,6	73,4
Facteur 8	1,22	4,5	77,9
Facteur 9	1,02	3,8	81,7
Facteur 10	0,97	3,6	85,3

*Tableau 63 : analyse des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables*



*Figure 12 : courbe des valeurs propres des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables de groupe*

En analysant ces données, on peut situer l'“éboulis” après le quatrième facteur, ces quatre facteurs expliquant à eux seuls plus de la moitié de la variance.

Il nous semble plus difficile de résumer l'orientation vers le marché en procédant par score factoriel du premier facteur pour plusieurs raisons. Ce facteur explique moins encore de variance que le premier facteur de la mesure destinée aux exploitants, d'autre part l'écart de valeur propre entre le premier facteur et les suivants est beaucoup moins marqué, enfin l'analyse des corrélations entre le premier facteur et les différents items fait apparaître une corrélation moins forte et moins régulière avec l'ensemble des items.

Comme un facteur général n'apparaît pas clairement dans cette analyse, nous calculerons donc l'orientation vers le marché des responsables par la moyenne des items, et non par le score factoriel du premier facteur.

Après rotation orthogonale de type Varimax, nous avons extrait et essayé d'interpréter les 9 facteurs.

#### Facteur 1 : Souci des clients et des exploitants

Ce facteur associe des items exprimant un souci global des clients avec des items qui se réfèrent aux exploitants : souci de faciliter le travail des exploitants, initiatives possibles, considération pour chaque exploitant...

#### Facteur 2 : Politique de qualité

Les items les plus fortement associés à ce facteur ont trait à la pression sur la qualité et à la préoccupation exprimée pour la qualité.

#### Facteur 3 : Bonne coopération interne

Ce facteur est fortement corrélé à deux items : bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques, bonne coopération entre administratifs et commerciaux.

#### Facteur 4 : Priorité pour satisfaire les clients

Ce facteur est fortement lié à un item indiquant la priorité donnée à la satisfaction des clients sur les objectifs commerciaux et un item sur le traitement efficace des réclamations.

#### Facteur 5 : Efforts concurrentiels pour retenir les clients

Ce facteur est fortement corrélé à la perception que des efforts sont faits pour retenir les clients et que la B.N.P. réagit rapidement aux concurrents. Nous interprétons ce facteur comme exprimant le souci opérationnel de retenir les clients face à la concurrence.

#### Facteur 6 : Politique commerciale adaptée aux clients

Deux items sont fortement associés à ce facteur : le fait de se soucier autant des clients que des résultats commerciaux, et l'adoption de politiques adaptées à chaque segment de clientèle. Ce facteur peut ainsi exprimer la perception d'une politique commerciale qui sert les clients tout aussi bien que l'entreprise parce qu'elle est adaptée aux différents types de clients, ce qui avait été une opinion émise par des responsables interrogés lors de notre étude qualitative.

#### Facteur 7 : Souci de traitement équitable des petits clients

Ce facteur est associé au fait de parler fréquemment de la satisfaction des clients aux exploitants, et à l'item indiquant que les petits clients sont aussi bien traités que les autres.

Facteur 8 : Facteur difficile à interpréter puisqu'il est corrélé positivement et fortement à l'item selon lequel la politique de la direction générale a pour objectif prioritaire la satisfaction des clients, mais également corrélé de façon forte et négative à l'item selon lequel les responsables de groupe parlent régulièrement des forces et des politiques des concurrents...

#### Facteur 9 : Communication hiérarchique sur les clients

Ce facteur est fortement corrélé à l'item indiquant que les réactions positives et négatives des clients sont communiquées aux responsables hiérarchiques.



	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9
QROMVA1	0,6370								
QROMVA2	0,6871								
QROMVA3	0,5548								
QROMVA4						0,8672			
QROMVA5									
QROMVA6									
QROMVA11									
QROMVA12	0,8848								
QROMPO1								0,8040	
QROMPO2							0,7193		
QROMPO3				0,6406					
QROMPO4	0,6502								
QROMPO5									
QROMPO6					0,8204				
QROMPO7									
QROMPO8								-0,8367	
QROMPO9		0,6692							
QROMPO10		0,5545							
QROMPO11		0,9083							
QROMPR1		0,7307							
QROMPR2									0,7456
QROMPR3			0,8888						
QROMPR4			0,6766						
QROMPR5						0,7763			
QROMPR6							0,7795		
QROMPR12				0,6334					
QROMPR13					0,8357				

*Tableau 64 : matrice des corrélations entre items et facteurs*

*après rotation de l'échelle d'orientation des responsables de groupe vers le marché*

## 9.5. Le construit de satisfaction des clients (Annexe 14)

Le fichier des clients comprend les réponses de 1000 clients à 15 questions, un indicateur global de satisfaction calculé en pondérant les réponses aux 15 questions, et les indicateurs d'identification suivants : le groupe d'agences d'appartenance, l'âge, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, le segment étoile.

L'alpha de Cronbach est de 0,70, avec deux items faibles, qui ne contribuent chacun qu'à 2 % de note de satisfaction pondérée.

	Alpha si item éliminé
QC11 : "Dans les relevés de compte, il n'y a jamais d'erreur"	0,7118
QC12 : "Les avis d'opération sont difficiles à comprendre"	0,7059

*Tableau 65 : liste des items contribuant négativement à la fiabilité de l'échelle de satisfaction des clients*

Une analyse factorielle permet de relever quatre facteurs ayant une valeur propre supérieure ou égale à 1.

	Valeur propre	Variance expliquée des facteurs	Variance expliquée cumulée
Facteur 1	3,13	20,8	20,8
Facteur 2	1,62	10,8	31,6
Facteur 3	1,06	7,1	38,7
Facteur 4	0,99	6,7	45,4
Facteur 5	0,95	6,3	51,7

*Tableau 66 : analyse des facteurs de l'échelle de satisfaction des clients*

Après variation orthogonale de type Varimax, les quatre facteurs sont les suivants :

- un premier facteur fortement corrélé à quatre questions assez diverses qui ont trait à la relation commerciale avec la banque
  
- un deuxième facteur fortement corrélé avec des items qui se rapporte au service téléphonique
  
- un troisième facteur fortement corrélé à deux questions qui ont sans doute trait à la gestion de difficultés rencontrées par les clients
  
- un quatrième facteur composite, fortement corrélé à un item ayant trait à l'accueil aux guichets, ainsi qu'aux erreurs dans les relevés

(voir tableau 67 page suivante)

La société d'étude a calculé un score de satisfaction en pondérant le poids des questions en fonction de leur importance relative dans la satisfaction globale des clients (voir chapitre 5.1.). Si nous comparons ce score de satisfaction pondérée avec la moyenne des quinze questions de satisfaction, nous obtenons un coefficient de corrélation de 0,96. Nous utiliserons dans les calculs suivants le score pondéré calculé par la société d'étude, qui résulte d'une démarche plus rigoureuse que le simple calcul de moyenne.

	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4
QCQ1 (12 %) : la BNP donne de bons conseils de placement	0,72	0,08	0,07	0,09
QCQ2 (13 %) : la BNP traite aussi bien ses petits clients que les autres	0,61	0,15	0,07	0,01
QCQ3 (7 %) : la BNP propose des produits différents de ceux des autres banques	0,62	-0,11	-0,06	-0,22
QCQ4 (10 %) : le personnel me donne l'impression d'aimer ce qu'il fait	0,53	0,30	0,24	-0,01
QCQ5 (9 %) : au guichet, on est reçu comme un numéro parmi d'autres	0,13	0,32	0,53	-0,14
QCQ6 (6 %) : l'attente est souvent trop longue	0,04	0,31	0,28	-0,56
QCQ7 (9 %) : le personnel ne prend pas assez d'initiatives	0,11	-0,08	0,74	0,09
QCQ8 (8 %) : quand on a un problème, on ne sait pas à qui s'adresser	0,06	0,15	0,68	0,02
QCQ9 (2 %) : les locaux sont très accueillants	0,43	0,43	-0,18	0,02
QCQ10 (7 %) : ils proposent volontiers des bureaux isolés pour parler des problèmes personnels	0,24	0,43	0,07	0,16
QCQ11 (2 %) : dans les relevés de compte, il n'y a jamais d'erreur	0,06	0,19	0,06	0,76
QCQ12 (2 %) : les avis d'opération sont difficiles à comprendre	-0,04	0,08	0,40	-0,28
QCQ13 (4 %) : la BNP fait des efforts pour mieux informer	0,59	0,17	0,13	0,19
QCQ14 (6 %) : au téléphone, on obtient facilement la personne qui connaît notre compte	0,15	0,69	0,07	-0,04
QCQ15 (1 %) : par téléphone on est souvent mal reçu	-0,02	0,68	0,22	-0,05

*Tableau 67 : matrice des corrélations entre items et facteurs après rotation orthogonale de l'échelle de satisfaction des clients (entre parenthèses, le poids de l'item dans le score de satisfaction pondéré)*

### **9.5.1. Limiter l'influence des facteurs exogènes**

La satisfaction des clients dépend sans doute, à la fois, de facteurs endogènes à l'organisation (c'est du moins ce que nous avons supposé dans nos hypothèses) et de facteurs exogènes à l'organisation, c'est-à-dire de facteurs qui n'ont aucun lien direct avec le service offert aux clients dans les agences.

Nous avons cherché à limiter l'influence des facteurs exogènes, en interrogeant des clients appartenant à des groupes d'agences se situant tous en région parisienne, nos interlocuteurs bancaires nous ayant informé d'une différence sensible dans les relations commerciales entre la région parisienne et la province. Il est cependant clair que notre étude ne peut contrôler l'ensemble des facteurs exogènes liés à la satisfaction. Cependant elle peut :

- contrôler des facteurs exogènes décelables dans le fichier même de satisfaction des clients,

- chercher à démontrer l'existence de facteurs endogènes à la satisfaction des clients, c'est-à-dire l'influence de facteurs propres à chaque groupe d'agences sur la satisfaction des clients.

Ce dernier point sera l'objet des prochains chapitres, le premier est traité dans cette section.

#### *Analyse de la variance*

Nous avons procédé à une analyse de variance univariée (ANOVA) sur le fichier des clients, afin de déterminer si la satisfaction globale des clients était significativement différente entre différents segments de clients. La variable dépendante est donc la

satisfaction globale et les variables indépendantes sont les segments de clientèle défini par un facteur exogène que l'on peut constituer à partir des indications du fichier, à savoir l'âge (5), le sexe (2), la catégorie socio-professionnelle (28), le segment étoile (4).

Pour chaque analyse, nous avons procédé à la mise en œuvre du test de distance par moindres carrés avec un niveau de significativité de 0,05.

Ces tests apportent les conclusions suivantes :

1. Il n'existe pas de relation significative entre le sexe et la satisfaction des clients.
2. Il n'existe pas de relation significative entre le classement par étoile et la satisfaction des clients.
3. Il existe une relation significative entre l'âge et la satisfaction des clients.
4. Il existe une relation significative entre l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle et la satisfaction des clients.

L'étude du test de variance de la satisfaction globale par rapport à l'âge montre une différence importante de satisfaction entre les clients appartenant au groupe le plus âgé et les autres. Les autres groupes d'âge ne connaissent pas entre eux de différence significative. Comme le segment le plus âgé appartient à la catégorie socio-professionnelle des retraités, et que la segmentation par catégorie socio-professionnelle montre une variance beaucoup plus grande entre segments, nous considérons que c'est ce dernier facteur qui peut manifester de façon la plus pertinente une influence exogène sur la satisfaction des clients.

Les clients interrogés sont répartis entre 27 catégories socio-professionnelles différentes (aucun n'appartenant à la 28ème catégorie : "clergé, religieux"). Chaque catégorie a un effectif qui va d'une à 201 personnes.

Notre objectif est double :

– constituer quelques segments de catégories socio-professionnelles pour réduire les 27 catégories en un nombre plus restreint de segments différenciés en matière de satisfaction. La constitution de quelques types de clients permettra des traitements statistiques ultérieurs beaucoup plus aisés qu'avec une matrice comprenant 27 variables différentes.

– tenter de neutraliser, si nécessaire, l'influence des catégories socio-professionnelle sur la satisfaction des clients, afin de réduire l'influence des facteurs endogènes. Nous développons ce point un peu plus loin.

#### *Typologie des clients par catégorie socio-professionnelle / satisfaction globale*

Nous avons cherché à regrouper les catégories socio-professionnelles de satisfaction moyenne voisines.

L'analyse de la proximité par méthode hiérarchique fait apparaître un découpage par 2, 3, 4, 5 ou 8 groupes. 8 groupes peut sembler trop important pour des raisons opérationnelles de traitement et ensuite parce que ces 8 groupes ne sont pas nécessairement significativement différents entre eux, comme semble le montrer la matrice des différences significatives qui oppose des grands blocs extrêmes plutôt que l'ensemble des catégories entre elles. Le rapprochement entre l'arborescence et la matrice des différences significatives entre catégories socio-professionnelles montre également que le passage d'une segmentation de 5 à 4 types s'effectue entre deux groupes ayant les

satisfactions les plus basses et comprenant des effectifs réduits. Une typologie en 4 segments semble donc être à la fois opérationnelle et appropriée.

Les 4 types ont été classés par ordre croissant de satisfaction (le type 1 étant le moins satisfait et le type 4 le plus satisfait). Le tableau suivant montre les effectifs absolus, le pourcentage de ces effectifs et la moyenne de satisfaction (pour une note maximale de 5) de chacun de ces types :

	Effectif	%	Moyenne de satisfaction
Type 1	63	6,3	3,20
Type 2	243	24,3	3,39
Type 3	356	35,6	3,55
Type 4	338	33,8	3,70

*Tableau 68 : effectif des types des clients classés en fonction de leur satisfaction*

Une analyse de variance ANOVA permet de valider ce regroupement, chaque groupe étant significativement différent des autres relativement à sa note moyenne de satisfaction (voir Annexe 14).

Le tableau suivant répartit les 27 catégories socio-professionnelles entre les 4 types de segments identifiés et donne leur fréquence et leur moyenne de satisfaction.



Catégorie socio-professionnelle	Fréquence	Satisfaction moyenne	Type
Chefs d'entreprise > 10 salariés	3	3,06	1
Encadrement adm. fonction publique	10	3,13	1
Artisans	13	3,16	1
Information, art et spectacle	8	3,23	1
Cadres de la fonction publique	14	3,24	1
Commerçants	15	3,25	1
Professeurs, scientifiques	20	3,34	2
Cadres de la santé et du travail social	18	3,34	2
Ingénieurs et cadres techniques	42	3,34	2
Cadres d'entreprise	24	3,36	2
Encadrement entreprises	66	3,42	2
Techniciens	44	3,43	2
Contremaîtres, agents de maîtrise	19	3,44	2
Professions libérales	8	3,46	2
Salariés agricoles	2	3,47	2
Instituteurs	26	3,51	3
Inactifs divers	152	3,54	3
Ouvriers qualifiés	101	3,56	3
Employés administratifs d'entreprise	76	3,58	3
Chômeurs sans expérience profession.	7	3,62	4
Ouvriers non qualifiés	35	3,64	4
Employés de commerce	19	3,65	4
Policiers et militaires	6	3,66	4
Agriculteurs	1	3,68	4
Retraités	201	3,70	4
Services directs aux particuliers	32	3,75	4
Employés civils de la fonction publique	37	3,78	4

*Tableau 69 : satisfaction globale des clients segmentés par catégorie socio-professionnelle*

Ces 4 types de clientèle étant constitués, on peut corriger la satisfaction moyenne de chaque groupe d'agences en tenant compte du poids de chacun de ces groupes dans leur

clientèle d'ensemble. En effet, puisqu'il s'agit d'un facteur explicatif de la satisfaction des clients exogène aux agences, la présence plus ou moins importante d'un type de clientèle dans une agence peut modifier la note moyenne de satisfaction du groupe d'agences sans que les exploitants de ce groupe n'ait joué aucun rôle. Par exemple, si un groupe d'agences a plus de retraités que les autres groupes parmi sa clientèle, alors que cette catégorie fait partie des catégories socio-professionnelles les plus satisfaites (type 4), la note moyenne de satisfaction sera naturellement plus élevée. A l'inverse, des groupes qui auront une plus forte proportion de chefs d'entreprise, d'artisans, etc. verra naturellement sa note moyenne réduite sans que la gestion de l'agence exerce une influence.

L'analyse de la répartition des différents types de clients entre les 10 agences montre des différences significatives dans la composition des groupes d'agences. Le tableau suivant montre pour chaque groupe la répartition de sa clientèle entre les différents types de clientèle :

	Type 1	Type 2	Type 3	Type 4	Total
Groupe 1	4 %	23 %	48 %	25 %	100 %
Groupe 2	8 %	23 %	30 %	39 %	100 %
Groupe 3	6 %	31 %	28 %	35 %	100 %
Groupe 4	3 %	26 %	39 %	32 %	100 %
Groupe 5	9 %	15 %	44 %	32 %	100 %
Groupe 6	6 %	35 %	30 %	29 %	100 %
Groupe 7	11 %	26 %	21 %	42 %	100 %
Groupe 8	6 %	24 %	34 %	36 %	100 %
Groupe 9	3 %	15 %	43 %	39 %	100 %
Groupe 10	7 %	25 %	39 %	29 %	100 %
Ensemble	6,3 %	24,3 %	35,6 %	33,8 %	100 %

*Tableau 70 : répartition des types de clientèle entre les groupes*

Le type 1 peut varier de 3 à 11 % de la clientèle, le type 2 de 15 à 35 %, le type 3 de 21 à 44 % et le type 4 de 29 à 42 %. Nous constatons donc des variations importantes entre les groupes d'agences.

### *Doute quant à notre démarche*

Cependant il n'est pas sûr que notre réflexion soit justifiée. En effet, on peut aussi penser que si certaines agences offrent un meilleur service aux clients que d'autres, leurs clients sont donc plus satisfaits, et si les meilleures agences ont une surreprésentation de certaines catégories socio-professionnelles, la note moyenne de satisfaction de ces catégories tendra à être plus élevée ; à l'inverse, les agences au services les moins bons tendront à diminuer la note de satisfaction des catégories de clients qui sont surreprésentées dans leur clientèle. Pour nous résumer : nous avons supposé que la différence de satisfaction entre catégories socio-professionnelles était un facteur exogène aux agences, mais ne constitue-t-elle pas plutôt la conséquence d'un facteur endogène de qualité de service ?

Si nous étudions la composition des différents types de clientèle, nous trouvons que 50 % des clients les moins satisfaits (type 1) sont les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprise qui ont avec leur banque des relations pour leur activité professionnelle et non seulement à titre privé. On retrouve dans le type de clientèle le plus satisfait le poids très important des retraités qui font partie des plus satisfaits. Les études de satisfaction des clients réalisées par de nombreuses entreprises montrent que les retraités sont généralement parmi les plus satisfaits des services proposés. Selon les experts, on retrouve dans de très nombreuses situations des différences de satisfaction liées à l'appartenance à certaines catégories socio-professionnelles. On peut donc considérer que la catégorie socio-professionnelle constitue un facteur explicatif exogène de la satisfaction des clients.

### *Calcul d'une satisfaction pondérée par groupe d'agences*

Nous avons recalculé la note moyenne de satisfaction des clients par agence en pondérant les notes de leurs clients en fonction des catégories socio-professionnelles. C'est-à-dire que nous avons :

– établi une moyenne de satisfaction des clients pour chacun des quatre groupes de clientèle et pour chacun des dix groupes d'agences (donc 40 notes)

– nous avons ensuite calculé la satisfaction des clients pour chaque groupe d'agences, en donnant à chaque groupe de clientèle le même poids dans toutes les agences (les notes de satisfaction des groupes de clientèle restent bien sûr propres à chaque groupe d'agences).

	Satisfaction globale	Satisfaction pondérée
Groupe 1	3,56	3,58
Groupe 2	3,69	3,68
Groupe 3	3,49	3,50
Groupe 4	3,58	3,58
Groupe 5	3,51	3,50
Groupe 6	3,47	3,49
Groupe 7	3,61	3,60
Groupe 8	3,45	3,46
Groupe 9	3,59	3,58
Groupe 10	3,45	3,46

*Tableau 71 : satisfaction globale et pondérée des clients agrégées par groupe d'agences*

Les différences entre ces deux modes de calcul sont très faibles puisque la corrélation entre les deux indicateurs est de 0,9885 ! Le facteur exogène de l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle ne perturbe donc pas sensiblement l'analyse de la satisfaction des clients par groupe d'agences.

# CHAPITRE 10 : LES COMPOSANTES DE L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ : TEST DES PREMIERES HYPOTHESES ET COMPARAISON AVEC LA LITTERATURE

## 10.1. Rappel des premières hypothèses

Nos deux premières hypothèses portent sur les dimensions de l'orientation vers le marché. L'interrogation est de savoir si les dimensions de l'orientation vers le marché sont les valeurs, les politiques et les pratiques, ou si les dimensions de l'orientation vers le marché dépassent ce clivage (en faveur peut-être des dimensions que Kohli et Jaworski, ou que Narver et Slater, mettent en avant dans leur échelle). Une autre interrogation porte les items de *valeur* de notre échelle : ces items se rapportent-ils à une dimension spécifique de l'orientation vers le marché (une dimension culturelle qui faisait défaut dans les échelles publiées dans la littérature) ou viennent-ils compléter, sans en modifier la nature, l'échelle classique d'orientation vers le marché ?

**H1 : l'orientation vers le marché est un construit qui a trois dimensions : les valeurs, les politiques et les pratiques.**

ou

**H2a : l'orientation vers le marché est un construit dont les dimensions sont transversales à une classification par valeurs, politiques et pratiques.**

**H2b : la corrélation entre les items de valeurs d'orientation d'une part et les items de politiques et de pratiques d'orientation vers le marché d'autre part n'est pas significativement inférieure à la corrélation entre les items de politiques et de pratiques d'orientation vers le marché.**

Nous avons pensé que les hypothèses 2a et 2b sont vraies et l'hypothèse 1, fausse. Pour démontrer l'une ou l'autre, il faut pouvoir valider le découpage de l'orientation vers le marché en sous-construits. Plusieurs démarches méthodologiques sont possibles. Nous suivons celle qui est développée dans la littérature sur l'orientation vers le marché, avant de la critiquer et d'en proposer une autre.

## **10.2. Application des méthodes de validation des construits de l'orientation vers le marché de la littérature (Annexe 15)**

La littérature sur l'orientation vers le marché, après avoir procédé à un test de fiabilité des construits et des sous-construits (pour l'orientation vers le marché) en calculant le coefficient alpha et en purifiant des échelles, résume les informations en réalisant une moyenne des items. La validité convergente entre les sous-construits de l'orientation vers le marché est ensuite calculée (Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Ruekert, 1992).

Narver et Slater (1990), pour démontrer le découpage de l'orientation vers le marché en trois sous-construits (orientation vers les clients, les concurrents, coordination interfonctionnelle) développent une analyse un peu plus complète. Ils mettent en avant une forte corrélation entre les trois sous-construits de l'orientation vers le marché (validité convergente), une plus forte corrélation des sous-échelles entre elles qu'avec d'autres construits (validité discriminante) et une corrélation plus forte entre les sous-échelles de l'orientation vers le marché et un construit de stratégie de différenciation, qu'avec un construit de stratégie de faible coût (validité nomologique).

Aussi bien Narver et Slater que Kohli et Jaworski, calculent-ils leurs construits et leur sous-construits par moyennes. Nous discuterons cette façon de procéder un peu plus loin.

Afin de mieux comparer nos deux démarches, nous avons strictement appliqué les mêmes méthodes que celles de ces deux groupes d'auteurs, à savoir :

- nous sommes repartis des échelles constituées après notre test de fiabilité

- nous avons calculé le score de chaque construit par la moyenne des items composant chaque échelle. Nous obtenons de ce fait pour chaque questionnaire un nouvel indicateur d'orientation vers le marché, de satisfaction des exploitants, de conflit de rôle, de capacité à réaliser un travail et de qualité des relations hiérarchiques

- nous calculons le score de chaque dimension de l'orientation vers le marché (les valeurs, les politiques et les pratiques) par la moyenne des items composant ces dimensions, comme le fait la littérature sur l'orientation vers le marché.

Nous avons procédé ensuite à une analyse de fiabilité des dimensions qui seraient les valeurs, les politiques et les pratiques, calculées par moyenne. Cette analyse montre une bonne fiabilité des sous-construits : coefficient alpha de 0,74 pour les valeurs (n = 8), de 0,77 pour les politiques (n = 11), de 0,75 pour les pratiques (n = 11).

Par ailleurs tous les items ont leur plus forte corrélation avec la dimension à laquelle ils sont rattachés (le tableau 72 ne fait apparaître que la plus fortes corrélation de chaque item avec un construit ou sous-construit, toutes ces corrélations étant significatives à  $p < 0,01$ ) :

(voir tableau 72 page suivante)

	Valeurs d'OVLM	Politiques d'OVLM	Pratiques d'OVLM
QEOMVA1	<b>0,7061</b>	0,4417	0,3749
QEOMVA2	<b>0,7026</b>	0,4724	0,4467
QEOMVA3	<b>0,6115</b>	0,4254	0,3231
QEOMVA4	<b>0,6172</b>	0,4021	0,3670
QEOMVA5	<b>0,6388</b>	0,4113	0,4988
QEOMVA6	<b>0,4302</b>	0,2542	0,1687
QEOMVA11	<b>0,5040</b>	0,2502	0,2244
QEOMVA12	<b>0,6087</b>	0,4057	0,4405
QEOMPO1	0,4824	<b>0,5819</b>	0,3599
QEOMPO2	0,3514	<b>0,5767</b>	0,3560
QEOMPO3	0,3848	<b>0,4853</b>	0,3155
QEOMPO4	0,4541	<b>0,5438</b>	0,3735
QEOMPO5	0,2708	<b>0,4581</b>	0,2767
QEOMPO6	0,3097	<b>0,4901</b>	0,1827
QEOMPO7	0,2326	<b>0,4818</b>	0,2833
QEOMPO8	0,2783	<b>0,5542</b>	0,2907
QEOMPO9	0,4382	<b>0,6199</b>	0,4461
QEOMPO10	0,3485	<b>0,6522</b>	0,4154
QEOMPO11	0,3317	<b>0,6058</b>	0,4267
QEOMPR1	0,3125	0,4140	<b>0,5069</b>
QEOMPR2	0,2167	0,3122	<b>0,4589</b>
QEOMPR3	0,4231	0,3980	<b>0,6318</b>
QEOMPR4	0,4193	0,3633	<b>0,6103</b>
QEOMPR5	0,4418	0,4056	<b>0,5569</b>
QEOMPR6	0,3945	0,4003	<b>0,5215</b>
QEOMPR7	0,3436	0,3248	<b>0,5965</b>
QEOMPR8	0,2275	0,2138	<b>0,5175</b>
QEOMPR9	0,2725	0,2925	<b>0,6037</b>
QEOMPR12	0,2061	0,2333	<b>0,4009</b>
QEOMPR13	0,2486	0,2803	<b>0,3516</b>

*Tableau 72 : plus forte corrélation de chaque item avec son un sous-construit*



L'étude de la validité convergente montre une forte corrélation entre les trois sous-construits de l'orientation vers le marché (avec  $p < 0,01$ ) :

	Valeurs d'OVLM	Politiques d'OVLM	Pratiques d'OVLM
Valeurs d'OVLM	1,0000	0,6370	0,5935
Politiques d'OVLM	<b>0,6370</b>	1,0000	0,6146
Pratiques d'OVLM	<b>0,5935</b>	<b>0,6146</b>	1,0000

*Tableau 73 : matrice de corrélations entre sous-construits d'orientation vers le marché*

La validité discriminante peut être démontrée par une plus forte corrélation des sous-échelles entre elles qu'avec les autres construits. Le tableau suivant établit un niveau de signification de  $p < 0,01$  pour l'ensemble des corrélations (On relèvera la forte corrélation entre pratiques d'OVLM et capacité à travailler, QEOMPR8 et QEOMPR9 ayant été laissés dans l'échelle d'orientation vers le marché) :

	Valeurs d'OVLM	Politiques d'OVLM	Pratiques d'OVLM
Valeurs d'OVLM	<b>1,0000</b>	<b>0,6370</b>	<b>0,5935</b>
Politiques d'OVLM	<b>0,6370</b>	<b>1,0000</b>	<b>0,6146</b>
Pratiques d'OVLM	<b>0,5935</b>	<b>0,6146</b>	<b>1,0000</b>
Satisfaction interne	0,4307	0,3489	0,4652
Capacité à travailler	0,4460	0,4014	0,5919
Relations hiérarchiques	0,3914	0,4479	0,5053
Conflit de rôle	- 0,3337	-0,3132	-0,3642

*Tableau 74 : matrice de corrélation des construits*

La validité nomologique peut être à son tour établie en utilisant le tableau précédant et en montrant, comme pouvait le prévoir la théorie, les corrélations positives entre les sous-

échelles d'orientation vers le marché et les construits que sont la satisfaction interne, les bonnes relations hiérarchiques et le sentiment de capacité à travailler et la corrélation négative avec le conflit de rôle.

Cette analyse indique qu'en suivant la méthodologie utilisée par Kohli et Jaworski et Narver et Slater, nous pouvons obtenir d'aussi bons critères de fiabilité et de validité que les leurs et montrer une distinction entre trois sous-construits à l'intérieur de l'orientation vers le marché (qui ne correspond ni à celle du premier groupe d'auteurs, ni à celle du second) : valeurs, politiques et pratiques.

**10.3. Discussion sur les méthodes de validation, de découpage des dimensions de l'orientation vers le marché et vérification des deux premières hypothèses de notre recherche.**

**10.3.1. Le manque d'analyse factorielle dans la littérature sur l'orientation vers le marché**

La littérature sur l'orientation vers le marché, qui affirme une distinction entre sous-construits, ne procède pas par analyse factorielle, mais par moyennes, considérant chaque item comme aussi important que les autres.

Si les chercheurs justifient conceptuellement de plusieurs façons la division de leur échelle d'orientation vers le marché entre sous-construits, ils ne fondent pas cette division sur une analyse des facteurs sous-jacents.

On peut cependant relever une allusion de Narver et Slater qui parlent d'une solution à un facteur (Narver et Slater, 1990, p.25) et se référer à nouveau à l'article de Kohli, Jaworski et Kumar (1993). Dans cet article, les auteurs procèdent de façon plus complexe par analyse factorielle confirmatoire et tests statistiques (notamment Goodness of Fit

Index). Le meilleur modèle auquel ils aboutissent est représenté par un facteur général, plus un facteur pour l'intelligence marketing, un facteur pour la dissémination *et* la réactivité, deux facteurs qui sont liés à la qualité des informateurs : un facteur des informateurs exerçant une fonction marketing et un autre facteur des informateurs exerçant une fonction non-marketing. Leur analyse fait donc apparaître d'une part la "pollution" de leur modèle théorique par la fonction exercée par les répondants (puisque deux facteurs communs l'un aux répondants marketing et l'autre aux répondants non-marketing jouent un rôle important pour expliquer la variance des réponses aux items), et d'autre part une division entre deux sous-construits plutôt qu'entre trois. On peut ajouter que les auteurs, qui ont choisi de procéder uniquement par analyses confirmatoires –c'est-à-dire en testant des modèles élaborés *a priori*–, n'ont pas réalisé une analyse factorielle préalable qui leur aurait permis de faire apparaître d'autres sous-construits (des facteurs) qu'ils auraient ensuite testés dans leurs analyses ; par ailleurs ils expliquent qu'ils ont épuré leur échelle d'orientation vers le marché qui est passée de 32 à 20 items en éliminant notamment les items corrélés à plus d'un de leurs sous-construits (création, dissémination, réactivité).

### **10.3.2. Analyse factorielle sur l'échelle d'orientation vers le marché (Annexe16)**

Nous avons déjà procédé à une analyse factorielle de l'orientation vers le marché sur le fichier des exploitants, afin de résumer l'information, mais non pour étudier les différentes dimensions de l'orientation vers le marché. Ce type d'analyse a été réalisé précédemment sur le fichier des responsables, c'est-à-dire sur un échantillon réduit et particulier. Il est donc nécessaire de procéder à une nouvelle analyse, sur le fichier des exploitants, en procédant à une rotation orthogonale de type Varimax. Une rotation orthogonale de type Varimax permet de faire tendre vers 1 ou 0 les coefficients de corrélation des variables et des facteurs retenus, et ainsi de faciliter l'interprétation des données.

Nous avons analysé les 7 premiers facteurs expliquant au total 54,6 % de la variance. La matrice factorielle permet d'analyser les coefficients de corrélation entre facteurs et items. Le tableau suivant présente les coefficients de corrélation entre chaque facteur et chaque item supérieurs à 0,50 :

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
QEOMVA1	0,73918						
QEOMVA2	0,79248						
QEOMVA3	0,66481						
QEOMVA4							
QEOMVA5							
QEOMVA6							
QEOMVA11						0,73003	
QEOMVA12						0,52495	
QEOMPO1	0,62912						
QEOMPO2							
QEOMPO3							
QEOMPO4	0,54953						
QEOMPO5				0,53808			
QEOMPO6				0,66967			
QEOMPO7				0,81886			
QEOMPO8							0,49734
QEOMPO9		0,56152					
QEOMPO10		0,76503					
QEOMPO11		0,70678					
QEOMPR1							0,52857
QEOMPR2							0,81046
QEOMPR3			0,68816				
QEOMPR4			0,73401				
QEOMPR5							
QEOMPR6							
QEOMPR12					0,79545		
QEOMPR13					0,72769		

*Tableau 75 : principaux facteurs de l'orientation vers le marché après rotation et corrélations supérieures à 0,5 avec les items de l'échelle*

En analysant ce tableau, nous pouvons mieux identifier chacun de ces facteurs. Nous proposons l'interprétation suivante :

– Facteur 1 : Souci de satisfaction des clients

Ce facteur est corrélé à l'ensemble des items qui évoquent de façon globale le souci de la banque pour satisfaire les clients.

– Facteur 2 : Pression hiérarchique sur la qualité de service

Ce facteur est corrélé aux items qui ont trait au suivi concret par la hiérarchie de la politique de la qualité : priorité donnée à la qualité, objectifs fixés, pression sur les exploitants.

– Facteur 3 : Bonne coopération interne

Ce facteur est fortement lié à deux items qui ont trait à l'entente et à la coopération interne (hiérarchique et horizontale). La troisième plus forte corrélation (0,46527) est avec un item qui montre que la hiérarchie n'est pas un frein à l'innovation (QEOMVA12), ce qui est une autre façon d'exprimer cette bonne coopération interne.

– Facteur 4 : Réactivité concurrentielle

Ce facteur traduit la perception par les salariés interrogés de la réactivité de la B.N.P. à la concurrence et de sa capacité à innover par rapport aux concurrents et à proposer des produits adaptés aux clients.

– Facteur 5 : Efforts pour satisfaire les clients

Deux items sont fortement corrélés à ce facteur : le traitement efficace et rapide de réclamations des clients et les efforts pour retenir les clients qui désirent quitter la banque. Il s'agit d'actions liées à la satisfaction des clients hors de la relation commerciale normale, c'est-à-dire en cas de réclamations et de mécontentes. Il s'agit donc d'efforts pour satisfaire les clients.

– Facteur 6 : Capacité au changement

Ce facteur est fortement lié à deux items qui expriment la possibilité de faire changer les habitudes à la B.N.P. ainsi que de prendre des initiatives.

– Facteur 7 : Bonne communication hiérarchique

Ce facteur est intéressant à interpréter parce qu’il couvre des thèmes apparemment différents : réactions positives et négatives des clients, informations sur la satisfaction des clients, forces et politiques des concurrents. Le lien commun entre tous ces items est qu’ils ont trait à la communication interne, de bas en haut et de haut en bas : “Les responsables de siège parlent régulièrement des forces et des politiques des concurrents” (QEOMPO8), “Les informations sur la satisfaction des clients sont diffusées à tous les niveaux du groupe de façon régulière” (QEOMPR1), “Les réactions positives ou négatives à notre offre de produits sont communiquées aux supérieurs hiérarchiques et connus par eux” (QEOMPR2).

*Comparaison avec les facteurs du fichier des responsables*

Le facteur 1 du fichier exploitants (“souci de satisfaction des clients”) a 4 items communs sur 5 avec le facteur 1 du fichier responsables qui en comprend 5 (“souci des clients et des exploitants”)<sup>74</sup>.

Le facteur 2 du fichier exploitants (“pression hiérarchique sur la qualité”) a ses 3 items communs avec le facteur 2 du fichier responsables qui en comprend 4 (“politique de qualité”)

Le facteur 3 du fichier exploitants (“bonne coopération interne”) a ses 2 items communs avec les 2 items du facteur 3 du fichier responsables (“bonne coopération interne”).

---

<sup>74</sup> Les items communs dont nous parlons ont un coefficient de corrélation est > 0,5 avec le facteur.

Le facteur 4 (“réactivité concurrentielle”) a 1 item commun sur 3 avec le facteur 5 du fichier responsables qui en comprend 2 (“efforts concurrentiels pour retenir les clients”).

Le facteur 5 du fichier exploitants (“efforts pour satisfaire les clients”) a 1 item commun avec le facteur 5 qui en comprend 2 (“efforts concurrentiels pour retenir les clients”) et son deuxième item commun avec le facteur 4 du fichier responsables qui en comprend 2 (“priorité pour satisfaire les clients”).

Le facteur 6 (“capacité au changement”) du fichier exploitants a 1 item commun sur 2 avec le facteur 1 du fichier responsables qui en comprend 5 (“souci des clients et des exploitants”).

Le facteur 7 (“bonne communication hiérarchique”) a un de ses 3 items communs avec le facteur 9 (“communication hiérarchique sur les clients”) qui en comprend un, et un autre item commun avec le facteur 2 du fichier des responsables (“bonne coopération interne”) qui en comprend 4.

Sur 7 facteurs d’orientation vers le marché identifiés dans l’analyse du fichier des exploitants, les 3 premiers facteurs sont largement similaires aux 3 premiers facteurs du fichier des responsables ; 2 facteurs exploitants se retrouvent dans un facteur responsables (“réactivité concurrentielle” et “efforts pour satisfaire les clients” se retrouvent dans “efforts concurrentiels pour retenir les clients”) ; 1 facteur se retrouve partiellement dans le fichier responsables (“bonne communication hiérarchique” avec “communication hiérarchique sur les clients”) ; 1 facteur n’a pas d’équivalent (“capacité au changement”).

On retrouve donc les dimensions de souci des clients, de souci de la qualité de service et de bonne coopération interne, mais également le souci de réactivité concurrentielle, d’effort pour retenir les clients et la communication hiérarchique. L’ensemble des facteurs

d'orientation vers le marché du fichier exploitants (à l'exception de la capacité au changement) se retrouve donc dans le fichier responsables, avec un arrangement un peu différent. Du côté du fichier des responsables, les facteurs 6 ("politique commerciale adaptée aux clients" ) et 7 ("souci de traitement équitable des petits clients") sont spécifiques à ce fichier (avec le facteur 8 que nous n'avons pu interpréter).

#### **10.4. Validation des hypothèses : discussion**

Les calculs que nous avons réalisés en suivant la démarche de Narver et Slater valident la première hypothèse (H1) contre la seconde (H2a) puisque les sous construits en termes de valeurs, de politiques et de pratiques ont été validés. Cependant, les calculs factoriels que nous venons de réaliser invalident à l'inverse la première hypothèse au profit de la seconde (H2a : les dimensions du construit d'orientation vers le marché ne sont pas les valeurs, les politiques et les pratiques).

C'est pourquoi nous devons justifier la raison pour laquelle nous confirmons finalement la deuxième hypothèse au détriment de la première :

– l'étude des corrélations entre chaque item et son sous-construit ne donne pas nécessairement un résultat très significatif. En effet, chaque sous-construit est composé de peu d'items, et donc chaque item a un poids significatif dans le sous-construit. Que cet item ait une corrélation plus forte, avec le sous-construit dont il fait partie, qu'avec un autre, est donc fortement influencé par le simple mode de calcul du sous-construit.

– la validité convergente entre sous-construits permet de montrer en fait la relative fiabilité du construit d'ensemble. Si la fiabilité du construit est élevée, la corrélation de groupes d'items composant ce construit sera forte. De ce fait, le découpage entre orientation vers le client, vers le concurrent, coordination interfonctionnelle ou entre valeurs, politiques et pratiques, importe peu : quelle que soit la façon dont on découpe le



construit entre deux ou trois sous-construits, la corrélation entre ces sous-construits sera élevée, puisque le coefficient alpha du construit est important.

– la validité discriminante répond à la même logique. Montrer que les sous-construits sont plus liés entre eux qu’avec d’autres construits n’indique pas nécessairement que le découpage des sous-construits est valide. La preuve en est qu’un découpage entre valeurs, politiques et pratiques, foncièrement différent du découpage de Narver et Slater obtient d’aussi bons résultats.

Les analyses de corrélation entre items et leur sous-construit, de validité convergente et discriminante peuvent être, sous certaines réserves, des indicateurs de falsifiabilité. On peut montrer une validité faible. Si ces analyses donnent des résultats satisfaisants, elles ne signifient pas pour autant que la division de l’échelle entre sous-construits est la plus appropriée.

L’analyse factorielle à laquelle nous avons procédé a permis de faire apparaître des facteurs spécifiques de l’orientation vers le marché, qui n’avaient pas été théorisés au préalable. Le principal reproche qui peut être fait à cette démarche est de conduire à des résultats dus à un traitement statistique “mécanique”, n’ayant donc pas de validité nomologique.

Cependant, nous considérons que l’un des attraits principaux d’une analyse quantitative, qui s’appuie sur la collecte et le traitement de nombreuses données, est de confronter le chercheur à une réalité statistique, qui peut éventuellement infirmer ses hypothèses, et lui apporte une plus grande richesse d’informations. L’analyse factorielle donne ainsi la possibilité d’enrichir le traitement ultérieur des données, en faisant émerger des facteurs sous-jacents spécifiques.

Aucun des facteurs obtenus ne constitue en soi une surprise ou une incohérence à l'égard du cadre théorique : le souci de satisfaire les clients, la pression hiérarchique sur la qualité, la bonne coopération interne, la réactivité concurrentielle, la bonne communication hiérarchique, les efforts pour satisfaire les clients, la capacité à changer et à innover sont autant de dimensions parfaitement cohérentes avec la compréhension de l'orientation vers le marché. Elles étaient apparues lors de la revue de littérature et de l'étude qualitative et avaient justifié la rédaction d'un certain nombre de questions.

L'intérêt de l'analyse factorielle est plutôt de sélectionner des dimensions – parmi les très nombreuses qui peuvent se justifier conceptuellement – qui apparaissent être particulièrement significatives. Les construits obtenus (5 construits établis *a priori*, 7 construits spécifiques liés à l'orientation vers le marché) manifesteront tout leur intérêt lors des traitements statistiques développés dans les prochaines chapitres.

Nous constatons donc que l'analyse factorielle ne fait pas ressortir une division des items entre valeurs, politiques et pratiques. Nous avons renoncé au cours de notre recherche à considérer que la répartition entre ces trois sous-ensembles constituait un fait structurel, pour estimer que cette répartition permettait à nos yeux d'enrichir la nature des questions posées. Les items composant chacun des sous-ensembles ont été conçus afin d'intégrer, quand cela était possible, les aspects diversifiés de l'orientation vers le marché. Il n'est donc pas surprenant que l'analyse factorielle fasse apparaître des dimensions diverses, qui croisent les items de valeurs, politiques et pratiques.

**Nous infirmons donc, à la lumière de ces développements, l'hypothèse 1 (H1) au profit de l'hypothèse 2a (H2a).**

Les calculs que nous avons réalisés précédemment permettent également de donner une réponse à l'hypothèse 2b. Le tableau 73 montre que la corrélation entre pratiques et politiques d'orientation vers le marché est de 0,61, alors qu'elle s'établit à 0,64 entre les

valeurs et les politiques et à 0,59 entre les valeurs et les pratiques. De ce fait, les valeurs d'orientation vers le marché ne sont pas significativement différentes des autres items, et peuvent être considérés comme un simple enrichissement de la mesure.

**Nous validons de ce fait l'hypothèse H2b.**

## **CHAPITRE 11 : LA DIVERSITE DES CONSTRUIITS A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION**

### **11.1 Présentation des résultats sur l'analyse de la diversité interne relative aux construits (Annexe 17)**

L'hypothèse 3 mettait fortement en question la méthodologie suivie par la littérature sur l'orientation vers le marché. Le fait de n'interroger qu'une poignée de responsables pour mesurer l'orientation vers le marché préjuge en effet –à tort selon nous– de l'homogénéité de l'orientation vers le marché au sein de la S.B.U. et de la qualité d'observateur objectif des responsables de S.B.U. Notre hypothèse porte à la fois sur la diversité interne de l'orientation vers le marché au sein d'une S.B.U. et sur le fait que cette orientation peut être perçue différemment en fonction de la qualité des répondants :

**H3 : des variations significatives peuvent être observées dans le degré d'orientation vers le marché entre différentes unités d'une même S.B.U. (H3a), ainsi qu'en fonction des niveaux hiérarchiques (H3b), de l'âge (H3c), de l'ancienneté (H3d) et du niveau de diplôme (H3e).**

Nous avons procédé à une analyse de variance des construits suivant ces critères.

Cette analyse a porté sur les construits suivants : orientation vers le marché, satisfaction au travail, capacité à réaliser son travail, conflit de rôle, qualité des relations hiérarchiques ainsi que les 7 facteurs spécifiques de l'orientation vers le marché. Les critères de segmentation des réponses étaient les suivants : groupes d'agences, fonction, âge, ancienneté, diplôme général, diplôme professionnel.

Le test utilisé pour déterminer la significativité de la variance est celui de la distance des moindres carrés avec un niveau de significativité  $p < 0,05$ . Ce test permet d'établir si des groupes connaissent entre eux des différences significatives.

Les résultats sont les suivants :

1. On observe une différence significative, entre deux *groupes d'agences* ou plus, en matière d'orientation vers le marché, de satisfaction interne, de qualité des relations hiérarchiques, de capacité à réaliser son travail, de conflit de rôle et pour l'ensemble des facteurs d'orientation vers le marché<sup>75</sup>.

Ces différentes analyses de variance montrent donc que le critère de segmentation par groupes d'agences est un bon critère, puisqu'il exprime une diversité interne.

2. On observe une différence significative :

– de la mesure d'*orientation vers le marché* en fonction de l'âge, du diplôme général, du diplôme professionnel, de la fonction mais pas de l'ancienneté. Il nous est difficile de donner une interprétation très convaincante de cette dernière exception

– de *satisfaction au travail* en fonction de l'âge, de l'ancienneté, du diplôme général, du diplôme professionnel, et de la fonction

– de *conflit de rôle* en fonction de l'âge, de l'ancienneté, du diplôme général, du diplôme professionnel et de la fonction

– de *qualité des relations hiérarchiques* en fonction de l'âge, de l'ancienneté, du diplôme professionnel, mais pas du diplôme général et de la fonction

– de *capacité à réaliser son travail* en fonction de l'âge, de l'ancienneté, du diplôme professionnel et de la fonction, mais pas du diplôme général.

---

<sup>75</sup> Pour compléter l'information, le niveau de signification au test de Fisher-Snedecor, qui analyse la variance non entre deux groupes mais entre les groupes et la moyenne de l'ensemble, est le suivant pour les différents construits : orientation vers le marché,  $p = 0,00$  ; satisfaction au travail,  $p = 0,02$  ; qualité des relations hiérarchiques,  $p = 0,12$  ; capacité à réaliser son travail,  $p = 0,05$  ; conflit de rôle,  $p = 0,37$  ; souci de satisfaction des clients,  $p = 0,02$  ; pression hiérarchique sur la qualité,  $p = 0,01$  ; bonne coopération interne,  $p = 0,00$  ; réactivité concurrentielle,  $p = 0,02$  ; efforts pour satisfaire les clients,  $p = 0,15$  ; capacité au changement,  $p = 0,42$  ; bonne communication hiérarchique,  $p = 0,02$ .

Le tableau ci-dessous résume les différences significatives (à  $p \leq 0,05$  selon la méthode des moindres carrés) entre groupes de répondants, selon différents critères de segmentation, et pour les différents construits (y compris les dimensions spécifiques de l'orientation vers le marché). Les étoiles indiquent le niveau de signification au test de Fisher-Snedecor de l'analyse de la variance entre groupes de répondants, qui est réalisé pour sa part à partir de la moyenne de l'ensemble.

	âge	ancienneté	diplôme général	diplôme professionnel	fonction
Orientation vers le marché	X*		X	X	X*
Satisfaction au travail	X**	X**	X*	X*	X**
Conflit de rôle	X*	X	X	X	X*
Qualité des relat. hiérarchiques	X*	X		X*	
Capacité à réaliser son travail	X	X		X	X**
Souci de satisfaction des clients	X*			X	X
Pression hiérarchique qualité					X**
Bonne coopération interne	X	X	X	X**	X**
Réactivité concurrentielle	X	X	X		X**
Efforts pour satisfaire les clients	X	X	X*	X	X*
Capacité au changement	X	X	X*		
Bonne communication hiéar.	X	X	X		

\* :  $p \leq 0,05$  ; \*\* :  $p \leq 0,01$ .

*Tableau 75 : variance significative des différents construits entre segments d'exploitants*

Les hypothèses H3a, H3b, H3c et H3e sont vérifiées : l'orientation vers le marché varie à l'intérieur d'une même S.B.U. et la perception de l'orientation vers le marché dépend de la fonction exercée, de l'âge du répondant et du niveau de diplôme. Par contre, l'hypothèse H3d est infirmée : la perception de l'orientation vers le marché ne varie pas en fonction de l'ancienneté.

Les résultats résumés dans le tableau sont complexes à analyser en raison des interactions qui existent entre critères (que nous avons déjà mis en avant en étudiant le fichier des exploitants).

L'étude plus détaillée de ces résultats permet cependant de tirer quelques conclusions partielles (l'ensemble des résultats est présenté en Annexe 17) :

*– selon le critère d'âge et d'ancienneté*

Les exploitants les plus jeunes sont ceux qui éprouvent la plus grande satisfaction professionnelle, alors que les exploitants se situant autour de 40 ans (35-39 et 45-49 ans) expriment la moins grande satisfaction. Ce sont également les plus jeunes qui expriment le plus fortement le sentiment d'une bonne relation avec leurs supérieurs. La classe d'âge qui ressent le plus fortement un conflit de rôle sont les moins de 25 ans, suivis par les 45-49 ans.

L'analyse des facteurs d'orientation vers le marché indique d'une part que le sentiment d'être capable de bien suivre les clients croît avec l'âge et l'ancienneté et d'autre part que les moins de 25 ans ressentent le plus fortement une mauvaise communication interne.

On notera avec intérêt que les classes d'âge qui expriment la plus forte orientation vers le marché sont les plus âgées.

On constate ainsi que les plus jeunes ressentent le plus vivement des problèmes organisationnels (conflit de rôle, mauvaise communication interne) et que cette perception a sans doute tendance à s'estomper quelque peu par la suite ; les plus âgés, qui sont aussi les plus expérimentés, expriment leur confiance dans leur capacité à réaliser leur travail,

mais sont également les plus sensibles aux aspects liés à l'orientation vers le marché de leur groupe.

*– selon les diplômes généraux<sup>76</sup>*

On constate que les exploitants les plus diplômés sont les plus satisfaits, mais que les répondants qui expriment la perception de la plus grande orientation vers le marché sont les moins diplômés.

On retrouve ici les conclusions de l'analyse par âge et par ancienneté : les plus anciens ont souvent été recrutés avec peu de diplômes, et ils expriment le plus fort attachement à l'orientation vers le marché, et les plus jeunes, qui sont recrutés sur diplômes, sont aussi les plus satisfaits (pour le lien entre l'âge et le diplôme, voir la section d'analyse du fichier des exploitants).

*– selon la fonction*

Ce sont les responsables de siège qui expriment la meilleure satisfaction professionnelle, celle-ci croissant avec le niveau hiérarchique. De la même façon, plus on monte dans la hiérarchie, moins on ressent de conflit de rôle. Le sentiment d'une bonne coopération interne s'accroît avec le niveau hiérarchique.

Donc, plus on se trouve en bas dans la hiérarchie, plus on est insatisfait professionnellement, plus on ressent un conflit de rôle, et moins on a le sentiment d'avoir la capacité à suivre les clients.

---

<sup>76</sup> Nous nous intéressons plus particulièrement aux diplômes généraux plutôt qu'aux diplômes professionnels, car l'analyse par diplôme professionnel est délicate à réaliser, en raison des cumuls de diplômes, et du fait que ceux qui ne possèdent pas de diplôme professionnel peuvent également avoir des diplômes généraux importants.



Ces résultats sont d'autant plus intéressants qu'ils sont indépendants des critères d'âge, puisque l'analyse des données montrait que les plus jeunes sont les plus satisfaits, alors que les jeunes exercent rarement une fonction hiérarchique élevée.

Ces analyses tendent à confirmer l'étude qualitative qui avait montré l'existence d'exploitants jeunes, diplômés, confiants dans leur avenir, sensibles à la pesanteur des structures et au double langage de la banque (chiffre / satisfaction des clients) et pragmatiques dans la gestion de leur carrière et des clients, et des exploitants plus âgés et moins diplômés. Quand ces derniers occupent des fonctions peu élevées, ils expriment une insatisfaction, un conflit de rôle important, et leur souci des clients. Quand ils occupent une fonction plus élevée, ils expriment une plus grande satisfaction professionnelle, ressentent moins le conflit de rôle et manifestent –parfois– un moins grand souci de satisfaction des clients, par rapport aux objectifs commerciaux de la banque.

## **11.2. Discussion sur les conséquences de la diversité interne pour le concept d'orientation vers le marché**

Le section précédente nous a permis de confirmer globalement notre troisième hypothèse : l'orientation vers le marché varie en fonction des unités organisationnelles, des niveaux hiérarchiques, de l'âge et du niveau de formation (mais pas de l'ancienneté comme le prévoyait également notre hypothèse).

On peut tirer de ce premier résultat quelques conclusions, mais également soulever une interrogation.

*L'orientation vers le marché varie à l'intérieur d'une même S.B.U. entre unités opérationnelles*

Le choix de n'interroger que la direction d'une S.B.U. pour mesurer l'orientation vers le marché de cette unité paraît très discutable au vu de ces résultats. En effet, il apparaît qu'au sein d'une même S.B.U. on observe une diversité d'orientation vers le marché. A l'intérieur d'une même direction régionale, les différents groupes d'agences affirment une diversité d'orientation significative statistiquement. Dès lors, n'interroger que les dirigeants de la S.B.U. permet d'obtenir une mesure simple et globale, mais qui a tendance à masquer la diversité interne de l'organisation. Notre étude confirme les interrogations déjà soulevées par Ruckert, qui avait noté une différence d'orientation vers le marché entre S.B.U. d'une même entreprise (1992).

Un contre-argument peut être apporté à cette critique, à savoir que notre étude s'intéresse spécifiquement aux entreprises de service, mais que toutes les entreprises ne sont pas des entreprises de service. Nous avons relevé l'importance du facteur humain dans une entreprise de service et, partant de là, souligné qu'on ne saurait mesurer l'orientation vers le marché d'une organisation en interrogeant seulement quelques responsables, ce que confirme notre analyse. Cependant les fonctions sont beaucoup plus centralisées dans une entreprise industrielle et mieux délimitées à l'intérieur des départements. Dès lors, l'orientation vers le marché aurait bien une dimension stratégique, et le niveau de la direction générale serait essentiel pour sa réalisation.

On peut répondre à ce contre-argument, que le secteur des services est actuellement dominant dans les économies développées, et qu'écartier les entreprises de service, c'est mettre de côté un grand pan de l'économie. Par ailleurs, toutes les entreprises ont tendance à développer des activités de service (par exemple, les entreprises qui fabriquent des automobiles gèrent également tous les services associés). De plus, même dans une entreprise strictement industrielle, la force de vente reste un facteur humain déterminant

dans la mise en œuvre de la politique de l'entreprise, la vente étant une activité de service (notre étude sur les exploitants bancaires peut ainsi avoir une signification concernant les vendeurs de différents types d'entreprise). Enfin, toute la littérature sur la qualité dans les entreprises souligne qu'elle ne saurait se limiter aux intentions ou décisions de la direction de l'entreprise, mais qu'elle se réalise également dans toutes les activités d'exécution (sur ce point, voir Boss, 1994). De la même façon l'orientation vers le marché, si elle a sans doute une dimension stratégique, n'a de réalité qu'en tant que pratique organisationnelle, comme traduction dans l'exécution concrète des décisions au niveau des relations que l'entreprise a avec son marché.

*La perception de l'orientation vers le marché varie en fonction du niveau hiérarchique et des caractéristiques des répondants*

Une deuxième conclusion de notre étude est que l'orientation vers le marché varie, non seulement en fonction d'une diversité organisationnelle interne, mais également en fonction des caractéristiques des répondants. Selon qu'on interroge un exploitant ayant un niveau hiérarchique différent, selon qu'il est jeune ou plus âgé, selon son niveau de diplôme, on obtiendra une évaluation différente de l'orientation vers le marché. Ce résultat confirme du reste une remarque de Kohli et Jaworski, qui avaient relevé dans leur étude qu'au sein d'une même entreprise, on obtenait une mesure différente de l'orientation vers le marché selon qu'on interrogeait un responsable exerçant une fonction marketing ou exerçant un autre type de fonction (Jaworski et Kohli, 1993). Les corrélations entre les réponses de ces deux types de répondants étaient "modérées", selon les termes mêmes des auteurs (p.60). Après avoir relevé ce fait, ils jetèrent ensuite un voile pudique sur ses implications (considérant qu'une corrélation modérée entre répondants est habituelle dans des études s'appuyant sur plusieurs informateurs).

La conséquence de ces résultats est pourtant, nous semble-t-il, d'une autre nature. En effet, ils signifient que l'orientation vers le marché n'est pas une mesure objective d'une

situation organisationnelle, mais une mesure de perception subjective. Les répondants ne sont pas des informateurs internes, dont la réponse à un questionnaire permettrait au chercheur d'estimer les pratiques objectives existant dans une organisation. C'est pourtant l'approche actuelle de la littérature sur l'orientation vers le marché. Les répondants expriment, par leur réponse, une subjectivité indéniable, et ne peuvent être considérés comme des informateurs objectifs.

*Les résultats seraient-ils différents en excluant les items de valeur ?*

Un contre-argument face à cette deuxième critique est que notre mesure a pu induire cette conséquence. En effet, nous avons introduit des items liés à des valeurs, qui ont un aspect subjectif, alors que les items des mesures publiées dans la littérature reposaient essentiellement sur des pratiques objectives.

Comme nous avons déjà eu l'occasion de le souligner, cela n'est que partiellement vrai, en ce sens qu'un certain nombre des items des mesures d'orientation vers le marché publiés comportent des aspects subjectifs, et peuvent donc être influencés par les valeurs des répondants. Mais la meilleure réponse à cet argument est d'étudier si on peut obtenir des résultats similaires en éliminant de l'échelle d'orientation vers le marché les items portant sur les valeurs. Nous avons réalisé une analyse de variance des construits de politique d'orientation vers le marché (moyenne des items relevant de la politique d'orientation vers le marché) et de pratiques d'orientation vers le marché (moyenne des items relevant des pratiques d'orientation vers le marché), en fonction des mêmes critères de segmentation (voir Annexe 17). Le résultat est sans ambiguïté : la perception de la politique ou des pratiques d'orientation vers le marché varie en fonction de ces critères, ainsi que le résume le tableau 76 de la page suivante.

	âge	ancienneté	diplôme général	diplôme professionnel	fonction
Politique d'o.v.l.m.	O	N	O	O	O
Pratiques d'o.v.l.m.	O	O	N	O	O

*Tableau 76 : variations significatives ( $p < 0,05$ ) de deux sous-construits de l'orientation vers le marché entre segments d'exploitants (O : oui ; N : non)*

*Que mesure l'échelle d'orientation vers le marché ?*

On peut dès lors s'interroger sur ce qu'ont mesuré les études américaines sur l'orientation vers le marché. On a désormais quelques raisons de douter que leur mesure soit celle de l'orientation vers les marché des entreprises, telle que les auteurs américains l'ont défini, et donc de la validité de ces études. Leur mesure interrogeant les responsables de S.B.U. est sans doute plus sûrement un indicateur de l'orientation vers le marché de certains dirigeants de l'entreprise, ce qui n'est pas du reste une information sans valeur.

L'interrogation qui naît de ces réflexions porte maintenant sur l'interprétation que nous devons faire de nos résultats dans la suite de notre analyse. Nous considérons en effet, dans nos hypothèses, que l'orientation vers le marché ne serait pas perçue de la même façon selon des variables socio-démographiques. Mais nous n'avons sans doute pas suffisamment tiré les conséquences conceptuelles de cette hypothèse. Quelle est en effet désormais la signification de la mesure d'orientation vers le marché ?

Nous savons ce que l'orientation vers le marché n'est pas : la mesure objective d'une réalité commune à l'ensemble de l'organisation, mais nous ne savons pas ce qu'elle est. De fait, l'orientation vers le marché est une perception des répondants qui varie en

fonction de leurs caractéristiques et de leur environnement de travail. Il s'agit d'une perception qui a trait à ce qui se passe dans leur entreprise et dans leur unité de travail, aux politiques qui y sont menées, aux pratiques quotidiennes, qui sont liées aux clients, aux réponses apportées aux concurrents, aux exploitants, à la qualité de service. L'interrogation des répondants porte donc bien sur une réalité organisationnelle, mais qui est interprétée par eux. On peut donc parler d'une perception de l'orientation vers le marché de leur entreprise.

Nous pensons que cette perception est affectée par des éléments subjectifs, mais également par des éléments concrets et objectifs, qui sont la situation professionnelle des répondants, l'expérience qu'ils vivent des pratiques organisationnelles, et qui varie selon leur fonction et leur vécu professionnel. L'ensemble de ces perceptions pour un même groupe d'agences, traduit une *réalité* organisationnelle, car ce sont les exploitants qui réalisent, qui concrétisent le service.

#### *L'orientation vers le marché comme climat organisationnel*

Si l'orientation vers le marché, tel qu'elle est mesurée dans notre étude, n'est pas une réalité organisationnelle objective, il s'agit du moins d'une réalité organisationnelle intersubjective, d'un climat organisationnel.

En effet notre recherche rejoint par des chemins détournés la littérature sur le climat d'entreprise. Rappelons que le climat a été défini de la façon suivante :

"I define climate as incumbents' perceptions of the events, practices, and procedures and the kind of behaviors that get rewarded, supported, and expected in a setting."  
(Schneider 1990, p.384)<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> "Je définis le climat comme les perceptions par les personnes qui y travaillent, des événements, des pratiques et de procédures, ainsi que le type de comportements qui sont récompensés, supportés et attendus, dans un lieu de travail."

Une autre définition qui présente bien la notion de climat organisationnel est la suivante :

“Organization climate is a relatively enduring quality of the internal environment of an organization that (a) is experienced by its members, (b) influences their behavior, and (c) can be described in terms of a particular set of characteristics (or attributes) of the organization.” (Tagiuri et Letwin, 1968, p.65)<sup>78</sup>

Nous avons vu dans la seconde revue de littérature, que l’auteur poursuit en indiquant que le climat est donc un ensemble de perception sur des routines (événements, pratiques, procédures) ainsi que sur des comportements attendus (*rewards*). Le climat, qui a un aspect ainsi très général, peut être étudié de façon plus spécifique quand on s’intéresse au routines et aux comportements attendus liés à certains aspects (sécurité, innovation, etc.). L’agrégation de ces perceptions peut être réalisée à n’importe quel niveau sensé d’un point de vue conceptuel (Ibid., pp.384-389).

L’orientation vers le marché, dont on voit que sa mesure traduit la perception d’une réalité organisationnelle, n’est pas différente de cette approche du climat. Il s’agit bien d’interroger les répondants sur des événements, des pratiques et des procédures ainsi que sur les comportements que l’organisation attend des salariés. La mesure de l’orientation vers le marché ne traduisant pas une réalité strictement objective, bien qu’elle porte sur des pratiques objectives, on peut considérer qu’elle traduit un climat, plus ou moins favorable à des comportements favorisant l’adaptation à l’environnement de l’entreprise.

Le climat est en fait le message que les salariés perçoivent de ce qui est important dans l’organisation. Ils tirent ce message de leur expérience sur leur lieu de travail. Les valeurs, les politiques, les pratiques qu’ils perçoivent constituent un ensemble qui va influencer leur comportement.

---

<sup>78</sup> “Le climat organisationnel est une qualité relativement durable de l’environnement interne d’une organisation, qui (a) est expérimentée par ses membres, (b) influence leur comportement, et (c) peut être décrite en termes d’un ensemble défini de caractéristiques (ou attributs) de l’organisation.”

L'orientation vers le marché peut être considérée comme le 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 à aux offres concurrentes. Selon le climat perçu, les exploitants adopteront des attitudes et des comportements différents, et le service au client sera lui-même modifié.

Dire que la mesure de l'orientation vers le marché est la mesure d'un climat n'est donc pas réduire son intérêt. Il s'agit en fait d'un discours plus cohérent avec la définition du concept d'orientation vers le marché que ne l'est le discours béhavioriste associé à la mesure du concept. Nous pouvons renvoyer le lecteur à nos développements sur les limites des travaux actuels sur l'orientation vers le marché, qui rappelait la définition du concept d'orientation vers le marché en termes d'"état d'esprit", de "philosophie" et surtout de "culture".

Nous considérerons donc dans les pages suivantes que l'orientation vers le marché est un climat organisationnel.



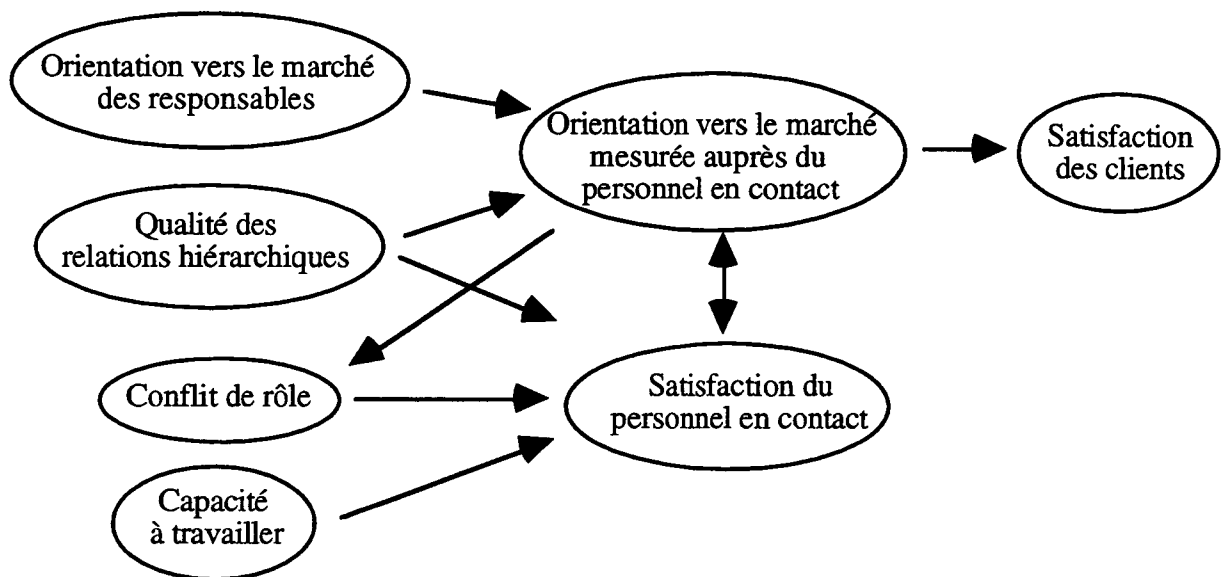
## **XII – LE LIEN ENTRE LE FICHER CLIENTS ET LE FICHER EXPLOITANTS ET LE TRAITEMENT DES CORRELATIONS ENTRE LES CONSTRUITS DU FICHER EXPLOITANTS (Annexe 18)**

### **12.1. Présentation de la démarche**

Un enjeu essentiel pour notre recherche est de déterminer s'il existe un lien entre la perception du service par les clients et des données internes à l'organisation, collectées à partir de l'interrogation des salariés. Une telle relation a été étudiée par les travaux de Schneider et al., mais la littérature n'a guère publié d'autres travaux cherchant à établir de telles corrélations, la littérature sur l'orientation vers le marché étant muette sur ce point au niveau des études empiriques.

L'unité d'analyse de telles relations est le groupe d'agences. L'agrégation au niveau des groupes paraît être en effet plus pertinente qu'une étude statistique fondée sur l'ensemble des réponses non segmentées. Le climat traduit une réalité organisationnelle et nos développements précédents (étude qualitative et traitements quantitatifs) ont montré que les groupes d'agences constituaient un niveau pertinent de réalité organisationnelle. De plus, nos données (fichiers exploitants et clients) sont identifiées par groupes et non par sièges. Ce type d'agrégation est conforme à ce qui a été réalisé dans la littérature (Schneider 1973, Schneider et Bowen, 1985...).

Nous devons donc établir des corrélations entre les 10 groupes d'agence. Cela signifie que les corrélations doivent être particulièrement élevées pour atteindre un seuil de signification acceptable. Ces corrélations portent sur 8 hypothèses (H4 à H11) qui ont trait aux relations entre l'orientation vers le marché mesurée auprès des exploitants et de leurs responsables, ainsi qu'à l'interaction entre l'orientation vers le marché et des facteurs de gestion de ressources humaines, et enfin aux relations entre orientation vers le marché et satisfaction des clients (voir ci-contre la reproduction du schéma 11).



*Reproduction du schéma 11 : Relations entre construits internes à l'organisation et entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients.*

Nous avons agrégé les différents construits par groupes d'agences.

Ces construits sont les suivants :

- Orientation vers le marché
- Satisfaction au travail
- Qualité des relations hiérarchiques
- Capacité à réaliser son travail
- Conflit de rôle
- Satisfaction des clients

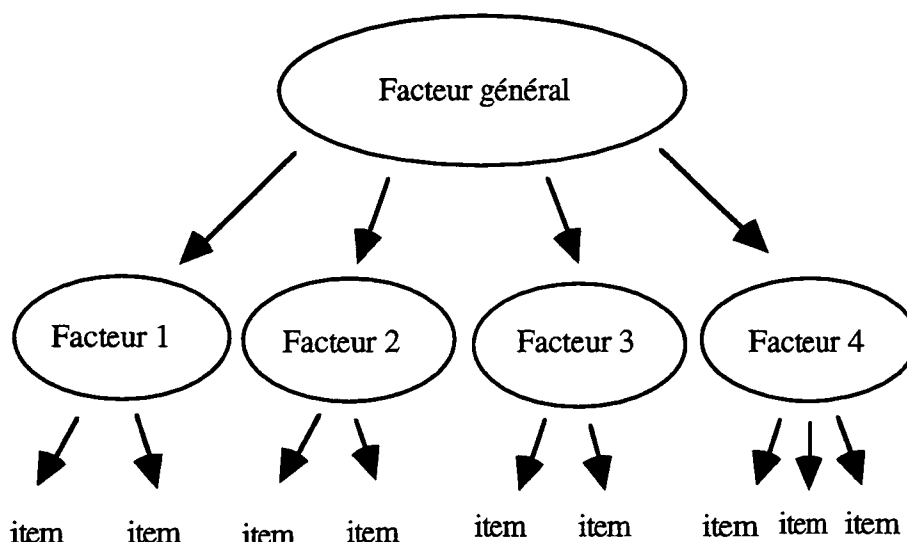
ainsi que les facteurs spécifiques liés à l'orientation vers le marché, que nous avons isolés au chapitre précédent :

- Souci de satisfaction des clients (F1)
- Pression hiérarchique sur la qualité de service (F2)
- Bonne coopération interne (F3)

- Réactivité concurrentielle (F4)
- Capacité au changement (F5)
- Efforts pour satisfaire les clients (F6)
- Bonne communication hiérarchique (F7).

*Facteur général et spécifiques de l'orientation vers le marché dans l'analyse des interactions entre construits*

Nous considérons que l'orientation vers le marché est un construit multi-dimensionnel, dont on peut distinguer le facteur général de facteurs particuliers. Bagozzi (1994, p.339) présente ainsi une analyse factorielle à deux niveaux, avec un facteur général lié à des facteurs spécifiques.



*Schéma 12 : facteur général et facteurs spécifiques*

Nous pensons de la même façon que l'orientation vers le marché, en tant que construit multi-dimensionnel, est lié à des facteurs spécifiques qu'a fait apparaître l'analyse factorielle : souci des clients, pression hiérarchique sur la qualité, bonne coopération interne, etc.

La mesure d'orientation vers le marché traduit un climat, dont l'analyse est de ce fait pertinente au niveau d'agrégation des différentes unités de travail. Mais on peut distinguer à ce niveau d'analyse des climats spécifiques (facteurs spécifiques d'orientation vers le marché) qui portent sur des aspects particuliers, comme un climat de bonne coopération interne, de réactivité concurrentielle, etc. (conformément à Schneider, 1990, p.384).

La distinction des facteurs s'est faite par analyse factorielle au niveau de l'échantillon total des répondants non segmenté. Au niveau des groupes, les corrélations entre facteur général et facteurs particuliers vont prendre une nature différente de celle qui existait au niveau individuel. Des facteurs vont apparaître en effet en interaction avec différents construits, alors que d'autres n'émergeront pas du traitement statistique.

Notre analyse portera donc sur deux niveaux différents : les relations entre orientation vers le marché et les différents construits, et les relations entre les facteurs spécifiques de l'orientation vers le marché et les différents construits.

Toutes les matrices de corrélation présentées dans la suite de notre recherche sont fondées sur des corrélations de Pearson avec des tests de distribution symétrique pour estimer la significativité de ces corrélations.

## **12.2. La relation entre satisfaction des clients et construits internes**

L'hypothèse 4 établissait une relation directe entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients. Le fait que l'orientation vers le marché soit un déterminant de la satisfaction des clients est en effet une hypothèse qui a été établie dès le début de la recherche sur le concept, bien que le lien direct n'ait fait l'objet d'aucune validation empirique.

L'hypothèse 4 était formulée ainsi :

**H4 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients est élevée au sein d'une unité opérationnelle, plus la satisfaction des clients de cette unité est élevée.**

L'étude de la matrice des corrélations permet de relever des corrélations significatives entre le fichier des clients et celui des exploitants. Il existe ainsi une relation significative entre ces deux groupes de données, comme nous l'espérons. Deux déterminants internes à la satisfaction des clients sont apparus :

- les efforts pour satisfaire les clients : corrélation de 0,85
- la satisfaction des exploitants : corrélation de 0,64.

	Coefficients de corrélation avec la satisfaction des clients	Niveau de signification
- Orientation vers le marché	0,42	0,222
- Qualité des relations hiérarchiques	0,56	0,095
- <b>Satisfaction interne</b>	<b>0,64</b>	<b>0,046</b>
- Capacité à travailler	0,47	0,170
- Conflit de rôle	- 0,08	0,824
- Souci de satisfaction des clients	0,29	0,407
- Pression hiérarchique qualité	- 0,45	0,195
- Bonne coopération interne	0,51	0,128
- Réactivité concurrentielle	- 0,35	0,314
- <b>Efforts pour satisfaire les clients</b>	<b>0,85</b>	<b>0,02</b>
- Capacité au changement	0,18	0,623
- Bonne communication hiérarchique	0,27	0,447

*Tableau 77 : corrélation des construits avec la satisfaction des clients (n=10)*

**Mais contrairement à notre hypothèse 4, l'orientation vers le marché n'est pas corrélée significativement à la satisfaction des clients !**

Nous discuterons plus loin des conséquences de ces résultats sur la compréhension que nous pouvons avoir de l'orientation vers le marché.

### **12.3. Les relations entre construits du fichier exploitants**

Si l'orientation vers le marché n'est pas corrélée significativement à la satisfaction des clients, on peut cependant déterminer un certain nombre d'autres corrélations. Nos hypothèses suivantes, concernant les relations entre l'orientation vers le marché et d'autres construits, étaient au nombre de trois.

*Validation des hypothèses se référant à la relation entre orientation vers le marché et construits de ressources humaines*

L'orientation vers le marché mesurée auprès du personnel en contact peut être également déterminée par la façon dont les responsables opérationnels gèrent leur équipe (Kohli et Jaworski, 1990). Ils peuvent être sensibles aux difficultés que leurs employés rencontrent dans leurs contacts avec les clients ou dans la réalisation de leur travail, et leur apporter un soutien effectif. L'écoute et le soutien des salariés doit accroître la capacité des salariés de donner un meilleur service aux clients, en permettant une meilleure transmission de l'information et une meilleure définition des politiques adaptées. Cette hypothèse n'a cependant jamais été étudiée empiriquement dans la littérature sur l'orientation vers le marché.

**H6 : plus la qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien) est élevée au sein d'une unité organisationnelle, plus grande est l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients.**

Le propre d'une organisation orientée vers le marché est d'avoir comme priorité la satisfaction des clients. Ses politiques et ses pratiques sont déterminées en fonction d'une meilleure adaptation au marché, en considérant que la satisfaction des clients rejoint les intérêts à long terme de l'entreprise (Day, 1990 ; Slater et Narver, 1994). Le conflit de rôle, qui consiste en une opposition ressentie par les salariés entre le comportement attendu par les clients et le comportement attendu par l'entreprise, doit donc être sensiblement réduit dans une entreprise orientée vers le marché, puisque la réponse aux attentes des clients et la réponse aux exigences de l'entreprise ne sont pas en contradiction. La notion de conflit de rôle vient de la littérature organisationnelle, et l'hypothèse d'une relation entre orientation vers le marché et conflit de rôle n'a jamais été étudiée dans la littérature. Nous avons considéré au chapitre 9.3.1. que la corrélation négative entre orientation vers le marché et conflit de rôle était un élément assurant la validité nomologique de nos construits.

**H9 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés est élevée, plus le conflit de rôle est faible.**

Selon Kohli et Jaworski, un effet de l'orientation vers le marché est une plus grande satisfaction au travail et une plus grande implication des salariés (1990, proposition 14, p.13). L'effet de l'orientation vers le marché sur la satisfaction des salariés ne fut jamais empiriquement étudié par la suite. Nous avons supposé que l'orientation vers le marché pouvait être un déterminant de la satisfaction des salariés –en mobilisant les salariés pour la satisfaction des clients et en réduisant le conflit de rôle–, tout autant que l'orientation vers le marché pouvait être déterminée par la satisfaction des salariés, par une meilleure diffusion de l'information et une.

**H11 : plus la satisfaction au travail des salariés d'une unité organisationnelle est importante et plus l'orientation vers le marché de cette unité est élevée.**

Le tableau suivant indique les coefficients de corrélations entre l'orientation vers le marché et les autres construits au niveau d'agrégation des groupes d'agences et indiquent leur niveau de signification :

	Coefficients de corrélation avec l'orientation vers le marché	Niveau de signification
- Satisfaction interne	<b>0,64</b>	<b>0,045</b>
- Qualité des relat. hiérarchiques	<b>0,62</b>	<b>0,055</b>
- Capacité à travailler	0,22	0,541
- Conflit de rôle	<b>-0,63</b>	<b>0,049</b>
- Satisfaction des clients	0,42	0,222

*Tableau 78 : corrélation entre construits et orientation vers le marché (n=10)*

Ce tableau permet d'établir les conclusions suivantes :

- l'hypothèse H6 d'une corrélation significative entre la qualité des relations hiérarchiques et l'orientation vers le marché est confirmée

- l'hypothèse H9 d'une corrélation négative significative entre le conflit de rôle et l'orientation vers le marché est confirmée

- l'hypothèse H11 d'une corrélation significative entre la satisfaction au travail des salariés et l'orientation vers le marché est confirmée.

Ces différents résultats seront discutés plus loin.



### *Validation des hypothèses de relations entre autres construits*

Trois autres de nos hypothèses établissaient des corrélations significatives entre construits mesurés par le questionnaire destiné aux exploitants :

En nous fondant sur la littérature sur les services, nous avons cherché à confirmer l'hypothèse selon laquelle la qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien), qu'on peut aussi appeler "management relationnel", peut non seulement favoriser l'orientation vers le marché au sein de l'unité, mais également la satisfaction des salariés. La qualité des relations hiérarchiques et la satisfaction des salariés étant liées selon nous à l'orientation vers le marché, l'étude de cette relation spécifique s'imposait d'elle-même.

**H7 : plus la qualité des relations hiérarchiques (écoute et soutien) est élevée au sein d'une unité organisationnelle, plus grande est la satisfaction au travail des salariés en contact avec les clients.**

En nous fondant sur la littérature sur les services, nous avons cherché à valider l'hypothèse selon laquelle le conflit de rôle génère l'insatisfaction des salariés, ces deux construits étant liés, le premier négativement et le second positivement, à l'orientation vers le marché. Nous avons considéré au chapitre 9.3.2. que cette hypothèse permettait de renforcer la validité nomologique de nos construits.

**H8 : plus le conflit de rôle des salariés est élevé, plus leur satisfaction au travail est faible.**

Enfin, en nous fondant toujours sur la littérature sur les services, un dernier déterminant de la satisfaction des salariés que nous avons relevé dans notre modèle est la

capacité à réaliser son travail. Nous souhaitons établir que la capacité à travailler –comprise comme la perception par les salariés de leur capacité à accomplir leur travail, c'est-à-dire à satisfaire les clients et à réaliser les objectifs fixés par l'entreprise–, est un déterminant de la satisfaction au travail (et par là, de l'orientation vers le marché).

**H10 : plus grande est la capacité à travailler, plus grande est la satisfaction au travail des salariés.**

La matrice des corrélations entre construits (présentée à l'annexe 18) permet de tirer les conclusions suivantes concernant nos hypothèses :

**– l'hypothèse H7 qui établit une corrélation significative entre la qualité des relations hiérarchiques et la satisfaction au travail des salariés est partiellement vérifiée**

Le coefficient de corrélation s'établit à 0,60 avec  $p = 0,067$ . On peut penser qu'un échantillon plus large aurait permis de confirmer cette hypothèse à  $p < 0,05$ .

**– l'hypothèse H8 qui établit une corrélation négative significative entre la satisfaction au travail et le conflit de rôle est partiellement vérifiée**

Le coefficient de corrélation s'établit à  $-0,59$  à  $p = 0,074$ .

**– l'hypothèse H10 qui établit une corrélation significative entre la capacité à réaliser son travail et la satisfaction des salariés est infirmée.**

Nous discuterons plus loin des conséquences de ces résultats.

Plus largement, la matrice des corrélations permet de relever l'ensemble des corrélations significatives entre construits suivantes (à  $p \leq 0,05$ ) :

– entre la qualité des relations hiérarchiques et :

- . la capacité à travailler ( $r = 0,74, p = 0,014$ )
- . la bonne coopération interne ( $r = 0,84, p = 0,002$ )
- . la bonne communication hiérarchique ( $r = 0,67, p = 0,034$ )

– entre la bonne coopération interne et la bonne communication hiérarchique  
( $r = 0,77, p = 0,009$ )

– entre les efforts pour satisfaire les clients et la satisfaction au travail ( $r = 0,68, p = 0,032$ ) .

et les coefficient de corrélation élevés mais significatifs à  $p \leq 0,07$  suivants :

– la satisfaction des exploitants et :

- . le conflit de rôle ( $r = 0,59, p = 0,074$ )
- . la qualité des relations hiérarchiques ( $r = 0,60, p = 0,067$ )

– les efforts pour satisfaire les clients et la bonne coopération interne ( $r = 0,60, p = 0,068$ )

On peut dresser un double schéma des relations entre construits tels qu'ils sont apparus au travers du traitement statistique, au niveau du facteur général de l'orientation vers le marché et au niveau des facteurs spécifiques.

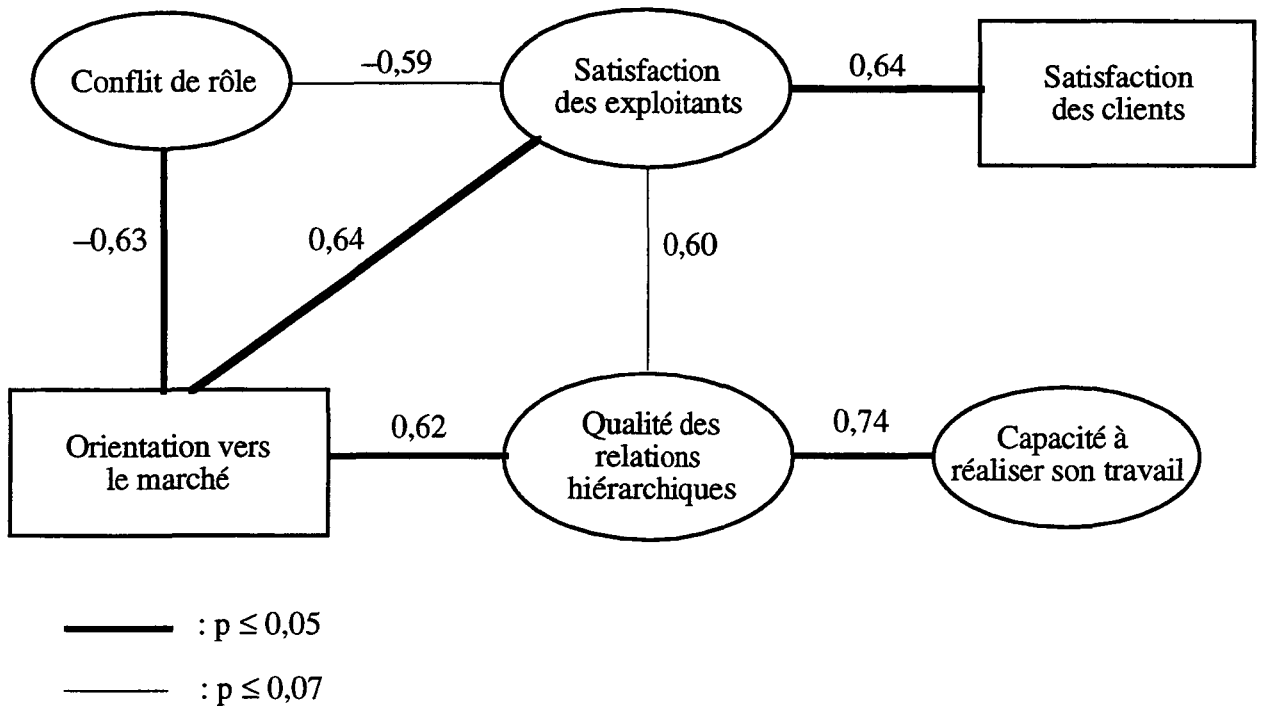


Schéma 13 : corrélations entre construits du fichier exploitants  
(avec le facteur général d'orientation vers le marché)

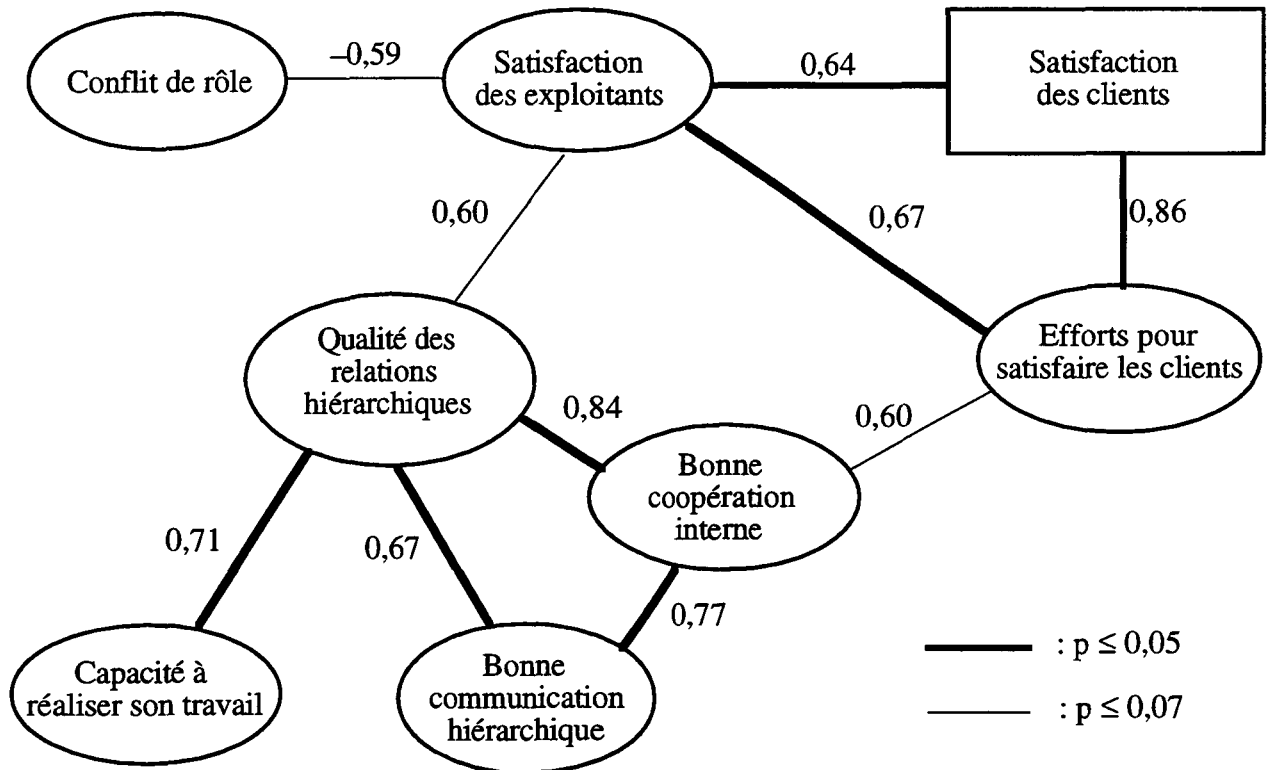


Schéma 14 : corrélations entre construits du fichier exploitants  
(avec facteurs spécifiques d'orientation vers le marché)

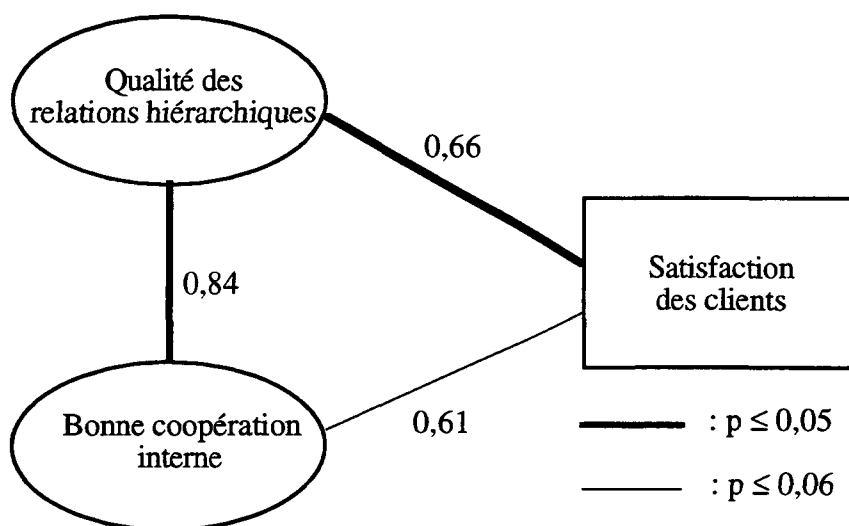
## 12.4. Etude sélective à partir de la distinction typologique des clients

Il peut être intéressant d'étudier plus particulièrement les clients qui font partie des professions les plus insatisfaites du service de la B.N.P.

Nous avons pour cela étudié les corrélations entre les construits internes et la satisfaction des clients de type 1 (TYPO1). Ce type de clients regroupe l'ensemble des clients appartenant aux catégories socio-professionnelles les plus insatisfaites du service de la B.N.P. (voir section 9.5.1).

Cette analyse montre une configuration différente de celle de l'ensemble des clients :

- coefficient de corrélation de 0,66 avec la qualité des relations hiérarchiques ( $p = 0,04$ )
- coefficient de corrélation de 0,61 avec la bonne coopération interne ( $p = 0,06$ ).



*Schéma 15 : relation entre la satisfaction des clients appartenant aux catégories socio-professionnelles les plus mécontentes et les construits internes*

La corrélation la plus forte entre la satisfaction des clients appartenant aux professions les plus insatisfaites et un construit interne, s'établit avec la qualité des relations hiérarchiques. Lorsque la satisfaction est mesurée pour l'ensemble des clients, la corrélation entre les deux construits était élevée sans être significative statistiquement (0,55,  $p = 0,095$ ).

## *Discussion*

Comme nous l'avons vu précédemment, on retrouve dans le type 1 des professions d'artisans, de commerçants, de chefs d'entreprise qui ont avec la banque des relations de nature particulière. Les types de relation entre la banque et leurs clients peuvent varier en fonction des situations professionnelles des clients. Les clients professionnels de la banque sont sans doute plus demandeurs de suivi individualisé, et ont avec leur banquier une relation plus impliquante. La corrélation positive entre la qualité des relations hiérarchiques, la bonne coopération interne, et la satisfaction des clients de type 1, ne s'explique pas par une action directe des relations hiérarchiques internes avec les clients, puisque ce facteur, contrairement aux deux autres construits, n'est pas directement orienté vers le contact avec la clientèle.

L'influence de ces facteurs peut se comprendre par le fait que les relations commerciales avec ce type de clients demandent des arbitrages fréquents du niveau hiérarchique supérieur, les demandes de crédit ou de découvert étant plus nombreuses et pour un montant plus important que pour les autres clients en raison de leur caractère professionnel. Lorsque le supérieur hiérarchique écoute et supporte ses subordonnés, le traitement de ces dossiers peut être considéré comme plus efficace.

### **12.5. La distinction entre efforts pour satisfaire les clients et pression hiérarchique sur la qualité**

Un résultat remarquable du traitement statistique des données est de distinguer radicalement deux dimensions de l'orientation vers le marché :

- les efforts pour satisfaire les clients (facteur 5)
  
- la pression hiérarchique sur la qualité (facteur 2)

La corrélation entre ces deux facteurs sur la base d'une agrégation au niveau des groupes ( $n = 10$ ) est très faible et négative ( $r = - 0,17, p = 0,633$ )<sup>79</sup>.

De plus, la relation entre la pression hiérarchique sur la qualité et la satisfaction des clients est remarquable, puisqu'on n'observe aucune corrélation significative, bien que la tendance soit nettement négative ( $r = - 0,45, p = 0,195$ ). Pourtant, on aurait pu logiquement penser qu'une pression hiérarchique sur la qualité conduirait à un lien significatif et positif avec la satisfaction des clients !

On peut compléter ces éléments sur la pression hiérarchique sur la qualité, en relevant la tendance négative, quoique non significative, des corrélations entre cette pression et la capacité à travailler ( $r = - 0,33, p = 0,343$ ), ainsi qu'avec la qualité des relations hiérarchiques (avec  $r = - 0,27, p = 0,445$ ). De façon plus probante d'un point de vue statistique, lorsque l'on étudie les corrélations entre les deux construits et les items du questionnaire de satisfaction des clients pris séparément, on constate une corrélation forte et significative :

– entre la pression hiérarchique sur la qualité et l'item "le personnel ne prend pas assez d'initiative" (QCQ7) :  $r = 0,82, p = 0,004$ .

### *Discussion*

L'étude qualitative avait montré que la pression hiérarchique sur la qualité se traduit par un contrôle des exploitants par leurs supérieurs sur des points particuliers liés à des normes (réponse au téléphone, rédaction des courriers, visite aux agences...). L'analyse brute des données quantitatives au chapitre 9 avait relevé des résultats paradoxaux, puisque les exploitants exprimaient dans leur majorité le sentiment que la qualité était un

---

<sup>79</sup> Sur la base de l'échantillon de l'ensemble des exploitants, la corrélation est nulle puisque ces facteurs ont été calculés à la suite d'une rotation orthogonale qui a pour objet de neutraliser les corrélations transversales.

discours plus qu'une réalité, et qu'en même temps ils soulignaient que la pression hiérarchique sur la qualité était souvent forte dans leur siège. Ces résultats nous avaient conduits à nous interroger sur ce qu'il fallait entendre par qualité de service. L'étude des corrélations entre construits apporte de nouveaux éléments à notre réflexion.

Il semblerait qu'une pression hiérarchique sur la qualité se traduise concrètement par une dégradation de l'autonomie des exploitants dans leurs relations avec leurs clients, telle que les clients peuvent la percevoir, et par là à une diminution de leur satisfaction.

## **12.6. Discussion**

L'objet de cette section est d'interpréter le tableau des corrélations entre construits (et donc les schémas 13 et 14).

### *Satisfaction au travail des exploitants et satisfaction des clients*

La satisfaction des exploitants exprime la perception que les salariés de l'entreprise ont de leur évolution de carrière, de leur travail et plus globalement de leur situation professionnelle. Cette satisfaction résulte d'un ensemble complexe de phénomènes, qui ont trait à leur environnement de travail, tout autant qu'à leur histoire personnelle dans l'entreprise, ainsi, sans doute, qu'à des traits psychologiques individuels. Cette satisfaction professionnelle va influencer leur comportement à l'égard des clients. Selon que les exploitants seront satisfaits dans leur travail ou insatisfaits, leur comportement à l'égard de leur clientèle sera différent, et c'est donc la relation commerciale entre les clients et leur banque qui sera affectée.

La satisfaction des clients (et donc sans doute la qualité de service) semble être directement influencée par un élément purement interne à l'organisation, c'est-à-dire par la satisfaction des salariés.



Ce résultat n'était pas escompté dans notre recherche, car nous pensions que l'orientation vers le marché médiatiserait l'influence de la satisfaction des salariés sur la satisfaction des clients. Il s'avère en fait que la satisfaction des salariés joue un rôle plus important et plus direct. Si l'on rapproche cette étude à celles qui ont été publiées dans la littérature, on peut noter que Schneider, Parkington et Buxton (1980) n'avaient constaté pour leur part aucune corrélation significative entre la satisfaction des salariés et la perception par les clients de la qualité de service. Tornow et Wiley (1991) ont étudié trente unités opérationnelles d'une entreprise d'informatique (ayant pour clients des entreprises) et ont interrogé 667 salariés et 633 clients. Ils constatent une corrélation significative ( $r$  entre 0,41 et 0,32,  $p < 0,05$ ) entre la satisfaction des clients et la satisfaction des salariés à l'égard de leur travail. Ulrich, Meder, Stuchlik et Thorpe (1991) ont constaté une relation entre la satisfaction des clients de Sears et le turnover du personnel pour 771 magasins : plus le turnover est important, plus la satisfaction des clients est réduite. Ils considèrent que le turnover du personnel est un bon indicateur de satisfaction des salariés à l'égard de leur travail. Reynierse et Harker (1992), qui croisent 467 interviews de salariés de 79 agences bancaires avec 4065 enquêtes de satisfaction de clients, constatent une relation positive entre un item de satisfaction au travail des salariés (item : "My work gives me a sense of satisfaction")<sup>80</sup> et la satisfaction des clients ( $r \geq 0,46$ ,  $p < 0,05$ ). Hartline et Ferrell (1993) enfin, sur la base d'un échantillon de 100 hôtels (337 salariés et 938 clients interrogés) ont montré que le déterminant de la satisfaction des clients le plus élevé parmi tous ceux qu'ils avaient étudié est la satisfaction au travail des salariés (avec  $p < 0,10$  cependant).

Les études académiques sur la relation entre la satisfaction des clients et la satisfaction des salariés sont relativement peu nombreuses. Nos résultats apportent donc une contribution à ce champ de recherche.

---

<sup>80</sup> "Mon travail me procure un sentiment de satisfaction"

### *Efforts pour satisfaire les clients et satisfaction des clients*

Par ailleurs, des groupes d'agences semblent être plus ou moins soucieux de régler les problèmes des clients et de faire des efforts pour les satisfaire. Cette dimension de l'orientation vers le marché est particulièrement intéressante, en ce sens qu'elle traduit une gestion *particulière* de règles et de procédures internes *communes* à l'ensemble de l'entreprise. Une banque commerciale est souvent une entreprise de culture administrative, qui établit de façon assez contraignante les procédures à suivre et les règles de gestion des clients. Pour autant, il existe toujours une marge d'interprétation dans la gestion de ces règles et procédures. Un directeur de siège pourra être plus ou moins agressif commercialement, par exemple lorsqu'il s'agira de proposer un taux d'emprunt pour l'acquisition d'un logement, ou d'autoriser des facilités de découvert, ou de régler des litiges.

La relation commerciale entre les clients et leur établissement financier est généralement assez simple : les clients déposent leurs revenus sur leur compte et utilisent ensuite les moyens de paiement pour régler leurs dépenses. Ces actions conduisent à des contacts plus ou moins réguliers avec leur agence. Les relations commerciales deviennent plus complexes lorsque le client a besoin d'un suivi ou d'une gestion de ses placements, ou lorsqu'il fait des demandes spécifiques : négociation d'un découvert, demande de crédit, ou règlement d'un problème (réclamation).

On peut donc souligner qu'il existe deux grands types de relations d'un client avec son agence dans le temps : l'utilisation et la gestion quotidiennes de son compte, et les événements particuliers et spécifiques demandant un arbitrage de la banque. Pour les clients professionnels de la banque, la nécessité pour la banque d'arbitrer les demandes est bien sûr beaucoup plus fréquente.

On peut penser que ce type de relation demandant un arbitrage de la banque, est généralement impliquant pour le client et particulièrement important pour sa satisfaction.

D'autre part, la façon dont la banque gère cette relation ne peut être isolée de facteurs plus généraux de politique interne, qui ont également une influence dans les pratiques habituelles, quotidiennes, de l'établissement avec ses clients. Ce type de relation dépend donc d'un contexte général et reflète à ce titre une politique et des pratiques plus globales.

Le tableau des corrélations montre un lien significatif et important (coefficient de corrélation de 0,68 avec  $p = 0,032$ ) entre les efforts pour satisfaire les clients, c'est-à-dire la façon dont le groupe gère ce deuxième type de relation, et la satisfaction des clients. On peut rappeler que le facteur d'efforts pour la satisfaction des clients est très fortement lié à deux items, qui ont trait l'un au traitement efficace des réclamations et l'autre aux efforts qui sont faits pour retenir les clients qui expriment leur désir de quitter la banque.

#### *Satisfaction des clients, efforts pour satisfaire les clients, et facteurs de ressources humaines*

La qualité de service perçue, c'est-à-dire la satisfaction des clients, dépend donc fortement d'un souci réel (c'est-à-dire d'efforts) pour satisfaire les clients. On peut maintenant chercher à approfondir l'analyse de ce construit. Ces efforts pour satisfaire les clients ne sont pas liés à la pression hiérarchique sur la qualité. Il n'existe en effet aucune corrélation significative entre ces deux construits. Mais ils sont liés d'une part à la bonne coopération interne dans le groupe (avec un niveau de significativité de  $p = 0,068$ ), et d'autre part à la satisfaction des exploitants.

Cette dernière relation peut prêter à discussion. On peut d'un côté considérer que la satisfaction des exploitants influence leur comportement, et les conduit de ce fait à réaliser plus d'effort pour satisfaire les clients quand un problème se présente. Mais on peut également penser d'un autre côté que le fait que les exploitants considèrent que des efforts sont faits dans leur groupe pour satisfaire les clients, et donc qu'on se préoccupe réellement des clients qu'ils gèrent quotidiennement, les met plus à l'aise dans leur travail, et donc accroît leur satisfaction professionnelle. Une troisième interprétation

consiste à dire que ces deux premières sont complémentaires et interdépendantes.

L'interaction de ces deux construits (satisfaction professionnelle et efforts pour satisfaire les clients) avec des indicateurs de management de ressources humaines tendrait à appuyer cette dernière perspective.

#### *Les construits de relations humaines*

Les construits de qualité des relations hiérarchiques et de bonne coopération interne ont entre eux un lien de corrélation très élevé ( $r = 0,85$  avec  $p = 0,002$ ). La mesure de qualité des relations hiérarchiques ne concerne que les relations des exploitants avec leur supérieur direct, alors que le facteur de bonne coopération interne est lié à deux items qui ont trait à la coopération entre exploitants et administratifs pour l'un, et à la bonne entente au niveau du groupe entre tous les niveaux hiérarchiques pour l'autre (entre les différents niveaux d'exploitants et au-delà du siège). Ce sont donc deux construits différents mais complémentaires. Ils traduisent peut-être ensemble une réalité que l'on peut appeler "management relationnel" : l'organisation des relations de travail au sein d'une unité opérationnelle dans le sens d'une bonne coopération interne.

A ces deux construits étroitement liés, on peut adjoindre un troisième, qui est le facteur de communication interne. Ce facteur est fortement corrélé à trois items, qui ont pour point commun la communication hiérarchique de bas en haut (information aux supérieurs des réactions des clients) et de haut en bas (les supérieurs parlent des concurrents et diffusent des informations sur la satisfaction des clients).

Nous avons donc ici un ensemble cohérent et différencié : qualité des relations internes, des relations hiérarchiques, de la communication hiérarchique. Ces trois construits se réfèrent tous à des pratiques de gestion des ressources humaines.

La qualité des relations hiérarchiques –c’est-à-dire l’écoute, le soutien, la motivation des équipes– a un effet direct sur la satisfaction des exploitants (corrélation de 0,60, avec  $p = 0,067$ ). Elle a un effet indirect, mais semble-t-il important, sur les efforts pour satisfaire les clients –c’est-à-dire les pratiques réelles de satisfaction des clients–, en étant fortement liée aux deux construits qui influencent ces efforts (c’est-à-dire la satisfaction des exploitants d’une part et la bonne coopération interne d’autre part). La qualité des relations hiérarchiques influence ainsi de façon directe un des déterminants de la satisfaction des clients (satisfaction des exploitants), et de façon indirecte l’autre déterminant de cette satisfaction (efforts pour satisfaire les clients). Le facteur global de relations humaines ressort donc fortement de notre étude, à une place plus importante que nos hypothèses l’avaient laissé penser. L’importance de ce facteur est en effet dû aux intercorrélations entre trois construits différents, ainsi qu’aux corrélations entre ces construits et les deux facteurs qui ont un lien direct avec la satisfaction des clients.

Ces résultats confirment la nécessité d’intégrer le facteur des relations humaines pour l’étude de la satisfaction des clients dans les services. L’orientation vers le marché, qui tenait une position centrale dans notre schéma initial (voir schéma 11 au chapitre 4.4), cède en quelque sorte sa place aux construits de relations humaines. Cette recherche s’associe donc fortement, au vu de ces résultats, à un courant d’études sur la gestion des ressources humaines dans les services, alors que ce n’était sans doute pas son ambition initiale. Tornow et Wiley (1991) n’avaient constaté aucune relation significative entre les pratiques managériales (confiance dans le responsable hiérarchique et dans ses capacités), ou le climat de travail, et la satisfaction des clients (entreprise d’informatique, 667 salariés et 633 clients interrogés pour 30 unités opérationnelles). L’influence des pratiques de ressources humaines avait par contre été soulignée par les travaux de Schneider et Bowen qui ont constaté, pour 28 agences bancaires, une corrélation entre l’estimation de la qualité de service par les clients et des pratiques de ressources humaines appelées notamment Facilitation du travail, Supervision (feed-back, récompenses, partage de l’information...), et Soutien au développement de carrière (respectivement  $r = 0,42$ ,

$r = 0,51$  et  $r = 0,35$ , avec  $p < 0,05$  ; Schneider et Bowen, 1985). Notre échelle de qualité des relations hiérarchiques s'était inspirée de certains de ces construits. Si notre étude ne permet pas de constater un lien direct significatif entre la qualité des relations hiérarchiques et la satisfaction des clients ( $r = 0,55$ ,  $p = 0,95$ ), elle montre néanmoins le rôle important de la qualité des relations hiérarchiques pour la satisfaction des salariés et indirectement pour celle des clients.

### *Orientation vers le marché et facteurs de relations humaines*

Il existe une relation forte entre l'orientation vers le marché et la qualité des relations hiérarchiques (coefficient de 0,66 avec  $p = 0,038$ ), alors qu'il s'agit de deux construits de nature très différente.

Nous venons d'étudier la relations entre la qualité des relations hiérarchiques et deux dimensions de l'orientation vers le marché. La distinction des deux niveaux d'analyse reste cependant pertinente. En effet, les dimensions spécifiques de l'orientation vers le marché que sont la coopération et la communication hiérarchiques, ne sont liés fortement ( $r \geq 0,5$ ) qu'à 5 des 27 items de l'échelle d'orientation vers le marché. De plus, seulement 2 des 16 items qui ont une corrélation supérieure à 0,5 avec le premier facteur général d'orientation vers le marché (avant rotation), font partie des 5 items fortement liés à ces deux facteurs spécifiques. Le facteur général d'orientation vers le marché, tel qu'il est mesuré et calculé, couvre ainsi un champ plus large et très lié aux clients.

On peut ainsi avancer que la politique de soutien et d'écoute des équipes s'accompagne d'un climat favorable au service, traduisant le sentiment qu'on se préoccupe autant des clients que des exploitants et de la qualité de service.

La littérature sur l'orientation vers le marché, bien que soulignant l'importance de la bonne communication interne, a semble-t-il sous-estimé l'importance de ce facteur de ressources humaines. Kohli et Jaworski, par exemple, s'ils indiquaient parmi les

déterminants de l'orientation vers le marché, des facteurs ayant trait au comportement des dirigeants (comme l'aversion au risque, l'attitude à l'égard du changement, la mobilité...), ont exclu de leur modèle les pratiques de gestion des ressources humaines (Kohli et Jaworski, 1990). Aucune recherche sur l'orientation vers le marché n'a jusqu'à présent intégré ces pratiques (si l'on excepte Sigauw, Brown et Widing, 1994, dont la méthodologie nous est apparue hautement contestable, voir chapitre 3.3.3). Les résultats de cette étude apportent ainsi une contribution à la recherche sur l'orientation vers le marché en soulignant que l'orientation vers le marché est étroitement liée à des pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, ils indiquent que le fait que les échelles actuelles d'orientation vers le marché oublient d'intégrer des items de relation hiérarchique (en faveur de la communication interdépartementale), est sans doute une erreur d'appréciation de l'importance de la qualité des relations hiérarchiques et de la communication hiérarchique.

#### *Orientation vers le marché et satisfaction des clients*

Le climat général d'orientation vers le marché n'a pas d'effet direct sur la satisfaction des clients, contrairement à nos hypothèses initiales et à celles de la littérature sur l'orientation vers le marché (Day, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). Le regroupement des données en seulement 10 groupes d'agences rend certes le niveau de significativité requis très élevé (la corrélation entre orientation vers le marché et satisfaction des clients est de 0,42, pour  $p = 0,22$  seulement). Notre étude a néanmoins obtenu des corrélations significatives entre construits pour ces dix groupes d'agences. L'orientation vers le marché semble en fait s'insérer dans un ensemble plus complexe, en interaction avec la satisfaction des salariés et la gestion des relations humaines. Dans une entreprise de service, l'orientation vers le marché traduit un climat, et joue ainsi un rôle auprès de phénomènes qui affectent la perception que les clients ont du service.

Si l'orientation vers le marché est un climat, il est raisonnable de concevoir qu'il affecte les clients à travers des pratiques spécifiques de l'entreprise, liées à l'attitude du personnel en contact avec les clients, ou aux efforts pour satisfaire les clients. Ces efforts constituent une des pratiques qui composent la mesure de l'orientation vers le marché, bien que celle-ci soit beaucoup plus globale (27 items contre 2).

Conformément à nos hypothèses, l'orientation vers le marché est liée à la satisfaction des salariés (coefficient de 0,64 avec  $p = 0,045$ ). Certains peuvent interpréter cette relation en disant que les salariés qui sont plus satisfaits de leur situation professionnelle ont tendance à avoir une meilleure perception du climat dans leur unité organisationnelle. Cependant ce serait faire de la satisfaction des salariés également le point d'origine de leur perception des relations humaines dans l'organisation et de la satisfaction des clients. On peut considérer plus raisonnablement que le climat d'orientation vers le marché traduit les perceptions par les salariés de pratiques, de routines, de comportements attendus qui sont liés également à des pratiques de gestion de ressources humaines, et qui déterminent la satisfaction professionnelle des salariés.

Les salariés seront d'autant plus satisfaits, que le climat dans leur unité de travail sera plus favorable à un meilleur service aux clients. Le sentiment de bien agir à l'égard des clients, d'être dans une organisation qui va dans le sens de la satisfaction des clients, peut être très motivant pour des salariés qui sont en contact permanent avec les clients. Lorsque les salariés ont le sentiment que leur organisation se soucie autant des clients et de la qualité de service que d'eux-mêmes, ils ont ainsi tendance à être plus satisfaits dans leur travail et à ressentir moins fortement un conflit de rôle. Notre étude permet ainsi d'apporter un éclairage plus complet sur la relation entre satisfaction des clients et satisfaction des salariés : la satisfaction des salariés semble être étroitement liée à la perception que leur organisation se soucie réellement des clients. L'attachement aux clients, qui était apparu fortement lors de notre étude qualitative, réapparaît ici à travers la relation entre ces construits.



### *Orientation vers le marché, satisfaction des exploitants et conflit de rôle*

On observe une corrélation significative et négative entre l'orientation vers le marché et le conflit de rôle ( $r = -0,63$  avec  $p = 0,049$ ). Un climat d'orientation vers le marché réduit chez les salariés la perception d'un conflit entre les exigences de la banque et les attentes des clients. Le principe même de l'orientation vers le marché est que l'organisation adapte les pratiques internes, pour que celles-ci soient cohérentes avec les attentes du marché, et que l'organisation soit plus active et réactive à l'égard de son environnement. Le lien négatif entre conflit de rôle et orientation vers le marché est essentiel pour la validité de ce dernier concept, et une absence de lien aurait été très problématique. Cette relation négative confirme la pertinence de l'étude de l'orientation vers le marché au niveau opérationnel : les salariés ressentiront de façon effective un conflit de rôle plus ou moins important dans leur travail, selon le climat d'orientation vers le marché qui y règne.

Le fait que l'on constate une corrélation forte entre orientation vers le marché et conflit de rôle (corrélation négative), et entre orientation vers le marché et satisfaction des salariés, mais une corrélation plus faible entre conflit de rôle et satisfaction des salariés, peut s'expliquer sans trop de difficultés. La satisfaction des salariés est le résultat global d'un ensemble d'éléments. Parmi ces éléments se trouve le sentiment que le service aux clients et la réponse aux exigences de l'entreprise vont dans le même sens. Cependant un salarié peut être satisfait de sa situation professionnelle tout en ressentant une certaine gêne, car l'entreprise ne va pas exactement dans le même sens que celui qui est demandé par les clients. De ce fait, si la satisfaction des salariés s'accroît avec la diminution du conflit de rôle, il n'est pas étonnant de constater une corrélation moins forte entre satisfaction des salariés et conflit de rôle qu'entre orientation vers le marché et conflit de rôle.

La littérature n'a jusqu'à présent jamais étudié la relation entre conflit de rôle et orientation vers le marché (si l'on excepte Siguaw, Brown et Widing, 1994, dont l'utilisation de l'échelle d'orientation vers le marché de Narver et Slater sans adaptation auprès des vendeurs nous a semblé être abusive, voir chapitre 3.3.3). Notre étude permet donc de confirmer la relation négative entre orientation vers le marché et conflit de rôle, qu'on pouvait prévoir. Elle confirme également les résultats de la littérature qui ont montré avec constance la relation négative entre conflit de rôle et satisfaction des salariés. Hors orientation vers le marché, l'étude de Siguaw, Brown et Widing auprès de 278 vendeurs, montre une relation négative entre conflit de rôle et satisfaction au travail ( $r = -0,466$ ,  $p < 0,01$ ), et beaucoup moins significativement entre conflit de rôle et l'orientation vers les clients telle que mesurée par l'échelle SOCO ( $r = -0,102$ ,  $p = 0,090$ ). Behrman et Perreault (1984), ont également constaté une relation négative entre conflit de rôle et satisfaction au travail ( $r = -0,53$  avec  $p < 0,01$  sur un échantillon de 196 vendeurs). Hartline et Ferrell (1993) ont montré que le conflit de rôle avait des effets négatifs sur la satisfaction des salariés ( $r = -0,47$ ,  $p < 0,01$ ) et dans une moindre mesure sur la satisfaction des clients ( $r = -0,23$ ,  $p < 0,10$  ; 337 salariés et 938 clients pour 100 hôtels). Dans leur méta-analyse de la littérature publiée sur la satisfaction des vendeurs, Brown et Peterson (1993) ont montré l'existence d'une corrélation significative moyenne de  $-0,33$  entre le conflit de rôle et la satisfaction des salariés. Enfin, Parkington et Schneider (1979) ont enfin montré que le décalage entre l'orientation pour le service perçue par les salariés pour eux-mêmes et pour leur organisation, était significativement lié au conflit de rôle ( $r = 0,45$ ,  $p < 0,01$  entre le conflit de rôle et un calcul de la distance entre ces deux orientations, pour 263 salariés interrogés ; la corrélation entre conflit de rôle et satisfaction des salariés n'a pas été publiée par cette étude).

#### *La capacité à réaliser son travail*

On notera que la perception d'avoir la capacité à travailler a uniquement une corrélation importante et significative avec le construit de qualité des relations

hiérarchiques. Rappelons que la capacité à travailler traduit le sentiment du salarié d'être capable d'apporter aux clients un service de qualité, et de réaliser ses objectifs commerciaux. Ce sentiment semble donc fortement lié chez les salariés avec la perception que leur supérieur hiérarchique direct les écoute, les comprend et les soutient. Le management des ressources humaines, au niveau de l'unité opérationnelle, apparaît donc ici à nouveau comme un élément central de notre étude.

Schlesinger et Zornitsky (1991) avaient observé une corrélation de 0,41 ( $p < 0,05$ ) entre la perception de capacité à travailler et la satisfaction au travail de 1277 salariés d'une compagnie d'assurance. La capacité à travailler explique 18 % de la variation de la satisfaction au travail. Le principal déterminant de la capacité à travailler, est la latitude donnée aux salariés pour satisfaire les besoins des clients, définie comme "empowerment". Les résultats de leur étude ne font pas apparaître fortement des éléments de qualité de relation avec les supérieurs.

Nos résultats sont donc différents en ce sens qu'ils lient fortement le sentiment d'avoir la capacité à travailler et la qualité des relations hiérarchiques. On peut noter également une relation assez forte entre la capacité à réaliser son travail et la satisfaction des clients ( $r = 0,47$ ,  $p = 0,17$ ), encore accrue pour les clients appartenant aux catégories socio-professionnelles les moins satisfaites ( $r = 0,53$ ,  $p = 0,12$ ). Quoique non significative à  $p < 0,05$ , cette relation entre capacité à réaliser son travail et satisfaction des clients donne néanmoins une indication intéressante de relation entre le service perçu par les clients et l'auto-estimation par les salariés d'être à même de servir les clients tout en atteignant les objectifs commerciaux.

## **XIII – LA RELATION ENTRE RESPONSABLES DE GROUPE ET EXPLOITANTS (Annexes 19 et 20)**

### **13.1. Test de l'hypothèse H5 (Annexe 19)**

L'importance de la qualité des relations hiérarchiques peut nous inciter à plus d'un titre à approfondir l'étude des relations hiérarchiques.

Une de nos hypothèses concernait la relation entre les responsables d'unité opérationnelle et les salariés en contact avec la clientèle. L'ensemble de la littérature sur le marché souligne l'importance des dirigeants d'entreprise dans la mise en œuvre de l'orientation vers le marché. L'engagement des responsables à communiquer et à mettre en œuvre une politique orientée vers les clients et réactive à l'égard des concurrents peut influencer significativement les valeurs et les pratiques des salariés (Webster, 1988 ; Day, 1990, 1994 ; Kohli et Jaworski, 1990, Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 1992). Au niveau des unités opérationnelles, l'attitude des supérieurs hiérarchiques influence fortement les salariés en contact avec les clients (Eiglier et Langeard, 1987). Nous avons supposé qu'il devait exister une corrélation entre la perception de l'orientation vers le marché par les responsables des unités opérationnelles (groupes d'agence), et cette même orientation perçue par les exploitants au niveau des agences.

**H5 : plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des responsables d'unité opérationnelle est élevée, plus l'orientation vers le marché mesurée auprès des salariés en contact avec les clients est élevée.**

Nous avons agrégé pour chaque groupe l'orientation vers le marché des responsables de groupe et calculé une matrice des corrélations entre les données du fichier des responsables de groupe et les données du fichier des exploitants.

Notre étude ne fait apparaître aucune corrélation significative entre l'orientation vers le marché mesurée auprès des responsables de groupe et d'orientation vers le marché au niveau des exploitants pour ces mêmes groupes.

**L'hypothèse H5 est donc infirmée.**

### ***Discussion***

Cette absence de relation significative peut s'expliquer de plusieurs manières :

– l'échantillon des responsables de groupe étant très limité, les non réponses peuvent affecter fortement les résultats. Cependant on peut relever *a contrario* que le taux de réponse des responsables de groupe est très élevé puisqu'il s'établit à 72,7 %.

– nous n'avons pas eu l'autorisation d'interroger les *directeurs* de groupe (mais seulement les responsables des comptes particuliers), qui jouent pourtant un rôle très important au niveau des groupes. Notre population interrogée est donc partielle, alors que la relation entre directeur de groupe et exploitants devrait être très significative

– nous n'avons pu obtenir des indications sur l'ancienneté des responsables au sein de leur groupe. Si nous pensons que les responsables de groupe ont une influence sur les pratiques des exploitants de leur groupe, cette influence ne peut s'exercer que dans le temps. De ce fait, nous avons peut-être interrogé des responsables en fonction depuis peu de temps à l'intérieur du groupe, alors que les responsables qui ont travaillé longtemps avec un groupe et qui l'ont quitté récemment n'ont pas été interrogés. La non prise en compte de l'ancienneté des responsables dans notre mesure, pour un si petit échantillon, peut perturber les résultats

– nous avons dû adapter notre questionnaire, qui a été réalisé initialement pour le niveau des sièges, ce qui a conduit à modifier la formulation de quelques questions et à en supprimer quelques autres. L'homogénéité seulement partielle des questionnaires peut être un facteur perturbant.

Cela signifie-t-il qu'aucune conclusion ne puisse être tirée sur la relation entre responsables de groupe et exploitants de sièges ? L'importance de la qualité des relations hiérarchiques dans notre analyse des données nous a incité à approfondir la question.

### **13.2. L'étude des relations entre les responsables de siège et leur subordonnés (Annexe 20)**

La relation qui nous intéresse est celle des responsables de groupe avec les exploitants des sièges. Pour mesurer cette relation, nous pouvons certes utiliser le fichier des réponses des responsables de groupe, mais nous pouvons également nous appuyer sur le fichier des exploitants.

En effet, un certain nombre de questions dans notre étude exploitants portent sur la perception qu'ils ont du comportement ou de la politique de leurs responsables hiérarchiques. Les exploitants qui occupent des fonctions de chargés de clientèle, de conseillers de clientèle ou de second d'agence, se réfèrent donc à leur responsable de siège, alors que ces derniers se réfèrent aux responsables de groupe. Cette façon de procéder est pertinente pour mesurer le climat favorable au service ou le management des relations humaines au sein d'un même groupe, qui est notre unité d'analyse, puisque nous nous intéressons à la perception par les exploitants de leur relation avec leurs supérieurs.

Pour autant, si nous avons un autre objectif, qui est d'isoler les pratiques des responsables de groupe, on peut distinguer dans notre échantillon de répondants les

responsables de siège et les autres exploitants, et sélectionner les items qui se réfèrent à la qualité des relations hiérarchiques avec les supérieurs directs des responsables de siège, c'est-à-dire avec les responsables de groupe. De ce fait, nous obtenons une image du comportement et de la politique des responsables de groupe, telle qu'elle est perçue par leurs subordonnés, qui sont en contact quasi permanent avec eux, les responsables de siège.

Nous pouvons donc chercher à voir dans quelle mesure la qualité des relations hiérarchiques avec les responsables de groupe peut affecter le comportement des responsables de siège et des exploitants en contact avec la clientèle.

Nous avons donc distingué deux populations au sein du fichier des exploitants de chaque groupe et recalculé l'ensemble des construits, pour les responsables de siège d'une part (QER...) et pour les autres exploitants des sièges d'autre part (QEE...).

Nous ne chercherons pas à établir de lien entre ces construits nouvellement calculés et la satisfaction des clients, car l'indicateur de satisfaction des clients est influencé tout autant par le comportement des responsables de siège que par celui des autres exploitants, ces deux populations gérant des comptes de clientèle. De ce fait, la satisfaction des clients doit être rapprochée de l'ensemble des réponses des exploitants, et une distinction entre responsables de siège et autres exploitants, pour étudier les corrélations avec la satisfaction des clients, n'aurait pas de validité conceptuelle.

L'étude de la matrice des corrélations entre construits permet d'établir le lien entre l'orientation vers le client des responsables de siège et la qualité des relations qu'ils ont avec les responsables de groupe (coefficient de 0,62,  $p = 0,055$ ). Le climat pour l'orientation vers le marché perçu par les responsables de siège est donc lié à un certain type de management entre le niveau du groupe et eux : moins cette relation est bonne, moins les responsables de siège perçoivent un bon climat d'orientation vers le marché.

Ces deux construits sont fortement liés à la propre satisfaction des responsables de siège ( $r = 0,91$  avec  $p = 0,000$ , pour l'orientation vers le marché, et  $r = 0,73$  avec  $p = 0,016$  pour la qualité des relations hiérarchiques).

On notera également que la qualité des relations hiérarchiques est fortement liée chez les responsables de siège à leur perception d'être capable de réaliser leur travail. La bonne entente avec les supérieurs hiérarchiques est ainsi une condition nécessaire au sentiment de pouvoir fournir un service de qualité aux clients et de réaliser les objectifs ( $r = 0,76$ ,  $p = 0,011$ ).

Si nous établissons un lien entre ces quatre construits du niveau des responsables de siège, et les construits mesurés auprès des autres exploitants, nous pouvons établir un certain nombre de liens significatifs.

– entre l'orientation vers le marché des responsables de siège (QERSFOVL) et, au niveau des exploitants :

- . la bonne communication hiérarchique (QEEFACT 7 :  $r = 0,78$ ,  $p = 0,008$ )
- . les efforts pour satisfaire les clients (QEEFACT5 :  $r = 0,74$ ,  $p = 0,013$ )
- (à noter aussi une corrélation élevée mais non significative avec la bonne coopération interne, QEEFACT 3 :  $r = 0,57$ ,  $p = 0,089$ )

– entre la qualité des relations hiérarchiques entre le responsable de siège et les responsables de groupe (QERSFREL) et, au niveau des exploitants, la bonne coopération interne (QEEFACT3 :  $r = 0,92$ ,  $p = 0,000$ ).

– entre la satisfaction au travail des responsables de siège (QERSFSAT) et, au niveau des exploitants :

- . la bonne communication hiérarchique (QEEFACT7 :  $r = 0,76$ ,  $p = 0,010$ )
- . la bonne coopération interne (QEEFACT3 :  $r = 0,72$ ,  $p = 0,019$ )
- . les efforts pour satisfaire les clients (QEEFACT5 :  $r = 0,75$ ,  $p = 0,012$ ).



– entre la capacité à réaliser son travail des responsables de siège (QERCAP) et, au niveau des exploitants, la perception d’une bonne coopération interne (QEEFACT3 :  $r = 0,85$ ,  $p = 0,002$ ).

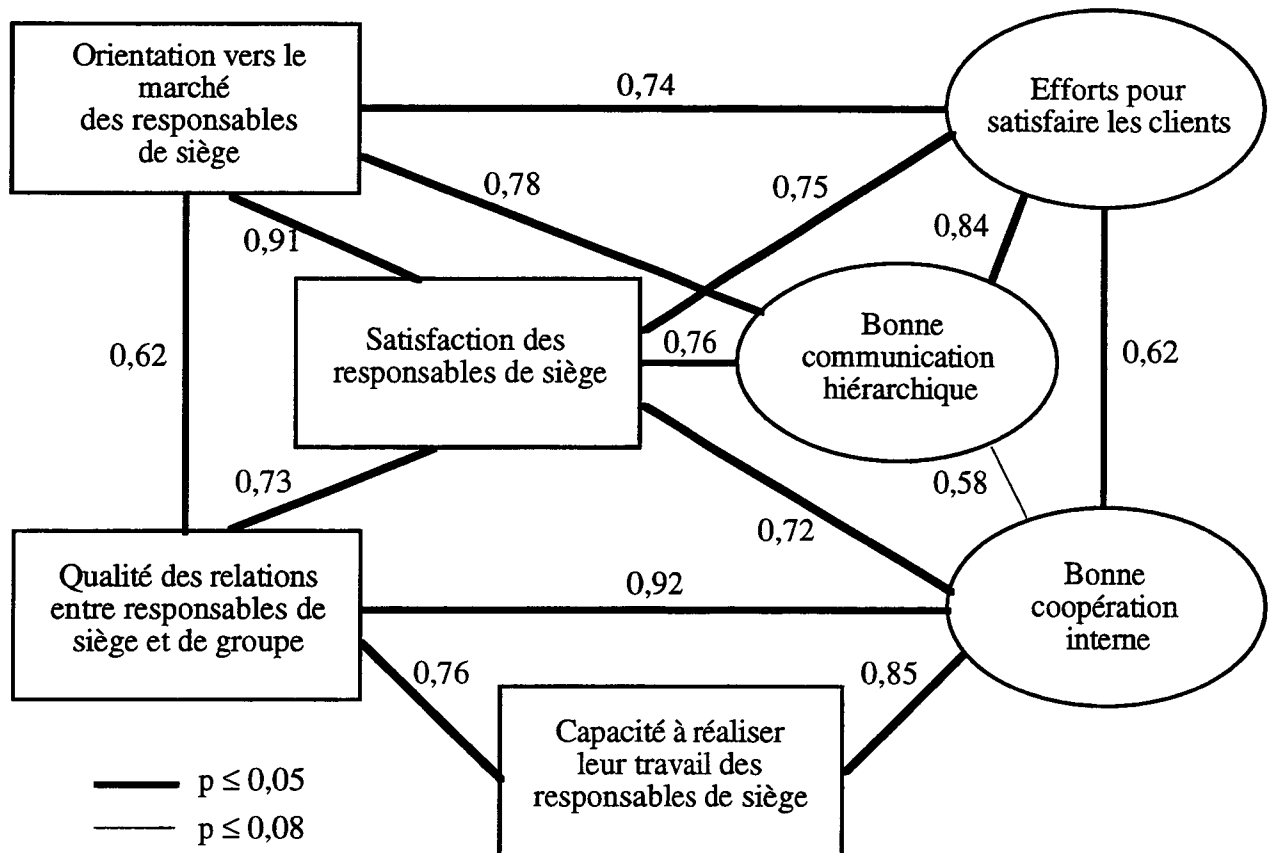


Schéma 16 : relations entre construits mesurés auprès des responsables de siège et auprès des autres exploitants (dans des carrés, construits des responsables de siège, dans les ovales, construits des autres exploitants)

### Discussion

Au niveau des responsables de siège comme au niveau de l’ensemble des exploitants, la qualité des relations hiérarchique est associée à un climat d’orientation vers les marchés, et tous deux influencent la satisfaction au travail.

La qualité des relations hiérarchiques est ainsi liée à un bon climat d'orientation vers le marché à tous les niveaux du groupe. Lorsque les responsables de siège ont le sentiment d'avoir des supérieurs hiérarchiques qui les écoutent et les soutiennent, ils perçoivent également que leur environnement de travail est favorable à l'adaptation de leur unité à son environnement. Le management relationnel des responsables de groupe, tel qu'on peut l'analyser ici, a donc des effets concrets au niveau des sièges.

Les construits de bonne communication hiérarchique et de bonne coopération interne incluent des items qui se réfèrent au niveau du groupe. L'appréciation par les exploitants des relations internes au groupe est confirmée par celle des responsables de siège. Ces données tendent à confirmer la pertinence du niveau d'analyse par groupe.

Le sentiment des responsables de siège, d'être à même de donner aux clients un service de qualité et de réaliser les objectifs commerciaux, est lié à la qualité des relations qu'ils ont avec leurs supérieurs, mais également à la perception par leurs subordonnés qu'il existe un climat de bonne coopération interne (la corrélation est également élevée, mais non significative, avec leur propre perception de ce climat : QERFACT3,  $r = 0,56$ ,  $p = 0,095$ ).

Les efforts pour satisfaire les clients sont associés à l'orientation vers le marché des responsables et à des facteurs de relations humaines dans le groupe. Le niveau d'analyse nécessaire pour comprendre les déterminants internes à la satisfaction des clients n'est donc pas simplement le siège, mais bien ici à nouveau le groupe. La motivation à satisfaire les clients, plus précisément les efforts pour satisfaire les clients, sont liés à un management relationnel aussi bien au niveau du siège que du groupe.

De même que, pour l'ensemble des exploitants, la satisfaction au travail influence la qualité de service (telle que mesurée par la satisfaction des clients), de même, pour les responsables de siège, la satisfaction au travail est liée à une qualité des relations internes

à un niveau inférieur (siège) et supérieure (groupe). La satisfaction au travail des exploitants est bien ainsi un phénomène important pour la performance de l'organisation, aussi bien selon des critères internes qu'externes.

### **13.3. L'étude de corrélations entre construits de niveau groupe et construits de niveau siège (Annexe 20)**

Ces réflexions peuvent être complétées par des analyses sur des corrélations de données incluant le questionnaire des responsables de groupe. En raison des limites méthodologiques que nous avons soulignées, il faut prendre les données issues du fichier des responsables de groupe avec précaution.

On constate un facteur spécifique de l'orientation vers le marché au niveau des responsables de groupe qui a des corrélations significatives et nombreuses avec d'autres construits. Il s'agit du facteur 4 (QRFACT4) qui comprend deux items (ayant une corrélation  $> 0,50$  avec le facteur) : la priorité donnée à la satisfaction des clients sur les objectifs commerciaux (QROMPO3) et le traitement efficace et rapide des réclamations des clients (QROMPR12). Ce facteur a de fortes corrélations avec les construits suivants :

- la satisfaction des responsables de siège (QERSAT :  $r = 0,60$ ,  $p = 0,064$ )
- la capacité à réaliser son travail des responsables de siège (QERCAP :  $r = 0,68$ ,  $p = 0,032$ )
- la perception d'une bonne coopération interne des autres exploitants (QEEFACT3 :  $r = 0,64$ ,  $p = 0,044$ )
- les efforts pour satisfaire les clients des autres exploitants (QEEFACT5 :  $r = 0,64$ ,  $p = 0,045$ )
- la satisfaction des clients (QCSATGL :  $r = 0,77$ ,  $p = 0,009$  ; seule relation significative entre la satisfaction des clients et le questionnaire des responsables de groupe).

On notera que le facteur 4, de priorité réelle à la satisfaction des clients, est corrélé fortement (mais non significativement) et négativement à la pression hiérarchique sur la qualité perçue par les “autres” exploitants (QEEFACT2 :  $r = -0,52$ ,  $p = 0,123$ ).

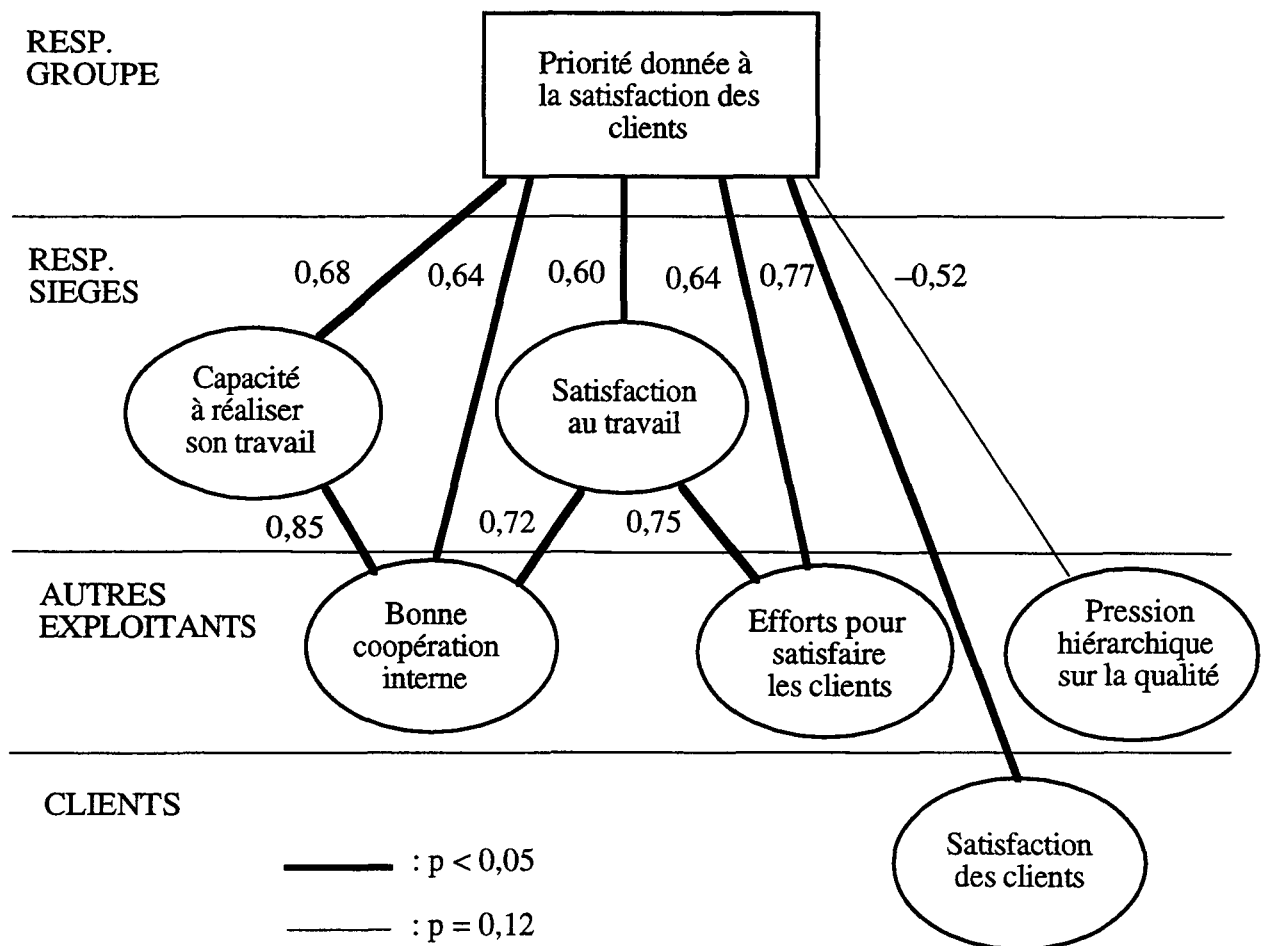


Schéma 17: relations significatives entre construits de niveau groupe et autres construits (la relation avec la pression hiérarchique sur la qualité n'est pas significative à  $p < 0,05$ )

### Discussion

Quand les responsables de groupe expriment le sentiment d'une priorité réelle à la satisfaction des clients et au traitement des mécontentements, ce souci crée un climat favorable à une politique de satisfaction des clients. La corrélation est forte entre ce facteur et, au niveau de l'ensemble des exploitants, un des déterminants de la satisfaction

des clients (QEFACT5, “efforts pour satisfaire les clients” :  $r = 0,75$ ,  $p = 0,013$ ). Le message semble donc bien venir du niveau supérieur, et influence les pratiques de terrain. Concrètement, un certain nombre de dossiers doit remonter au niveau du groupe pour arbitrage, car les montants de crédit, ou des conditions exceptionnelles demandées, dépassent la délégation des responsables de siège. Par ailleurs, les responsables de groupe vont manifester un souci plus ou moins important pour tenir compte des mécontentements des clients.

Ce souci réel des clients accroît le sentiment de capacité à réaliser son travail des responsables de sièges –qui ont une position délicate, entre les attentes des clients, les attentes de leurs subordonnés, et les exigences du niveau groupe–, et améliore également leur satisfaction au travail.

Les autres exploitants perçoivent que l’ensemble du groupe travaille dans le même sens et développent leurs efforts pour satisfaire les clients et traiter les mécontentements.

Il faut bien sûr prendre ces données avec précaution, mais elles semblent indiquer que non seulement le souci réel pour satisfaire les clients, lorsqu’il s’exprime au niveau des sièges (QEFACT5), a bien une relation significative avec la satisfaction des clients, mais également qu’un souci similaire au niveau des responsables de groupe a également une relation significative avec la satisfaction des clients. De plus, nous observons à nouveau une corrélation négative élevée, quoique non significative, entre ce souci et la pression hiérarchique sur la qualité.

Quand les responsables de groupe expriment le sentiment d’une priorité réelle à la satisfaction des clients et au traitement des mécontentements, ce souci ne se traduit pas par une pression hiérarchique sur des normes de qualité, mais par le résultat final de la qualité : faire en sorte de satisfaire les clients. Ces données confirment de façon très intéressante les relations, étudiées préalablement au niveau des sièges, entre efforts pour

satisfaire les clients et pression hiérarchique sur la qualité. Elles donnent un éclairage plus subtil sur les relations entre orientation vers le marché, politiques de qualité et satisfaction des clients.

# CONCLUSION

## Résumé de notre démarche

La recherche que nous avons réalisée a pris comme point de départ la littérature américaine sur l'orientation vers le marché. La spécificité de cette littérature est, par un retour au concept de marketing originel, de considérer que la fonction marketing dans une entreprise n'est pas seulement le fait d'un département marketing, mais relève de la responsabilité de l'ensemble de l'organisation. Ainsi, une entreprise satisfera les besoins de ses clients mieux que ses concurrents si elle a intégré la capacité à écouter, à répondre, voire à anticiper le marché. La mise en œuvre de cette écoute et de cette réponse au marché ne dépend pas seulement du département marketing, mais des pratiques et des procédures organisationnelles qui permettront aux différents départements et aux différentes fonctions de l'entreprise de collaborer pour atteindre cette fin. L'orientation vers le marché a ainsi pu être définie comme la mise en œuvre organisationnelle du concept de marketing.

L'étude de la littérature nous a permis de développer un certain nombre de critiques, qui portent principalement sur l'opérationnalisation du concept, c'est-à-dire sur la mesure de l'orientation vers le marché :

- la dimension culturelle de l'orientation vers le marché, inhérente au concept, a été écartée des mesures,
- les informateurs sont peu nombreux, ce qui pose un problème de validité des réponses
- les mesures de l'orientation vers le marché sont auto-estimées et la méthodologie adoptée permet ainsi mal de distinguer les intentions de la mise en œuvre effective

- les interactions entre départements ne sont mesurées que par les réponses de quelques responsables et les interactions hiérarchiques ont été oubliées dans les mesures
- la littérature sur l'orientation vers le marché préjuge de l'homogénéité de la S.B.U. en matière d'orientation vers le marché, ce qui apparaît problématique pour les entreprises multi-sites

De plus, il nous est apparu que :

- les échelles d'orientation vers le marché ne sont pas adaptées aux entreprises de service, où les unités qui délivrent le service jouent un rôle essentiel
- l'interaction entre orientation vers le marché et des facteurs de ressources humaines (qualité des relations hiérarchiques, conflit de rôle, capacité à réaliser son travail, satisfaction au travail) est largement méconnue par la littérature sur l'orientation vers le marché
- l'hypothèse d'une relation entre orientation vers le marché et satisfaction des clients n'a jamais été validée empiriquement.

Nous avons donc, en partant du concept d'orientation vers le marché tel que l'avait développé la littérature, réintégré dans les échelles de mesures des items relevant des valeurs et ajouté des items se référant aux relations hiérarchiques.

Nous nous sommes efforcés d'accroître sensiblement le nombre de répondants, afin d'assurer à nos mesures une meilleure validité, de mieux prendre en compte la dimension organisationnelle du concept, d'établir une éventuelle diversité interne de l'orientation vers le marché, de contrôler l'évaluation des responsables par celles de leurs



subordonnés, et de prendre en compte les spécificités des entreprises de service, dans lesquelles les unités opérationnels jouent un rôle déterminant.

Nous avons émis un certain nombre d'hypothèses sur la place et le rôle de l'orientation vers le marché dans le fonctionnement interne des entreprises de service, en intégrant notamment des facteurs de ressources humaines.

Nous avons cherché à établir le lien entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients.

Cette démarche nous a conduit à privilégier une étude monographique auprès d'une grande banque française. Nous avons exploité une étude de satisfaction réalisée auprès de 1000 clients répartis en 10 groupes d'agences de la région parisienne et, à la suite d'une étude qualitative, nous avons mis au point un questionnaire, soumis à l'ensemble des salariés en contact avec les clients (exploitants) de ces dix groupes d'agences (553 questionnaires exploitables, soit un taux de remontée de 56,9 %).

### **Les contributions de notre recherche**

Notre recherche apporte une contribution originale à la littérature sur l'orientation vers le marché sous plusieurs aspects. Ses principaux apports sont les suivants :

– nous avons créé une échelle d'orientation vers le marché adaptée à une entreprise de service. Cette échelle permet de mesurer les thèmes traditionnels de l'orientation vers le marché au niveau des unités opérationnelles où le service est délivré aux clients. Différents tests statistiques ont montré la fiabilité et la validité de cette échelle. L'échelle réintègre également des variables plus culturelles d'orientation vers le marché ainsi que la dimension des relations (communication, coordination) hiérarchiques.

– nous avons pu constater une diversité significative de l'orientation vers le marché entre les différentes unités organisationnelles étudiées (groupes d'agences) à l'intérieur d'une même S.B.U.

De plus, nous avons constaté que l'orientation vers le marché mesurée auprès des responsables d'unité organisationnelle n'est pas corrélée significativement avec celle mesurée auprès des autres salariés en contact avec les clients.

Cela signifie que n'interroger que les dirigeants de S.B.U., voire d'entreprise, pour mesurer l'orientation vers le marché, n'est pas la méthode qui permet d'assurer la meilleure validité des résultats, car elle préjuge à tort de l'homogénéité de l'orientation vers le marché à l'intérieur d'une même S.B.U. et de la capacité de quelques informateurs à rendre compte d'un concept lié à des pratiques organisationnelles complexes. Ces résultats confirment par ailleurs empiriquement la diversité interne d'une entreprise de service multi-sites que la littérature sur les services a déjà soulignée.

– nous avons pu constater que la perception de l'orientation vers le marché varie en fonction du niveau hiérarchique (fonction), de l'âge et du niveau d'étude.

Nous avons pu, en fonction de ces éléments, redéfinir l'orientation vers le marché comme un climat plutôt que comme une réalité structurelle de l'entreprise.

L'orientation vers le marché ne semble en effet pas être un construit qui mesure objectivement une réalité structurelle de l'entreprise, mais un construit qui mesure la perception des répondants, des pratiques et des politiques de leur entreprise. Il faut donc considérer l'orientation vers le marché comme un construit de perception, et non comme un indicateur objectif. L'orientation vers le marché peut alors être réinterprétée comme un climat d'orientation vers le marché (d'adaptation au marché).

– notre recherche a permis de souligner l’aspect multi-dimensionnel de l’orientation vers le marché, qui induit que l’orientation vers le marché peut être étudiée soit dans une perspective globale, soit sous ses différents aspects spécifiques. Notre étude soulève quelques interrogations quant à la validité d’identifier comme des dimensions inhérentes au concept, les construits suivants : orientation vers les clients, vers les concurrents et coordination interfonctionnelle (Narver et Slater), ou création, diffusion et réactivité de l’intelligence marketing (Kohli et Jaworski). Tout comme la distinction entre valeurs, politiques et pratiques, ces distinctions semblent devoir être interprétés comme des thèmes, plutôt que comme des dimensions, statistiquement validées, de l’orientation vers le marché.

– notre recherche permet de montrer la relation étroite entre l’orientation vers le marché et le management des ressources humaines au sein d’une entreprise de service. L’orientation vers le marché (c’est-à-dire le souci des clients, des salariés qui sont en contact avec les clients, de la qualité de service qui passe par une écoute des clients, la volonté de mieux satisfaire les clients que les concurrents, la coordination organisationnelle pour satisfaire les clients) est étroitement liée à la qualité des relations hiérarchiques (que l’on peut aussi appeler “management relationnel”) au sein de l’entreprise de service étudiée. La perception, par les salariés, que leurs supérieurs les écoutent et les soutiennent, et un climat d’orientation vers le marché semblent agir conjointement sur le comportement des salariés.

– nous avons pu avancer par ailleurs qu’un des effets du climat d’orientation vers le marché au sein d’une unité organisationnelles est d’accroître la satisfaction des salariés et de diminuer la perception d’un conflit de rôle. L’orientation vers le marché réduit le sentiment d’un décalage entre les demandes de l’entreprise et des clients, car il traduit la perception d’une organisation qui se soucie des clients et des exploitants. Le sentiment de capacité à travailler (mesurée par nous comme capacité à satisfaire les clients et à réaliser les objectifs commerciaux) paraît être moins fortement lié à l’orientation vers le marché

qu'à la perception d'un bon management relationnel (qualité des relations hiérarchique), qui est en effet le facteur le plus important pour accroître la confiance des exploitants dans leur capacité à réaliser leur tâche.

– notre recherche a étudié de façon empirique la relation entre orientation vers le marché et satisfaction des clients, mais elle n'a pas pu montrer de corrélation significative directe entre ces deux construits. Le rôle de l'orientation vers le marché apparaît plus complexe, dans l'entreprise de service que nous avons étudiée, par son association à d'autres construits internes. Ce résultat peut trouver un écho dans les résultats contrastés des études empiriques sur la relation entre orientation vers le marché et performance.

– notre recherche a permis d'établir un lien entre la satisfaction des clients et des construits internes à l'organisation. Elle confirme et développe certains résultats de la littérature en marketing et en comportement organisationnel, en montrant que la satisfaction des clients est corrélée significativement à la satisfaction des exploitants et à leurs efforts pour satisfaire les clients. Ces deux éléments sont associés, d'une façon ou d'une autre, au climat d'orientation vers le marché et à la qualité des relations hiérarchiques.

– notre étude permet de montrer que la meilleure politique de qualité de service ne se fonde pas nécessairement sur une pression hiérarchique pour le respect de normes de qualité, car d'une part cette pression réduit l'autonomie des exploitants, qui est une attente des clients, et elle peut être d'autre part perçue comme incohérente avec la politique réelle de satisfaction des clients. Les salariés de l'entreprise que nous avons étudiée font clairement la différence entre la pression hiérarchique sur la qualité et un véritable souci des clients.

– notre recherche permet d'éclairer le rôle que peuvent jouer les responsables d'unité opérationnelle pour améliorer la satisfaction des clients. Cette influence se réalise à travers

la qualité des relations hiérarchiques, ainsi que par le souci affiché de donner la priorité à la satisfaction des clients, c'est-à-dire par des aspects qui ont trait à des pratiques de ressources humaines et d'orientation vers le marché.

## **Discussion**

### *Sur la taille de l'échantillon et la méthodologie d'étude*

Notre recherche confirme et développe les interrogations de Ruekert (1992) et (plus allusives) de Jaworski et Kohli (1993) quant à l'influence individuelle des informateurs sur la mesure de l'orientation vers le marché. L'orientation vers le marché étant un concept lié à la complexité organisationnelle, notre recherche indique que la méthodologie adaptée est sans doute d'interroger un grand nombre d'informateurs à l'intérieur de l'entreprise. Cela limite cependant clairement la possibilité d'études comparatives sur de grands échantillons d'entreprises. Mais l'intérêt du concept d'orientation vers le marché repose-t-il réellement sur ce type de recherche ?

Une étude comparative qui repose sur un grand nombre d'entreprises réduit nécessairement les possibilités d'adaptation du concept et du questionnaire aux spécificités des entreprises, mais également les leçons qui peuvent être tirées par chacune d'entre elles. Le concept d'orientation vers le marché ne devrait-il pas plutôt être utilisé à des fins de diagnostic au sein des entreprises ? La question n'est-elle pas de savoir si *son* entreprise est suffisamment orientée vers le marché et de quelle façon ? Si ce sont là des enjeux pertinents, on peut penser que les questionnaires publiés dans la littérature, tout comme le nôtre, constituent au mieux des modèles qu'une étude qualitative doit permettre d'enrichir et d'adapter. L'objectif sera alors de définir une traduction du concept d'orientation vers le marché pertinente par rapport aux spécificités de l'organisation.

Il nous semble que la méthodologie comparative n'est pas adaptée pour l'orientation vers le marché. Des études quantitatives statistiques peuvent être appropriées, mais sur un nombre très réduit d'entreprises, en raison de la difficulté même d'interroger un grand nombre de salariés dans chaque entreprise. Les recherches pionnières de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater doivent peut-être être développées par addition de monographies, de cas d'entreprises, afin de voir émerger des constantes ou des tendances communes à plusieurs entreprises. Dans le cadre de notre recherche, procéder au même type d'étude auprès d'une autre institution financière, française ou étrangère, pourrait ainsi être très riche d'enseignement.

*Sur l'intérêt du concept d'orientation vers le marché comme climat*

On peut se demander si le concept d'orientation vers le marché réinterprété comme climat, a encore un intérêt pour la recherche en marketing. Si nos critiques contribuent à réfuter l'idée qu'il est possible de mesurer par un questionnaire une orientation vers le marché définie comme réalité complexe et organisationnelle objective, le fait de mesurer un climat qui favorise la mise en œuvre d'un souci du client nous semble toujours avoir un grand intérêt. Ce construit peut être pertinent pour étudier la performance d'une entreprise, c'est-à-dire sa capacité à satisfaire ses clients mieux que ses concurrents. Un climat d'orientation vers le marché, associé à un climat de qualité des relations humaines dans l'entreprise, favorisent des comportements et une attitude positive du personnel en contact à l'égard des clients, qui influencent leur satisfaction.

De plus, on peut envisager d'étudier le climat d'orientation vers le marché au sein de différentes populations de l'entreprise, comme nous l'avons fait avec des unités opérationnelles. Connaître le climat d'orientation vers le marché de la direction générale d'une entreprise pourrait être très instructif, ainsi qu'établir son influence au niveau des unités opérationnelles. Une telle étude se distinguerait de la littérature actuelle sur l'orientation vers le marché, d'une part en ce que les réponses au questionnaire adressé

aux responsables d'entreprise ne seraient pas interprétées comme un indicateur objectif de réalités structurelles, et d'autre part en ce qu'il serait nécessaire de constituer des échantillons beaucoup plus larges que deux ou sept répondants pour capturer le climat de la direction générale et des différents départements fonctionnels centralisés.

Le fait d'assimiler l'orientation vers le marché à un climat peut être intéressant pour la recherche sur l'orientation vers le marché pour d'autres raisons. Si nous prenons par exemple trois entreprises réputées pour leur excellence en marketing : Procter et Gamble, Unilever, L'Oréal, nous pouvons rapidement constater que ces trois entreprises ont une façon très différente de gérer leur relation au marché, bien que toutes trois soient à l'écoute de celui-ci. Par exemple, alors que Procter et Gamble adopte une démarche très systématique dans le développement et le lancement de produits, qui s'appuie sur des études quantitatives approfondies, L'Oréal ne procède qu'à quelques études qualitatives avant une présentation du projet sous forme de grand oral devant les patrons de l'entreprise. Les procédures, les pratiques, les cultures sont différentes. Il peut être légitime dès lors de chercher à distinguer plusieurs climats d'orientation vers le marché qui contribueraient, chacun à sa manière, à la performance de l'entreprise, et que l'étude de différentes entreprises exemplaires permettrait d'analyser.

*Sur le rôle de l'orientation vers le marché au sein de l'entreprise et ses relations avec les relations humaines*

Par la place qu'il occupe dans l'économie des déterminants internes à la satisfaction des clients, le climat d'orientation vers le marché soulève de nouvelles interrogations. Alors que nos hypothèses, en cohérence avec la littérature, en faisaient le concept central qui se traduisait directement en satisfaction des clients, sa place paraît plus spécifique. On peut rapprocher nos résultats des travaux de Schneider et al. qui ont développé le concept de climat favorable au service, en soulignant que ce climat dépend de facteurs liés à la fois au service et aux ressources humaines. Notre recherche, qui trouve son origine dans une

littérature très différente, rejoint ces travaux de comportement organisationnel, même si le contenu spécifique de ces facteurs est quelque peu différent.

On peut envisager, au sein d'une unité organisationnelle, qu'il puisse exister une bonne qualité des relations internes, sans qu'elle soit pour autant orientée vers l'adaptation à son environnement. *A contrario*, il semble difficile pour une organisation d'être à la fois orientée vers le marché, et de connaître une mauvaise communication interne et une mauvaise coopération entre services et fonctions. Nous pensons ainsi légitime de distinguer deux construits qui sont, d'une part un climat d'orientation vers le marché, et d'autre part un management relationnel (écoute et soutien) des ressources humaines. Ces deux réalités s'associent pour contribuer à la satisfaction à la fois des salariés et des clients. La littérature sur l'orientation vers le marché n'a jamais souligné cet aspect, qui est cependant logique par rapport à la définition du concept (la coordination interfonctionnelle).

#### *Relativiser l'importance de l'orientation vers le marché*

Ces résultats, ainsi que l'absence d'une corrélation forte entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients, tendent à relativiser l'importance du concept. Les recherches de Narver et Slater montrent des résultats mitigés quant à la relation entre orientation vers le marché et performance. Une étude en cours de Deshpandé, Farley et Webster (1996) auprès de 148 entreprises dans 5 pays (avec deux informateurs par entreprise plus deux informateurs d'une entreprise cliente de cette entreprise pour mesurer son orientation vers le marché, soit 539 questionnaires) n'a pu montrer aucune corrélation significative entre l'orientation vers le marché et la performance (rentabilité auto-estimée par rapport au principal concurrent). La satisfaction des clients est également considérée comme une des conséquences principales de l'orientation vers le marché par la littérature, mais notre étude l'infirme dans le cas présent (Day, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).



Tant pour la satisfaction des clients que pour la performance de l'entreprise, l'orientation vers le marché semble avoir un rôle moins central que celui que la littérature sur l'orientation vers le marché ne lui assigne. La définition de l'orientation vers le marché comme climat, plutôt que comme réalité structurelle de l'entreprise, correspond bien à la relativisation du rôle de l'orientation vers le marché. L'orientation vers le marché, en tant que climat de travail, tend à favoriser certains comportements que l'on peut estimer positifs. Les relations spécifiques entre clients et salariés de l'entreprise s'insèrent ainsi dans un climat général qui n'agit sur elles que de façon indirecte. En ce sens, aussi bien la satisfaction des clients que la performance financière de l'entreprise sont influencées par des facteurs plus directs mais également plus divers (exogènes à l'entreprise tout autant qu'endogènes).

Si l'orientation vers le marché est un instrument utile pour étudier les entreprises afin d'améliorer leurs performances, l'importance de ce construit ne doit pas, selon nous, être surestimée. L'orientation vers le marché ne permet pas de dire ce *qu'est* l'entreprise, mais *quelle est la perception* par les salariés des valeurs, politiques et pratiques associées à l'écoute du marché et à la réponse organisationnelle à ce marché. Cette perception est importante parce qu'elle influence les comportements réels des salariés : un faible niveau d'orientation vers le marché dans une entreprise indique des problèmes internes qui peuvent avoir un impact négatif sur la performance. Mais dans le même temps, l'orientation vers le marché doit être considérée comme *un des facteurs* qui influencent les comportements des salariés. La stratégie, la culture d'entreprise, le savoir-faire technique, le professionnalisme des salariés, la politique de ressources humaines sont quelques uns des autres facteurs qui vont influencer les comportements et par conséquent la relation de l'entreprise à son environnement. L'orientation vers le marché est moins un concept qui *identifie et caractérise* l'entreprise, qu'un instrument utile en vue de mieux comprendre ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, et qui peut être amélioré.

*Sur le rôle des responsables opérationnels dans la construction d'un climat et d'une politique*

Les responsables hiérarchiques ont une influence claire dans le management des relations humaines, et pour soutenir les efforts qui sont faits pour satisfaire les clients, et donc dans la satisfaction finale des clients. Notre étude montre que, même au sein d'une entreprise qui a une culture et des pratiques administratives, le management des responsables peut orienter les pratiques organisationnelles, dans le sens d'une meilleure prise en compte du marché, et d'une plus grande satisfaction des clients. L'étude de la diversité interne à une organisation permet ainsi de mettre en valeur l'importance des facteurs personnels, dans l'orientation d'une unité opérationnelle, et dans la satisfaction de ses clients.

*Sur les politiques de qualité*

Le management de la qualité semble moins passer par une pression directe sur les normes de qualité, que par un management relationnel des équipes et par un climat favorable à la réactivité au marché. Ce sont ces deux axes qui, en réduisant le conflit de rôle, en accroissant la satisfaction des salariés, en se focalisant sur le résultat final de satisfaction des clients, permettront d'accroître la qualité perçue.

La politique de qualité, telle qu'elle peut se traduire concrètement dans la perception d'un meilleur service par les clients, est donc d'abord une politique de gestion interne des équipes. Il est très frappant de constater le lien entre la satisfaction des exploitants et celle des clients, que la littérature sur les services avait fortement souligné (notamment l'école de Harvard), mais qui a été assez rarement étudié de façon empirique. Le souci des salariés semble être un des éléments clés de la politique de qualité d'une entreprise de service.

On ne gère pas de la même façon une entreprise de service et une entreprise industrielle. Dans les services, le personnel en contact est au cœur de l'offre de service, c'est-à-dire qu'il constitue l'élément clef du processus de servuction. Toute politique de produit et de service passe par les salariés de l'entreprise en contact avec les clients, et donc aussi par une politique de ressources humaines.

Une structure d'entreprise pyramidale et trop centralisée crée des contraintes qui sont en contradiction avec une qualité réelle de service. Dans les services à forte interaction entre salariés et clients, ces derniers ont besoin, outre de procédures de service efficaces, d'interlocuteurs qui soient à même de traiter leurs difficultés dans le sens de leur attente.

La qualité de service –du moins pour les services à interaction importante– ne peut ainsi sans doute s'obtenir par une politique purement formalisée et coercitive. Une focalisation sur les normes de service est sans doute très utile, mais si elle ne s'accompagne pas d'un souci réel des clients dans les pratiques, les politiques et les arbitrages organisationnels, elle est interprétée par les salariés comme une contrainte sans rapport avec son objectif, et accroît donc le sentiment d'une langue de bois organisationnelle.

#### *Politique de qualité et politique de ressources humaines*

La qualité de service, telle qu'elle se concrétise dans la perception des clients, passe dans notre étude par un climat favorable au service et par une politique d'écoute et de soutien des salariés de première ligne. Dans ce processus, la hiérarchie, même si elle n'a pas de contact direct avec les clients, joue un rôle de premier plan dans la mise en œuvre de cette politique.

Les implications managériales de ces réflexions sont notamment qu'une politique de qualité de service devrait mettre l'accent sur le management relationnel au niveau du recrutement, de la formation et de l'évaluation des responsables .

L'écoute et le soutien des salariés en contact avec les clients, le souci d'une bonne entente entre fonctions, une communication de haut en bas et de bas en haut, sont autant d'éléments d'une pratique qui ne va pas toujours de soi au sein de l'entreprise. La relation, claire dans notre étude, entre ces pratiques et la qualité perçue des clients milite fortement pour une véritable politique de relations humaines.

Les politiques de relations humaines sont souvent aujourd'hui des politiques d'administration et de réduction du personnel. Elles sont pas toujours perçues par les dirigeants comme un instrument réellement stratégique de conquête ou de fidélisation des clients. Pourtant notre étude milite en faveur d'une politique dynamique des ressources humaines. Cette politique demande une impulsion forte de la direction générale.

Notre étude qualitative et quantitative semble montrer que les pratiques de management relationnel sont le fait de cas individuels et non d'une politique déterminée. Or l'orientation vers le marché (plutôt qu'une orientation commerciale à court terme de vente de produits) passe par une orientation vers les salariés (donc par la formalisation et la mise en œuvre d'une gestion interactive du personnel en contact).

Dans l'entreprise que nous avons étudiée, on fixe aux responsables de groupe des objectifs de vente, on leur impose également des contraintes de qualité, mais on n'intègre pas dans leurs objectifs des résultats de satisfaction des salariés qu'ils animent. Une évaluation systématique de la satisfaction des salariés, et l'intégration de ces données dans l'évaluation des responsables, favoriserait un management relationnel des équipes et pourrait constituer un atout important pour réaliser une politique de satisfaction des clients. Pour autant elle doit être associée avec un souci réel de satisfaction des clients, qui passe par le souci effectif, démontré dans les discours mais aussi les arbitrages concrets de dossier, de soutien des exploitants dans leur effort pour satisfaire les clients et régler leurs problèmes.

L'entreprise qui a constitué le terrain de notre recherche met en œuvre chaque année une étude sur 10 000 clients pour établir un baromètre de satisfaction. Elle ne réalise aucune étude systématique de satisfaction des salariés, ni de perception des relations hiérarchiques. Il semble pourtant que les indicateurs de satisfaction des salariés, de climat favorable au service, de relations internes, sont pertinents pour estimer la qualité effective du service et la satisfaction des clients.

### *Politiques de qualité de service et modèles de gestion des services*

Une politique effective de qualité de service passerait ainsi :

– par une politique dynamique de gestion des ressources humaines qui relève de la direction générale de l'entreprise afin de recruter, de former et d'évaluer les responsables opérationnels dans le sens d'un management plus interactif de leurs équipes,

– par un ensemble de messages clairs, favorables à l'orientation vers le marché de l'entreprise, et donc à un souci effectif de satisfaction des clients,

– par un baromètre interne systématique d'orientation vers le marché, de satisfaction des exploitants, et de qualité des relations internes afin d'ajuster la politique suivie,

– par l'écoute, non seulement de la "voix des clients", mais également de la "voix des salariés" qui, par leur contact direct avec la clientèle, connaissent les pratiques adaptées à la satisfaction des clients et donc l'ajustement nécessaire des procédures leur permettant de mieux réaliser leur travail.

### **Les limites de notre recherche**

Nous devons souligner les limites suivantes de notre recherche :

– certains de nos construits ne donnent pas entière satisfaction en matière de fiabilité, et une meilleure mesure du conflit de rôle lui aurait peut-être fait jouer un rôle un peu

différent dans l'économie des déterminants internes à la satisfaction des clients ;

– il nous est difficile de contrôler des facteurs exogènes à nos données qui peuvent influencer la satisfaction des clients. Par exemple, la taille de l'agence, la disposition interne, la modernité des installations sont des facteurs qui influencent sans doute la satisfaction des clients. Nous avons contrôlé des facteurs que nous pouvions mesurer (déterminants socio-démographiques des clients) et qui pouvaient influencer la satisfaction des clients, mais d'autres nous ont sans aucun doute échappé ;

– nous nous sommes attachés à un type de problématique particulier et nous n'avons pas mesuré l'ensemble des déterminants internes de la satisfaction des clients. Nous ne nous sommes pas préoccupés de la politique marketing de produits et de service de l'entreprise, ce qui peut paraître paradoxal dans une thèse de marketing. La raison en est que cette politique est la même pour l'ensemble de l'entreprise et que l'étude de ses effets sur la satisfaction des clients n'aurait de sens que dans une recherche comparative entre entreprises et non au sein d'une même entreprise. Nous avons tenté de démontrer le rôle de certains déterminants internes de la satisfaction, et non d'étudier l'ensemble de ces déterminants.

– Notre étude a adopté une approche monographique. De ce fait, la généralisation des résultats reste problématique, les résultats pouvant varier d'une entreprise de service à une autre (ainsi que le démontre l'étude de Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1990). Si notre recherche rejoint, par certains aspects, des études sur les services publiées antérieurement, l'économie des déterminants internes à la satisfaction des clients que nous décrivons ne se retrouve pas nécessairement de la même façon dans les autres entreprises de service. Cela est d'autant plus vrai que les services peuvent être classés de multiples manières et que les attentes des clients varient selon les types de service.

– Une étude qui s'appuie sur une méthodologie quantitative bénéficie de nombreux avantages, notamment de pouvoir très nettement infirmer ou confirmer des hypothèses formulées préalablement. Une étude quantitative permet d'établir des faits, dans certaines limites de validité, et renforce de ce fait le poids de réflexions et de recommandations. Pour autant, nous avons la conviction que l'approfondissement des études qualitatives au sein des entreprises a pour avantage de favoriser la compréhension sur l'explication, pour reprendre la distinction de Max Weber. Une étude quantitative appauvrit, simplifie également la complexité du réel.

– L'agrégation des résultats en seulement dix groupes a conduit à ce que les coefficients de corrélation entre construits doivent être très élevés pour être statistiquement significatifs. Un échantillon élargi, en accroissant la diversité des données, mais également le nombre de groupes étudiés, aurait peut-être conduit à des ajustements dans ces relations entre construits, mais aussi peut-être, à valider plus sûrement quelques liens, dont la corrélation est forte, mais dont le niveau de signification est inférieur à 0,05.

– Enfin, notre étude aurait été plus complète si elle avait également interrogé les personnels administratifs des agences. L'interrogation de ce personnel aurait été cohérente avec le concept inter-départemental d'orientation vers le marché. Cependant, une extension de l'étude au personnel administratif aurait accru la complexité et la dimension de l'étude. Il nous a semblé plus raisonnable de limiter nos hypothèses, au détriment d'une vision plus globale du fonctionnement des agences.

### **Les développements possibles**

Ces limites nous encouragent à développer nos recherches sur l'étude des déterminants internes à la satisfaction des clients dans les entreprises de service et sur la nature et le rôle d'un climat d'orientation vers le marché. L'étude d'une autre entreprise de service, fonctionnant au travers d'unités opérationnelles décentralisées ayant chacune

des clients identifiables, permettrait de mettre en perspective nos premiers résultats.

Le développement de l'étude du climat d'orientation vers le marché dans les services, et peut-être de sa diversité, l'étude du rôle de la direction de l'entreprise dans la formation et le développement de ce (ou ces) climat(s) seraient des compléments naturels à cette recherche.

La comparaison de différentes politiques de qualité, qui s'appuieraient plutôt sur des normes de service ou plutôt sur une motivation et une écoute des salariés en vue de satisfaire les clients est sans doute une piste prometteuse. On peut penser qu'en fonction du type d'interaction entre clients et personnel en contact, l'une ou l'autre de ces politiques sera plus ou moins adaptée.

L'introduction, au sein d'une entreprise du type de la B.N.P., d'une expérimentation qui consisterait à évaluer les responsables de certaines unités opérationnelles sur les critères de qualité des relations humaines et de climat favorable au service, à l'issue de formations adaptées, pour estimer ensuite l'évolution de la satisfaction des clients, serait la meilleure étude expérimentale pour confirmer nos résultats.

Il n'est cependant pas sûr qu'une recherche académique, fut-elle tournée comme la nôtre vers l'étude des pratiques organisationnelles des entreprises, soit de nature à convaincre les dirigeants d'entreprise de modifier leurs habitudes et leurs politiques. Il faudrait en effet d'abord qu'ils soient convaincus du traitement de nos données et de leur interprétation. Ils faudrait ensuite qu'ils partagent une préoccupation réelle pour la satisfaction des clients (c'est-à-dire qu'ils en acceptent les coûts financiers et organisationnels). Ils faudrait enfin que, afin de mieux satisfaire leurs clients, ils soient prêts à adopter des politiques de satisfaction des salariés. Ce serait là reconnaître une place éminente à des salariés qui, se situant en bas de la pyramide et en contact quotidien avec les clients, sont souvent également les moins considérés dans une entreprise.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker, David A. (1988), *Strategic Market Management*, 2ème édition, New York : John Wiley & Sons.
- *Administrative Science Quarterly* (1983), (special issue on organizational culture), 28.
- Allaire, Yvan et Mihaela E. Firsirotu (1984), “Theories of Organizational Culture”, *Organizational Studies*, 5, 3, pp. 193-226.
- Ames, B. C. (1970), “Trappings Versus Substance in Industrial Marketing”, *Harvard Business Review*, 48 (July/August), pp. 93-102.
- Anderson, Paul F. (1982), “Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm”, *Journal of Marketing*, 46 (Spring), pp. 15-26.
- Bagozzi, Richard P. (1994), *Principles of Marketing Research*, Cambridge, MA : Blackwell Business, 430 p.
- Bagozzi, Richard P. et L. W. Phillips (1982), "Representing and testing organizational theories: a holistic construal", *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 459-489.
- Baker, Michael (1989), “Marketing – A New Philosophy of Management ?”, *The Quarterly Review of Marketing*, Winter, pp. 1-4.
- Barabba, Vincent P. et Gerald Zaltman (1991), *Hearing the Voice of the Market*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 294 p.
- Barksdale, Hiram C. et Bill Darden (1971), “Marketers’ Attitudes Toward the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, 35 (October), pp. 29-36.
- Bateson, John E. G. (1979), “Why We Need Service Marketing”, in *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, O. C. Ferrell, S. W. Brown et C.W. Lamb Jr., eds, Chicago : American Marketing, pp. 131-146.
- Bennett, Roger C. et Robert G. Cooper (1979), “Beyond the Marketing Concept”, *Business Horizons*, June, pp. 76-83.
- Behrman, Douglas N. et William D. Perreault (1984), “A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons”, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), pp. 9-21.

- Berry, L., A. Parasuraman, et V. Zeithaml (1993) “Ten Lessons For Improving Service Quality”, Report n°93-104. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Bitner, Mary Jo, Bernard H. Booms, et Mary Stanfield Tetreault (1990), “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”, *Journal of Marketing*, 54 (January), pp. 71-84.
- Borden, Neil H. (1964), “The Concept of the Marketing Mix”, *Journal of Advertising Research*, June, pp. 2-7.
- Boss, Jean-François (1993), " Pourquoi la satisfaction des clients ?", *Revue Française de Marketing* , vol.4-5, pp. 5-27.
- Boss, Jean-François, Yves Evrard, Julien Lévy et Delphine Manceau (1994), "Satisfaction des clients et qualité totale : une recherche exploratoire sur les pratiques managériales, leurs déterminants et leurs résultats", *Cahiers de la recherche H.E.C.*, n°508/1994.
- Brown, Rick (1987), “Marketing – a function and a philosophy”, *The Quarterly Review of Marketing*, Spring-Summer, pp. 25-30.
- Brown, Steven P. et Robert A. Peterson (1993), “Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects”, *Journal of Marketing Research*, 30 (February), pp. 63-77.
- Campbell, D. T. et D. W. Fiske (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, 56, pp. 81-105.
- Canning, Gordon Jr. (1988), “Is Your Company Marketing Oriented?”, *The Journal of Business Strategy*, 9, 3 (May-June), pp. 34-36.
- Carlzon, Jan (1987), *Moments of Truth*, Cambridge, Mass. : Ballinger Publishing Company.
- Carman, James M. et Eric Langeard (1980), “Growth Strategies for Service Firms”, *Strategic Management Journal*, 1, pp. 7-22.
- Churchill, Gilbert A. (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16 (February), pp. 64-73.

- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, et Orville C. Walker Jr. (1974), “Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen”, *Journal of Marketing Research*, 11 (August), pp. 254-260.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, et Orville C. Walker Jr. (1976), “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce”, *Journal of Marketing*, 13 (November), pp. 323-332.
- Churchill, Gilbert A., Neil M. Ford, et Orville C. Walker Jr. (1976), “Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce”, *Journal of Marketing Research*, 13, pp. 237-242.
- Cronbach, L. J. (1970), *Essentials of Psychology Testing*, 3ème édition, New York, Harper & Row Publishers, Inc.
- Crosby, Lawrence A. et Nancy Stephens (1987), “Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry”, *Journal of Marketing Research*, 24 (November), pp. 404-411.
- Crozier, Michel (1963), *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Czepiel, John, Michael R. Solomon, et Carol F. Surprenant (1985), *The Service Encounter*, New York: Lexington Books.
- Day, George S. (1990), *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*, New York: The Free Press.
- Day, George S. (1991), “Learning About Markets”, Report n°91-117. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Day, George S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58 (October), pp. 37-52.
- Day, George S. et Robin Wensley (1988), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority”, *Journal of Marketing*, 52 (April), pp. 1-20.
- Deal, Terence E. et Allan A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures : The Rites et Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Denison, Daniel R. (1984), “Bringing Corporate Culture To the Bottom Line”, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-22.
- Deshpandé, Rohit, et John U. Farley (1996), “Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales”, Working Paper, Hanover, N.H. : Amos Tuck School of Management.
- Deshpandé, Rohit, et Frederick E. Webster, Jr. (1989), “Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, 53 (January), pp. 3-15.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, et Frederick E. Webster, Jr. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : A Quadrant Analysis”, *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23-27.
- Deshpandé, Rohit, John U. Farley, et Frederick E. Webster, Jr. (1996), “Factors Affecting Organizational Performance: A Five-Country Comparison”, Working Paper, Hanover, N.H. : Amos Tuck School of Management.
- Dreher, Angelika (1993), “Marketing Orientation : How to Grasp the Phenomenon”, EMAC Conference, May 25-28th, Barcelona, Espagne, pp. 375-393.
- Diamantopoulos, Adamantios et Susan Hart (1993), “Linking market orientation and company performance: preliminary evidence on Kohli and Jaworski’s framework”, *Journal of Strategic Marketing*, 1, pp.93-121.
- Drucker, Peter F. (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Eiglier, Pierre et Eric Langeard (1987), *Servuction*, Paris: MacGraw-Hill.
- Evrard, Yves, Bernard Pras, Elyette Roux (1993), *Market, études et recherches en marketing. Fondements Méthodes*, Paris : Nathan.
- Felton, Arthur P. (1959), “Making the Marketing Concept Work”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 55-65.
- Frost, Peter J., Larry F. Moore, Meryl Reis Louis, Craig C. Lundberg et Joane Martin (1985), *Reframing Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage.

- Fry, Louis W., Charles M. Futrell, A. Parasuraman et Margaret A. Chmielewski (1986), “An Analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perceptions and Work-Related Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, 23 (May), pp. 153-163.
- Futrell, Charles M. et A. Parasuraman (1984), “The Relationship of Satisfaction and Performance to Salesforce Turnover”, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), pp. 33-40.
- Gordon, George G. et Nancy DiTomaso (1992), “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 29, 6, pp. 783-798.
- Greenley, Gordon E. (1995), “Forms of Market Orientation in UK Companies”, *Journal of Management Studies*, 32, 1 (January), pp.47-66.
- Gregory, Kathleen L. (1983), “Native-View Paradigms : Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 359-376.
- Grönroos, Christian (1978), “A Service-Oriented Approach to Marketing of Services”, *European Journal of Marketing*, 12, 8, pp. 588-601
- Grönroos, Christian (1980), “Designing a Long Range Marketing Strategy for Services”, *Long Range Planning*, 13, pp. 36-42.
- Grönroos, Christian (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Grönroos, Christian (1989), “Defining Marketing: a Market-Oriented Approach”, *European Journal of Marketing*, 23, 1, pp. 52-60.
- Grönroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books, 298 p.
- Gummesson (1990), “Organizing for Market and Marketing Organizations”, in Congram, C. A. et Friedman, M. L. (eds.), *Handbook of Services Marketing*, New-York: AMACON.
- Hartline, Michael D. et O.C. Ferrell (1993), “Service Quality Implementation: The Effects of Organizational Socialization and Managerial Actions on Customer-Contact Employee Behaviors”, working paper, n°93-122, Cambridge, MA : Marketing Science Institute.

- Heidegger, Martin, (1958 pour la traduction française), “La question de la technique” in *Essais et Conférences*, Paris : Gallimard.
- Heskett, James L. (1986), *Managing in the Service Economy*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 212 p.
- Heskett, James L. (1987), “Lessons in the Service Sector”, *Harvard Business Review*, March-April, pp.118-126.
- Hoffman, K. Douglas et Thomas N. Ingram (1992), “Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented Performance”, *The Journal of Services Marketing*, 6, 2 (Spring), pp. 68-78.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture’s Consequences*, Beverly Hills, CA: Sage, 474 p.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv et Geert Seters (1990), “Measuring Organizational Cultures : A Qualitative et Quantitative Study across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- Houston, Franklin S. (1986), “The Marketing Concept : What It Is Et What It Is Not”, *Journal of Marketing*, 50 (April), pp. 81-87.
- Jaworski, Bernard J. et Ajay K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (July), pp. 53-70.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek et R. A. Rosenthal, (1964) *Organizational stress: Studies in role conflict et ambiguity*, New York: Wiley.
- Keith, Robert J. (1960), “The Marketing Revolution”, *Journal of Marketing*, (January), pp. 35-38.
- Kohli, Ajay K. et Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, 54 (April), pp. 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski et Ajith Kumar (1993), “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research*, 30 (November), pp. 467-477.
- Kotler, Philip (1977), “From Sales Obsession to Marketing Effectiveness”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 67-75.

- Langeard, Pierre, John Bateson, Christopher Lovelock et Pierre Eiglier (1981), “Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers”, working paper, n°81-104, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Lear Robert W. (1963), “No Easy Road to Market Orientation”, *Harvard Business Review*, Septembre-October, pp. 53-60.
- Levitt, Theodore (1960), “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 45-56.
- Levitt, Theodore (1977), “Marketing when Things Change”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 107-113.
- Lichtenthal, J. David et David T. Wilson (1992), “Becoming Market Oriented”, *Journal of Business Research*, 24, pp. 191-207.
- Lindon, Denis, *Le marketing*, Nathan, Paris, 2ème édition, 1988.
- Liu, Hong (1995), “Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms”, *European Journal of Marketing*, 29, 1, pp. 57-71.
- Lovelock, Christopher H. (1992), *Managing Services. Marketing, Operation and Human Resources*, 2ème édition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lovelock, Christopher H. (1983), “Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights”, *Journal of Marketing*, 47 (Summer), pp. 9-20.
- Marcoulides, George A. et Ronald H. Heck (1993), “Organizational Culture et Performance: Proposing et Testing a Model”, *Organizational Science*, 4, 2, pp. 209-225.
- Martin, J. et C. Siehl (1983), “Organizational Culture et Counter-Culture: An Uneasy Symbiosis”, *Organizational Dynamics*, 12, pp. 52-64.
- Martin J. et D. Meyerson (1988), "Organizational culture and the denial, channeling, and acknowledgement of ambiguity", in L. R. Pondy , R. J. Boland Jr et H. Thomas (éditeurs), *Managing ambiguity and change*, New York : John Wiley.
- McGee, Lynn W. et Rosann L. Spiro (1988), “The Marketing Concept in Perspective”, *Business Horizons*, May-June, pp. 40-45.

- McKitterick, John B. (1957), “What Is the Marketing Management Concept?”, in Frank M. Bass (ed.), *The Frontiers of Marketing Thought et Action*, Chicago: American Marketing Association, pp.71-82.
- McNamara, Carlton P. (1972), “The Present Status of the Marketing Concept”, *Journal of Marketing*, 36 (January), pp. 50-57.
- McQuarrie, Edward F. et Shelby H. McIntyre (1990), “Implementing the Marketing Concept Through a Program of Customer Visits”, Report n°90-127. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- McQuarrie, Edward F. et Shelby H. McIntyre (1992), “The Customer Visit : An Emerging Practice in Business-to-Business Marketing”, Report n°92-114. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Michaels, Ronald E. et Ralph L. Day (1985), “Measuring Customer Orientation of Salespeople: A Replication With Industrial Buyers”, *Journal of Marketing Research*, 22 (November), pp. 443-446.
- Miles, R.H. (1976), “Role Requirements as Sources of Organizational Stress”, *Journal of Applied Psychology*, 61, pp. 172-179.
- Mohr-Jackson, Iris (1991), “Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers”, *Human Resources Management*, 30, 4 (Winter), pp. 455-467.
- Narver, John C., Robert Jacobson et Stanley F. Slater (1993), “Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data”, Report n°93-121. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Narver, John C. et Stanley F. Slater (1990), “The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, 54 (October), pp. 20-35.
- Narver John C. et Stanley F. Slater (1991), “Becoming More Market-Oriented : An Exploratory Study of the Programmatic and Market-Back Approaches”, Report 91-128. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Naumann, Earl et Patrick Shannon (1992), “What is Customer-Driven Marketing?”, *Business Horizons*, November-December, pp. 44-52.



- Norburn, David, Sue Birley, Mark Dunn et Adrian Payne (1990), “A Four Nation Study of the Relationship between Marketing Effectiveness, Corporate Culture, Corporate Values, and Market Orientation”, *Journal of International Business Studies*, 21, 3, pp.451-468.
- Normann, Richard (1983), *Service Management*, New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Nunnally, Jum C. (1970), *Psychometric Theory*, 2ème édition, New York, McGraw-Hill, 1967.
- Oliver, R. L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedants and Consequences of Satisfaction Decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 56 (November), pp. 460-469.
- Olshavsky R. et J. Miller (1972), "Consumer Expectations, Product Performance, and Perceived Product Quality", *Journal of Marketing Research*, February.
- Ouchi, William G. (1980), “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 129-141.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry (1985), “A Conceptual Model of Service Quality et Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 49 (Fall), pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithmal et Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Spring, pp. 12-40.
- Parkington, John J. et Benjamin Schneider (1979), “Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study”, *Academy of Management Journal*, 22, 2, pp.270-281.
- Peter, J. Paul (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent marketing Practices", *Journal of Marketing Research*, 16 (February), pp. 6-17.
- Peters, Thomas J. et Richard H. Waterman (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Companies*, New York : Harper & Row.
- Pettigrew, Etrew M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 570-581.

- Phillips, Lynn W. (1981), "Assessing Measurement Error in Key Informants Reports: A Methodological Note on Organizational Analysis in Marketing", *Journal of Marketing Research*, 18 (November), pp. 395-415.
- Popper, Karl (1978), *Logique de la découverte scientifique*, Paris : Payot.
- Porter, Michael (1985), *Competitive Advantage*, New York : The Free Press.
- Reichers, Arnon E. et Benjamin Schneider (1990), "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", in Benjamin Schneider ed., *Organizational climate et culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 5-39.
- Reynierse, James H. et John B. Harker (1992), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks : Teller et Customer Service Representative Ratings", *Human Resource Planning*, 15, 4, pp. 31-46.
- Reynolds, Paul D (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position et Performance : a Preliminary Report", *Journal of Management Studies*, 23, pp. 333-345.
- Riesz, Peter C. (1980), "Revenge of the Marketing Concept", *Business Horizons*, June, pp. 49-53.
- Riley, Patricia (1983), "A Structurationist Account of Political Culture", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 414-437.
- Rizzo, John R., Robert J. House, et Sidney I. Lirtzman (1970), "Role Conflict et Ambiguity in Complex Organizations: Three Possible Culprits", *Academy of Management Journal*, 17 (June), pp. 205-215.
- Ross, William T. Jr. (1987), "Developing a Marketing Orientation", Conference Summary. Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Rousseau, Denise M. (1990) in Schneider ed., *Organizational Climate et Culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass
- Ruekert, Robert W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, 9, pp. 225-245.
- Sackmann, Sonja A. (1992), "Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge", *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 140-161.

- Saxe, Robert et Barton A. Weitz (1982), “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople”, *Journal of Marketing Research*, 19 (August), pp. 343-351.
- Schein, Edgar H. (1989), *Organizational Culture et Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2nd edition, 418 p.
- Schlesinger, Leonard A et James L. Heskett (1991a), “Breaking the Cycle of Failure in Services”, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 17-28.
- Schlesinger, Leonard A. et James L. Heskett (1991b), “The Service-Driven Service Company”, *Harvard Business Review*, September-October, pp.71-81
- Schlesinger, Leonard A. et Jeffrey Zornitsky (1991), “Job Satisfaction, Service Capability, et Customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implications”, *Human Resource Planning*, 14, 2, pp. 141-149.
- Schnaars, Steven P. (1991), *Marketing Strategy, A Customer-Driven Approach*, New York : The Free Press.
- Schneider, Benjamin (1973), “The Perception of Organizational Climate: The Customer View”, *Journal of Applied Psychology*, 57, 3, pp. 248-256.
- Schneider, Benjamin (1980), “Service Organization: Climate Is Crucial”, *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 52-65.
- Schneider, Benjamin (1990a) éditeur, *Organizational climate and culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass
- Schneider, Benjamin (1990b), “The Climate for Service: An Application of the Climate Construct” in Benjamin Schneider ed., *Organizational climate and culture*, San Francisco, CA : Jossey-Bass, pp. 383-412.
- Schneider, Benjamin et David E. Bowen (1985), “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication et Extension”, *Journal of Applied Psychology*, 70, 3, pp. 423-433.
- Schneider, Benjamin et David E. Bowen (1993), “The Service Organization: Human Resources Management Is Crucial”, *Organizational Dynamics*, 21, 4 (Spring), pp. 39-52.

- Schneider, Benjamin, John J. Parkington et Virginia M. Buxton (1980), “Employee et Customer Perceptions of Service in Banks”, *Administrative Science Quarterly*, 25 (June), pp.252-267.
- Schneider, Benjamin, Jill K. Wheeler et Jonathan F. Cox (1992), “A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes”, *Journal of Applied Psychology*, 77, 5, pp. 705-716.
- Shamir, Boas (1980), “Between Service and Servility: Role Conflict in Subordinate Services Roles”, *Human Relations*, 33, 10, pp. 741-756.
- Shapiro, Benson P. (1988), “What the Hell Is ‘Market Orientation’?”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 119-125.
- Siguaw, Judy A., Gene Brown et Robert E. Widing II (1994), “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes”, *Journal of Marketing Research*, 31 (February), pp. 106-116.
- Slater, Stanley F. et John C. Narver (1992), “Superior Customer Value and Business Performance: The Strong Evidence for a Market-Driven Culture”, Report n°92-125. Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Slater, Stanley F. et John C. Narver (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing*, 58 (January), pp.46-55.
  - Smircich, Linda (1983), “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.
- Solomon, Michael R., Carol Surprenant, John A. Czepiel, et Evelyn C. Gutman (1985), “A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter”, *Journal of Marketing*, 49 (Winter), pp. 99-111.
- Swartz, Gordon S. (1990), “Organizing to Become Market-Driven”, Conference Summary. Cambridge, MA : Marketing Science Institute.
- Tagiuri, R. et G.H. Litwin (1968), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Cambridge, MA : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Thévenet, Maurice (1993), *La culture d'entreprise*, Paris : P.U.F., 128 p.
- Tornow, Walter W. et Jack W. Wiley (1991), “Service Quality et Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences”, *Human Resource Planning*, 14, 2, pp. 105-115.
- Ulrich, Dave, Richard Halbrook, David Meder, Mark Stuchlik, et Serve Thorpe (1991), “Employee and Customer Attachment: Synergies for Competitive Advantage”, *Human Resource Planning*, 14, 2, pp. 89-103.
- Van Maanen, John et Steven R. Barley (1985), “Cultural Organization: Fragments of a Theory”, in Frost, P.J. et al. (eds.), *Organizational culture*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Webster, Frederick E. Jr. (1981), “Top Management Concerns about Marketing: Issues for the 1980’s”, *Journal of Marketing*, 45 (Summer), pp. 9-16.
- Webster, Fredrick E. Jr. (1988), “The Rediscovery of the Marketing Concept”, *Business Horizons*, May-June, pp. 29-39.
- Webster, Frederick E Jr. (1992), “The Changing Role of Marketing in the Corporation”, *Journal of Marketing*, 56 (October), pp.1-17.
- Wilkins, Alan L. et William G. Ouchi (1983), “Efficient Cultures : Exploring the Relationship between Culture et Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 468-481.
- Wind, Yoram et Thomas S. Robertson (1983), “Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research”, *Journal of Marketing*, 47 (Spring), pp. 12-25
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman et Leonard L. Berry (1985), “Problems and Strategies in Service Marketing”, *Journal of Marketing*, 49 (Spring), pp.33-46.

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	10
<b>CHAPITRE 1 : AUX ORIGINES DE LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ</b> .....	15
<b>1.1 Le concept de marketing</b> .....	16
1.1.1 Les origines historiques du concept de marketing.....	16
1.1.2 Le propos du concept de marketing.....	22
1.1.3 Les réponses aux critiques ou controverses relatives au concept de marketing.. .....	24
<b>1.2 Les difficultés de mise en œuvre du concept de marketing</b> .....	26
<b>1.3 Un marketing orienté vers la production et oubliant la portée globale de son propos</b> .....	26
1.3.1 La vulgate du marketing comme perspective de production renouvelée.....	29
1.3.2 Le marketing comme orientation globale de l'activité ou uniquement comme département spécialisé ?.....	34
<b>1.4 Prendre en compte la dimension organisationnelle du marketing</b> .....	38
<b>CHAPITRE 2 : LA RECHERCHE SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHÉ (première revue de littérature)</b> .....	40
<b>2.1 Les enjeux de l'orientation vers le marché</b> .....	42
<b>2.2 Les recherches de Kohli et Jaworski</b> .....	47
2.2.1 La définition de l'orientation vers le marché et la description de ses déterminants et conséquences.....	47
2.2.2 La vérification empirique du modèle de Kohli et Jaworski.....	53
2.2.3 Une mesure systématique de l'orientation vers le marché.....	56

<b>2.3 Les recherches de Narver et Slater.....</b>	<b>60</b>
2.3.1 La définition de l'orientation vers le marché et ses relations à la performance de l'activité.....	60
2.3.2 Favoriser les capacités d'apprentissage des entreprises pour développer leur orientation vers le marché.....	66
2.3.3 L'influence de l'environnement sur la relation entre l'orientation vers le marché et la performance.....	67
2.3.4. Une nouvelle recherche sur le lien entre l'orientation vers le marché et la performance.....	70

**CHAPITRE 3 : LES APPORTS ET LES LIMITES DES TRAVAUX SUR L'ORIENTATION VERS LE MARCHE (et la seconde revue de littérature).....73**

<b>3.1 Les apports des travaux sur l'orientation vers le marché.....</b>	<b>73</b>
3.1.1 La réactualisation du concept de marketing comme concept organisationnel..	73
3.1.2 L'analyse des composantes de l'orientation vers le marché et de leurs effets..	74
3.1.3 Similitudes et différences entre les mesures de Kohli et Jaworski et de Narver et Slater.....	75
3.1.4 Le concept d'orientation intègre la concurrence et prend en compte la complexité organisationnelle.....	79
3.1.5 L'opérationnalisation du concept d'orientation vers le marché par le développement de mesures appropriées.....	80
<b>3.2 Les limites des travaux étudiés sur l'orientation vers le marché.....</b>	<b>81</b>
3.2.1 Le problème de la dimension culturelle de l'orientation vers le marché.....	81
3.2.2 Le problème de l'auto-estimation.....	87
3.2.3 Le problème des caractéristiques et du petit nombre d'informants.....	91
3.2.4 Le problème de la spécificité des entreprises de service.....	98
<b>3.3 L'apport d'autres champs de recherche à l'étude de l'orientation vers le marché dans les services.....</b>	<b>105</b>
3.3.1 L'étude des comportements organisationnels du personnel en contact dans les services.....	105
3.3.2 Du personnel en contact au "climat favorable au service".....	113
3.3.3 L'orientation des vendeurs.....	118

<b>CHAPITRE 4 : DEFINITION DU SUJET DE LA THESE ET DES HYPOTHESES DE LA RECHERCHE.....</b>	<b>123</b>
<b>4.1 Appliquer le concept d'orientation vers le marché au domaine des services.....</b>	<b>123</b>
<b>4.2 Restaurer les valeurs et les normes dans la mesure de l'orientation vers le marché.....</b>	<b>126</b>
<b>4.3 Mieux prendre en compte la complexité et la diversité organisationnelles de l'orientation vers le marché dans les entreprises de service.....</b>	<b>132</b>
<b>4.4 Mieux comprendre les effets et la nature de l'orientation vers le marché dans l'entreprise et sur la satisfaction des clients.....</b>	<b>137</b>
<b>CHAPITRE 5 : PRESENTATION DU TERRAIN D'ETUDE ET DE L'ETUDE QUALITATIVE.....</b>	<b>148</b>
<b>5.1 Le terrain d'étude.....</b>	<b>148</b>
<b>5.2 Le propos de l'étude qualitative.....</b>	<b>153</b>
<b>5.3 La mise en œuvre de l'étude qualitative : remarques méthodologiques.....</b>	<b>156</b>
<b>5.4 Analyse et commentaire des entretiens (Annexe 3).....</b>	<b>157</b>
5.4.1 Les perceptions communes à l'ensemble des salariés interrogés.....	158
5.4.2 Les thèmes différenciateurs apparus lors des entretiens.....	169
5.4.3 Trois critères de segmentation des exploitants.....	178
<b>5.5 Résumé et conclusion de l'étude qualitative.....</b>	<b>183</b>



<b>CHAPITRE 6 : LA PREPARATION ET LA REALISATION DE L'ETUDE QUANTITATIVE.....</b>	<b>188</b>
<b>6.1 La rédaction du questionnaire.....</b>	<b>188</b>
6.1.1 L'échelle d'orientation vers le marché.....	188
6.1.2 La mise au point des autres mesures.....	200
6.1.3 Le questionnaire de niveau groupe.....	204
<b>6.2 Le prétest du questionnaire.....</b>	<b>205</b>
<b>6.3 La réalisation de l'étude quantitative (envoi et taux de réponse).....</b>	<b>207</b>
<b>CHAPITRE 7 : L'ANALYSE DES FICHIERS (Annexe 7).....</b>	<b>210</b>
<b>7.1 La comparaison entre la structure du fichier des réponses et la structure de l'échantillon.....</b>	<b>210</b>
<b>7.2 L'analyse du fichier des exploitants.....</b>	<b>211</b>
<b>7.3 L'analyse du fichier des clients.....</b>	<b>217</b>
<b>CHAPITRE 8 : PREMIERS ELEMENTS D'ANALYSE DES REPONSES DES EXPLOITANTS (Annexe 8).....</b>	<b>222</b>
<b>8.1 Convergences et divergences dans les réponses.....</b>	<b>223</b>
<b>8.2 Analyse de certains thèmes (Annexe 8).....</b>	<b>229</b>
8.2.1 Le souci du client : des réponses pondérées et partagées.....	229
8.2.2 La pression hiérarchique sur la qualité de service : la politique de qualité comme discours ou comme réalité ?.....	237
8.2.3 La bonne entente interne : des réponses divergentes.....	238
8.2.4 La forte sensibilité à la concurrence et l'évaluation contrastée de la politique concurrentielle de l'entreprise.....	241
8.2.5 Le traitement des mécontentements.....	242
8.2.6 Le sentiment que le changement est difficile à la B.N.P.....	243
<b>8.3 Résumé et conclusion du chapitre.....</b>	<b>244</b>

<b>CHAPITRE 9 : LA VALIDATION DES CONSTRUIITS.....</b>	<b>247</b>
<b>9.1 Les tests de fiabilité des construits (Annexe 10).....</b>	<b>247</b>
9.1.1 Test de fiabilité de l'orientation vers le marché.....	248
9.1.2 Test de fiabilité de l'échelle de satisfaction au travail.....	250
9.1.3 Test de fiabilité de l'échelle de la qualité des relations hiérarchiques.....	251
9.1.4 Test de fiabilité de l'échelle de capacité à mener son travail.....	251
9.1.5 Test de fiabilité de l'échelle de conflit de rôle.....	253
<b>9.2 Résumer l'information pour chaque construit (Annexe 11).....</b>	<b>254</b>
9.2.1 L'orientation vers le marché.....	254
9.2.2 La satisfaction au travail.....	260
9.2.3 La qualité des relations hiérarchiques.....	261
9.2.4 La capacité à réaliser son travail.....	262
9.2.5 Le conflit de rôle.....	264
<b>9.3 Les mesures de validité et l'affinement des construits (Annexe 12)...</b>	<b>266</b>
9.3.1 La validité faciale et nomologique.....	266
9.3.2 La validité de construit : analyse et redéfinition.....	267
<b>9.4 Les traitements sur le fichier des responsables de groupe (Annexe 13).....</b>	<b>278</b>
<b>9.5 Le construit de satisfaction des clients (Annexe 14).....</b>	<b>284</b>
9.5.1 Limiter l'influence des facteurs exogènes.....	287
<b>CHAPITRE 10 : LES COMPOSANTES DE L'ORIENTATION VERS LE MARCHE : TEST DES PREMIERES HYPOTHESES ET COMPARAISON AVEC LA LITTERATURE.....</b>	<b>295</b>
<b>10.1 Rappel des premières hypothèses.....</b>	<b>295</b>
<b>10.2 Application des méthodes de validation des construits de l'orientation vers le marché de la littérature (Annexe 15).....</b>	<b>296</b>

**10.3 Discussion sur les méthodes de validation, de découpage des dimensions de l'orientation vers le marché et vérification des deux premières hypothèses de notre recherche.....300**

10.3.1 Le manque d'analyse factorielle dans la littérature sur l'orientation vers le marché.....300

10.3.2 Analyse factorielle sur l'échelle d'orientation vers le marché (Annexe16)...301

10.3.3 Validation des hypothèses.....306

**CHAPITRE 11 : LA DIVERSITE DES CONSTRUITS A L'INTERIEUR DE L'ORGANISATION.....310**

**11.1 Présentation des résultats de l'analyse de la diversité interne relative aux construits (Annexe 17).....310**

**11.2 Discussion sur les conséquences de la diversité interne pour le concept d'orientation vers le marché.....315**

**CHAPITRE 12 : LE LIEN ENTRE LE FICHER CLIENTS ET LE FICHER EXPLOITANTS ET LE TRAITEMENT DES CORRELATIONS ENTRE LES CONSTRUITS DU FICHER EXPLOITANTS (Annexe 18)... ..323**

**12.1 Présentation de la démarche.....323**

**12.2 La relation entre satisfaction des clients et construits internes.....326**

**12.3 Les relations entre construits du fichier exploitants.....328**

**12.4 Etude sélective à partir de la distinction typologique des clients...335**

**12.5 La distinction entre efforts pour satisfaire les clients et pression hiérarchique sur la qualité.....336**

**12.6 Discussion.....338**

<b>CHAPITRE 13 : LA RELATION ENTRE RESPONSABLES DE GROUPE ET EXPLOITANTS (Annexes 19 et 20).....</b>	<b>350</b>
<b>13.1 Test de l'hypothèse H5 (Annexe 19).....</b>	<b>350</b>
<b>13.2 L'étude des relations entre les responsables de siège et leur subordonnés (Annexe 20).....</b>	<b>352</b>
<b>13.3 L'étude de corrélations entre construits de niveau groupe et construits de niveau siège (Annexe 20).....</b>	<b>357</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>361</b>
Résumé de la recherche.....	361
Les contributions de notre recherche.....	363
Discussion.....	367
Les limites de notre recherche.....	375
Les développements possibles.....	377
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>379</b>
<b>ANNEXES</b>	

## Table des tableaux

Tableau 1 : la contribution de Kohli et Jaworski	59
Tableau 2 : la contribution de Narver et Slater	72
Tableau 3 : résumé de certaines limites de la littérature actuelle sur l'orientation vers le marché (essentiellement Kohli et Jaworski, et Narver et Slater)	104
Tableau 4 : récapitulatif des points de convergence et de divergence issus des entretiens qualitatifs avec des exploitants de la B.N.P.	177
Tableau 5 : liste des items des échelles d'orientation vers le marché	191
Tableau 6 : liste des items de notre échelle d'orientation vers le marché et de leur origine ou de leur nature (deuxième partie)	197
Tableau 7 : présentation par ordre des échelles de mesure constituées et de leurs thèmes	206
Tableau 8 : répartition de l'échantillon et des réponses par fonction	210
Tableau 9 : répartition de l'échantillon et du taux de réponses par groupe	211
Tableau 10 : répartition du fichier clients par catégories socio-professionnelles (fréquence et pourcentage)	220
Tableau 11 : synthèse de l'analyse du fichier des exploitants et des clients	221
Tableau 12 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus fortes moyennes	225
Tableau 13 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus faibles moyennes	226
Tableau 14 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus fortes variances	227

Tableau 15 : liste des items du questionnaire exploitants ayant les plus faibles variances	228
Tableau 16 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	229
Tableau 17 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants	230
Tableau 18 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants	230
Tableau 19 : répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants	232
Tableau 20 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	232
Tableau 21 : répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants	233
Tableau 22 : variance et répartition des réponses à un item du questionnaire exploitants	233
Tableau 23 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	234
Tableau 24 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	236
Tableau 25 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	237
Tableau 26 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	239
Tableau 27: analyse de variance de la question QEOMPR3	240
Tableau 28 : analyse de variance de la question QEOMPR4	240
Tableau 29 : analyse de variance de la question QEREL10	240

Tableau 30 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	241
Tableau 31 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	242
Tableau 32 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	243
Tableau 33 : variance et répartition des réponses à des items du questionnaire exploitants	243
Tableau 34 : synthèse des premiers traitements du questionnaire des exploitants	246
Tableau 35 : liste des items réduisant la fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché	249
Tableau 36 : liste des items réduisant la fiabilité de l'échelle de satisfaction des exploitants	250
Tableau 37 : item réduisant la fiabilité de l'échelle de satisfaction des exploitants	250
Tableau 38 : item réduisant la fiabilité de l'échelle de capacité à travailler	251
Tableau 39 : matrice des corrélations des items composant l'échelle de capacité à travailler	252
Tableau 40 : item de conflit de rôle réduisant la fiabilité de l'échelle	253
Tableau 41 : matrice des corrélations des items composant l'échelle de conflit de rôle	254
Tableau 42 : liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation	255
Tableau 43 : corrélation par ordre décroissant entre le premier facteur de l'orientation vers le marché et les items de l'échelle	257
Tableau 44 : corrélation entre le premier facteur d'orientation vers le marché et des items éliminés lors de la purification de l'échelle	259

Tableau 45 : analyse des deux premiers facteurs de l'échelle de satisfaction au travail	260
Tableau 46 : corrélation du premier facteur avec les items qui composent l'échelle de satisfaction au travail	261
Tableau 47 : analyse des deux premiers facteurs de l'analyse factorielle de l'échelle de qualité des relations hiérarchiques	261
Tableau 48 : corrélation du premier facteur de qualité des relations hiérarchiques avec les items qui composent l'échelle	262
Tableau 49 : analyse des trois premiers facteurs de l'analyse factorielle pour l'échelle de capacité à réaliser son travail (5 items)	263
Tableau 50 : corrélation des deux premiers facteurs de l'échelle de capacité à réaliser son travail avec les items qui la composent (5 items)	263
Tableau 51 : corrélation du premier facteur de l'échelle de capacité à réaliser son travail avec les items qui la composent (sur 4 items)	264
Tableau 52 : analyse des deux premiers facteurs de l'analyse factorielle de l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 3 items)	265
Tableau 53 : corrélation entre les deux premiers facteurs et les items qui composent l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 3 items)	265
Tableau 54 : corrélation entre le premier facteur et les items qui composent l'échelle de conflit de rôle (sur la base de 2 items)	265
Tableau 55: liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation (sur la base de 28 items)	270
Tableau 56 : liste des items composant le nouveau construit de capacité à travailler	271
Tableau 57: liste des facteurs du nouveau construit de capacité à réaliser son travail	272
Tableau 58 : matrice des corrélations supérieures à 0,5 entre les items classés par construits et les facteurs issus d'une analyse factorielle avec rotation orthogonale	274



Tableau 59 : liste des facteurs de l'orientation vers le marché avant rotation (27 items)	276
Tableau 60 : liste des facteurs du nouveau construit de capacité à réaliser son travail	276
Tableau 61: résumé de la mise au point des construits	277
Tableau 62 : liste des items contribuant négativement à la fiabilité de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables de groupe	279
Tableau 63 : analyse des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables	280
Tableau 64 : matrice des corrélations entre items et facteurs après rotation de l'échelle d'orientation des responsables de groupe vers le marché	283
Tableau 65 : liste des items contribuant négativement à la fiabilité de l'échelle de satisfaction des clients	284
Tableau 66 : analyse des facteurs de l'échelle de satisfaction des clients	284
Tableau 67 : matrice des corrélations entre items et facteurs après rotation orthogonale de l'échelle de satisfaction des clients	286
Tableau 68 : effectif des types des clients classés en fonction de leur satisfaction	290
Tableau 69 : satisfaction globale des clients segmentés par catégorie socio-professionnelle	291
Tableau 70 : répartition des types de clientèle entre les groupes	292
Tableau 71 : satisfaction globale et pondérée des clients agrégées par groupe d'agences	294
Tableau 72 : plus forte corrélation de chaque item avec son un sous-construit	298
Tableau 73 : matrice de corrélations entre sous-construits d'orientation vers le marché	299
Tableau 74: matrice de corrélation des construits	299

Tableau 75 : variance significative des différents construits entre segments d'exploitants	312
Tableau 76 : variations significatives ( $p < 0,05$ ) de deux sous-construits de l'orientation vers le marché entre segments d'exploitants	319
Tableau 77 : corrélation des construits avec la satisfaction des clients ( $n=10$ )	327
Tableau 78 : corrélation entre construits et orientation vers le marché ( $n=10$ )	330

## Table des schémas

Schéma 1 : le concept de marketing comme philosophie, pratiques et organisation	37
Schéma 2 : Les dimensions du management orienté par le marché (Day, 1990, p.358)	45
Schéma 3 : Antécédents et conséquences de l'orientation vers le marché (Kohli et Jaworski, 1990, p.7)	50
Schéma 4: Hypothèses testées par Kohli et Jaworski (Jaworski et Kohli, 1993, p.55, schéma adapté)	54
Schéma 5 : L'orientation vers le marché selon Narver et Slater (1990)	63
Schéma 6 : Relations entre l'orientation vers le marché, des facteurs liés au marché et à l'entreprise, et la performance (Narver et Slater, 1990)	64
Schéma 7 : Influence de modérateurs d'environnement sur l'effet de l'orientation vers le marché sur la performance (Slater et Narver, 1994)	68
Schéma 8 : les dimensions d'orientation vers le marché de Narver et Slater et de Kohli et Jaworski	76
Schéma 9 : la servuction (version simplifiée, Eiglier et Langeard, 1987, p.18)	102
Schéma 10 : Effets de l'orientation vers le marché, de l'orientation vers le client et de leur écart sur des attitudes de travail (Siguaw et al. 1994)	121
Schéma 11 : Relations entre construits internes à l'organisation et entre l'orientation vers le marché et la satisfaction des clients	139
Schéma 12 : facteur général et facteurs spécifiques	325
Schéma 13 : corrélations entre construits du fichier exploitants (avec le facteur général d'orientation vers le marché)	334

Schéma 14 : corrélations entre construits du fichier exploitants (avec facteurs spécifiques d'orientation vers le marché)	334
Schéma 15 : relation entre la satisfaction des clients appartenant aux catégories socio-professionnelles les plus mécontentes et les construits internes	335
Schéma 16 : relations entre construits mesurés auprès des responsables de siège et auprès des autres exploitants	355
Schéma 17: relations significatives entre construits de niveau groupe et autres construits	358

## Table des figures

Figure 1 : répartition des exploitants par âge en pourcentage (n=526)	212
Figure 2 : répartition des exploitants par ancienneté en pourcentage (n=527)	213
Figure 3 : répartition des exploitants par niveau d'études en pourcentage (n=525)	213
Figure 4 : répartition des exploitants par diplôme professionnel en pourcentage (n=520)	214
Figure 5 : relation entre l'âge et la fonction des exploitants (en pourcentage par fonction ; n= 501)	215
Figure 6 : relation entre l'âge et le diplôme général (en pourcentage du diplôme général ; n=524)	216
Figure 7 : relation entre le diplôme général et la fonction en pourcentage de la fonction (n=500)	217
Figure 8 : répartition du fichier clients par âge	218
Figure 9 : répartition du fichier clients par étoiles	218
Figure 10 : répartition des clients par C.S.P.	219
Figure 11 : courbe des valeurs propres des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché	255
Figure 12 : courbe des valeurs propres des facteurs de l'échelle d'orientation vers le marché des responsables de groupe	280

