

IMPLICATION, PARAMETRES PERSONNELS ET ADHESION AUX POLITIQUES D'ENTREPRISE

A. BERNARD

Professeur au Groupe ESSEC

De plus en plus d'auteurs sont aujourd'hui d'accord pour estimer que l'implication des salariés dans l'entreprise constitue un levier puissant pour développer l'action et accroître l'efficacité. Cette notion reste cependant ambiguë, relevant de plusieurs niveaux de sens.

L'objet de la recherche présentée est d'analyser les différentes composantes du questionnaire d'implication dans l'entreprise proposé par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974). Les facteurs constitutifs de l'échelle sont mis en évidence. Des relations sont ensuite établies entre les positions des individus sur ces facteurs et les caractéristiques socio-professionnelles de ces individus, d'une part, leurs attitudes vis-à-vis du travail et des autres, d'autre part.

Enfin, la question est posée de la relation entre niveau d'implication dans l'entreprise et adhésion aux politiques d'entreprise.

La recherche a été menée auprès d'un échantillon de 200 vendeurs d'une grande entreprise publique française du secteur des services.

Pour s'adapter rapidement aux nouvelles exigences économiques, techniques et culturelles que leur opposent des environnements turbulents, les directions d'entreprise adressent aujourd'hui aux salariés un discours de mobilisation s'inspirant d'une triple démarche : flexibilité, individualisation et implication. L'objet de l'étude commentée ici est de contribuer à mieux éclairer l'une des perspectives mentionnées ci-dessus : celle de l'implication des salariés dans l'entreprise. En effet, les directions semblent attendre beaucoup d'un accroissement d'implication des salariés. Deux observateurs du phénomène, parmi bien d'autres, traduisent clairement les attentes des équipes de direction. Johnston III et Snizek (1991) assurent que les individus fortement impliqués ont moins de désir que les autres de quitter leurs employeurs, ont des types et des niveaux de performance plus prédictibles et acceptent de faire des contributions qui vont bien au-delà des contributions habituellement requises. Un personnel impliqué, ce serait donc tout bénéfice pour l'entreprise. Michel (1991) résume de même sa réflexion sur le sujet : "En conclusion, il est évident que l'entreprise a tout intérêt à développer l'implication de ses salariés. Elle bénéficiera alors d'une mobilisation d'énergie orientée vers le travail et d'une identification au rôle professionnel qui facilitera la perméabilité aux valeurs de l'organisation. Pour autant qu'elle sache gérer les attentes des salariés, elle pourra plus facilement provoquer de la satisfaction" (p. 197).

Ces lectures paraissent suggérer qu'un haut niveau d'implication peut provoquer chez les salariés un effort, une mobilisation d'énergie qui, s'ils sont convenablement orientés par des opportunités de récompense répondant aux attentes des personnes, ont de bonnes chances de résulter en un haut niveau de performance. Le degré d'implication est ainsi considéré comme une cause importante du niveau de performance atteint.

PROBLEMATIQUE

Les auteurs qui ont travaillé sur la notion d'implication soulignent cinq résultats positifs de l'implication pour l'efficacité dans l'entreprise :

- fidélisation des salariés et plus grande loyauté à l'égard de l'entreprise,
- adhésion favorisée aux objectifs, aux missions, aux politiques de l'entreprise, y compris la prise de conscience d'une intégration croissante des valeurs individuelles dans le projet global de l'entreprise,
- orientation des efforts, mobilisation sur des actions particulières,
- facilitation de la mise en place des pratiques de management participatif (information, communication, expression, résolution de problèmes, etc.),
- valorisation des projets professionnels des individus par la mise en évidence des zones de compatibilité existant entre les stratégies de développement

professionnel et la stratégie de développement de l'entreprise.

A ce tableau, très général, on doit ajouter cependant beaucoup de touches particulières relativisant ce que l'on sait des vertus de l'implication. Il n'est pas question de se livrer ici à un examen général des considérants et des effets de l'implication. Le lecteur intéressé pourra se référer à trois travaux essentiels : la clarification du concept menée par Morrow (1983), le panorama de la littérature l'ayant évoqué par Griffin et Bateman (1986), l'actualisation récente de ces travaux entreprise par Thévenet (1992).

Ces auteurs notent la polysémie étendue du concept. Cinq perspectives permettent de préciser ses caractéristiques structurales et les conditions de son usage :

- l'engagement dans le travail et la responsabilisation personnelle,
- la construction d'une carrière professionnelle,
- les équilibres de la vie adulte (rapports entre la vie professionnelle et la vie extra-professionnelle),
- l'attachement à l'entreprise,
- l'identification à des groupes et des communautés sociales (direction, syndicat, profession, etc.).

La créativité des chercheurs dans ce domaine est telle que Griffin et Bateman ont recensé une trentaine de modes d'opérationnalisation du concept différents. La procédure proposée par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) reste de toutes la plus pratiquée.

Une lecture des numéros récents des revues psychosociologiques anglosaxonnes reflète l'intérêt porté au concept, analysé le plus souvent par rapport au champ théorique plus large de la motivation humaine.

Sweeney, Mc Farlin et Cotton (1991) montrent que l'engagement personnel dans l'action est d'autant plus marqué que l'individu concerné a participé à la mise en place des dispositifs structurant son action et qu'il se perçoit comme un acteur influent. Certaines variables de contexte limitent cependant l'engagement personnel selon Veiga (1991) et conduisent les individus à adopter des positions de retrait (indifférence générale, manque d'intérêt suscité par les activités, opérations mal contrôlées, domination des équipes par des individus qui écrasent leurs collègues, valorisation du conformisme). A contrario, les expériences de travail valorisantes pour les personnes renforcent l'implication. Plus un individu se sent compétent et reconnu dans son milieu de travail, plus il s'implique dans l'action et moins il a envie de quitter son entreprise (Cherniss, 1991). Johnston III et Snizek (1991), enfin, testent le modèle de double influence sur l'engagement personnel proposé par Etzioni (1961). Ils montrent que l'intensité de l'attachement d'une personne à son entreprise se développe avec le passage du temps et dépend de la structure de récompenses que la personne peut tirer de cet engagement. Il semble donc important de mettre en place dans l'entreprise des stimulants répondant à différents types d'attentes (avantages financiers, qualité

des relations humaines, opportunités d'identification personnelle à un projet d'entreprise). Si l'intériorisation des normes et des valeurs de l'entreprise par les individus n'a pas d'effet direct sur leurs performances, elle contribue cependant à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise et peut même se substituer comme force de motivation à des stimulants matériels déficients, dans les organisations à forte culture (existence d'un référentiel, d'une doctrine). L'intériorisation des normes et des valeurs est fonctionnelle pour l'entreprise puisqu'elle favorise, selon les auteurs, le respect de la hiérarchie et l'obéissance aux normes et aux politiques de l'entreprise.

Ces travaux confirment les recherches menées à partir des hypothèses formulées il y a déjà plus de trente ans par March et Simon (1958) et Kelman (1958). Deux processus psychologiques conduiraient à l'implication : un processus rationnel de calcul et d'estimation des équilibres dans l'échange contributions/ rémunérations, d'une part, un processus d'élaboration d'attitude personnelle par identification à une organisation ou à des personnes et par intériorisation des normes et des valeurs pratiqués par cette organisation ou ces personnes, d'autre part. Ces deux processus se renforceraient l'un l'autre.

Pourquoi s'impliquer fortement dans son milieu de travail, en fait, au risque de subir un "burn out" (Aubert et de Gaulejac, 1991) d'autant plus intense que l'organisation est capable d'exercer sur ses salariés une emprise forte en les quasi condamnant à l'adhésion, sinon pour obtenir la confirmation sans cesse renouvelée que les termes du contrat psychologique qui relie l'entreprise à ses salariés sont favorables à ces derniers ? C'est parce que le salarié adhère sans réticence au projet de son entreprise qu'il obtient la satisfaction de ses besoins de réalisation professionnelle et de pouvoir et en retire statut, avantages matériels, accomplissement professionnel et sens de sa valeur personnelle par rapport aux autres (Parker et Chusmir, 1991), quitte à sacrifier, s'il le faut, sa sécurité personnelle, l'équilibre de sa vie familiale et son épanouissement personnel.

METHODOLOGIE

Il nous a semblé intéressant de vérifier toutes ces assertions à propos de l'implication, en vérifiant comment réagissaient des salariés vivant une situation de changement organisationnel majeur. Profitant d'une intervention menée dans une grande entreprise publique française du secteur des services, nous avons voulu tester un certain nombre d'hypothèses sur le degré de relation existant entre des niveaux et des types d'implication, d'une part, des prises de position concernant les attitudes au travail et l'acceptation de certaines politiques d'entreprise confirmées par les dirigeants, d'autre part.

Dans le cadre, donc, d'un audit de la culture commerciale de cette entreprise, un questionnaire a été adressé à 213 vendeurs ayant pris part à différents séminaires de formation et de perfectionnement aux techniques de vente. Ce questionnaire, construit à partir d'entretiens individuels et en groupe, rassemble 71 prises de position typiques de ces vendeurs sur les grands thèmes de la politique commerciale de l'entreprise.

Le même questionnaire a été proposé ensuite à 9 personnes faisant partie de l'équipe de la direction commerciale de cette entreprise.

L'objet de la recherche consiste donc à repérer et à expliquer les écarts dans les représentations de la politique commerciale des directeurs et des vendeurs. L'interprétation de ces écarts est effectuée en différenciant les vendeurs selon leur degré et leur type d'implication. Il est en particulier espéré que l'analyse aboutisse à la mise en évidence des thèmes sur lesquels directions et vendeurs se rejoignent ou s'opposent.

Le questionnaire qui sert de support à la recherche comprend 71 items décrivant la politique commerciale de l'entreprise, telle qu'elle est perçue par les

vendeurs. 23 de ces items expriment des points de vue sur l'approche du client et les attitudes commerciales, 17 sur les composantes professionnelles du métier commercial, 15 sur les politiques de prix des services rendus et 16, enfin, sur l'organisation de l'activité et les conditions de travail.

TYPE ET DEGRE D'IMPLICATION DES VENDEURS

Nous utilisons la traduction opérationnelle de l'implication proposée par Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974) dans l'adaptation qu'en a faite Thévenet. L'analyse factorielle de cette échelle d'implication (15 items) montre que les deux premiers axes expliquent 45 % de la variance totale des résultats des 213 vendeurs (respectivement 37 % pour le premier facteur et 8 % pour le second). Le premier facteur exprime le degré d'identification à l'entreprise et d'adhésion à ses valeurs exprimé par les vendeurs, le deuxième facteur le niveau de professionnalisme auquel se réfèrent les vendeurs. Le tableau suivant illustre ce résultat.

Type et degré d'implication des vendeurs

	Numéro de l'item dans l'échelle	Corrélation entre l'item et l'axe n° 1 (Identification à l'entreprise)	Corrélation entre l'item et l'axe n° 2 (Professionnalisme)
Groupe 1 (les partenaires)	6	.79	.17
	2	.75	.27
	5	.62	.37
	1	.60	.39
	13	.31	.46
Groupe 2 (les reconnaissants)	14	.73	.01
	8	.72	.09
	10	.71	-.19
	4	.42	.05
Groupe 3 (les frustrés)	9	-.69	.35
	15	-.67	.27
	11	-.67	.37
	12	-.41	.18
	7	-.40	.48
Groupe 4 (les opposants)	3	-.24	-.16

Les cinq items du groupe 1 définissent ce que nous entendons comme une attitude positive de partenariat. Les vendeurs obtenant des notes fortes sur ces cinq items communiquent d'eux mêmes une image de partenaire : ils se sentent identifiés à leur entreprise, partagent ses valeurs et ont envie de se conduire comme de véritables professionnels du métier exercé.

Les cinq items sont, en effet, les suivants :

- n° 6 : je suis fier de dire aux autres que j'appartiens à cette entreprise.
- n° 2 : je parle de cette entreprise à mes amis comme d'une très bonne entreprise pour laquelle travailler.
- n° 5 : je trouve que mes valeurs personnelles sont très similaires à celles de l'entreprise.

- n° 1 : je suis prêt à faire de très gros efforts, au-delà de ce qui est normalement attendu, pour aider l'entreprise à réussir.
- n° 13 : je me préoccupe vraiment du futur de cette entreprise.

Les quatre items du groupe 2 révèlent l'attachement affectif des vendeurs à leur entreprise. Il s'agit ici d'une reconnaissance diffuse de la personne à l'égard de son entreprise. Ces vendeurs se différencient de ceux du groupe 1 dont l'attitude positive vis à vis de l'entreprise paraît reposer davantage sur des arguments spécifiques.

- n° 14 : pour moi, cette entreprise est la meilleure de celles où je pourrais travailler.
- n° 8 : cette entreprise me permet de donner le meilleur de moi-même pour accomplir mon travail.
- n° 10 : je suis très heureux d'avoir choisi, à l'époque de mon recrutement, de travailler pour cette entreprise plutôt que pour une autre.
- n° 4 : j'accepterais tout autre poste pour pouvoir continuer de travailler dans cette entreprise.

Les cinq items du groupe 3 sont, parmi les items de l'échelle de Porter, ceux qui mesurent le plus la frustration ressentie par les individus à l'égard de leur entreprise. Plus qu'à la qualité de l'entreprise, c'est aux opportunités d'exprimer leur talent dans l'exercice du métier que sont sensibles les individus ayant un score élevé sur l'axe n° 2. Or l'entreprise ne leur permet pas de réaliser cette ambition.

Les cinq items sont les suivants :

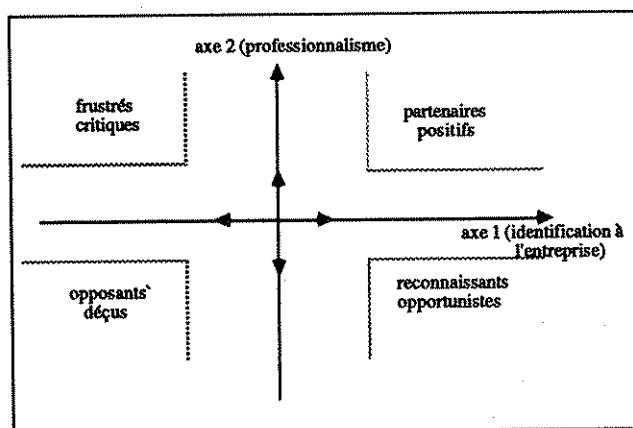
- n° 9 : dans l'état actuel des choses, il en faudrait vraiment très peu pour me faire changer d'entreprise.
- n° 15 : cela fut pour moi une très grave erreur de décider de travailler pour cette entreprise.
- n° 11 : il n'y a pas grand chose à gagner à rester indéfiniment dans cette entreprise.
- n° 12 : souvent, je trouve qu'il est difficile d'être d'accord avec les politiques de cette entreprise sur des sujets importants qui concernent ses salariés.
- n° 7 : je pourrais tout aussi bien travailler pour une autre entreprise dans la mesure où mon travail serait le même.

Un dernier item, enfin, est caractéristique d'un quatrième groupe : celui des individus qui ont psychologiquement coupé les ponts avec leur entreprise et se perçoivent comme des opposants. S'ils n'ont pas encore quitté physiquement l'entreprise, c'est probablement parce qu'ils n'envisagent pas de solution alternative.

L'item représentatif de ce groupe est le suivant :

- n° 3 : je me sens très peu de loyauté à l'égard de cette entreprise.

Ayant identifié ces quatre groupes de vendeurs, nous avons procédé à un échantillonnage sélectif en repérant les vendeurs que l'analyse factorielle projetait, sur les deux axes, en des points dont les coordonnées sont supérieures au vecteur unitaire (voir figure ci-dessous).



Nous avons dénombré, ainsi, au sein de la population des 213 vendeurs :

- 8 "partenaires positifs",
- 15 "reconnaisants opportunistes",
- 15 "frustrés critiques",
- 14 "opposants déçus".

La corrélation entre l'axe 1 et le score global d'implication (en appliquant la méthode de scoring classique proposée par Porter, à savoir l'addition des scores sur les neuf items "positifs" (1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13, 14) et des scores sur les six items "négatifs" après inversion de l'échelle d'évaluation (3, 7, 9, 11, 12, 15) est très élevée (.94) tandis que la corrélation entre l'axe 2 et ce même score global d'implication est non significative (.08). L'information supplémentaire apportée par la prise en compte des individus sur l'axe 2 permet en fait de différencier, pour des niveaux d'implication constante, des types d'attitude distincts à l'égard de l'entreprise. En l'occurrence, il semble intéressant de distinguer parmi les vendeurs très impliqués ceux qui donnent d'eux-mêmes une image de partenaires de l'entreprise de ceux qui n'expriment simplement qu'une forte reconnaissance personnelle, non dénuée d'opportunisme, vis à vis de leur entreprise. De la même façon, les vendeurs non impliqués peuvent être frustrés et critiques vis à vis de leur entreprise ou s'enfermer dans des attitudes d'opposants déçus. En affinant l'analyse par la considération des attitudes et des images de soi face à l'entreprise, nous espérons ajouter un élément supplémentaire à la compréhension de la théorie de l'implication.

CARACTERISTIQUES DES VENDEURS SELON LES NIVEAUX D'IMPLICATION ET LES TYPES D'ATTITUDE A L'EGARD DE L'ENTREPRISE

Croisons les caractéristiques personnelles des ven-

deurs avec les variables implication et attitude à l'égard de l'entreprise. Nous considérons également les résultats obtenus par les vendeurs sur le questionnaire des sociostyles proposé par Cathelat et Mermet (1985).

	Partenaires positifs (8)	Reconnaissants opportunistes (15)	Frustrés critiques (15)	Opposants déçus (14)
Age (≤ 30 ans)	25 %	67 %	47 %	14 %
Sexe (hommes)	63 %	53 %	53 %	86 %
Scolarité ($\geq$ bac)	13 %	53 %	53 %	64 %
Domicile ($\geq 20\ 000$)	25 %	33 %	47 %	64 %
Ancienneté dans le niveau hiérarchique occupé (plus de 3 ans)	25 %	40 %	47 %	93 %
Thèmes valorisés (sociostyles)	Tradition Rigueur (rigoristes)	Tradition (matérialistes)	Changement (activistes)	Changement Plaisir (décalés)

Le tableau éclaire les différences de capital personnel dans la population des vendeurs.

Les "partenaires positifs" sont plutôt des hommes âgés, peu scolarisés, ne vivant pas dans des environnements très urbanisés, récemment promus dans leurs positions professionnelles et attachés à la tradition et à la rigueur des conduites ; ne risquent-ils pas d'être particulièrement résistants à toute introduction de changements susceptibles de porter atteinte au noyau dur de leur identité professionnelle ?

Les "reconnaissants opportunistes" sont des vendeurs jeunes, plus scolarisés, vivant dans des environnements de petite ville ou de ville moyenne et plus pragmatiques dans leur approche de la vie professionnelle.

Les "frustrés critiques" sont des vendeurs plutôt favorables au changement mais moins nettement définis sur les différents critères de capital personnel.

Les "opposants déçus", enfin, semblent avoir de bonnes raisons d'être déçus : ce sont des hommes plutôt âgés, ayant effectué des études plus poussées que leurs collègues, vivant dans des environnements de grandes villes et dont la dernière promotion remonte à plus de 3 ans (à plus de 7 ans pour près de la moitié d'entre eux) ; ils sont favorables au changement et sont plus sensibles que les autres vendeurs aux modes et aux innovations de la société de consommation ; peuvent-ils être remotivés par un projet professionnel mobilisateur aux couleurs chatoyantes (le chan-

gement est perçu par eux comme un jeu où l'on peut éprouver du plaisir) ?

Remarquons la corrélation positive qui semble se dessiner entre le degré d'implication (attachement à l'entreprise) et la tendance à résister au changement. Peut-on en tirer une proposition plus générale affirmant que l'implication dans l'entreprise s'enracine dans la fidélité à un modèle d'organisation et de fonctionnement professionnel et constitue un frein aux opérations de remise en cause de ce modèle ?

TYPES D'IMPLICATION ET ATTITUDES AU TRAVAIL

Les attitudes au travail des vendeurs varient avec leurs modes d'implication. Résumons les caractéristiques essentielles de ces positions par rapport à l'environnement de travail. Les "partenaires positifs" valorisent le travail en équipe et le respect des engagements vis à vis de l'entreprise. Les "reconnaissants opportunistes" mettent l'accent sur le service du client et se sentent dépositaires de l'image de leur entreprise auprès du grand public. Les "frustrés critiques" sont les plus individualistes et doutent de la qualité de la coopération dans les unités de travail. Les "opposants déçus" ont tendance à refuser le discours des dirigeants valorisant la productivité et n'ont pas le sentiment de représenter l'entreprise auprès des clients ; ils ne semblent pas disposés à faire de gros efforts pour renforcer leur efficacité commerciale.

Si l'on considère maintenant les relations existant entre le degré d'implication et les attitudes au travail, on observe un certain nombre de relations positives entre un haut niveau d'implication et

- l'adhésion aux buts de l'entreprise,
- le sentiment d'être porteur de l'image de l'entreprise auprès des clients,
- le désir de tenir ses engagements vis à vis de l'entreprise,
- l'acceptation des exigences de productivité,
- la perception d'être bien intégré dans l'équipe de travail,
- le souci d'améliorer l'organisation des opérations et l'obéissance aux ordres des supérieurs hiérarchiques,
- la valorisation des innovations de service ou de produit.

L'attachement à l'entreprise apparaît ainsi comme un facteur favorable à l'efficacité professionnelle et porteur d'effets positifs pour l'ensemble des interlocuteurs des vendeurs (direction, hiérarchie, collègues et clients).

Sceptique, cependant, devant ce tableau d'une situation trop idyllique, nous nous sommes demandé si l'adhésion des vendeurs impliqués était aussi entière sur l'ensemble des variables de la politique commerciale de cette entreprise. La détermination du contenu de la politique commerciale a été effectuée à partir d'entretiens individuels et collectifs avec un échantillon représentatif de vendeurs et de l'observation directe de leurs conduites. Un questionnaire récapitulatif construit à partir des entretiens d'enquête permet d'évaluer les prises de position des différents groupes de vendeurs. Ce même questionnaire rempli dans un deuxième temps par le comité de direction des responsables commerciaux de l'entreprise a permis de valider les différents éléments de la politique commerciale perçus par les vendeurs.

Les sections qui suivent dessinent donc le contour des zones d'accord et des zones de désaccord entre la direction commerciale de l'entreprise et ses vendeurs. L'examen systématique des conclusions apportées par l'analyse permet de répondre à la question initialement posée : quels sont les rapports entre le niveau d'implication des salariés et leur adhésion aux politiques de l'entreprise ?

IMPLICATION ET ADHESION A LA POLITIQUE COMMERCIALE DE L'ENTREPRISE

Les positions de la direction commerciale sont claires :

- le vendeur doit vendre beaucoup et le plus cher possible,
- il est normal de faire payer cher au client la qualité qu'on lui garantit et de s'assurer de la rentabilité de tous les produits proposés,
- l'essentiel de l'efficacité commerciale ne réside pas dans le sourire, l'explication et la pratique d'une bonne communication,

- l'efficacité commerciale n'est pas secondaire par rapport aux autres missions de l'entreprise.

Les vendeurs les plus impliqués rejoignent la direction sur la proposition qu'il faut s'efforcer de trouver un arrangement convenable avec chaque client, à savoir définir avec lui le produit qui lui convient, à un prix raisonnable, à partir d'une offre abondante. Par contre, certaines zones de désaccord apparaissent entre la direction et les vendeurs les plus impliqués.

Contrairement à la direction, en effet, les vendeurs les plus impliqués insistent sur les missions de service traditionnelles de l'entreprise et l'importance du contact, du sourire et d'une bonne communication avec le client. Par contre, ces mêmes vendeurs sont plus critiques sur la politique de prix élevés, les objectifs d'amélioration de la productivité et de la rentabilité au risque de moins bien traiter les clients.

Quant aux vendeurs les moins impliqués et, par conséquent, les plus critiques par rapport à l'entreprise, ils adressent essentiellement deux reproches à la direction :

- les conditions ne sont pas réunies pour traiter convenablement les clients : trop de stress, multiplication des produits et des services et complexification croissante d'une offre de services de plus en plus mal perçue par les clients, conditions physiques du travail ne favorisant pas les attitudes commerciales ;
- carences de l'organisation du travail et insuffisance des programmes de formation à la vente ne favorisant pas l'efficacité commerciale.

En opposition avec la direction, les vendeurs les moins impliqués contestent qu'un bon client doive rapporter beaucoup d'argent à l'entreprise et estiment :

- avoir énormément de difficultés à justifier des différences de prix selon les types de services,
- qu'on ne peut pas "faire du commercial" en situation de stress,
- que les clients voient leurs habitudes bouleversées et ont du mal à se retrouver dans le maquis des produits et des tarifs,
- que les vendeurs doivent être protégés contre les clients irascibles.

En résumé, les vendeurs les plus impliqués craignent qu'en poursuivant des objectifs d'efficacité et de rentabilité la direction remette en cause le schéma classique de ce qu'ils considèrent comme une bonne transaction commerciale (écouter, sourire, expliquer, traiter à fond la demande), tandis que les vendeurs les moins impliqués observent une détérioration continue de la relation commerciale (complexité de l'offre, conditions de travail insatisfaisantes, irascibilité des clients, carences de l'organisation et insuffisances de la formation professionnelle des vendeurs). Si les vendeurs les plus impliqués semblent persévérer

rer dans une vision idéalisée de la relation commerciale, les vendeurs les moins impliqués réagissent à tous les signes visibles qui constituent à leurs yeux des preuves irréfutables de la détérioration du service rendu.

TYPES D'IMPLICATION ET DEGRES D'ADHESION AUX VARIABLES DE LA POLITIQUE COMMERCIALE

Nous avons souhaité approfondir les zones de consensus entre la direction et les vendeurs en appliquant une analyse discriminante aux 61 questionnaires retenus (9 questionnaires produits par la direction et 52 par les vendeurs). L'analyse a considéré les 71 items décrivant les éléments essentiels de la politique commerciale et il s'est agi de découvrir quels étaient les groupes de vendeurs qui avaient tendance à rejoindre les positions de la direction ou à s'opposer à elle.

Le premier groupe de vendeurs, celui des "frustrés critiques", met en avant un comportement professionnel : il faut fidéliser le client et lui rendre un service de qualité. Ces vendeurs sont disposés à "se mettre en quatre" pour un client. Il sont prêts à se lancer dans une longue transaction commerciale, le cas échéant, au risque d'indisposer les clients qui patientent dans la file d'attente. Ils reprochent à la direction d'accepter dans la fonction commerciale (par recrutement externe ou par mobilité interne) des personnes qui n'ont pas, à leurs yeux, le profil adéquat pour remplir efficacement leurs fonctions. Ils se considèrent comme des professionnels. Ils se heurtent aux soucis d'efficacité économique et de simplification rationnelle du travail prônés par la direction et regrettent que celle-ci ne partage pas leur point de vue sur l'intérêt de mener des transactions complexes, même si cela prend beaucoup du temps.

Les vendeurs que nous avons identifiés sous le vocable "partenaires positifs" ont une conception classique de l'acte commercial. Ils se représentent le client comme une personne avec qui il importe de nouer de bonnes relations : le client doit "aimer" l'entreprise et le vendeur servir le client. Il n'est donc pas question de bousculer celui-ci. Il faut discuter avec lui, échanger. Les vendeurs doivent prendre en charge les clients, leur offrir une offre abondante de services variés. Pour dominer parfaitement la situation et maîtriser cette relation commerciale, les vendeurs doivent progresser en compétence par la formation professionnelle. Les vendeurs "partenaires positifs" restent fidèles aux valeurs fondamentales de leur entreprise et continuent à se référer aux missions de service les plus classiques. S'opposant à leur conception de l'acte commercial la direction cherche aujourd'hui à informatiser le dialogue de vente et à réduire en conséquence leur marge de liberté.

Le discours des "opposants déçus" est celui qui contredit le plus le discours de la direction. La politique

commerciale de l'entreprise évolue dans la mauvaise direction, selon ces vendeurs. La tarification devient trop complexe et incompréhensible pour les clients. La multiplication des produits crée des complications inutiles. La direction veut vendre toujours plus cher. Les nouvelles exigences de productivité sont telles que les vendeurs ne peuvent plus "faire" du commercial et deviennent impuissants face à des clients mécontents de la qualité des services offerts. Ces vendeurs projettent souvent leur propre frustration sur le client et nouent à son égard des relations ambivalentes : dans un même temps, il faut prendre la défense des clients agressés par l'entreprise et pouvoir se défendre contre eux lorsqu'ils expriment leur agressivité.

Les "reconnaissants opportunistes", enfin, présentent une attitude globalement positive d'accueil du discours de la direction. Ils adhèrent à ce discours car ils y perçoivent une occasion de progresser dans une entreprise qui satisfait leurs ambitions professionnelles modérées. Plus soumis que leurs collègues "partenaires positifs", ils acceptent les conditions de travail qui leur sont proposées mais envisagent difficilement une évolution de l'entreprise selon des lignes qui remettraient trop en question les équilibres auxquels ils se sont habitués.

SYNTHESE ET CONCLUSION

Les résultats de cette étude sont clairs : la direction commerciale ne peut pas traiter l'ensemble des vendeurs comme une population homogène. Chacun des quatre sous-groupes identifiés est convaincu du bien fondé de ses positions. Si la direction veut faire évoluer ces prises de position dans le sens d'une plus grande acceptation par les vendeurs des changements profonds introduits dans les grands choix de la politique commerciale, il apparaît nécessaire qu'elle se lance dans une importante opération d'information, de communication et de formation des vendeurs. Il semble souhaitable que cette campagne de persuasion tienne compte des principaux points de discussion générateurs de conflits potentiels. Réexposons ces points de discussion selon les différents paramètres de la politique commerciale.

• Sur l'approche du client

De façon générale, la direction est moins enthousiaste que les vendeurs (et en particulier que ceux qui apparaissent comme les plus impliqués) sur la nécessité de s'engager plus avant dans des processus de personnalisation de la relation au client. La direction conteste que le client puisse devenir un "ami" ou qu'il soit nécessaire de le "prendre en charge". Pour la direction, le rapport au client doit rester professionnel, sans plus. D'autre part, la direction réagit peu aux récriminations des vendeurs qui se plaignent de la difficulté d'instaurer aujourd'hui un véritable dialogue avec le client et de parvenir à une écoute attentive de ses besoins.

En fait, la direction préfère miser sur une plus grande informatisation du dialogue de vente pour améliorer le rapport au client plutôt que d'encourager les vendeurs à développer des attitudes d'écoute et d'accueil.

• **Sur la conception du métier commercial**

La direction s'oppose à l'ensemble des vendeurs sur la valorisation des initiatives personnelles dans l'acte de vente. Alors que les vendeurs ont tendance à magnifier le rôle des vendeurs et à souligner les qualités personnelles des individus, la direction souhaite mieux contrôler la marge de liberté des vendeurs. Ici encore, les vendeurs les plus impliqués se trouvent en porte à faux par rapport aux options de la direction.

• **Sur l'organisation et les conditions de travail**

Des écarts de position peuvent être notés sur ce thème mais les attitudes des vendeurs sont, ici, moins homogènes que sur les thèmes précédents. Si les vendeurs les moins impliqués sont critiques quant à l'organisation et aux conditions de travail, les vendeurs dits "partenaires" manifestent également leur insatisfaction. Pour ces groupes de vendeurs, il existe encore trop d'entraves à l'action des vendeurs et cette situation risque de perdurer car ces vendeurs imaginent mal comment l'entreprise pourrait "bousculer" sa culture et mettre les valeurs commerciales au premier plan de son système de valeurs. Les vendeurs dits "reconnaisants", dont nous avons souligné aussi qu'ils n'étaient pas dépourvus d'une pointe d'opportunisme, sont, eux, beaucoup moins insatisfaits des conditions de travail et semblent, de plus, adhérer davantage au projet "révolutionnaire" de la direction commerciale.

• **Sur la politique de prix des services**

Ici encore, la direction s'oppose à ses vendeurs. Con-

tre les vendeurs les plus impliqués la direction conteste l'intérêt économique d'une approche de la clientèle par une politique de bas prix. La direction ne partage pas l'attitude des vendeurs les plus impliqués qui estiment que c'est en pratiquant des prix attractifs que l'on peut fidéliser une clientèle.

Contre l'avis des vendeurs les moins impliqués, la direction se refuse à remettre en cause l'objectif primordial de rentabilisation commerciale. Ces vendeurs deviennent-ils "opposants" et "frustrés" parce que cette question constitue, à leurs yeux, une véritable pierre d'achoppement entre la direction et eux-mêmes ou utilisent-ils cet argument pour justifier et rendre acceptables leurs attitudes critiques à l'égard de l'entreprise ?

Cette recherche met donc en lumière le caractère ambivalent, pour une direction engagée dans un processus de changement organisationnel important remettant en cause certaines valeurs fondamentales de la culture d'entreprise, d'un haut niveau d'implication chez ses salariés. Ceux-ci, profondément attachés à une entreprise où ils se sentent bien et où ils peuvent satisfaire leurs aspirations professionnelles, n'ont-ils pas en effet tendance à résister au changement au nom même des valeurs de l'entreprise qu'ils s'imaginent incarner dans la fidélité de leur engagement ?

Le problème est délicat et doit inciter les directions à faire preuve de finesse et de doigté dans la mise en œuvre du changement. Car, dans le fond, les salariés impliqués ne demandent qu'à être convaincus et à se mobiliser pour la réussite de leur entreprise ; ce qui suppose des directions qu'elles consentent à fournir un gros effort d'information, de communication et de formation des salariés à l'acceptation du changement, comme nous l'avons signalé un peu plus haut.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBERT N. et de GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991.
- CATHELAT B. et MERMET G., *Vous et les Français* Flammarion, Paris, 1985.
- CHERNISS C. "Career commitment in human service professionals : a biographical study". *Human Relations*, 1991, 44,5.
- ETZIONI A. *A Comparative analysis of complex organizations - on power, involvement and their correlates*, New York, the Free Press of Glencoe, 1961.
- GRIFFIN R.W. et BATEMAN T.S. "Job satisfaction and organizational commitment". pp. 157-88, in C.L.Cooper and I.T. Robertson (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, 1986.
- JOHNSTON III et SNIZEK W.E. "Combining head and heart in complex organizations; a test of Etzioni's dual compliance structure hypothesis" *Human Relations* 1991, 44, 12 [1255-72].
- KELMAN H.C. "Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change" *Journal of Conflict Resolution*, 1958, 2, 51-60.
- MARCH J.G. et SIMON H. *Organizations*, New York, Wiley, 1958.
- MICHEL S. Motivation, satisfaction et implication pp. 173-202, in N. AUBERT, J.P.GRUERE, J. JABES, H. LAROCHE et S. MICHEL. *Management Aspects humains et organisationnels*, PUF, 1991.
- MORROW P. "Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment" *Academy of Management Review*, 1983,-8, 486-500.
- PARKER B. et CHUSMIR L.H. "Motivation needs and their relationship to life success" *Human Relations*, 1991,44,12 1301-12.
- PORTER L., STEERS R., MOWDAY R. et BOULIAN P. "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-9.
- THEVENET M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Editions Liaisons, 1992.
- VEIGA J.F. "The frequency of self-limiting behavior in groups : a measure and an explanation" *Human Relations*, 1991, 44,8.

