

Satisfaction, performance, clarté de rôle et clarté de tâche des commerciaux à l'égard du marketing direct : Le rôle de la variable sexe*

Christophe FOURNIER

Maître de Conférences

Chercheur au GRECO, IAE de Montpellier

RÉSUMÉ

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence d'éventuelles divergences de réactions des commerciaux (satisfaction, performance perçue, clarté de rôle et clarté de tâche) à l'égard du marketing direct en fonction de la variable "sexe". Après avoir présenté les principaux résultats de la littérature et opérationnalisé les concepts étudiés, les hypothèses seront testées au cours d'une enquête menée auprès de commerciaux (dont 114 femmes) du secteur bancaire.

* L'auteur remercie la FNEGE pour son soutien financier.

Afin d'appuyer l'action des commerciaux de terrain, de plus en plus d'entreprises recourent à une stratégie de marketing direct (envoi de mailing ou réalisation de phoning, à partir d'une base de données commerciales...). En plus d'une efficacité commerciale accrue, ce dispositif permet de pallier les problèmes de recrutement de commerciaux compétents et surtout d'augmenter la proportion de leur temps de travail consacrée à la vente. Cependant, compte tenu des enjeux et des coûts liés à la mise en oeuvre d'une telle stratégie qui nécessite une forte adhésion de la force de vente, il est primordial de mesurer les réactions des forces de vente à l'égard de ce nouveau dispositif. De

nombreux commerciaux sont réticents à ces nouvelles méthodes de travail, certains ayant même peur, à terme, d'être totalement remplacés par ces techniques (Marshall et Vredenburg, 1992). D'où la nécessité dans un premier temps, d'étudier et de mesurer les réactions des commerciaux afin, dans un second temps, de proposer des actions managériales destinées à obtenir une meilleure adhésion des commerciaux.

L'objectif de cette recherche est de mettre en évidence d'éventuelles divergences de réactions des commerciaux à l'égard du marketing direct en considérant la variable "sexe". Compte tenu de leur impor-

tance managériale, les variables "satisfaction", "performance perçue", "clarté de rôle et "clarté de tâche" ont été retenues. Etant donné que de nombreuses recherches soulignent, dans un cadre général, les différences d'attitude des commerciaux féminins par rapport à leurs collègues masculins, il nous semble intéressant de voir si de telles divergences existent dans le contexte du marketing direct.

Après avoir présenté les principaux résultats de la littérature, les concepts étudiés seront opérationnalisés afin de tester les hypothèses proposées.

L'ÉTAT DE L'ART

Les résultats des principales recherches réalisées dans le domaine des forces de vente, mettant en relation la variable "sexe" d'une part, et les variables "satisfaction", "performance" et "clarté de rôle" d'autre part, seront présentés (cf tableau n° 1).

La satisfaction

Locke (1969) définit la satisfaction au travail comme étant "des réactions émotionnelles complexes, envers le travail ou envers une expérience vécue dans le travail". Pour Churchill, Ford et Walker (1974), la satisfaction est "l'ensemble des caractéristiques du travail qui sont sources de récompenses, de réalisation et donc de satisfaction ou de frustration et d'insatis-

faction". De ces définitions émergent deux approches de la satisfaction : certains auteurs s'intéressent directement au sentiment perçu par l'individu (qualifié de satisfaction ou d'insatisfaction) alors que d'autres s'interrogent sur les causes considérées à l'origine de ce sentiment, en mettant en évidence des facettes de satisfaction. Parmi les études qui recourent à ce dernier type de mesure, Busch et Bush (1978) concluent à l'absence de différence significative en fonction du sexe sur l'ensemble des facettes étudiées, alors que Futrell (1980) souligne un niveau de satisfaction plus élevé pour les hommes que pour les femmes sur deux des sept facettes considérées (satisfaction à l'égard des collègues de travail et à l'égard de la supervision).

Pour les études qui mesurent un sentiment général de satisfaction, les résultats sont extrêmement contradictoires. Si Dubinsky et Mattson (1980) ne notent pas de différence, Dubinsky et Skinner (1984) soulignent que les femmes sont plus satisfaites que les hommes, Kennedy et Lawton (1992) aboutissant quant à eux au résultat inverse.

Les résultats de notre étude exploratoire (entretiens réalisés auprès de responsables nationaux de marketing direct et auprès de commerciaux) ne permettent pas de conclure à des différences de satisfaction à l'égard du marketing direct en fonction de la variable "sexe". Par conséquent, l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : La satisfaction à l'égard du marketing direct ne varie pas selon que les commerciaux sont de sexe masculin ou féminin.

Tableau n° 1 : synthèse des principales études mesurant les différences de satisfaction, de performance et de clarté de rôle en fonction de la variable "sexe"

ÉTUDES	VARIABLES CONTRÔLÉES	RÉSULTAT
Busch et Bush (1978)	6 facettes de satisfaction (collègues de travail, rémunération, supervision, travail, promotion, clients)	Pas de différence significative
	Clarté de rôle	Clarté de rôle plus faible pour les femmes que pour les hommes
	Performance perçue	Pas de différence
Swan et Futrell (1978)	10 dimensions de performance	Performance plus élevée pour les hommes que pour les femmes sur 9 des 10 dimensions
Futrell (1980)	7 facettes de satisfaction (collègues de travail, rémunération, travail, supervision, promotion, clients, politique de l'entreprise)	Les femmes sont moins satisfaites que les hommes sur 2 facettes (collègues de travail, supervision)
	Ambiguïté de rôle	Ambiguïté de rôle plus forte pour les femmes que pour les hommes
Dubinsky et Mattson (1980)	Satisfaction générale	Absence de différence
	Performance	Absence de différence
Cravens, Finn et Moncrief (1983)	Performance objective	Absence de différence
Dubinsky et Skinner (1984)	Satisfaction générale	Les femmes sont plus satisfaites que les hommes
Kennedy et Lawton (1992)	Satisfaction générale	Les hommes sont plus satisfaits que les femmes

La performance

Churchill, Ford et Walker (1990) définissent la performance comme étant "le comportement de l'individu, contribuant plus ou moins aux buts et objectifs de l'organisation". Pour Comer et Dubinsky (1985), la performance est la façon dont un employé réalise sa ou ses tâches, s'acquiesce de ses responsabilités et de ses missions. Ces définitions retiennent une mesure comportementale de la performance (quelles sont les actions que le commercial doit mettre en œuvre pour réussir ?) et s'oppose à une mesure objective de la performance (montant de vente réalisé, quota ou chiffre d'affaires atteint...).

Dans le secteur des forces de vente, Busch et Bush (1978) qui mesurent une performance perçue n'obtiennent pas de différence en fonction du sexe, de même que Dubinsky et Mattson (1980) ou que Cravens, Finn et Moncrief (1983), ces derniers utilisant une mesure objective de la performance (ventes et atteinte de quota). Les résultats de ces études sont en contradiction avec ceux de Swan et Futrell (1978) qui adoptent une mesure comportementale de la performance. Selon ces auteurs, les femmes sont moins performantes que les hommes sur neuf des dix dimensions étudiées. Notre recherche exploratoire ne nous permet pas de noter l'existence de différence de performance perçue en ce qui concerne les opérations de marketing direct. D'où la formulation de l'hypothèse suivante :

H2 : La performance perçue des opérations de marketing direct ne varie pas selon que les commerciaux sont de sexe masculin ou féminin.

La perception des rôles

L'ambiguïté de rôle est définie par Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek et Rosenthal (1964), comme étant "le degré d'information manquante pour occuper une position dans l'organisation". Cette information requise est soit indisponible au sein de la firme, soit disponible à un quelconque niveau mais non communiquée à la personne. Ce sentiment, qualifié d'ambiguïté de rôle, issu du manque d'information, sera source de tension et d'anxiété. Les deux études qui mettent en relation le niveau de clarté de rôle perçu en fonction du sexe aboutissent à des résultats convergents. Busch et Bush (1978) ainsi que Futrell (1980) remarquent un niveau de clarté de rôle beaucoup plus faible pour les femmes que pour les hommes.

Si l'étude exploratoire ne permet pas de distinguer des niveaux de clarté de rôle différents en fonction du sexe, il semble indispensable de séparer ce que nous appellerons la clarté de tâche (le commercial sait-il clairement ce qu'il doit faire pour réussir les opérations de marketing direct et se sent-il compétent ?) de la clarté de rôle (quels sont la place et le rôle occupés par le marketing direct dans cette entreprise ?). Cette distinction est corroborée par Shalit (1977), selon lequel "ce n'est pas parce qu'un individu comprend clairement sa place dans l'organisation qu'il est

compétent pour parvenir à ce résultat". Cette distinction sera transposée au marketing direct et nous conduira à émettre les deux hypothèses suivantes :

H3 : La clarté de rôle à l'égard du marketing direct ne varie pas selon que les commerciaux sont de sexe masculin ou féminin.

H4 : La clarté de tâche à l'égard du marketing direct ne varie pas selon que les commerciaux sont de sexe masculin ou féminin.

LA MÉTHODOLOGIE

L'échantillon

Une enquête, réalisée par voie postale, destinée à mesurer les réactions des commerciaux à l'égard du marketing direct a été menée auprès d'un échantillon initial de 378 vendeurs du secteur bancaire. Compte tenu de l'intérêt manifesté par la direction de cette banque pour cette étude, une action de sensibilisation de la force de vente a été engagée, nous permettant d'obtenir un taux de remontée voisin de 80 %.

L'opérationnalisation des concepts

L'échelle destinée à mesurer la *satisfaction* des commerciaux à l'égard des opérations de marketing direct a été élaborée en prenant pour point de départ l'échelle Indsale (Churchill, Ford et Walker, 1974) qui a été croisée avec les travaux portant sur la notion de mix d'une opération de marketing direct (Roberts et Berger, 1989). Cette fusion, confrontée à notre enquête exploratoire nous conduit à déterminer les différentes composantes de la satisfaction d'un commercial à l'égard des actions de marketing direct menées dans son entreprise (Fournier 1994b). Quatre composantes de satisfaction ont ainsi été mises en évidence : satisfaction à l'égard des télévendeurs, satisfaction du commercial à l'égard de son travail lorsque celui-ci participe aux opérations de marketing direct, satisfaction à l'égard des réactions de ses clients face au marketing direct et satisfaction à l'égard de la politique de marketing direct mise en œuvre. Cette dernière composante regroupe quatre dimensions : qualité des ciblages, qualité de l'offre formulée, opportunité temporelle des opérations et qualité de la communication (information sur les opérations, feed-back après une opération et participation aux opérations). Une mesure générale de la satisfaction (un seul item) à l'égard du marketing direct a également été utilisée.

C'est une *performance* perçue des opérations de marketing direct qui a été mesurée. A partir des travaux de Darmon (1993) qui décompose l'activité du

commercial en trois grandes tâches, on s'aperçoit que le marketing direct peut influencer chacune d'entre elles (gestion du temps, gestion de la clientèle, prospection de nouveaux clients). D'où le recours à une échelle de performance en trois dimensions, destinée à mesurer cette notion de performance perçue des opérations de marketing direct (Fournier, 1994c).

Enfin, pour mesurer la *clarté de rôle* et la *clarté de tâche*, nous nous sommes inspirés de l'échelle initiale de Rizzo, House et Lirztman (1970) modifiée et adaptée aux spécificités du commercial par Teas, Wacker et Hughes (1979) et Teas (1983). Cette échelle a été transformée, pour mesurer la clarté de rôle (place et rôle du marketing direct) et la clarté de tâche (compétence du vendeur pour participer efficacement aux opérations de marketing direct) du commercial à l'égard du marketing direct (Fournier 1995).

Une analyse factorielle avec rotation "varimax" permet de s'assurer de l'existence des différentes dimensions de ces concepts, le calcul de l'alpha de Cronbach permettant ensuite de contrôler la fidélité de cette échelle (cf tableaux n° 2, 3 et 4).

Le contrôle des variables

Afin d'isoler le rôle de la variable "sexe", il convient, pour tester les hypothèses, de suivre les recommandations de Kerlinger (1973), récemment reprises par Lefkovitz (1994). Selon ce dernier, la très grande majorité des recherches qui enregistrent des différences de réactions entre les hommes et les femmes ne prennent pas en compte certaines précautions méthodologiques. Ainsi, selon Kerlinger (1973), afin d'éliminer les effets possibles de certaines variables indépendantes sur la variable contrôlée (le sexe), il convient de choisir l'échantillon de la façon la plus homogène possible, en considérant la variable que l'on souhaite contrôler. Par conséquent, nous nous sommes assurés de l'homogénéité de notre échantillon par rapport aux variables signalétiques (âge, ancienneté, éducation générale, différents types de formation, zone de travail du commercial) considérées comme pouvant avoir un impact sur les variables dépendantes étudiées (Fournier, 1994a). Pour cela,

nous avons réalisé les croisements entre la variable sexe et les autres variables signalétiques mentionnées, le khi-deux étant calculé.

Aucune liaison significative n'est apparue entre cette variable "sexe" et les variables "âge" ($p < 0,39$), "ancienneté" ($p < 0,91$), "éducation générale" ($p < 0,63$), "formation générale au marketing direct" ($p < 0,30$), "formation au phoning" ($p < 0,32$), "formation au ciblage" ($p < 0,42$) et "nature de la zone de travail du commercial (zone rurale ou urbaine)" ($p < 0,58$). Seul le croisement avec la variable "niveau hiérarchique" laissait apparaître une certaine hétérogénéité des classes, les hommes étant globalement plus nombreux dans les postes d'encadrement que leurs collègues féminins. La procédure a consisté à tirer, à partir de l'échantillon initial, un sous-échantillon permettant de supprimer ce biais. Afin de conserver le maximum d'individus, ce sont les hommes appartenant à l'encadrement qui ont été retirés selon une procédure aléatoire (tirage systématique). Les croisements réalisés entre la variable "sexe" et l'ensemble des variables signalétiques permettent désormais de conclure à l'homogénéité de cet échantillon qui comprend 317 personnes (dont 114 femmes) et qui sera utilisé pour la mise à l'épreuve des hypothèses. Pour cela, des tests de comparaison de moyennes ont été réalisés, après s'être assuré de l'homogénéité des variances.

LES RESULTATS

Les résultats des tests sur la variable "sexe" et la satisfaction (cf tableau n° 2) permettent de conclure à l'existence d'une relation entre le niveau de satisfaction et la variable "sexe" sur trois des sept facettes de satisfaction. Ainsi, les femmes sont plus satisfaites que leurs collègues masculins de l'action et du travail des télévendeurs alors qu'elles sont moins satisfaites que les hommes de leur travail lorsqu'elles participent aux opérations de marketing direct. Enfin, si l'on considère la qualité des ciblage réalisés, il apparaît que les femmes sont plus satisfaites que les hommes. Aucune différence n'est enregistrée sur les autres facettes, y compris lorsque l'on a une mesure générale de la satisfaction à l'égard du marketing direct. Par conséquent, l'hypothèse H1 est partiellement vérifiée.

Tableau n° 2 : la satisfaction en fonction de la variable "sexe"

	HOMMES	FEMMES	TEST T	α
Satisfaction générale	4,27	4,76	1,02	-
FACETTES DE SATISFACTION				
Travail	8,48	7,88	1,76 *	0,66
Télévendeurs	2,91	3,15	2,02 **	0,48
Clients	7,09	6,97	0,42	0,69
Ciblage	8,42	8,69	0,92	0,60
Offre	5,53	5,93	2,19 **	0,58
Communication	12,98	12,82	0,48	0,55
Temps	17,20	17,38	0,46	0,66

(** $p < 0,05$; * $p < 0,1$)

Enfin, en ce qui concerne la performance des opérations de marketing direct, aucune différence de perception, en fonction de la variable "sexe" n'est enregistrée à l'exception d'une légère différence (à condition de considérer un seuil de 10 %) concernant

l'impact du marketing direct sur la gestion de la clientèle, les femmes percevant un impact plus fort que les hommes (cf tableau n° 3). L'hypothèse H2 est partiellement rejetée.

Tableau n° 3 : la performance perçue en fonction de la variable "sexe"

	HOMMES	FEMMES	TEST T	α
Gestion du temps	7,60	8,08	1,30	0,86
Gestion de la clientèle	16,71	17,88	1,68 *	0,77
Prospection facilitée	5,54	5,34	0,80	0,56

(** p < 0,05 ; * p < 0,1)

Les résultats montrent que la clarté de rôle et la clarté de tâche varient sensiblement en fonction de la variable "sexe" (cf tableau n° 4). Ainsi, allant à l'encontre de nos hypothèses et contrairement aux résul-

tats des deux recherches réalisées dans le domaine des forces de vente, ce sont les femmes qui enregistrent le plus fort niveau de clarté de rôle et de clarté de tâche, nous conduisant à rejeter les hypothèses H3 et H4.

Tableau n° 4 : la clarté de rôle et la clarté de tâche en fonction de la variable "sexe"

	HOMMES	FEMMES	TEST T	α
Clarté de rôle	9,58	10,37	2,42 **	0,81
Clarté de tâche	10,50	11,12	2,15 **	0,76

(** p < 0,05 ; * p < 0,1)

DISCUSSION

Le plus faible niveau de satisfaction des femmes à l'égard de leur travail lorsqu'il comporte du marketing direct, s'explique certainement par les contraintes familiales qui pèsent sur elles plus lourdement que sur les hommes ; le fait de rester aux heures de repas ou tard le soir à l'agence pour réaliser les opérations de marketing téléphonique exige une modification de l'organisation familiale spécifique conduisant les femmes à être moins satisfaites que les hommes. En revanche, il semble beaucoup plus difficile d'expliquer les autres différences enregistrées, les responsables de marketing direct de la banque concernée n'étant en mesure d'avancer qu'une seule explication. Ces différences seraient liées au fait que les femmes auraient moins d'expérience que les hommes dans la fonction commerciale et seraient donc beaucoup plus aptes à comprendre le rôle (clarté de rôle) du marketing direct tout en se sentant plus compétentes (clarté de tâche) que les hommes. Cela pourrait également se répercuter sur la satisfaction à l'égard de l'action des télévendeurs. Cependant, nous avons contrôlé avec très grand soin la variable intitulée

"expérience", notre questionnaire mesurant clairement "le nombre d'années exercées dans cette fonction, y compris dans une autre banque". Par conséquent, il semble indispensable de mener une enquête complémentaire afin d'éclaircir et de mieux comprendre cette relation.

Enfin, si l'on considère les conclusions de Busch et Bush (1978) selon lesquels le manager peut influencer significativement la perception des rôles grâce à la mise en oeuvre d'actions de supervision et d'encadrement, il semble envisageable dans notre cas, d'engager des actions spécifiques auprès des commerciaux de sexe masculin afin d'accroître leurs niveaux de clarté de rôle et de clarté de tâche.

En ce qui concerne les limites de cette recherche, en plus de celle portant sur le manque d'explication de certaines relations mises en évidence dans cette étude, une deuxième limite est liée au manque de validité externe des résultats, cette recherche ayant été menée dans une seule entreprise. Il conviendrait dès lors de réaliser d'autres enquêtes au sein d'entreprises opérant dans d'autres secteurs d'activités.

CONCLUSION

Cette recherche indique, après contrôle de l'homogénéité de l'échantillon, que globalement, il n'existe que peu de différences entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la satisfaction et la performance perçue des opérations de marketing direct. Si des différences sont enregistrées au niveau de la clarté de rôle et de la clarté de tâche (les femmes ayant un niveau de clarté de rôle et de tâche plus élevé que celui des hommes), une recherche complémentaire est nécessaire pour expliquer ce résultat.

BIBLIOGRAPHIE

- Busch, P. S. et Bush, R. F. (1978), "Women contrasted to men in the industrial sales force: job satisfaction, values, role clarity, performance and propensity to leave," *Journal of Marketing Research*, 15, (august), 438-48.
- Churchill, G. A., Ford N. M. et Walker, O. C. (1974), "Measuring the job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, 11, 254-60.
- Churchill, G. A., Ford N. M. et Walker, O. C. (1990), "Sales force management: planing, implementation and control". 3^e édition, Boston, Irwin Homewood, IL.
- Comer, J. M. et Dubinsky, A. J. (1985), "Managing the successful sales force", Lexington Books.
- Cravens, D. W., Finn, D. W. et Moncrief, W. C. (1983), Relationships of uncontrollable sales territory variables to sales persons performance," in 1983 AMA Educators' Conference *Proceedings*, P.E. Murphy et al. eds. (Chicago : American Marketing Association), 198-202.
- Darmon, R. Y. (1993), "Management des ressources humaines des forces de vente", Economica Gestion, Paris.
- Dubinsky, A. J. et Mattson, B. E. (1980), "Differences between male and female retail salespeople's job satisfaction, performance, organizational commitment, role conflict, and role ambiguity", in 1981 AMA Educators' Conference *Proceedings*, R.P. Bagozzi et al. eds (Chicago : American Marketing Association), pp129-233.
- Dubinsky, A. J. et Skinner, S. J. (1984), Turnover tendencies among retail salespeople : relationships with job satisfaction and demographic variables", in 1984 AMA Educators' Conference *Proceedings*, R.W. Belk et al., eds. (Chicago : American Marketing Association), 153-157.
- Fournier, C. (1994a), "Les réactions des commerciaux aux actions de marketing direct : une expérimentation". Thèse de doctorat, Université de Montpellier II.
- Fournier, C. (1994b), "La satisfaction des commerciaux à l'égard des opérations de marketing direct : étude exploratoire", *Journée AFM - Marketing Direct*, 7 juin 1994, Lille.
- Fournier, C. (1994c), "La performance perçue des opérations de marketing direct par les forces de vente : application aux secteurs bancaire et automobile", *Recherche et Applications en Marketing*, 9, 3, 3-19.
- Fournier, C. (1995), "Clarté de rôle et clarté de tâche des commerciaux à l'égard du marketing direct : impact des antécédents individuels et organisationnels", *Cahier de Recherche, Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO)*, Montpellier.
- Futrell, C. M. (1980), "Salesmen and saleswomen job satisfaction", *Industrial Marketing Management*, 9, 27-30.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., et Rosenthal, R. A. (1964), "Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity" New-York : John Wiley & Sons, Inc.
- Kennedy, E. J., Lawton, L. (1992), "Men and women in industrial sales : satisfaction and outcomes", *Industrial Marketing Management*, 21, 5-14.
- Kerlinger, F. N. (1973), "Foundations of behavioral research", New-York : Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Lefkowitz, J. (1994), "Sex-related differences in job attitudes and dispositional variables : now you see them,...", *Academy of Management Journal*, 37, 2, 323-349.
- Locke, E. A. (1969), "What is job satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Marshall, J., Vredenburg, H. (1992), "An empirical study of factors influencing innovation implementation in industrial sales organizations", *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 22, 205-215.
- Rizzo, J. R., House, R. J. et Lirtzman, S. I. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, 15, (june), 150-63.
- Roberts, M. L., Berger, P. D., (1989), *Direct marketing management*, New-York, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NH 07632.
- Shalit, B. (1977), "Structural ambiguity and limits to coping", *Journal of Human Stress*, (december), 32-45.
- Swan, J. E., Futrell, C. M. (1978), "Men versus women in industrial sales : a performance gap", *Industrial Marketing Management*, 7, pp369-73.
- Teas, K. R. (1983), "Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial sales people", *Journal of Marketing Research*, 20, (february), 84-91.
- Teas, K. R., Wacker, J. G., Hughes, R. E. (1979), "A path analysis of causes and consequences of salespeople's perceptions of role clarity", *Journal of Marketing Research*, 16, (august), 355-69.