

L'IDENTIFICATION DE LA PERSONNALITE DU VENDEUR : UNE METHODE DE PREDICTION DE SON COMPORTEMENT ORIENTE CLIENT

Bouchra ESSLIMANI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cadi Ayyad – Marrakech
besslimani@yahoo.fr

Chakib HAMADI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Cadi Ayyad – Marrakech

Av. Allal El Fassi BP 3748 Amerchich - Marrakech.
Tél : 06 76 73 99 12 - Fax : 024 30 83 97

Résumé :

Cet article traite l'impact des traits de personnalité du vendeur sur son comportement orienté client. Le modèle des « Big Five » a été testé sur un échantillon de 171 commerciaux. Les résultats soutiennent que l'agréabilité et la conscience au travail sont les dimensions explicatives de l'effet de la personnalité du vendeur sur son orientation client. La conjonction du caractère agréable et consciencieux permet de réduire l'incertitude sur les conduites de la personne dans sa démarche de satisfaction des clients. En effet, le caractère à fort attrait, d'une part, pour la recherche du consensus avec les autres et la préoccupation de leurs intérêts et, d'autre part, pour l'organisation et la motivation pour réaliser un but, sont autant d'indices d'une personne qui joint la conscience à l'agréabilité.

Mots clés : Orientation client – vendeurs- Big Five -

Introduction

Étant donné le caractère prédominant de l'activité tertiaire, il n'est pas étonnant de constater à quel point les relations entre clients et entreprises de services se sont densifiées. Ceci est d'autant plus étonnant que l'on sait que le succès de ces relations repose sur la connaissance des compétences exigées par les clients pour réussir dans un secteur à concurrence rude. Se poser la question des compétences des agents à propos des relations de services signifie que l'on s'intéresse à la nature des compétences relationnelles permettant aux interactions de service de se dérouler convenablement (c'est-à-dire de contribuer à la résolution des problèmes posés), ainsi qu'aux modalités de production de telles compétences (Gadrey, 1994). L'enjeu quotidien de tenir compte tant des intérêts des clients que des objectifs de l'organisation requiert une compétence infaillible couvrant, du point de vue de Darmon (1993, p. 21), l'habileté à la vente, les relations interpersonnelles et le niveau de connaissances techniques.

La compétence relationnelle semble par définition être indissociable des personnes et de leurs qualités incorporées, celles qui leur permettent de faire face à la confrontation avec le client (Combes, 2002). Les circonstances et la nature de la rencontre de service (infraction, pénalité ou proposition d'un service bancaire, etc.) gouvernent le type de compétences à utiliser et le style de comportement à adopter. Tout individu - soit-il médecin, avocat, prêtre, ou boucher, etc.- dit exercer un métier, possède des compétences spécifiques justifiant de la qualité de ses prestations et de son rendement à sa communauté. La constitution de toutes pièces de frontières professionnelles autour de cet ensemble repose en particulier sur l'idée de la détention de compétences spécifiques (relationnelles ou commerciales) (Courpasson et Livian, 1991). Pour Zarifian (2001, p. 56), un guichetier, comme tout salarié, peut être valablement critiqué sur son comportement professionnel, et donc sur sa compétence, pour autant que les moyens lui aient été donnés de faire face aux attentes des clients. Une évaluation préalable du profil du vendeur sert à guider le choix de la personne adéquate au poste de contact avec les clients, à transmettre par conséquent une idée sur la tendance de l'individu et à garantir une adéquation profil/poste. Car, connaître un tant soit peu la personnalité d'un individu aide à mieux comprendre son attitude dans l'organisation. Surtout que l'époque de la définition du scénario comportemental perçu auparavant comme la clé de performance semble révolue.

Les démarches de normalisation (ISO 9001 par exemple) formalisant les processus comportementaux de production du service sont autant d'actions de compétitivité affichées qu'une réalité opérationnelle. L'homme s'identifie à travers les aspects de sa personnalité, qui à leur tour produisent une description de la personne et de sa façon de réagir à des situations déterminées. La définition de la personnalité, qui demeure un concept incontournable dans la psychologie du travail, avait pour issue d'inventorier les caractéristiques individuelles, considérées comme pouvant livrer *une connaissance* de l'individu.

Ainsi, cet article utilise la personnalité comme méthode de prédiction du comportement orienté client de la force de vente. Il s'interroge sur les caractéristiques personnelles susceptibles de favoriser chez le personnel commercial un comportement orienté client. Le modèle des « *Big Five* » aide à surmonter l'abstraction entourant le concept de personnalité. La finalité de ce comportement commercial est la recherche de la satisfaction, de la rétention du client et de la performance commerciale du vendeur.

Pour ce faire, nous dépeindrons l'horizon des services en identifiant leurs caractéristiques (I) et la rencontre vendeur-client lors de la délivrance du service (II). Ensuite, nous définirons les concepts d'orientation client (III) et de personnalité (IV) puis nous nous intéresserons à la relation entre celui-ci et la personnalité (V).

I. Les caractéristiques des services

Quatre caractéristiques du service sont les plus communément retenues : l'intangibilité, la simultanéité de la production et de la consommation du service, la participation du client à la prestation du service et l'hétérogénéité.

I.1. L'intangibilité

Le consommateur ne peut appréhender la réalité du service par l'un de ses cinq sens avant, pendant ou après l'achat ou les trois à la fois. L'intangibilité du service ne permet pas de contact direct tel que celui qui s'établit entre l'objet et l'utilisateur. Par conséquent, le service a de réels problèmes d'évaluation. Du point de vue de l'acheteur, il constitue une promesse, un ensemble de valeurs souhaitées, parmi lesquels les propriétés intangibles sont aussi présentes que les propriétés tangibles (Levitt, 1981), telles que les impressions que lui procurent les locaux, le personnel en contact, les dispositifs physiques, etc.

I.2. La simultanéité de la production et de la consommation du service

Le service est délivré dans un processus qui est simultanément le service lui-même. L'output du processus de production ne peut être séparé du processus, ce qui ne confère pas au service l'avantage d'être stocké.

I.3. La participation du client à la prestation du service

Le client n'est donc pas seulement consommateur de la prestation qui lui est fournie. Depuis l'instant où il formule sa demande jusqu'au moment où il obtient une réponse, il oriente, évalue en permanence la prestation, et contribue activement à sa réalisation par le biais d'échanges d'informations, ou directement au moyen d'actions opérationnelles de production (Gadrey, 1994). Il contribue directement ou indirectement à la prestation du service. Prestataire et client, coproducteurs en interaction, n'ont pas des rôles substituables mais complémentaires (Gadrey, 1994, p. 34).

I.4. L'hétérogénéité

En effet, le rôle joué par le personnel en contact d'une part, et par le client d'autre part, constitue l'une des sources essentielles de la non-reproductibilité à l'identique d'un acte de service (Marion et al., 2003, p. 70). Ainsi, la standardisation est un objectif difficile à atteindre car toute situation de service est l'occasion de traiter un cas différent. Il est difficile de répondre à tous les cas possibles avec un degré de fiabilité suffisant (Chambaretaud, 1995, p. 74). En outre, la relation personnalisée avec le client suppose le rejet de tout standard pour pouvoir s'adapter en permanence aux caractéristiques des clients et à la variabilité des situations (Le Boterf, 2001, p. 19). En interne, l'hétérogénéité est source de coûts supplémentaires pour l'entreprise en raison d'une tendance générale vers la customisation du service (service sur-mesure).

Nous voyons que la littérature établit une liste d'éléments qui caractérisent le service et laisse penser que le personnel en contact est un « moyen » pour parvenir à répondre aux besoins du client. Le qualificatif « moyen » trouve bien ici sa raison d'être puisqu'il traduit une relation véritablement utilitaire qui s'engage entre le client et l'entreprise. Cette position intermédiaire confère au personnel en contact la responsabilité de satisfaire le client sans oublier de défendre les intérêts de l'entreprise. Deux tâches différentes et totalement opposées sont assignées au personnel en contact : privilégier la satisfaction du client ou bien la logique de son entreprise (rentabilité, respect du règlement, ..). La première logique peut aller à l'encontre des intérêts de l'entreprise par rapport aux résultats économiques attendus. La seconde, au contraire, s'accomplit au détriment de la satisfaction du client, au risque d'amoinrir sa fidélisation et de le perdre définitivement. Cette absence de choix conduit au développement de situations conflictuelles avec le client ou avec la hiérarchie. Le personnel de contact est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui peut, de ce fait jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86).

Ainsi, « Le temps n'est donc plus aux cohortes d'employés interchangeableables, issus du même moule, effectuant des tâches parcellisées et répétitives et n'ayant qu'à obéir aux consignes de la hiérarchie. Ce que requiert l'entreprise, ce sont de plus en plus des personnes capables de prendre des initiatives et des décisions au niveau local pour faire face aux aléas et aux événements (incidents, versatilité des marchés, variété des clients,...); (...) ; ce sont des employés engageant leur subjectivité dans l'interprétation des prescriptions mettant davantage l'accent sur les résultats à atteindre que sur les procédures pour y parvenir » (Le Boterf, 2001, p. 19).

II. La rencontre de service : un moment de vérité

Le rôle du personnel en contact ne peut certes s'avérer suffisant. Ainsi, le résultat de la rencontre de service émerge directement des efforts de l'entreprise et de l'employé. Car c'est bien la durée de la rencontre qui devient une variable stratégique de production de valeur ajoutée (Courpasson, 1995). La nature sociale de la rencontre de service, interaction dyadique entre le client et le prestataire (Surprenant et Solomon, 1987, p.87), fournit des occasions dans lesquelles client et prestataire négocient les termes de leur relation d'échange (Prim, 1999). La rencontre de service revêt donc deux formes : une opportunité pour l'agent de contact de susciter l'intérêt du client et un diagnostic pour le client d'examiner le niveau de la qualité du service avant de s'engager dans une relation de fidélité. En effet, les perceptions du client de la rencontre de service sont des éléments importants de sa perception de la qualité de service, de sa satisfaction et à long terme, de sa loyauté (Prim, 1999). Rencontre de service ou expérience de service sont considérées comme *des moments de vérité* (Fisk et al., 1993) « dont la dynamique et le résultat dépendent en grande partie du savoir-faire, de l'état d'esprit et des attentes du personnel et du client » (Normann, 1994, p. 209).

Malgré les actions publicitaires qui pourraient attirer des clients potentiels, c'est au personnel de la première ligne de confirmer ou d'infirmer les slogans. Lorsque la rencontre de service est perçue par le client comme étant rassurante, dépourvue d'incertitudes et de craintes liées à l'intangibilité du service, le sentiment qui ressort est bien évidemment celui de la satisfaction et, par voie de conséquence, de la loyauté.

III. L'orientation client des vendeurs

Brown, Mowen, Donavan et Licata, (2002) forment un groupe de chercheurs bâtisseurs de l'orientation client des vendeurs des services. Leur perspective émane des propos de Saxe et Weitz (1982) mais appréhendée en fonction des caractéristiques des services et de la particularité que revêt le personnel en contact pour l'entreprise des services. Ces chercheurs ont construit une nouvelle approche, tant dans la définition de l'orientation client des vendeurs que dans la mesure de celle-ci.

Ils définissent l'orientation client des vendeurs par «**la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail**» (2002, p. 111). Cette notion se compose, pour leur part, de deux dimensions dont le couplage est nécessaire pour bien comprendre la capacité et la motivation de l'employé à satisfaire les besoins des clients :

1. Dimension « besoins » (*needs*) : représentant les croyances de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients ;
2. Dimension « plaisir » (*enjoyment*) : correspondant au degré avec lequel l'interaction et la délivrance du service aux clients sont par nature une tâche agréable pour l'employé.

La première dimension est issue de l'assertion de Saxe et Weitz mais Brown et ses collègues privilégient la dénomination de « besoins » à la place de celle de « capacité à aider », qui se focalise sur l'individu sans intégrer le client dans la définition de la notion. Brown et *al.* (2002) avouent, néanmoins, que cette dimension a pour fondement le travail de Saxe et Weitz.

A travers la seconde dimension, Brown et *al.* (2002) soulignent l'importance du plaisir qu'éprouve l'employé lors de son contact avec le client. Ce plaisir d'interagir exprime le désir de l'employé à répondre aux besoins des clients.

La perspective de Brown et *al.* (2002) trouve sa raison d'être dans la conjonction entre la capacité de l'employé et son désir de servir.

IV. La personnalité

L'étude de la personnalité a stimulé chez les psychologues la volonté de dépasser l'abstraction qui entoure ce concept et de se pencher sur l'identification des critères censés déterminer certaines tendances personnelles. On ne compte plus les efforts entrepris pour identifier les traits les plus déterminants de la personnalité de l'individu. La clarification de l'abstraction que sous-tend le concept de personnalité et la proposition de son analyse à travers un certain nombre de facteurs ont pour origine le travail de McDougall (1932, p. 15). L'investigation de McDougall a plaidé, dans l'analyse de la personnalité, pour la prise en compte de cinq facteurs distinguables mais séparés, à savoir l'intellect, le caractère, le tempérament, la disposition, et l'humeur. Dés lors, la recherche en la matière a pris une allure confirmatoire faisant émerger d'autres facteurs. Toutefois, une quantité impressionnante d'analyses effectuées ces dernières années soutiennent l'idée selon laquelle cinq traits fondamentaux sous-tendent la personnalité de l'individu. Chose qui a facilité la percée du modèle des "Big Five". Les « *Big Five* » (Costa et McCrae, 1992) ont servi d'indicateurs particulièrement utiles pour la prédiction de la performance au travail et des prédispositions personnelles. Ces cinq facteurs seraient : l'introversion, l'instabilité émotionnelle, la conscience, l'agréabilité et

l'ouverture aux expériences. Nous présentons leurs descriptions et leurs opposés dans le tableau suivant :

Tableau 1. La taxinomie des « Big Five » de la personnalité.
Adapté de Costa et McCrae (1991), Goldberg (1993) et Kierstead (1998)

Facteur	Autres noms	Définition
Extraversion/ Introversion	Surgence, assertivité	Degré auquel un individu est sociable, a besoin de compagnie, de stimulation et d'activités, manifeste de l'audace.
(In)Stabilité émotionnelle	Névrose ¹	Degré auquel un individu est régulier et serein, a confiance en lui, a de l'assurance, est prêt à faire face aux conflits et à l'anxiété de manière positive.
Conscience	Conformité, fiabilité	Degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux, minutieux, organisé, persévérant, a besoin de réussite.
Agréabilité	Amabilité, bienveillance	Degré auquel un individu est bienveillant, courtois, flexible, confiant, accommodant ou conciliant, facile à vivre, altruiste, coopératif.
Ouverture aux expériences	Culture, intelligence, intellect curieux	Degré auquel un individu est curieux, original, ouvert et vif d'esprit, ouvert aux autres cultures, a de l'imagination et de la sensibilité esthétique.

La robustesse du modèle des « Big Five » réside dans sa résistance aux traductions multiples. De surcroît, le modèle offre la possibilité d'opérationnalisation à l'aide du *NEO-PIR* (240 items) et du *NEO-FFI* (60 items) mis en avant par Costa et McCrae (1992). Dès lors, il est convoité par plusieurs chercheurs qui l'ont jugé stable à maintes reprises (Judge et al., 1999), explicateur d'une grande variance de la performance au travail de l'individu et doté d'une capacité à envisager l'adéquation profil/poste (Mount et al., 2000). Ainsi, le modèle des « Big Five » permet de dissiper le doute sur le rôle causal de la variable « personnalité du vendeur ». Il rend plus crédible cette aire d'étude tout en confortant l'assise du lien de chacun des « Big Five » avec l'orientation client des vendeurs.

V. Le lien Personnalité – Orientation client des vendeurs

La méta-analyse de Frei et McDaniel (1998) souligne que l'orientation service² dépend de trois dimensions personnelles : conscience, stabilité émotionnelle et agréabilité. La recherche méta-analytique de Mount et al. (1998), incluant onze études (n= 23994), a mis en évidence les critères personnels favorisant la performance des groupes de travail (*teamwork*) et des prestataires des services. Les chercheurs se sont appuyés sur le modèle des « Big Five » et ont montré, à l'aide de 150 items, que la conscience, l'agréabilité et la stabilité émotionnelle sont significativement prédictifs de la performance au travail évaluée par les superviseurs. Ces traits sont autant corrélés à la performance des individus travaillant en groupe (conscience, r^3

¹ La névrose a une connotation négative et c'est le terme originel utilisé dans les « Big Five ».

² Selon Frei et McDaniel (1998), l'orientation service est une échelle de mesure multidimensionnelle servant à identifier les traits de personnalité des employés des services.

³ Le coefficient "r" est un indice standardisé, variant entre -1 et +1, de la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.

=0.17 ; agréabilité, $r=0.25$; stabilité émotionnelle, $r=0.17$) qu'à celle des employés de contact (conscience, $r=0.23$; agréabilité, $r=0.22$; stabilité émotionnelle, $r=0.14$). Plus tôt, Barrick et Mount (1991) avaient souligné l'importance de la conscience au travail comme facteur développant de la performance au travail chez plusieurs catégories de personnel [police, professionnels (avocats, médecins, architectes, ...), managers, vendeurs, qualifiés/semi-qualifiés (infirmiers, opératrices téléphoniques, assistantes médicales, secrétaires,...)]. L'observation montre, sans ambiguïté, que l'individu dépendant, responsable, persistant, allant directement à l'objectif et organisé manifeste généralement une performance accrue dans la plupart des activités, si ce n'est toutes (Mount et Barrick, 1998, p.851). Un comportement consciencieux peut être observé par les superviseurs mais aussi par l'employé lui-même (précision dans le travail, ponctualité, ...) (Frei et McDaniel, 1998). En relation directe avec l'orientation client des vendeurs, l'étude de Brown *et al.* (2002) conduite dans le domaine de la restauration conclut une relation légèrement positive entre la conscience et l'orientation client du personnel en contact ($SPC^4=0.10$, $p>0.10$). Pour eux, la conscience reflète une orientation vers la tâche ou vers le besoin du vendeur de faire correctement son travail (satisfaire le client) (Brown *et al.*, 2002, p.112). Sterling *et al.* (sous presse) confirme ce résultat par une application au même domaine de services ($SPC=0.30$, $p<0.01$). De manière intuitive, les personnes consciencieuses ont généralement pour objectif premier la performance. L'employé responsable et soucieux des priorités de l'entreprise y adhère en déployant des efforts pour les atteindre. Conscient aussi des besoins des clients et de l'importance d'apporter des solutions à leurs problèmes, il est capable de s'engager dans un comportement orienté client.

L'extraversion est un trait prédictif valide de la performance des managers et des vendeurs (Barrick et Mount, 1991 ; Organ et Ryan, 1995). Hurley (1998) suggère que, dans le domaine des services, les employés introvertis sont moins prédisposés à répondre aux besoins des clients. Il identifie l'extraversion comme étant le facteur personnel le plus prédictif de la performance des employés des services. *A contrario*, Barrick et Mount (1993) n'identifient pas un lien entre l'extraversion et la performance des vendeurs grossistes. Pour leur part, Mount *et al.* (1998) trouvent que l'extraversion des employés exerçant dans le domaine bancaire influe négativement sur leur performance au travail ($r=-0.06$). L'étude de Brown *et al.* (2002) conteste ce résultat et montre une relation négative entre l'introversion de l'employé agissant dans la restauration et son orientation client ($SPC= -0.10$, $p>0.10$). Sterling *et al.* (sous presse) identifient une corrélation négative entre l'introversion et l'orientation client des courtiers immobiliers ($SPC= -0.18$, $p<0.01$). En effet, pour faire preuve de comportement orienté client, l'employé est appelé à entretenir des relations profondes avec le client. L'employé pourvu d'un caractère verbal et non verbal expressif ne se heurte pas à des difficultés à s'investir dans un comportement orienté client. Dans le domaine des services, l'extraversion a tendance à être une qualité personnelle face aux demandes des clients. C'est un critère inéluctable des individus dont l'interaction dyadique constitue la proportion significative de leur travail. Les personnalités de type extraverti, celles qui éprouvent un certain plaisir, une certaine satisfaction dans la relation sociale, sont celles qu'il faut sélectionner (Eiglier, 2002b). L'explication est somme toute logique. Les extravertis détiennent la facilité sociale de nouer des relations d'amitié, de dépenser plus de temps dans

⁴SPC: Standardized Path coefficients. C'est le coefficient standardisé permet de comparer la contribution de chaque variable puisqu'il s'agit du coefficient de régression ramené sur une échelle standard (variant de -1 à +1).

des situations sociales, et de ce fait développer la capacité d'opérer dans un cadre professionnel à dominante interactionnelle, contrairement aux introvertis.

La performance de l'employé est en relation directe avec les émotions qu'il exprime (Rafaeli et Sutton, 1987). Dans les activités des services, l'étude de Hogan et *al.* (1984) associe la stabilité émotionnelle de l'employé à sa capacité à produire un comportement orienté vers la satisfaction des clients. Brown et *al.*, (2002) estiment que l'instabilité émotionnelle réduit l'orientation client du vendeur. Ils trouvent que ce trait résulte de la fluctuation du désir à servir les clients et à résoudre leurs problèmes. En utilisant une échelle de cinq items adaptés de Mowen et Spears (1999), Brown et *al.*, (2002) identifient une relation négative entre l'instabilité émotionnelle et l'orientation client des employés opérant dans le domaine de la restauration ($SPC = -0.19$, $p < 0.05$). Le travail de Sterling et *al.* (sous presse) produit un résultat similaire ($r = -0.12$, $p < 0.01$). En outre, force est de constater que l'instabilité émotionnelle ou le degré de variation générale des émotions dirige le comportement de l'individu et ajuste ses actions dans une situation donnée. Les vendeurs émotionnellement stables sont prédisposés à être plus détendus et tolérants au stress, attributs fondamentaux pour bâtir une crédibilité et une confiance avec le client qui, selon Parasuraman et *al.* (1988), riment avec la qualité du service. L'employé émotionnellement stable produit un comportement constant et inchangé à travers les situations de travail.

L'agréabilité est la tendance de l'individu à être bienveillant et désireux de faire plaisir aux autres (Costa et McCrae, 1992). Stewart et Barrick (2003) l'assimilent à « un trait de niche » dans la mesure où il représente un critère strictement dépendant de la situation du travail. Par exemple, Sterling, Mowen et Brown (sous presse) estiment que l'agréabilité de l'employé est affectée par sa perception du risque⁵ organisationnel. En fait, cette appellation de « trait de niche » n'est pas nouvelle. Elle a été avancée dans plusieurs autres recherches antérieures (Barrick et Mount, 1991 ; Salgado, 1997 ; Hurtz et Donovan, 2002). Plusieurs études ont identifié l'agréabilité comme facteur ayant un impact positif sur la performance de l'individu (Frei et McDaniel, 1998 ; Hogan et *al.*, 1984 ; Hurley, 1998). Brown et *al.* (2002, p.112) soulignent que les employés ayant des scores élevés en agréabilité sont naturellement susceptibles d'éprouver de l'empathie envers les clients et possèdent le désir de résoudre les problèmes de ces derniers. Leur recherche conclut à une relation fortement positive entre l'agréabilité et l'orientation client des vendeurs ($SPC = 0.36$; $p < 0.01$), mais un lien négatif a été décelé entre l'agréabilité et la performance des employés évaluée par les superviseurs. Car pour ces derniers, un individu hautement agréable est amené de par sa nature à dépenser plus de temps à interagir avec les employés ou avec les clients et à conduire une discussion hors de son travail. Les auteurs proposent la formation comme un outil de révélation des aspects positifs d'une agréabilité élevée chez l'individu et de réduction de ses aspects négatifs. Or, dans l'industrie de la restauration, les superviseurs ne bâtissent pas leur évaluation de la performance sur le comportement de l'individu mais se basent sur des qualifications opérationnelles, telle que, par exemple, la rapidité au travail.

Quant à l'ouverture, c'est un trait qui réfère au besoin de chercher de nouvelles solutions et d'être créatif (Mowen 2000). Il reflète la motivation d'apprendre (Kanfer et *al.*, 1996). Le travail de Mount et *al.* (1998) conclut à une relation négative entre l'ouverture des employés exerçant dans le domaine bancaire et leur performance au travail ($r = -0.03$). Auprès des agents immobiliers, Hariss, Mowen et Brown (2005) trouvent également une relation négative entre l'ouverture aux expériences de l'employé et sa performance au travail ($SPC = -0.28$, p

⁵ Tendance générale de l'employé à chercher ou éviter le risque.

<0.05). Sterling et *al.* (sous presse), pour leur part, identifient ce trait comme étant positivement corrélé à l'orientation client des courtiers immobiliers ($r=0.22$, $p<0.01$). Brown et ses collègues (2002) ne prêtent aucune attention à ce trait mais ils l'introduisent du fait qu'il entre en composition du modèle des «*Big Five*». En effet, l'influence de l'ouverture de l'employé de contact restaurateur sur son orientation client se montre modeste ($SPC=0.03$, $p<0.05$). Parce que l'orientation client consiste à aider le client à faire le choix qui le satisfera, nous pensons que l'ouverture aux expériences stimule chez l'employé la capacité d'écoute des clients. Un employé ouvert et curieux cherche en permanence à creuser dans les préférences du client et à révéler le but réel de son achat, démarche l'aidant à repérer le service le mieux adapté aux besoins du client. Comme l'orientation client requiert des dispositions positives envers toute catégorie de clients, l'employé ouvert à toutes les cultures et à tous les états d'esprit pourrait faire émerger chez tout type de client le désir de prendre contact avec lui.

Après avoir clarifié les concepts centraux de cette recherche, les points suivants présentent la méthodologie de la recherche (VI) ainsi que les résultats (VII). A l'issue de ces derniers, une discussion est établie (VIII).

VI. Méthodologie de la recherche

Ce point est l'occasion d'exposer la composition de l'échantillon et les outils de mesure de l'orientation client des vendeurs et de la personnalité. Le choix de ces outils est conditionné par les définitions préalables des concepts à opérationnaliser.

VI. 1. Echantillon

L'échantillon est composé de 83 femmes (46.4%) et de 88 hommes (49,2%), soit un total 171 commerciaux. La majorité des répondants possède au moins un bac+2 (81%), a une ancienneté entre 1 et 4 ans dans un poste commercial (67%) et a un âge compris entre 25 et 44 ans (79,4%). Le taux de réponse est de 39.7%. Il est représentatif de la structure humaine commerciale de l'institution étudiée qui compte 450 personnes.

VI. 2. Mesure des traits de personnalité

Dans leur étude confrontant les traits de personnalité à l'orientation client du personnel en contact, Brown et *al.* (2002) adoptent un ensemble de mesures dérivées du travail de Mowen et Spears (1999). Ces derniers, à l'occasion d'un écrit sur la relation «personnalité - achat compulsif», se réfèrent au modèle des «*Big Five*» et affichent la volonté de revoir à la baisse le nombre d'items de l'outil de Saucier (1994). Les échelles des cinq traits apparaissent maintenant plus opérationnelles puisqu'elles se composent d'un nombre limité de 16 items (3 pour l'Agréabilité ; 3 pour la Conscience ; 3 pour l'Introversion ; 3 pour l'Ouverture ; 4 pour l'Instabilité émotionnelle). Ensuite, elles ont été réutilisées par Brown et *al.* (2002) et revalidées par Licata et *al.* (2003) à l'occasion de la détermination des critères personnels favorisant le développement d'une orientation client chez les banquiers de contact, chez les infirmières et chez les serveurs restaurateurs. La même version a été reprise par Sterling et *al.* (sous presse) dans l'étude de l'effet de la personnalité sur la performance au travail des

courtiers immobiliers. Les grandeurs de fiabilité dans les deux études se révèlent finalement très convaincantes⁶. L'utilisation de ces échelles, nous accorde un double avantage :

1. Lors de leur application au domaine bancaire par Licata et *al.* (2003), ces échelles gardent des critères psychométriques très satisfaisants. Ils s'avèrent hautement valides et fiables.
2. Sa traduction et son utilisation dans cette recherche nous offre l'occasion de valider cette version dans le contexte français.

L'ensemble des items du questionnaire des «*Big Five*» est soumis à une analyse factorielle. L'ACP mise en œuvre fait apparaître une structure claire. Aucun item n'a des contributions élevées sur plusieurs facteurs.

⁶[Dans l'étude de Brown et *al.*, 2002 : Conscience (a =0.73) ; Introversiion (a =0.86) ; Instabilité émotionnelle (a =0.88) ; Agréabilité (a = 0.85) ; Ouverture (a =0.83)]. [Dans l'étude de Licata et *al.* (2003) appliquée au domaine bancaire : Conscience (a =0.85) ; Introversiion (a =0.93) ; Instabilité émotionnelle (a =0.87) ; Agréabilité (a = 0.81) ; Ouverture (a =0.86)].

Tableau 2. Contribution factorielles et fiabilité des « Big Five »

Item Comment vous décrieriez-vous ?		Trait					Qual · Repr
		Instabilit é émotion nelle	Conscience	Ouvertur e	Introversio n	Agréabi lité	
INST2	Avec un tempérament changeant	.905					.562
INST3	Ayant des émotions passant d'un extrême à l'autre	.869					.785
INST1	Plus lunatique que les autres	.837					.743
INST4	Plus susceptible que les autres	.746					.824
CON2	Organisé (e)		.943				.898
CON3	Efficace		.915				.848
CON1	Ordonné (e)		.595				.597
OUV2	Imaginatif (ve)			.885			.795
OUV1	Fréquemment créatif (ve)			.852			.731
OUV3	Capable de trouver de nouvelles solutions			.667			.540
INTRO1	Plus timide que les autres				.859		.773
INTRO3	Timide				.840		.757
INTRO2	Silencieux (se) quand vous êtes avec des gens				.745		.581
AGR3	Gentil (le) avec les autres					.832	.729
AGR2	Sympathique					.738	.646
AGR1	Tendre avec les autres					.728	.564
Alpha de Cronbach		0.86	0.81	0.76	0.76	0.68	
? Jöreskog		0.86	0.88	0.80	0.77	0.70	
Valeur propre		2.910	2.235	2.158	2.112	1.957	
%variance expliquée par trait		18.186	13.969	13.491	13.198	12.232	
Total % variance expliquée		71.075%					

En retenant le critère des valeurs propres supérieures ou égales à 1, l'ACP fait émerger cinq facteurs dont les items saturent fortement sur un seul facteur, discriminent bien les facteurs et présentent de bonnes communalités (>0.50). Le pourcentage de la variance restituée, s'élevant à 71.075%, est excellent.

Le coefficient alpha de l'échelle de la variable "agréabilité" est égal à 0.68, score très proche de la barre de fiabilité la plus rigoureuse communément admise. En raison de la formule même du coefficient alpha, plus le nombre des items dont on mesure la fiabilité est élevé, plus l'alpha de Cronbach tend à être grand, et inversement, quand le nombre d'items est réduit, il est plus difficile d'obtenir un coefficient élevé (Peter, 1979). Force est de constater par ailleurs que ce score satisfait aux règles souples d'acceptation des coefficients de fiabilité. Il est, cependant, inférieur à ceux trouvés par Brown et *al.* (2002), Licata et *al.* (2003) et

Sterling et al. (*Sous presse*) qui varient entre 0.81 et 0.93. Le trait « conscience » est également mesuré par trois items. La corrélation inter-items est bonne, soit 0.587. L'échelle est dotée d'une bonne fiabilité de cohérence interne qui est de l'ordre de 0.81. Ce niveau de fiabilité est également atteint par Licata et al. (2002 : $\alpha = 0.85$ dans le contexte bancaire; $\alpha = 0.91$ dans le domaine de la restauration et $\alpha = 0.93$ dans le domaine de santé). L'échelle de l'introversion comporte également trois items dont la corrélation s'élève à 0.53. Le coefficient de fiabilité de cohérence interne est égal à 0.76. Licata et al. (2003), Brown et al. (2002) et Sterling et al. (*sous presse*) sont parvenus à des scores de fiabilité supérieurs, oscillant entre 0.80 et 0.93. Le degré de fiabilité mesurée par l'alpha de Cronbach indique une bonne cohérence entre les trois items composant l'échelle de l'ouverture aux expériences ($\alpha = 0.76$).

VI. 3. Mesure de l'orientation client des vendeurs

L'approche de Brown et al. (2002) propose un outil de mesure composé de 12 items, six évaluant la dimension « capacité » à satisfaire les clients et, six autres la dimension « plaisir » que trouve l'employé lors de son interaction avec le client. Dans un souci de cohérence entre la définition du concept et sa mesure et de par l'intérêt pratique que recouvre cette échelle (12 items au lieu de 24 pour l'outil de Saxe et Weitz), nous empruntons l'échelle de Brown et al. (2002). En effet, ces auteurs parviennent à élaborer une mesure qui offre l'avantage de présenter des items en nombre plus réduit.

Les douze items possèdent de fortes corrélations avec le score de l'échelle. Aucun item ne nuit à la cohérence interne de l'échelle. Le coefficient alpha de Cronbach est très satisfaisant ($\alpha = 0.876$). Il est donc possible d'intégrer tous les items dans l'analyse factorielle exploratoire.

Tableau 3. Statistiques de l'échelle de l'orientation client du personnel en contact
(12 items)

Nombre d'items	Moyenne	Écart-type	Corrélation moyenne entre items	Alpha de Cronbach
12	50.23	6.004	.382	.876

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif (sig : 0.00) et le test *KMO* est supérieur à 0.80 (0.878). Les données sont donc adéquates à l'analyse factorielle exploratoire. L'ACP avec rotation Varimax ne permet pas de respecter la structure initiale des dimensions et l'appartenance initiale des items aux dimensions : la dimension « plaisir » inclut l'item OC6 censé mesurer la dimension « capacité ». Les différentes rotations ont été appliquées afin de produire une structure factorielle meilleure. Au regard des résultats obtenus, la rotation Promax est préférée à toute autre.

Le tableau 4 expose la structure factorielle obtenue après rotation Promax. Le pourcentage de variance restituée par la solution factorielle retenue est un indicateur de la qualité de l'analyse factorielle.

Tableau 4. ACP sur les dimensions de l'orientation client du personnel en contact

Item		Dimension		Qual. rep
OC1	J'essaie d'aider les clients à atteindre leurs objectifs	.893		.696
OC3	J'invite les clients à me parler de leurs besoins de services	.802		.556
OC4	Je m'attache à résoudre les problèmes de mes clients	.734		.590
OC2	Lorsque je satisfais mes clients, j'atteins mes propres buts	.709		.503
OC5	Je ne perds jamais de vue le meilleur intérêt du client	.544		.495
OC8	Cela me fait plaisir de me rappeler des noms de mes clients		.822	.588
OC9	C'est naturel pour moi d'éprouver de l'empathie à l'égard de mes clients (<i>empathie = se mettre à la place de l'autre</i>)		.786	.520
OC7	Pour moi, il est facile de sourire à chacun de mes clients		.693	.472
OC12	J'aime vraiment être au service de mes clients		.638	.558
OC10	Je prends plaisir à répondre rapidement aux demandes de mes clients		.530	.570
	Valeur propre	4.430	1.118	
	% Variance expliquée	55.49%		
	a Cronbach	0.853		
	rhô de Jöreskog	0.864		

Promax produit la structure factorielle la plus claire avec un pourcentage de variance expliquée de 55.49%. En outre, elle respecte le principe de corrélation entre les dimensions composant le concept de l'OC. Ce pourcentage a été amélioré de manière itérative en se basant sur les recommandations suivantes :

- par élimination des items qui présentent une qualité de représentation inférieure à 0.40 (Igalens et Roussel, 2002).
- en ne retenant que les items qui saturent le plus fortement sur un seul facteur. Les items ayant une contribution factorielle inférieure à 0.50 ont été supprimés.

Deux items ont été donc supprimés OC6 et OC11. Les dix items retenus permettent d'expliquer 55.49% de la variance. Ce pourcentage semble très convenable au regard du nombre d'items de l'échelle. La fiabilité examinée à nouveau conclut que la suppression des items OC6 et OC11 ne nuit pas à la fiabilité de l'échelle. L'alpha de Cronbach reste de l'ordre de 0.853, ce qui traduit une bonne fiabilité interne. L'échelle dégagée de l'analyse factorielle exploratoire contient 10 items dont les statistiques de fiabilité sont les suivants :

L'échelle de l'orientation client du personnel en contact, dans un contexte français, contient finalement 10 items, 5 portant sur la dimension capacité et cinq autres sur la dimension plaisir.

VII. Résultats

L'analyse de la matrice des corrélations montre que l'agréabilité et la conscience corrélient à l'OC du personnel en contact (respectivement $r=0.38$ et $r=0.34$). Ainsi, la matrice des

corrélations ne montre aucun score de corrélation entre les variables indépendantes dépassant le seuil préconisé par Hamilton (1992). Toutes les variables explicatives seront donc conservées comme telles.

Le tableau 5 expose l'ensemble des corrélations entre les variables composant le modèle de recherche.

Tableau 5. Matrice des corrélations des variables

	OC	AGREAB	CONSCIEN	INTROVER	OUVERT	INSTABLEMOTION
OC	1					
AGREAB	,385(**)	1				
CONSCIEN	,344(**)	,233(**)	1			
INTROVER	-,025	,119	,029	1		
OUVERT	,229(**)	,211(**)	,226(**)	-,026	1	
INSTABLEMOTION	-,113	-,058	-,100	,176(*)	,036	1

(**) La corrélation est significative au niveau $p < 0.01$; (*) La corrélation est significative au niveau $p < 0.05$

Le modèle est significatif au seuil de 0% avec une valeur de F de Fischer –Snedecor de l'ordre de 10.294. Le R^2 d'une valeur de 23.3% permet d'attribuer à la personnalité un pouvoir explicatif considérable. Celui-ci est principalement représenté par les traits « agréabilité » et « conscience » au travail. Les coefficients de régression indiquent une relation positive entre les deux traits et l'orientation client des vendeurs. Ils s'élèvent à 0.276 pour la conscience et à 0.17 pour l'agréabilité à un niveau de probabilité nul. Le R^2 ajusté qui tient compte de la taille de l'échantillon par rapport au nombre de variables est de 0.211, score légèrement inférieur à celui du R^2 .

Tableau 6. Modèle de régression multiple : Traits de personnalité – Orientation client

Variables explicatives	Coefficients	Coefficients standardisés	T de Student	Signification
(constante)	2.282	-	7.046	0.000
Agréabilité	0.276	0.306	4.328	0.000
Conscience	0.170	0.241	3.412	0.001
Introversi	-0.033	-0.055	-0.792	0.429
Ouverture	0.095	0.111	1.573	0.118
Instabilité émotionnelle	-0.040	-0.066	-0.951	0.343
Coefficient de détermination R^2	0.233			
Coefficient F de Fisher	10.294			
Signification du F : (a)	0.000			

Il faut également relever que l'influence de l'instabilité émotionnelle et de l'introversi du vendeur est absente. Ces trois traits n'exercent aucun poids sur l'orientation client des vendeurs, les T de Student qui leur sont associés sont inférieurs à 1.96.

VIII. Discussion

La primauté de la dimension « agréabilité » dans l'explication de l'orientation client des vendeurs n'est pas surprenante. Les individus agréables auraient tendance à entretenir de meilleures relations avec les autres, ce qui se traduit par le besoin d'exprimer de la bonté et de la sympathie aux autres (Mowen, 2000). En effet, une des grandes conclusions tirée de l'étude de Barrick et Mount (1991) est la forte disposition des individus à agréabilité élevée à choisir des occupations à caractère social (représentants de services aux clients, infirmiers). On a tendance à qualifier le relationnel d'un individu agréable de satisfaisant et de plaisant (DeNeve et Cooper, 1998). Ainsi, malgré le caractère imprédictible du service, l'employé désireux d'aider les autres serait naturellement amené à percevoir les clients de manière positive et de les faire réussir l'expérience de service. Dans l'équilibre de la satisfaction des besoins respectifs de la personne et d'autrui, une personne ayant un score très élevé sur cette dimension a tendance à accorder autant d'importance (sinon plus) aux besoins d'autrui qu'aux siens propres (Rolland, 2004, p. 51). Il est donc possible de croire que l'orientation client serait un comportement spontané des individus à caractère agréable.

La conscience au travail constitue, en outre, un deuxième trait personnel prédictif de l'orientation client chez le personnel en contact. Les individus conscients des priorités de l'organisation déploient davantage d'efforts dans l'orientation client. Des méta-analyses ont détecté des relations significativement consistantes entre le trait de conscience et certains critères de performance au travail tels que la qualité, la quantité, la précision et les jugements de compétences (Barrick et Mount, 1991). D'autres études méta-analytiques laissent entendre que la conscience est le trait le plus généralisable pour produire de la performance au travail (Barrick et *al.*, 2001) et les comportements pro-sociaux (Barrick et *al.*, 1993). Ceci peut être expliqué par la tendance de ce type d'individus à avoir la capacité à surmonter les obstacles et à s'adapter aux nouvelles demandes de leur travail (Costa, 1996). Cette dimension, de type motivationnel, concerne donc la régulation des conduites persévérantes visant à atteindre un but lointain fixé à l'avance et la facilité à accepter les contraintes (organisation, contrôle) liées à cet objectif (Rolland, 2004, p. 53). On peut donc proposer l'explication suivante : les sentiments de responsabilité, d'assiduité à la tâche et d'adhésion aux objectifs de l'organisation susciteraient chez l'individu le développement d'une capacité à répondre aux besoins des clients.

Une tentative d'explication de l'indifférence vis-à-vis de l'instabilité émotionnelle, de l'introversion et de l'ouverture aux expériences serait de se rapprocher du raisonnement tenu par Organ et Ryan (1995). Au delà de la complexité du lien personnalité-performance, ces auteurs font intervenir les « adaptations caractéristiques » comme facteurs modificateurs (médiateurs ou modérateurs) de l'impact de la personnalité sur la performance. Ainsi, il est possible qu'il existe des variables cachées, telles que le temps du contact, le non support du manager et le type du client, qui jouent un rôle modérateur dans la relation entre les trois autres traits (l'instabilité émotionnelle, l'introversion et de l'ouverture) et l'orientation client des vendeurs. C'est dans cette perspective que Barrick et *al.* (2005) ont examiné l'effet modérateur de l'autocontrôle sur la relation *Big Five*-performance interpersonnelle. En effet, la place que tiennent certaines variables modératrices ou médiatrices, souvent ignorées et difficilement identifiables dans les analyses du rôle de la personnalité dans la prédiction du comportement au travail, pourrait être une réponse à notre résultat.

IX. Conclusion

L'orientation client du vendeur débute dès l'étape de sélection et de recrutement du type d'employés. Pour offrir un service apprécié des clients, l'engagement d'individus dont la personnalité s'accorde bien avec une prestation de service assure une mise en place aisée d'un comportement orienté client.

Ones et Viswesvaran (1997) mettent en valeur le caractère consciencieux comme trait fondamental dans la production d'un travail performant. Ils prônent l'idée que les personnes consciencieuses passent plus de temps que les autres sur les tâches qui leur sont assignées. Il en résulte une plus grande productivité et l'acquisition de plus de connaissances relatives à la tâche et à l'emploi. Ce type de personnes va de lui-même au delà des exigences de son rôle professionnel tout en manifestant de la persévérance dans la poursuite de ses objectifs et en évitant les comportements contre-productifs (utilisation des moyens de l'entreprise pour des intérêts personnels, absentéisme, etc.). Southwest Air représente l'exemple parfait d'une entreprise ayant axé son processus de recrutement sur l'élimination des candidats les moins avenants. Ses employés de contact en vol et au sol défient la concurrence et font preuve de convivialité et d'agréabilité (Robbins et *al.*, 2006, p. 606).

On a longtemps gardé à l'esprit que la connaissance des traits de personnalité facilitait la sélection à l'embauche, l'adéquation entre les employés et leur emploi, et la ligne de conduite du développement de carrière. Les tests de personnalité s'avèrent en effet d'une aide précieuse pour cerner la tendance de l'individu à l'orientation client. L'évaluation de la personnalité est un bon exemple de la mesure de comportement typique (De Fruyt, 2003, p.66). Fréquemment utilisés dans les cabinets de recrutement, les tests de personnalité permettent des prédictions du potentiel de l'individu à réussir dans des situations professionnelles prédéfinies.

Egalement la description de la personne par un observateur externe permet de la définir convenable, ou non, au contact des clients ; les observations d'un psychologue, les jugements des collègues d'études, ou d'un ancien encadrant d'études semblent être utiles. Ces observations permettent de confirmer ou d'infirmer l'image véhiculée par l'individu sur ses prédispositions.

L'organisation des simulations de vente lors de la phase d'embauche semble également être un outil de détection de la personnalité de l'individu. Mettre l'individu dans une situation semblable à celles auxquelles il sera confronté permet d'étudier son comportement commercial et d'apporter une assurance quant à sa capacité à satisfaire tout type de clientèle. Dans le domaine de la banque, l'importance doit être accordée à des qualités telles que l'esprit d'initiative, l'aptitude aux contacts humains, la capacité à assumer des responsabilités (Adler et Dubrulle, 1980, p.114).

La finalité est de porter le choix sur la personne ayant une opinion claire sur sa capacité à affronter les problèmes des clients, de hauts niveaux d'aspiration et d'ambition, étant prête à travailler au diapason des objectifs de l'entreprise et disposée à dépasser les limites de sa fonction dans l'intérêt premier de la clientèle. La personnalité pourvue de ces spécificités adapterait facilement un comportement orienté client. Car la sélection s'effectue non plus sur une logique d'adéquation des capacités de l'individu aux exigences du poste mais sur la valeur, la rareté, la durabilité, le caractère difficilement imitable des compétences qu'il détient (Igalens et Peretti, 1999).

Références

- Adler, P. & Dubrulle, N. (1980), *Informatisation et emploi dans les banques*, CEE, décembre.
- Allport, G.W. (1937), *Personality, A Psychological Interpretation*, In : Filloux J.C (1993), *La personnalité*, Presses Universitaires de France, Que sais-je.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1993), « Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance », *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge T. A. (2001), « Personality and performance at the beginning of the new millennium : What do we know and where do we go next ? » *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 9-30.
- Barrick, M.R, Mount, M.K. et Strauss, J.P. (1993), « Conscientiousness and performance of sales representatives : Test of mediating effects of goal setting », *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), 715-722.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991), « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis », *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-27.
- Barrick, M.R., Parks, L. & Mount, M.K. (2005), « Self Monitoring as A Moderator of the Relationships between Personality Traits and Performance », *Personnel Psychology*, (Autumn), Vol. 58, 745-767.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., & Licata, J.W. (2002), « The Customer Orientation of Service Workers : Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings », *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, (Feb), 110-119.
- Chambaretaud, D. (1995), *Service rendu, service vendu*, Editions Nathan.
- Costa, P.T. & McCrae, RR. (1992), *Revised NEO personality Inventory (NEO PI-R) and NEO five inventory (NEO-FFI) professional manual*. In : Costa, P.T., McCrae, R.R., & Rolland, J.P. (1998), *Manuel de l'inventaire NEO PI-R*, Paris, ECPA.
- Courpasson, D. (1995), « Eléments pour une sociologie de la relation commerciale. Les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du Travail*, XXX-VII, n°1, 1-24.
- Courpasson, D. & Livian, Y.F. (1991), « Le développement récent de la notion de compétence, glissement sémantique ou idéologie ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 1, 3-10.
- Crozier, M., et Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le Système*, Ed. du Seuil.
- De Fruyt, F. (2003), « Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ? le rôle particulier de la dimension Conscience », In : *La psychologie du travail*, Editions d'Organisations.

- DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998), «The happy personality : A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being », *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996), *Psychologie du travail et des organisations*, gaëtan morin éditeur.
- Eiglier, P. (2002b), «Les enjeux stratégiques de l'unité de service », Cahier de recherche, n° 629, IAE Aix-en-Provence.
- Filloux, J.C. (1993), *La personnalité*, Presses Universitaires de France, Que sais-je.
- Fisk R.P., Brown S.W. & Bitner M.J., (1993), «*Traking the Evolution of the Services Marketing Literature* », *Journal of Retailing*, 69, 1 (Spring), 61-104.
- Frei, R.L. & McDaniel, M.A. (1998), «Validity of Customer Service Measures in Personnel Selection : A Review of Criterion and Construct Evidence », *Human Performance*, 11 (1), 1-27.
- Gadrey J. (1994), « Les relations de service dans le secteur marchand », In : De Bandt J. & Gadrey J., *Relations de service, marchés de services*, Paris, CNRS Editions, 23-41.
- Goldberg, L.R. (1992), «The Development of Markers for the Big-Five Factor Structure », *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Harris, E.G., Mowen, J.C. & Brown, T.J. (2005), « Re-examining Salesperson Goal Orientations : personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, 1, 19-36.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003), «Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations : A Socioanalytic perspective », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, n° 1, 100-112.
- Hurley, R. F. & Hult, T. M. (1998), «Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination », *Journal of Marketing*, (July), 62 (3), 42-54.
- Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2002), « Personality and Job Performance : The Big Five Revisited », *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Igalens, J. & Peretti, J.M., (1999), « A propos des croyances en gestion des ressources humaines », *Gestion et Croyances*, Collection Histoire, Gestion, Organisation, 8^{ème} Rencontres, Université de Toulouse 1, Nov, 349-356.
- Kanfer, R., Ackerman, P.L. & Heggestad, E.D. (1996), «Motivation Skills and Self-Regulation for Learning : A Trait Perspective », *Learning and Individual Differences*, Vol. 8, (3) ,185 – 209.

- Kierstead, J. (1998), « Personnalité et rendement au travail : aperçu de la recherche », Direction générale des politiques, de la recherche et des communications, Commission de la fonction publique du Canada.
- Le Boterf G., (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed d'Organisation.
- Levitt, T. (1981), « Marketing Intangible Products and Product Intangible », *Harvard Business Review*, 59, 94-102.
- Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G., & Brown, T.J. (2003), « On the Trait Antecedents and Outcomes of Service Worker Job Resourcefulness : A Hierarchical Model Approach », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 3, 256-271.
- Marion, G., Azimont, F., Mayaux, F., Michel, D., Portier, P., et Revat, R. (2003), *Antimanuel de marketing*, Ed. d'organisation.
- McDougall, W. (1932), « Of the words character and personality », In : Barrick M.R. & Mount M.K. (1991) « The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis », *Personnel Psychology*, 44 (1), 1-27.
- Michel, S. (1998), « Motivation et implication professionnelle », Chapitre de : *Traité de sociologie du travail*, (1998), Ed. De Boeck Université, collection Ouvertures sociologiques.
- Mount, M.K., Barrick, M.R. & Stewart, G.L. (1998), « Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions », *Human Performance*, 11 (2/3), 145-165.
- Mount, M.K. & Barrick, M.R. (1998), « Five Reasons why the « Big Five » article has been frequently cited », *Personnel Psychology*, (Winter), Vol. 51, Issue 4, 849-857.
- Mount, M.K., Witt, L.A. & Barrick, M.R. (2000), « Incremental Validity of Empirically Keyed Biodata Scales Over GMA and the Five Factor Personality Constructs », *Personnel Psychology*, 53, 299-323.
- Mowen, J.C. & Spears, N. (1999), « Understanding Compulsive Buying Among College Students : A Hierarchical Approach », *Journal of Consumer Psychology*, 8 (4), 407-430.
- Mowen, J.C. (2000), « The 3M Model of Motivation and Personality : Theory and Empirical Applications to Consumer Behavior » In : Harris E.G., Mowen J.C. & Brown T.J. (2005), « Re-examining Salesperson Goal Orientations : personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, 1, 19-36.
- Normann R., (1994), *Le management des services : théorie du moment de vérité dans les services*, InterEditions.

- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997), « Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success », In Z. Aycan (Ed.), *New approaches to employee management: Expatriate management: Theory and Research* (Vol. 4). Greenwich, CT: JAI Press
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995), « A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior », *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994), « Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality : Implications for Further Research », *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- Pervin, L.A. & John, O.P. (2005), *Personnalité, Théorie et recherche*, Bruxelles, de boeck, Montréal, ERPI.
- Pire, F. (1997), *Questions de psychologie*, de boeck Université, Paris, Bruxelles.
- Prim I. (1999), « Relationship Marketing of Service : A Analysis of Service Quality and Service Encounters Through Relational Norms- A Dyadic Approach Between Bank Account Managers and SMEs », W.P N° 270(Juin), Centre de Recherche, DMSP, Université de Paris Dauphine, 1617.
- Rafaeli, A. & Sutton, R.I. (1987), « Expression of Emotion as Part of the Work Role », *Academy of Management Review*, Vol.12, n°1, 23-37.
- Reuchelin, M. (1991), *Psychologie*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Robbins, S., Judge, T. & Gabilliet, P. (2006), *Comportements organisationnels*, Pearson Education.
- Rolland, J.P., (2004), *L'évaluation de la personnalité : le modèle en cinq facteurs*, coll MARDAGA.
- Salgado, J.F. (1997), « The Five Factor Model of Personality and Job Performance in The European Community », *Journal of Applied Psychology*, 82, 36-43.
- Saucier, G. (1994), « Mini Markers : A Brief Version Of Goldberg's Unipolar Big-Five Markers », *Journal of Personality Assessment*, 63 (3), 506-516.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982), « The SOCO Scale : A Mesure of the Customer Orientation of Salespeople », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, (August), 343-351.
- Sterling, A.B, Mowen, J.C. & Brown, T.J. « Trait Agreeableness and Service Worker Performance : On the Moderating Role of Employee Perception of Organizational Risk Affinity », *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Surprenant, C.F. et Solomon, M. R. (1987) « Predictability and Personalisation of in the Service Encounter », *Journal of Marketing*, Vol. 51, 73-80.

« Lessons learned from the person-situation debate : Review and research Agenda”,
[http://www.biz.uiowa.edu/faculty/mbarrick/PDF%20Files/2003%20Stewart%20&%20Barri
ck.pdf](http://www.biz.uiowa.edu/faculty/mbarrick/PDF%20Files/2003%20Stewart%20&%20Barri%20ck.pdf)