

## **L'orientation client : une polysémie conceptuelle disséquée à travers une revue de littérature, ELBIROU, H.<sup>1</sup>**

1. Docteure en sciences de gestion, ESCA École de Management, Casablanca-Maroc,  
[hiba.elbirou@ced.uca.ma](mailto:hiba.elbirou@ced.uca.ma)

**Date de soumission : 17/04/2023**

**Date d'acceptation : 12/07/2023**

### **Résumé :**

Les spécialistes du marketing relationnel et les chercheurs en gestion des ressources humaines qui se sont intéressés aux comportements prosociaux s'accordent sur l'importance de l'orientation client du personnel en contact dans le maintien d'une bonne relation avec le client, élément propice à la pérennité des performances commerciales de l'entreprise. Cependant, la conceptualisation de l'orientation client présente plusieurs subtilités. Elle peut être considérée comme une attitude ou un état psychique du personnel en contact, tout comme elle peut être perçue comme un trait de personnalité, plus précisément un trait de surface. Elle peut également être perçue comme la capacité de cet employé à répondre aux besoins des clients ou bien le degré de plaisir que l'employé trouve lors de ses échanges avec le client.

Il est important d'appréhender ces différentes approches, car elles pourraient influencer la manière dont l'orientation client est mise en œuvre, ainsi que la façon dont elle sera perçue et évaluée par les managers. Cet article propose une analyse de la revue de littérature qui consiste à réexaminer le concept de l'orientation client en l'analysant du point de vue de plusieurs approches.

**Mots- clés :** orientation client, personnel en contact, trait de personnalité, état psychique, attitude

# Customer orientation: a conceptual polysemy dissected through a literature review

## **Summary :**

Experts in relationship marketing and researchers in human resource management who have focused on prosocial behaviors agree on the importance of customer orientation among front-line personnel in maintaining good customer relations, a factor conducive to the long-term business performance of the company. However, the conceptualization of customer orientation presents several subtleties. It can be regarded as an attitude or psychological state of front-line personnel, just as it can be perceived as a personality trait, specifically a surface trait. It can also be seen as the employee's ability to meet customer needs or the level of enjoyment the employee derives from interactions with customers.

It is important to grasp these different approaches as they can influence how customer orientation is implemented and how it is perceived and evaluated by managers. This article proposes a literature review analysis that involves reexamining the concept of customer orientation from the perspective of multiple approaches.

**Key words:** customer orientation, contact personnel, personality trait, psychological state, attitude

## Introduction :

Les recherches académiques ainsi que les pratiques managériales avancent que l'investissement dans l'approche relationnelle permet à l'entreprise de développer et maintenir des relations plus solides avec le client, ce qui pourrait augmenter la performance commerciale de l'entreprise, contenant l'amélioration des ventes, des profits et des parts de marché (Crosby et al., 1990; Palmatier et al., 2006). Au cours des quatre décennies qui ont suivi l'introduction du concept de marketing relationnel, l'orientation client a été identifiée comme la pierre angulaire de la théorie et de la pratique du marketing relationnel (Jaworski et Kohli, 1993).

Le concept de l'orientation client est omniprésent dans la littérature en marketing relationnel (Dunn et Dahl, 2012 ; Oakley et Carolina, 2012) ainsi que dans de multiples études sur la gestion des ressources humaines (Hennig-Thurau et Thurau, 2003). Il est généralement utilisé pour désigner un type d'orientation organisationnelle dans laquelle les besoins des clients constituent la base de la conception et la réflexion stratégique d'une entreprise (Saura et al., 2005). En effet, sur le plan organisationnel, l'orientation client correspond à l'ensemble des croyances privilégiant les intérêts des clients, sans écarter ceux des autres parties prenantes (Hartline et al., 2000). Par ailleurs, et sur le plan individuel, les auteurs n'arrivent pas à se mettre d'accord sur une seule définition précise du concept. Dans ce présent article, nous allons dresser une synthèse des principales approches de l'orientation client ainsi qu'une analyse de l'évolution des différents travaux de recherche et production académique portant sur le concept de l'orientation client.

L'orientation client se manifeste sous diverses facettes : elle est tantôt perçue comme la prédisposition de l'employé à satisfaire le client (Cha, 2005) ou sa capacité à répondre aux besoins des clients (Brown et al., 2002), tantôt comme un état psychique du vendeur (Bagozzi et al. 2012), tantôt comme un trait de surface (Babakus et al., 2009), tantôt comme une valeur au travail reflétant la mesure selon laquelle les perceptions, attitudes et comportements des employés sont menés par une croyance solide de l'importance de la satisfaction du client (Zablah et al., 2012).

En adoptant une méthodologie basée sur une analyse profonde et critique de la revue de littérature et la synthèse des travaux de recherche les plus pertinents menés dans ce sens. Nous avons pris soin de ré-ouvrir le concept de l'orientation client en l'analysant du point de vue de diverses approches. En effet, l'orientation client est donc un concept qui n'est pas facile à cerner.

C'est dans cette optique que se situe notre problématique : **En quoi les approches conceptualisant l'orientation client du personnel en contact se distinguent-elles ?**

Afin de répondre à cette question, nous avons commencé par un cadre théorique, au niveau duquel nous avons explicité : la nature de ce concept ; l'orientation client en tant qu'un état psychique du vendeur (en se basant sur l'approche fondatrice) ; l'orientation client selon l'approche de Brown et ses collègues ; l'orientation client en tant qu'une valeur au travail. Avant de discerner le lien entre les apports et les spécificités de ces approches au niveau de la discussion.

## 1. Cadre théorique

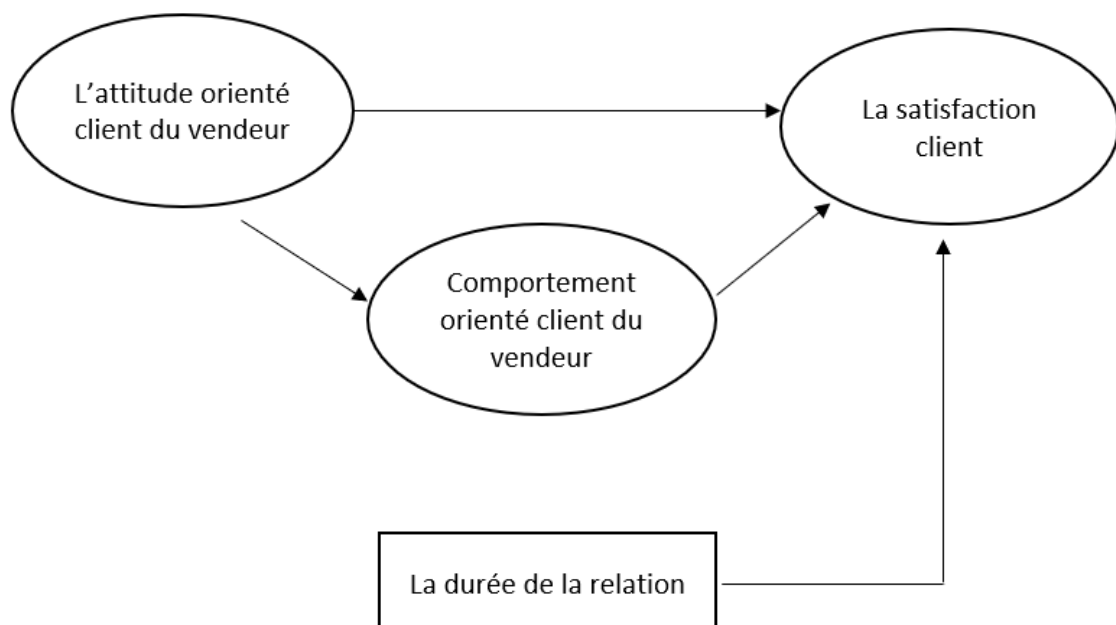
### 1.1 L'orientation client : est-ce une question d'attitude ou de comportement ?

Avant de discuter de la nature de l'orientation client, il est judicieux de revenir à la définition de l'attitude et du comportement, ainsi que le lien qui les unit. Pour définir l'attitude, deux écoles de pensée ont émergé. D'une part, elle est considérée comme *"un état mental ou neurologique d'empressement organisé à travers l'expérience, exerçant une influence directive ou dynamique sur les réponses de l'individu à tous les objets et toutes les situations auxquels elle est reliée"* (Cantril, Allport, 1935). D'autre part, Campbell (1963) a établi un lien direct entre l'attitude et le comportement en la définissant comme une disposition reconnue envers un comportement spécifique.

Après avoir examiné ces définitions, nous pouvons conclure que l'attitude et le comportement sont interdépendants. Cependant, plusieurs chercheurs ne soutiennent pas cette relation et ont démontré une corrélation faible entre une attitude et un comportement spécifique (Ehrlich et al., 1969 ; Fishbein et Ajzen, 1974 ; Kutner et al., 1952 ; Nemeth, 1970).

Par ailleurs, Stock et Hoyer (2005) distinguent deux dimensions de l'orientation client : une attitude orientée client et un comportement axé sur le client. L'attitude orientée client se réfère à l'affinité pour l'interaction avec le client, à la conscience de l'importance de l'orientation client pour l'amélioration de la performance individuelle et de l'entreprise (Stock et Hoyer, 2005). En revanche, le comportement orienté client décrit la capacité du vendeur à aider ses clients en adoptant des comportements qui conduisent à la satisfaction du client (Saxe et Weitz, 1982).

**Figure 1 : modèle bidimensionnelle de l'orientation client**



**Source : Stock et Hoyer (2005)**

Les résultats de l'étude de Stock et Hoyer (2005), soutiennent bidimensionnelle de l'orientation client. Ils mettent en évidence la distinction entre les attitudes orientées vers le client et les comportements orientés vers le client, en termes de validité discriminante, révélant ainsi différentes facettes du concept d'orientation client. Il convient de souligner que cette preuve a été obtenue en mesurant les attitudes et les comportements à partir d'une seule source, à savoir les vendeurs, et en utilisant des données dyadiques pour évaluer ces concepts. Autrement dit, les attitudes orientées vers le client ont été évaluées par les vendeurs, tandis que les comportements orientés vers le client ont été évalués par les clients. Cette approche bidimensionnelle de la conceptualisation permet donc une meilleure compréhension des facteurs psychologiques qui sous-tendent les comportements orientés vers le client.

La littérature en psychologie sociale a clairement démontré la relation de cause à effet entre l'attitude et le comportement. Lorsqu'un individu évalue favorablement un objet, il est susceptible d'adopter des comportements qui soutiennent cette attitude (Judge et al., 2001). Dans cette perspective, Stock et Hoyer (2005) soulignent que "*Lorsqu'un vendeur possède des attitudes positives orientées vers le client, ces attitudes se reflètent dans son comportement envers les clients*" (Stock et Hoyer, 2005: 540).

En fin, ces deux dimensions ne sont pas contradictoires, mais au contraire, elles se complètent mutuellement pour définir l'orientation client.

## **1.2 L'approche fondatrice de l'orientation client et l'état psychique du vendeur**

Le premier article de Saxe et Weitz (1982) consiste à élaborer le SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation). Cette échelle permet d'examiner comment le vendeur interagit avec le client en fonction de deux types d'orientations : l'orientation vente et l'orientation client. Le concept de l'orientation vente se concentre uniquement sur l'acte de vente, tandis que celui de l'orientation client porte sur l'interaction avec le client et les efforts déployés par l'employé pour répondre à ses attentes (Bagozzi et al., 2012).

L'approche de Bagozzi et al. (2012) met en évidence des facteurs de nature biologique et neurologique qui permettent d'expliquer pourquoi les vendeurs se retrouvent confrontés à ces deux orientations, dont la vision apparaît contrastée. Leurs travaux révèlent que l'orientation vente est liée à l'impulsivité, à une préoccupation pour la gratification instantanée et à un désintérêt pour la découverte des besoins des clients. En revanche, l'orientation client est associée à la curiosité naturelle, à l'écoute et à la découverte des besoins des clients, au désir d'apprendre et à la détection des opportunités. Dans le même sens, les travaux de Zablah et al. (2012) conceptualisent l'orientation client en tant que variable psychologique décrivant la conduite professionnelle du vendeur.

Ces conclusions convergent vers les modèles de motivation personnelle qui stipulent que la motivation des individus peut être classée selon deux catégories majeures : communautaire et agentique (Goldsmith et Horowitz, 2006). Les motivations communautaires renvoient aux motifs qui incitent l'individu à être en relation avec les autres, tandis que les motivations agentiques se

focalisent sur l'influence de l'individu sur lui-même et sur son environnement (Goldsmith et Horowitz, 2006). Autrement dit, ces deux types de motifs interpersonnels peuvent être qualifiés de "souci de soi" et de "souci des autres" (Saxe et Weitz, 1982 ; Goldsmith et Horowitz, 2006).

Ceci semble s'aligner correctement avec l'orientation vente et l'orientation client. En effet, les vendeurs orientés client ont tendance à chercher des informations sur les besoins des clients et à leur proposer des solutions (souci des autres), tandis que les vendeurs orientés vente cherchent à maximiser leurs profits à court terme (souci de soi) (Saxe et Weitz, 1982 ; Wachner et al., 2009 ; Hughes et al., 2013). De plus, ajoutent Bagozzi et al. (2012), les vendeurs orientés client participent à "la libre circulation de l'information" en écoutant leurs clients et en désirant connaître leurs besoins pour coproduire des solutions ; de ce fait, les vendeurs orientés clients sont amplement préoccupés par leurs clients (Bagozzi et al., 2012). À l'inverse, les vendeurs orientés vente visent à convaincre le client de conclure la vente sans se soucier vraiment de ses vrais besoins (Bagozzi et al., 2012).

La littérature portant sur les modèles de motivations interpersonnelles révèle que les comportements peuvent découler d'une diversité de motivations et que les deux grandes catégories de motivation précitées (communautaires et agentiques) peuvent coexister (Loewenstein et al., 1989 ; Horowitz et al., 2006). En lien avec les comportements de la force de vente, cela indique qu'un employé en contact peut être à la fois orienté client et orienté vente. Quoique l'orientation client et l'orientation vente soient fréquemment perçues comme deux aspects extrêmes d'un même continuum. En somme, nous concluons que ces deux orientations ne s'inversent pas et qu'elles peuvent coexister chez le personnel en contact en tant qu'état psychologique (motifs interpersonnels).

### **1.3 L'orientation client : capacité individuelle ou plaisir d'échange ?**

La revue de littérature sur le concept de l'orientation client met en exergue deux principales dimensions formant ce concept. La première renvoie à l'orientation client axée sur le problème, représentée par la dimension "*needs*", tandis que le deuxième aspect, "*enjoyment*", reflète l'orientation client axée sur la personne (Brown et al., 2002 ; Cossette et al., 2006).

- **L'orientation client axée sur le problème**

Cette dimension traduit la croyance des employés en leur capacité à satisfaire les besoins des clients (Brown et al., 2002). En effet, un employé qui accorde de l'importance à cette dimension se focalise de plus en plus sur la résolution des problèmes des clients (Cossette et al., 2006). On peut associer cette dimension à une motivation extrinsèque, étant donné que les employés cherchent à réussir dans leur travail (Zablah et al., 2012).

En d'autres termes, soulignent Zablah et al. (2012), un employé ayant une orientation vers le problème tient à respecter les directives de son organisation, et la satisfaction des clients fait partie intégrante de ces directives.

- **L'orientation client axée sur la personne**

Cette deuxième dimension reflète le degré de plaisir que l'employé trouve lors de ses interactions avec les clients (Brown et al., 2002). Cossette et al. (2006) ajoutent que l'employé s'intéresse personnellement à l'interaction avec le client. En effet, il est envisageable que cette dimension soit liée à la motivation intrinsèque, partant du principe que l'employé désire avoir des interactions personnelles avec les clients afin de leur apporter des solutions (Zablah et al., 2012). Il s'agit d'un besoin intrinsèque des employés orientés vers la personne, qui consiste à apporter de l'aide aux autres (Zablah et al., 2012). À partir de là, ils parviennent à satisfaire leurs propres besoins.

#### **1.4 L'orientation client est une dimension de la personnalité**

La personnalité est un concept complexe et difficile à cerner. Les psychologues ainsi que les chercheurs identifient plusieurs dimensions caractérisant ce concept. À cet égard, le modèle des cinq facteurs "*Big Five*" jouit d'un appui solide de la part des chercheurs et des psychologues en personnalité. Ce modèle a vu le jour grâce aux travaux de Costa et McCrae (1992), Digman (1990) et Goldberg (1993), et depuis les années 90, il est devenu une référence importante pour les travaux portant sur la personnalité (Deary et Matthews, 1996 ; Digman, 1990 ; Rolland, 1993).

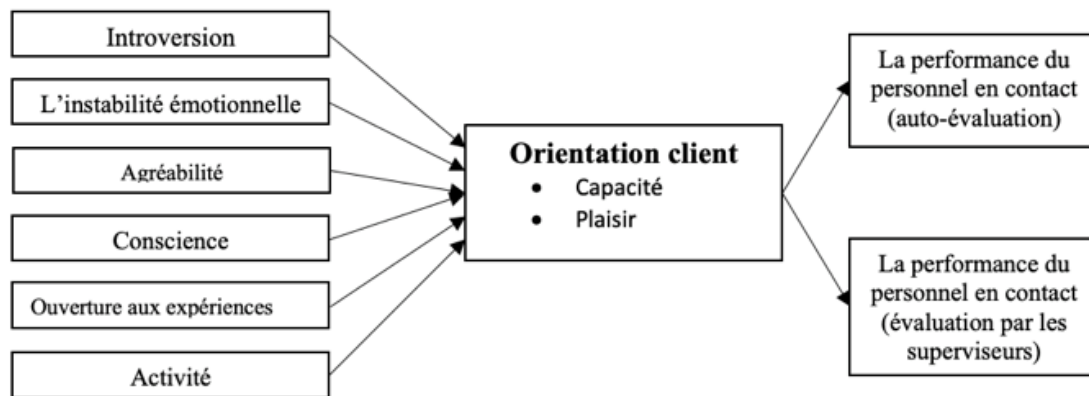
Le modèle des cinq facteurs correspond à une classification hiérarchique des traits composant la personnalité (McCrae et Costa, 2006). Ces facteurs sont considérés comme stables et généraux. Autrement dit, les traits de personnalité existent dans une hiérarchie dont le niveau de concrétisation change, et le comportement est envisagé comme une fonction à la fois de l'individu (personnalité) et de son environnement de travail (Mowen, 2000).

Dans leur modèle, Brown et al. (2002) ont testé les traits de personnalité suivants : l'extraversion, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité, la conscience, l'ouverture aux expériences et le besoin d'activité. La figure suivante présente la conceptualisation originale du modèle.

Afin de tester les six traits de personnalité figurant dans le modèle de recherche, Brown et ses collègues ont utilisé l'échelle de mesure de Mowen et Spears (1999). En ce qui concerne les dimensions de l'orientation client, ils ont opté pour l'échelle SOCO (Saxe et Weitz, 1982) afin de mesurer la dimension "capacité", et ils ont développé une nouvelle échelle composée de six items pour mesurer la dimension "plaisir".

L'étude de Brown et al. (2002) a été menée auprès de 249 employés opérant dans le secteur de la restauration. Les résultats obtenus indiquent que certains traits de personnalité ont un impact sur le niveau de l'OC. Plus précisément, la stabilité émotionnelle, l'agréabilité et le besoin d'activité sont des déterminants significatifs, tandis que l'extraversion, l'ouverture aux expériences et la conscience sont les déterminants les moins importants.

**Figure2 : le modèle de l'orientation client de Brown et al., (2002)**



**Source : Brown et al., (2002)**

De plus, les traits dits "élémentaires", tels que l'ouverture d'esprit, la conscience et l'agréabilité, sont généralement issus d'expériences passées remontant à l'enfance (Licata et al., 2003 ; Rushton et Irwing, 2009). Ces traits élémentaires génèrent une autre typologie de traits, à savoir les traits de surface. Ces derniers traduisent certaines dispositions à se comporter de manière cohérente dans un contexte spécifique. En effet, l'orientation client est un exemple de trait de surface reflétant "la tendance ou la prédisposition d'un employé à répondre aux besoins des clients dans un contexte de travail" (Brown et al., 2002, p. 11 ; Babakus et al., 2009).

Les comportements découlant de cette prédisposition impliquent l'identification des besoins des clients, l'organisation efficace des interactions avec les clients, le traitement aimable et courtois des clients, ainsi que le maintien d'un niveau approprié d'émotivité lors des interactions avec les clients (Kiffin-Petersen et Soutar, 2020).

À ce niveau, l'orientation client du vendeur est perçue comme une dimension de sa personnalité, un concept psychologique influencé par l'apprentissage social de l'individu. Dans cette perspective, l'orientation client est perçue comme un trait relativement inné, un attribut personnel qui structure et guide le comportement de l'individu envers le client. Ainsi, les auteurs excluent toute possibilité de développement du comportement ou d'acquisition de connaissances au fil du temps. Cette vision néglige la perspective de l'apprentissage continu à savoir : l'effet d'expérience professionnelle, la formation continue ...

L'orientation client en tant que valeur au travail

Généralement, les valeurs font référence à des objectifs relativement stables qui guident les attitudes et les comportements des personnes au fil du temps et dans divers contextes (Bardi et al., 2008 ; Brown et al., 2009 ; Rokeach, 1973). En tant que composante de la psychologie de la personne, les valeurs diffèrent des autres aspects individuels. Contrairement aux traits de personnalité, les valeurs servent à résoudre les conflits potentiels entre des objectifs ou des intérêts divergents (Rokeach, 1973). À la différence des attitudes, qui se basent sur des jugements



évaluatifs susceptibles d'influencer le comportement, les valeurs sont dénuées de jugement et jouent le rôle de principes directeurs dans la vie des individus (Steenkamp et De Jong, 2010).

Quant aux valeurs liées au travail, elles constituent des manifestations plus spécifiques, voire plus restreintes, des valeurs humaines, qui font souvent référence à des croyances généralement permanentes sur la nature souhaitable des différents aspects du travail (Lyons et al., 2010). De nombreuses études ont révélé l'influence des valeurs liées au travail sur les attitudes des employés au travail (notamment l'engagement organisationnel et la satisfaction au travail). Il a également été démontré que le degré de correspondance entre les valeurs professionnelles de l'employé et celles de son organisation (Edwards et Cable, 2009) influence les attitudes professionnelles ainsi que certains résultats souhaités par l'organisation.

En faisant référence à l'idée répandue selon laquelle la satisfaction du client est au cœur du concept de marketing, l'orientation client peut être définie comme une valeur liée au travail qui reflète le degré auquel les perceptions, les attitudes et les comportements des employés sont influencés par une croyance solide en l'importance de la satisfaction du client (Zablah et al., 2012). À cet égard, nous constatons une convergence entre les mesures existantes de l'OC et la définition proposée (l'orientation client en tant que valeur liée au travail). Les échelles de mesure les plus connues et les plus utilisées (l'échelle de Brown et al., 2002 et celle de Saxe et Weitz, 1982, "SOCO") sont composées d'éléments qui évaluent la propension des employés à adopter des attitudes et des comportements favorisant la satisfaction du client.

Cette approche de mesure de l'orientation client est cohérente avec la manière dont les valeurs et d'autres variables individuelles sont évaluées (Pervin et John, 1997 ; Brown et Mowen, 2004). En ce qui concerne le contenu de ces échelles, elles mettent en avant les attitudes qui révèlent indirectement si les employés croient que la satisfaction du client est importante sur le lieu de travail. En d'autres termes, les mesures de l'orientation client évaluent dans quelle mesure les employés ont tendance à adopter des attitudes et des comportements exprimant des valeurs (Bardi et Schwartz, 2003 ; Wilcox et al., 2009).

Ces valeurs reflètent une préoccupation sous-jacente du bien-être du client. Le recours aux comportements exprimant des valeurs afin d'évaluer les valeurs au travail est bien ancré dans la littérature (Bardi et al., 2008 ; Ravlin et Meglino, 1987). Cette approche est le plus souvent recommandée par les chercheurs qui remettent en question la capacité des répondants à décrire ou à exprimer avec précision leurs valeurs lorsqu'on leur demande de le faire de manière directe (Rohan, 2000).

## **2- Méthodologie**

La méthodologie de la revue de littérature est un processus structuré qui permet d'analyser et de synthétiser les connaissances existantes sur un sujet donné. Nous nous concentrons actuellement sur une étape essentielle de la recherche en sciences de gestion : la revue de littérature. Cette étape revêt une importance capitale, comme l'indique Thietart (2014). En adoptant une méthodologie basée sur une analyse profonde et critique de la revue de littérature et la synthèse

des travaux de recherche les plus pertinents menées dans ce sens. Nous avons pris soin de ré-ouvrir le concept de l'orientation client en l'analysant du point de vue de diverses approches

Nous avons recensé vingt études principalement d'origine nord-américaine portant sur l'orientation client des vendeurs. Par conséquent, nous avons exclu les recherches portant sur des domaines d'analyse trop étroits ou présentant une ambiguïté entre l'orientation client des vendeurs et l'orientation marché. Les travaux mentionnés ont été réalisés dans une multitude de contextes variés.

### **3- Résultats et discussion**

Sur la base de cette revue de littérature, qui met en évidence l'évolution des différents travaux de recherche et de production académique sur le concept de l'orientation client, nous avons présenté une lecture analytique des principaux travaux portant sur l'orientation client. Tout d'abord, les travaux de l'approche fondatrice de Saxe et Weitz (1982) constituent le point de départ de la réflexion sur l'orientation client et ses aspects. Ils sont les premiers à avoir développé une échelle de mesure de l'orientation client intitulée "Selling Orientation - Customer Orientation". Cette échelle mesure le degré d'orientation client chez les vendeurs (Saxe et Weitz, 1982). En d'autres termes, cette échelle cherche à évaluer le niveau d'investissement du vendeur dans la satisfaction du client.

D'un point de vue pratique, ces auteurs avancent qu'une approche orientée client ne doit être retenue que si les bénéfices dépassent les coûts qui y sont associés. En effet, Saxe et Weitz (1982) soutiennent que nous ne pouvons parler d'orientation client que si le personnel en contact direct avec la clientèle dispose des ressources nécessaires pour satisfaire les besoins du client. Par conséquent, l'orientation client est souvent conditionnée par la capacité de l'employé à répondre aux besoins du client.

L'élaboration de l'échelle SOCO représente une phase cruciale dans la conceptualisation de l'orientation client. Le modèle et les travaux de l'approche fondatrice constituent une source d'inspiration pour de nombreux chercheurs. Plus spécifiquement, les travaux de Brown et al. (2002) ont adopté une approche dimensionnelle du concept d'orientation client (capacité et plaisir). Cette conceptualisation bidimensionnelle a également été adoptée par d'autres chercheurs (Grizzle et al., 2009 ; Harris et Fleming, 2017).

Leur modèle apporte deux contributions majeures au développement du concept d'orientation client. La première contribution est que l'orientation client est perçue comme un aspect comportemental de l'employé conditionné par les caractéristiques de sa personnalité. La deuxième contribution concerne le contexte de l'étude, à savoir le secteur des services, qui est largement influencé par le comportement de l'employé, lequel influence à son tour la performance commerciale.

L'approche de Brown et al. (2002) nous semble plus complète, précise et claire. Cependant, un employé orienté vers la résolution des problèmes risque d'avoir des interactions froides avec les

clients, tandis qu'un employé qui accorde davantage d'importance aux échanges personnels pourrait ne pas répondre correctement à leurs besoins. Par ailleurs, Mouelhi et Ben Youssef (2014) suggèrent que les différences culturelles entre les pays peuvent avoir un impact sur l'orientation client des vendeurs. Par conséquent, l'approche de Brown et al., qui ne prend pas en compte ces facteurs culturels, peut ne pas appréhender pleinement les influences sur l'orientation client dans des contextes culturels diversifiés.

### **Conclusion et perspectives :**

Au niveau individuel, l'orientation client se manifeste sous différentes facettes : un état psychique du personnel en contact, une capacité individuelle, un plaisir d'échange avec le client, un trait de personnalité, une valeur au travail. Au niveau organisationnel, l'orientation client est souvent conçue comme une composante principale de l'orientation marché, et donc intégrée dans les systèmes organisationnels cognitifs. Elle joue un rôle fondamental dans la mise en pratique de l'orientation marché de l'entreprise. Cela nous amène à constater que l'orientation client ne dépend pas uniquement de l'employé en contact, mais que les stratégies marketing de l'entreprise influencent l'attitude des employés et leur orientation client.

En conclusion, notre étude a permis de mettre en lumière plusieurs aspects importants de la conceptualisation de l'orientation client. Nous avons montré que l'orientation client est un concept complexe et que sa perception peut varier en fonction des approches adoptées, chacune ayant ses propres spécificités. De plus, il est important de prendre en compte ces différentes dimensions et leur interaction.

La recherche sur l'orientation client est un domaine en constante évolution, offrant de nombreuses possibilités d'apprentissage et de découverte. Il est crucial de sélectionner l'approche la mieux adaptée au contexte de recherche, aux objectifs et aux particularités de chaque étude. Cette étude contribue ainsi de manière significative à la compréhension de ce concept et constitue une base solide pour les futures recherches sur l'orientation client. Ces recherches pourraient notamment se pencher sur les déterminants de l'orientation client, tant au niveau individuel qu'organisationnel, ainsi que sur l'effet de ce comportement sur la performance commerciale des entreprises.

L'ambition de cette étude est d'établir une base théorique solide que nous pourrions ensuite utiliser pour développer une échelle de mesure plus complète de l'orientation client du vendeur. Cette échelle prendra en compte les contributions de différentes approches, allant au-delà de la simple multidimensionalité.

## Bibliographie :

- Abbes, I., Ben Dahmane Mouelhi, N., & Hallem, Y. (2017). L'orientation client des vendeurs comme moyen d'adaptation à l'international. Une étude comparative France-Tunisie sur le cas de l'enseigne Zara. *Question (s) de management*, (3), 19-37.
- Babakus, E., Yavas, U., et Ashill, N. J. (2009). The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand–Burnout–Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492.
- Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J., Van Den Berg, W. E., Rietdijk, W. J., Dietvorst, R. C., & Worm, L. (2012). Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 639-658.
- Bardi, L., et Mair, P. (2008). The Parameters of Party Systems. *Party Politics*, 14(2), 147–166.
- Brown, Tom J., John C. Mowen, D. Todd Donavan, and Jane W. Licata (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39 (February), 110-119.<sup>[1]</sup><sub>SEP</sub>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.
- Dunn, L., & Dahl, D. W. (2012). Self-threat and product failure: How internal attributions of blame affect consumer complaining behavior. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 670-681.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of applied psychology*, 94(3), 654.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1974). Attitudes towards objects as predictors of single and multiple behavioral criteria. *Psychological review*, 81(1), 59.
- Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Cervera Taulet, A., & Moliner Velázquez, B. (2005). Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services. *International journal of service industry management*, 16(5), 497-525.
- Goldsmith, R. E., Horowitz, D. (2006). Measuring Motivations for Online Opinion Seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 2–14.
- Harris, E. G., & Fleming, D. E. (2017). The productive service employee: personality, stress, satisfaction and performance. *Journal of Services Marketing*.
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35-50.

- Hennig-Thurau, T., Walsh, G., & Walsh, G. (2003). Electronic word-of-mouth: Motives for and consequences of reading customer articulations on the Internet. *International journal of electronic commerce*, 8(2), 51-74.
- Homburg, C., & Jensen, O. (2007). The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference?. *Journal of Marketing*, 71(3), 124-142.
- Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V., & Krishnan, H. S. (1993). Control combinations in marketing: conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 57(1), 57-69.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual review of psychology*, 63, 341-367.
- Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kiffin-Petersen, S. A., et Soutar, G. N. (2020). « Service employees' personality, customer orientation and customer incivility ». *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 281-296.
- 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.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2006). Perspectives de la théorie des cinq facteurs (TCF): traits et culture. *Psychologie française*, 51(3), 227-244.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of marketing*, 70(4), 136-153.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Stock, R. M., et Hoyer, W. D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-542
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial marketing management*, 38(1), 32-44.
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., et Bartholomew, D. E. (2012). How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes? A Meta-Analytic Evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40.