

**L'EFFET DES PRIMES D'OBJECTIFS  
SUR LA MOTIVATION ET LES COMPORTEMENTS DES  
COMMERCIAUX VIS-A-VIS DE LA CLIENTELE :  
ETUDE DU CAS D'UN CENTRE D'APPELS**

**Maryline BOURDIL**

Doctorante - ATER - Université Montpellier II  
marylinebourdil@yahoo.fr

**Résumé :**

Face à la concurrence croissante, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives. La rémunération est souvent présentée comme un outil de motivation de la force de vente, et par conséquent d'accroissement des ventes. Toutefois, certains auteurs soulignent les risques d'une telle stratégie, tels que les comportements agressifs vis-à-vis de la clientèle. C'est pourquoi, il est intéressant pour toute entreprise soucieuse de la satisfaction de la clientèle, de s'intéresser aux effets de son système de rémunération. L'étude que nous avons réalisée, porte sur les primes liées à la réalisation d'objectifs. Celles-ci visent à récompenser un salarié ou une équipe si les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Les centres d'appels constituent un terrain de recherche peu étudié et pourtant particulièrement intéressant. La monographie réalisée a pour but d'explorer la question suivante : quels sont les effets des primes d'objectifs sur la motivation des commerciaux et sur les comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle ? 13 commerciaux ont été interviewés ainsi que 5 responsables d'équipe. L'analyse lexicale des entretiens réalisés auprès des commerciaux, via le logiciel Alceste mis au point par Reinert (1986) fait ressortir 5 classes ou mondes lexicaux. L'analyse lexicale a été complétée par une analyse de contenu de la totalité des entretiens (commerciaux et responsables d'équipe) qui confirme les résultats de l'analyse lexicale et qui nous a permis de préciser les types de comportements vis-à-vis de la clientèle engendrés par les primes d'objectifs.

**Mots clés :** Centre d'appels, commerciaux, comportements vis-à-vis de la clientèle, satisfaction client

## INTRODUCTION

Face à la concurrence croissante, les entreprises se doivent d'être de plus en plus compétitives. Certaines composantes de la rémunération sont souvent présentées comme des outils de motivation de la force de vente, et par conséquent d'accroissement des ventes. D'ailleurs, les résultats empiriques vont généralement dans ce sens (Hansen, 1997 ; Lee, 1998 ; Menguc et Barker, 2003). Toutefois, des auteurs (Honeycutt et al, 2001 ; Schwepker, 2003 ; Widmier, 2002) soulignent les risques d'une telle stratégie, tels que les comportements agressifs vis-à-vis de la clientèle. C'est pourquoi, il est intéressant pour toute entreprise soucieuse de la satisfaction de la clientèle, de s'intéresser aux effets de son système de rémunération.

Les centres d'appels constituent un terrain de recherche peu étudié et pourtant particulièrement intéressant. En effet, cette activité connaît une croissance exceptionnelle et le métier de téléconseiller se professionnalise. Au niveau de la rémunération ceci se traduit par des salaires en hausse. Dans de nombreux centres d'appels, les salaires se répartissent en deux parties, l'une fixe et l'autre variable, en fonction d'objectifs prédéfinis.

L'étude que nous avons réalisée, porte sur les primes liées à la réalisation d'objectifs. Celles-ci visent à récompenser un salarié ou une équipe si les objectifs préalablement fixés ont été atteints. Les primes d'objectifs nécessitent la mise en place d'un système de gestion de la performance qui consiste : (1) à fixer des objectifs et les moyens pour atteindre ces objectifs, (2) à évaluer la réalisation des objectifs et en fonction des résultats de l'évaluation et à attribuer ou non une prime (Taylor et Pierce, 1999). Les primes d'objectifs peuvent être attribuées en fonction de critères quantitatifs (ex : le nombre de dossiers traités, les ventes réalisées), ou qualitatifs (ex : les comportements des salariés), ou mixtes (qualitatifs et quantitatifs).

La monographie réalisée dans un centre d'appels a pour but d'explorer la question suivante : Quels sont les effets des primes d'objectifs sur la motivation des commerciaux et sur les comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle? Dans une première partie nous nous intéresserons aux spécificités des centres d'appels. Par la suite, sera présentée une revue de la littérature relative à la problématique. Quant à la troisième partie, elle sera consacrée à la présentation de l'étude empirique.

## I. LES CENTRES D'APPELS, UNE ACTIVITE SPECIFIQUE ET EN EVOLUTION

### I.1 Les caractéristiques de la relation client dans un centre d'appels

Caiazza (2004) présente les principales missions (non exclusives) d'un centre d'appels.

(1) Le service au consommateur. Ancêtre des centres d'appels, les services de renseignements téléphoniques ont été lancés en France par France Télécom, avec le fameux 12. De son côté, la SNCF a mis assez vite en place des services identiques chargés de répondre aux premières questions que pouvaient poser des usagers (horaires des trains, connexions possibles, tarifs, etc.).

(2) L'assistance. Par exemple, les constructeurs et éditeurs informatiques se sont lancés dans l'assistance de leur clientèle par téléphone (« hot-line »). Les services d'assistance technique qu'ils ont instaurés sont très prisés des consommateurs.

(3) Le télémarketing. Le cas d'école le plus fréquent est la détection de projets ou d'intentions d'achat.

(4) La télévente. Comme son nom l'indique, la télévente consiste à vendre par téléphone des produits et des services. La Redoute réalise par exemple 70% de son chiffre d'affaires de vente par corres-

pondance grâce à la télévente. IBM et Bull vendent fréquemment leurs solutions informatiques aux PME-PMI clientes à travers ce canal.

(5) Le télérecouvrement. Le coût très élevé du recouvrement par voie judiciaire, notamment pour des factures de moins de 1500 euros, a entraîné la recherche d'autres solutions, moins onéreuses. Le télérecouvrement consiste à relancer par téléphone les clients n'ayant pas réglé leurs dernières créances. Cette application est très développée dans les secteurs de la banque, de l'assurance, de la VPC et de la vente en grande distribution.

### I.2 Le développement des centres d'appels

Les centres d'appels ont émergés dans les années 80 aux Etats-Unis et en France plus récemment. Dès lors, on a pu assister et on assiste encore à une véritable extension des centres d'appels. Darmon (2000) présente la vente directe par téléphone comme une grande tendance de l'évolution de la fonction commerciale pour l'an 2000. Caizzo (2004) fait remarquer qu'en 2002 les dix plus grandes banques françaises totalisaient à elles seules plus de 150 centres d'appels alors que, sept ans plus tôt, elles disposaient de moins de dix centres. Ce même auteur souligne le fait qu'en 2001 on évaluait à environ 40 000 le nombre de personnes travaillant dans des centres d'appels en France, aujourd'hui, tous secteurs confondus, ce sont plus de 300 000 personnes qui travaillent dans les centres d'appels en France. Ainsi, avec un taux de croissance de 20% par an, ce secteur d'activité a fourni l'essentiel des créations d'emplois des cinq dernières années.

Cette tendance, selon la plupart des auteurs, n'est pas prête de s'inverser. En effet le nombre de personnes travaillant dans les centres d'appels est destiné à croître encore puisqu'on prévoit une croissance de l'emploi dans ce domaine de 10 à 20 % par an jusqu'en 2010.

### I.3 Des centres d'appels avec un double objectif : la productivité et la satisfaction client

Clergeau, Marciniak et Rowe (2002) qualifient les centres d'appels, de système à la fois productiviste et serviciel. Les centres d'appel poursuivent en effet un double objectif : la productivité et la satisfaction client. Plus précisément, il s'agit de (1) développer le chiffre d'affaires en fidélisant la clientèle par l'offre d'un service de qualité, et en accédant rapidement à une clientèle potentielle ciblée, (2) mais aussi répondre ou émettre un maximum d'appels par unité de temps (Buscatto, 2002 ; Perrier, 2002 ; Pichault, 2000).

Malgré la professionnalisation et l'amélioration des conditions de travail dans certains centres d'appels, ces derniers ont encore bien souvent une image négative. D'ailleurs, les centres d'appels sont souvent présentés comme « aliénant ». L'élément essentiel contribuant à cette image est l'association, centre d'appels –productivité. Selon Brown et Maxwell (2002), cette image productiviste peut être attribuée en partie au générateur automatique d'appels. En effet, ce système compose automatiquement, par anticipation, les numéros de téléphone listés dans les fichiers du centre d'appels. De cet objectif de productivité découle son corollaire, le contrôle du travail des téléopérateurs. Sur ce point, des auteurs comme Bain et Taylor (1998), Brown et Maxwell (2002) font remarquer que les centres d'appels se caractérisent par un niveau de contrôle élevé des agents. D'ailleurs, Brown et Maxwell (2002) ont réalisé des entretiens de groupe (*focus group*) auprès d'employés de différents centres d'appels dont il ressort une véritable antipathie vis-à-vis du management lié à la perception d'un contrôle permanent, oppressant.

## **II. LA REMUNERATION LIEE A LA PERFORMANCE : UN OUTIL AU SERVICE DU DOUBLE OBJECTIF DE MOTIVATION DES COMMERCIAUX ET DE SATISFACTION DES CLIENTS ?**

### **II.1 Effets de la rémunération sur la motivation des commerciaux**

A compétences égales, les performances peuvent être différentes. La performance présuppose toujours l'existence d'un vouloir faire ou motivation (Weiss, 2003). Ceci montre toute l'importance de la motivation. La motivation est la force intérieure qui pousse un individu à travailler et à atteindre la performance (Thévenet, 1992).

Il convient de distinguer motivation intrinsèque et motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque correspond au plaisir que l'individu peut éprouver en réalisant son travail et à la satisfaction qui en résulte. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même (Pelletier et Vallerand, 1993).

La motivation extrinsèque est le degré avec lequel les personnes sont motivées à travailler plus en fonction de leur rémunération.

L'hypothèse développée à l'origine par les théories de la motivation intrinsèque repose sur le rôle négatif des récompenses extrinsèques sur la motivation intrinsèque.

Les résultats des études empiriques de Lee (1998) et de Oliver et Anderson (1994) se corroborent : les rémunérations liées à la performance sont sources de motivation.

Ainsi, Lee (1998) a montré qu'un système de rémunération fixe influence positivement la motivation intrinsèque des commerciaux et qu'un système de commission influence positivement la motivation extrinsèque des commerciaux.

Oliver et Anderson (1994) concluent que les systèmes de contrôle des comportements (forte proportion de salaire fixe) se caractérisent par une motivation intrinsèque et les systèmes de contrôle des résultats (forte proportion de rémunération variable) se caractérisent par une motivation extrinsèque. Oliver et Anderson (1995) aboutissent au résultat suivant : les systèmes hybrides se caractérisent principalement par une motivation intrinsèque.

**Tableau de synthèse 1 : Etudes empiriques relatives aux effets de la rémunération liée à la performance sur la motivation des commerciaux**

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Lee (1998)	109 étudiants	Expérimentation : 1° Mesure de l'orientation intrinsèque ou extrinsèque des étudiants 2° Mise en situation 3° Distribution du questionnaire <u>Variables indépendantes:</u> Préférence pour les rémunérations intrinsèques: échelle à 3 items de Lawler's (1971), alpha = 0.64 Préférence pour les rémunérations extrinsèques: échelle à 3 items de Sujan (1996), alpha = 0.71 Le système de rémunération <u>Variable dépendante:</u> La motivation à travailler (le nombre d'heures par semaine qu'un vendeur a l'intention d'allouer à la vente de chaque produit, le nombre d'appels qu'un vendeur a l'intention de réaliser pour vendre chaque produit)	L'efficacité des systèmes de primes est modérée par l'orientation vis-à-vis de la rémunération.  Le système de salaire fixe est plus efficace pour motiver les vendeurs attirés vers les récompenses intrinsèques.  Le système de commissions est plus efficace pour motiver les vendeurs attirés par une rémunération extrinsèque.
Oliver et Anderson (1994)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante :</u> Type de système de contrôle ( <i>BCOC index</i> ) <u>Variable Dépendante :</u> Motivation (intrinsèque ou extrinsèque)	Les systèmes de contrôle des comportements se caractérisent par une motivation intrinsèque. Les systèmes de contrôle des résultats se caractérisent par une motivation extrinsèque.
Oliver et Anderson (1995)	347 vendeurs de 194 entreprises produisant des composants électroniques	<u>Variable Indépendante :</u> Type de système de contrôle ( <i>BCOC index</i> ) <u>Variable Dépendante :</u> Motivation (intrinsèque ou extrinsèque)	Les systèmes hybrides se caractérisent principalement par une motivation intrinsèque et une meilleure performance.

## II.2 Effets de la rémunération sur les comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle

La plupart des auteurs (Schwepker, 2003 ; Widmier, 2002) ayant étudié les comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle ont utilisé le concept d'orientation client et d'orientation vente (*the selling orientation customer orientation : SOCO*).

L'orientation client (*customer oriented selling*) désigne une façon de réaliser des ventes de la part des commerciaux. La motivation des commerciaux est ici de satisfaire le client et d'établir avec lui des relations durables mutuellement profitables. En se basant sur la revue de littérature et sur des interviews, Saxe et Weitz (1982) caractérisent les ventes orientées clients par le désir : (1) d'aider les consommateurs à réaliser des achats satisfaisants, (2) d'aider les clients à évaluer leurs besoins, (3) de proposer des produits qui vont satisfaire ces besoins, (4) de décrire les produits avec précision, (5) d'éviter les tactiques pour tromper ou manipuler les clients, (6) d'éviter l'utilisation d'une forte pression.

Kurland (1995, 1996) souligne le manque d'études relatives aux effets de la rémunération sur les comportements des employés vis-à-vis de la clientèle. De plus, les résultats empiriques des études divergent.

Les résultats empiriques de Honneycut et al (2001) et de Widmier (2002) se corroborent (cf. tableau de synthèse 2). Les rémunérations liées au nombre de ventes réalisées engendrent des comportements néfastes vis-à-vis de la clientèle. Il ressort en effet de l'étude empirique de Widmier (2002) que (1) les

incitations liées à la satisfaction du client sont positivement liés à l'orientation client, (2) les incitations liées au volume des ventes sont négativement liées à l'orientation client.

D'après l'étude de Honneycutt et al (2001), la méthode de rémunération (variable ou fixe) est un déterminant majeur des comportements éthiques des vendeurs. Face à une situation de vente (scénario), les vendeurs dont la rémunération est à plus de 80% basée sur des commissions, c'est-à-dire relative au nombre de ventes réalisées, ont plus de comportements non éthiques vis-à-vis de la clientèle, que ceux dont la rémunération est fixe.

Les résultats empiriques de Cupach et Carson (2002), Kurland (1995, 1996) (cf. tableau de synthèse 3) vont à l'encontre de ceux de Widmier (2002) et Honneycutt et al (2001). En effet Cupach et Carson (2002) concluent que la structure de la rémunération n'est pas un bon facteur explicatif des comportements éthiques vis-à-vis de la clientèle. Toutefois, les auteurs font remarquer que ce résultat est peut être lié à la méthode utilisée : la méthode des scénarios. Il est en effet possible que le scénario manque de réalisme. Les agents n'arriveraient pas à se mettre en situation réelle. Kurland (1995, 1996) conclut que les commissions n'influencent pas les intentions éthiques des commerciaux vis-à-vis de la clientèle. Toutefois, ces résultats sont peut être liés au fait que l'entreprise évite de recruter des agents attirés par les commissions et insistent sur l'éthique.

**Tableau de synthèse 2 : Etudes empiriques concluant à une influence significative de la rémunération sur les comportements vis-à-vis de la clientèle**

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Honeycutt et al (2001)	184 vendeurs d'automobiles issus de 28 concessionnaires automobiles	Méthode des scénarios : (5 scénarios) <u>Variable dépendante</u> : Les comportements éthiques vis-à-vis de la clientèle. Echelle de Singhapakdi et al (1999) à 1 item ("Je pense que ceci est éthique") <u>Variable indépendante</u> : Le type de récompense monétaire (fixe ou variable). Une rémunération est considérée comme basée sur les commissions si elle est composée de 80 % de commissions.	La méthode de rémunération est un déterminant majeur des comportements éthiques. Une rémunération basée sur des commissions engendre des comportements néfastes vis-à-vis de la clientèle.
Widmier (2002)	744 vendeurs de 4 entreprises différentes (une entreprise de réparation et de remplacement des vitres de voiture, un fabricant de moto, une compagnie d'assurance et d'investissement, une entreprise de transport maritime)	<u>Variable dépendante</u> : L'orientation vente / l'orientation client: échelle Saxe et Weitz (1982) <u>Variable indépendante</u> : Le type de récompenses monétaire. Il est demandé aux salariés d'indiquer le pourcentage que représente la rémunération liée à la satisfaction des clients dans la rémunération globale et le pourcentage que représente la rémunération liée au volume des ventes dans la rémunération globale.	Il y a une relation négative entre le pourcentage d'incitation basé sur les ventes et l'orientation client des vendeurs.  Le pourcentage d'incitations liées à la satisfaction client est significativement et positivement lié à l'orientation client.

**Tableau de synthèse 3 : Etudes empiriques concluant à une influence non significative de la rémunération sur les comportements vis-à-vis de la clientèle**

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Cupach et Carson (2002)	336 agents d'assurance	Méthode des scénarios: Les auteurs distribuent 5 versions différentes du questionnaire pour créer 5 différentes conditions de rémunération. Ensuite est demandé aux agents d'assurance de choisir quel produit parmi les 8 il va proposer à un client aux caractéristiques précisées dans le questionnaire.	La structure de la rémunération n'est pas un bon indicateur des comportements éthiques vis-à-vis de la clientèle.
Kurland (1995, 1996)	144 agents d'assurance d'une même entreprise	Méthode des scénarios : 1°. Le produit est décrit aux répondants 2°. Les répondants mis en situation doivent alors répondre aux questions évaluant l'intention éthique (les agents vont-ils fournir toute l'information disponible, éthiquement adaptée au client avant de recommander ce produit). <u>Variable dépendante</u> : Intention éthique. Echelles de Warshaw and Davis (1985) et de Fishbein and Stasson (1990), 7 items, alpha = .9026 <u>Variable Indépendante</u> : Pourcentage de rémunération liée aux commissions. Il est demandé aux répondants de donner le pourcentage de leur revenu qu'ils sont touchés en commission en 1992.	Les commissions n'influencent pas les intentions éthiques des agents vis-à-vis de leurs clients.

### II.3 Des réactions différentes selon l'âge et le sexe des vendeurs

Des auteurs se sont intéressés aux effets de l'âge des commerciaux (Honeycut et al, 2001 ; Kurland, 1996 ; O'Hara et al, 1991 ; Widmier, 2002 : cf. tableau de synthèse 4) et du sexe des commerciaux (O'Hara et al, 1991 ; Widmier, 2002 : cf. tableau de synthèse 5) sur la relation rémunération des commerciaux – comportements vis-à-vis de la clientèle.

Les résultats empiriques concernant les effets de l'âge des commerciaux sur la relation rémunération des commerciaux – comportements vis-à-vis de la clientèle divergent. Il ressort des études de Honeycut et al (2001), Kurland (1996) et de Widmier (2002) que l'âge n'est pas un bon facteur explicatif du comportement des vendeurs vis-à-vis de la clientèle. Quant aux résultats de l'étude de O'Hara et al (1991), les résultats sont contrastés. Pour l'échantillon 1 (vendeurs d'une entreprise moyenne de publicité), l'ancienneté n'influence pas l'orientation client. Pour l'échantillon 2 (vendeurs de produits industriels), l'ancienneté est négativement liée à l'orientation client. O'Hara et al (1991) expliquent ce résultat de la façon suivante : (1) il se peut que les personnes plus anciennes dans l'entreprise ne soient pas orientées client parce qu'elles se sont détachées de leur travail, (2) par ailleurs, il se peut que cette relation négative entre l'ancienneté et l'orientation client soit liée aux changements environnementaux qui se sont déroulés dans cette industrie particulière : licenciements massifs, diminution des salaires, etc.

Les résultats empiriques concernant l'effet du sexe des commerciaux sur la relation rémunération des commerciaux – comportements vis-à-vis de la clientèle divergent également. Il ressort de l'étude de Widmier (2002) que le sexe a un effet non significatif. Les résultats de O'Hara et al (1991) sont ici aussi contrastés. Pour l'échantillon 1 (vendeurs d'une entreprise moyenne de publicité), les femmes sont plus orientées client que les hommes. Quant à l'échantillon 2 (vendeurs de produits industriels), le sexe n'a pas d'influence sur l'orientation client. Le deuxième argument avancé par les auteurs à propos du résultat sur l'âge est ici aussi utilisé.

**Tableaux de synthèse 4 : Etudes relatives aux effets de l'âge sur les comportements vis-à-vis de la clientèle**

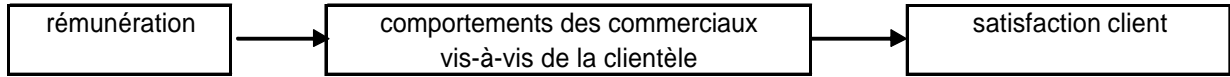
Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Effets de l'âge ou de l'expérience sur les comportements vis-à-vis de la clientèle
Honeycut et al (2001)	184 vendeurs d'automobiles issus de 28 concessionnaires automobiles	Méthode des scénarios <u>Variable dépendante</u> : Le comportement éthique vis-à-vis de la clientèle. Echelle de Singhapakdi et al (1999) à 1 item ("Je pense que ceci est éthique") <u>Variable indépendante</u> : L'âge.	Effet non significatif de l'âge
Kurland (1995, 1996)	144 agents d'assurance d'une même entreprise	Méthode des scénarios : 1°. Le produit est décrit aux répondants 2°. Les répondants mis en situation doivent alors répondre aux questions évaluant l'intention éthique (les agents vont-ils fournir toute l'information disponible au client avant de recommander ce produit). <u>Variable dépendante</u> : Intention éthique. Echelles de Warshaw and Davis (1985) et de Fishbein and Stasson (1990), 7 items, alpha = .9026 <u>Variable indépendante</u> : Le niveau d'expérience.	Effet non significatif du niveau d'expérience
O'Hara et al (1991)	2 échantillons différents:  1 échantillon de vendeurs d'une entreprise moyenne dans le milieu de la publicité. n=104  1 échantillon de vendeurs de produits industriels. n = 96	<u>Variable dépendante</u> : L'orientation vente/ orientation client. Echelle SOCO de Saxe and Weitz (1982). version réduite de cette échelle: 18 items a = .95 pour l'échantillon 1 a = .82 pour l'échantillon 2 <u>Variable indépendante</u> : L'expérience	Echantillon 1 : effet non significatif de l'expérience Echantillon 2 : Effet négatif de l'expérience sur l'orientation client
Widmier (2002)	744 vendeurs de 4 entreprises différentes (une entreprise de réparation et de remplacement des vitres de voiture, un fabricant de moto, une compagnie d'assurance et d'investissement, une entreprise de transport maritime)	<u>Variable dépendante</u> : L'orientation vente / l'orientation client. Echelle SOCO de Saxe et Weitz (1982) <u>Variable</u> : L'âge	Effet non significatif de l'âge

**Tableaux de synthèse 5 : Etudes relatives aux effets du sexe sur les comportements vis-à-vis de la clientèle**

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Effets du sexe sur les comportements vis-à-vis de la clientèle
O'Hara et al (1991)	2 échantillons différents:  1 échantillon de vendeurs d'une entreprise moyenne dans le milieu de la publicité. n=104  1 échantillon de vendeurs de produits industriels. n = 96	<u>Variable dépendante</u> : L'orientation vente/ orientation client. Echelle SOCO de Saxe and Weitz (1982). version réduite de cette échelle: 18 items, a = .95 pour l'échantillon, a = .82 pour l'échantillon 2 <u>Variable indépendante</u> : Le sexe	Echantillon 1 : les femmes sont plus orientées client que les hommes. Echantillon 2 : effet non significatif du sexe.
Widmier (2002)	744 vendeurs de 4 entreprises différentes (une entreprise de réparation et de remplacement des vitres de voiture, un fabricant de moto, une compagnie d'assurance et d'investissement, une entreprise de transport maritime)	<u>Variable dépendante</u> : L'orientation vente / l'orientation client: échelle de mesure de Saxe et Weitz (1982) <u>Variable</u> : .Le sexe	Effet non significatif du sexe.

## II.4 Effets des comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle sur la satisfaction client

Les comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle peuvent à leur tour influencer la satisfaction client.



Différentes études (Goff et al, 1997 ; Brown et Maxwell, 2002) confirment l'hypothèse selon laquelle les comportements des vendeurs ont une influence indéniable sur la satisfaction des clients.

Il ressort de l'étude de Goff et al (1997) que les ventes orientées clients influencent la satisfaction des clients vis-à-vis des vendeurs, ce qui finalement influence leur satisfaction vis-à-vis du produit.

Il ressort du discours des clients que le ton de la voix, le caractère accueillant sont très importants (Brown et Maxwell, 2002).

Des auteurs comme par exemple Menguc et Barker (2003) ont étudié l'effet direct de la rémunération des vendeurs (pourcentage de rémunération variable versé aux vendeurs) sur la satisfaction des clients ; l'effet des comportements vis-à-vis de la clientèle étant sous-entendu. Il ressort de l'étude de Menguc et Barker (2003) que la rémunération totale des vendeurs est négativement et significativement liée à la satisfaction des clients.

**Tableau de synthèse 6 : Etude empiriques des effets des comportements des commerciaux vis-à-vis de la clientèle sur la satisfaction client**

Auteurs	Echantillon	Méthodologie	Résultats
Brown et Maxwell (2002)	12 clients du centre d'appels de 3 compagnies d'assurance	Interviews par téléphone	Le ton de la voix et le caractère accueillant sont très importants
Goff et al (1997)	522 Clients qui ont acheté leur nouveau véhicule il y a trois mois	<u>Variable indépendante</u> : l'orientation vente ou client. Echelle de Saxe et Weitz (1982) <u>Variable Dépendante</u> : La satisfaction vis-à-vis du vendeur, du distributeur ("dealer"), du véhicule, du producteur ("manufacturer") sont mesurés par : 1 item de satisfaction, 1 item d'insatisfaction.	L'adoption par les vendeurs d'une approche de type orientation client va conduire à l'augmentation de la satisfaction du client vis-à-vis du vendeur et de la satisfaction vis-à-vis du distributeur.  L'adoption par les vendeurs d'une approche de type orientation vente va conduire à la baisse de la satisfaction du client vis-à-vis du vendeur.  L'adoption par les vendeurs d'une approche de type orientation vente ne conduit pas à la baisse de la satisfaction du consommateur vis-à-vis du distributeur.
Menguc et Barker (2003)	102 supérieurs hiérarchiques de commerciaux issus de 47 entreprises	<u>Variable indépendante</u> : Le pourcentage de rémunération variable versé aux vendeurs.  <u>Variable dépendante</u> : Le niveau de la satisfaction des Clients (2 items, échelle de Cravens et al, 1993)	La rémunération totale est positivement et significativement liée au volume des ventes, mais négativement et significativement à la satisfaction client.

### III. UNE ETUDE EMPIRIQUE DANS UN CENTRE D'APPELS

#### III.1 Méthodologie de l'étude

Le centre d'appels ayant fait l'objet de l'étude compte 150 commerciaux. Certains font de la vente réactive (appels entrants) et d'autres de la vente proactive (appels entrants).

La rémunération des commerciaux de cette entreprise se compose : d'un salaire fixe, d'une part variable vendeur (pvv), de challenges, d'un intéressement, d'actions, d'une indemnité de résidence, d'avantages en nature.

Lors de sa mise en place, la part variable vendeur (pvv) était plafonnée, aujourd'hui elle ne l'est plus. Son obtention est basée à 85 % sur les performances individuelles, et à 15% sur le collectif. Cette prime d'objectif est censée prendre en compte l'aspect qualitatif du travail puisqu'elle est affectée d'un coefficient de professionnalisme qui peut varier de 0,5 à 1,2. Ce coefficient de professionnalisme défini par le responsable d'équipe et son supérieur hiérarchique est évalué par le responsable d'équipe. Des entretiens individuels semi directifs d'une durée moyenne de 1H00 ont été menés auprès de 13 commerciaux ainsi que de 5 responsables d'équipe (cf. annexe 1 et tableau 7).

**Tableau 7 : Caractéristiques des échantillons**

Caractéristiques de l'échantillon de commerciaux	Caractéristiques de l'échantillon de responsables d'équipe
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 7 femmes, 6 hommes.</li> <li>- 5 fonctionnaires, 8 contractuels.</li> <li>- Age moyen : 31,3 ans, sachant que l'âge moyen des contractuels est de 26,6 ans et celui des fonctionnaires 38,8 ans. Age et statut sont par conséquent liés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 femmes, 3 hommes</li> <li>- 5 fonctionnaires</li> <li>- Age moyen : 42,4 ans</li> </ul>

Pour mener les entretiens nous nous sommes appuyé sur un guide d'entretien (voir annexe 2 et 3).

Le corpus a été analysé via le logiciel Alceste. Parallèlement, une analyse de contenu a été réalisée.

La méthode Alceste (Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte) a été développée par Reinert (1986) dans la lignée des travaux de Benzecri. Cette méthode présente l'avantage d'être plus objective que des analyses comme l'analyse de discours (ou analyse de contenu). En effet, c'est l'ordinateur (le logiciel) et non l'analyste qui procède au découpage du corpus et à l'identification des idées directrices.

Alceste se fonde sur la notion de répétition et de cooccurrence des mots. En effet selon Reinert, si quelque chose vit dans un discours, c'est que quelque chose s'y répète.

Certaines notions clés comme l'unité de contexte sont indispensables à la compréhension de la logique de ce logiciel. Les concepteurs d'Alceste distinguent : (1) les unités de contextes initiales (UCI) qui constituent un ensemble d'unités de contexte (ex : une réponse à une question ouverte, un chapitre d'un livre, un entretien, etc), (2) les unités de contextes élémentaires (UCE) qui sont des unités de contexte délimitées par des ponctuations (phrases). L'UCE est l'unité d'analyse de base d'Alceste.

Alceste procède par classification descendante hiérarchique (CDH). Le logiciel fractionne de façon successive le texte et en extrait des classes de mots représentatifs. La première étape consiste à produire deux classes de vocabulaire très contrastées. Lors de la deuxième étape la classe retenue à la fin de la première étape (la plus grosse en terme de mots pleins) est découpée en deux. On obtient alors trois classes. Le processus continue ainsi de suite jusqu'à obtention de 10 classes. Ensuite (troisième étape), le logiciel élimine des classes pour ne conserver que celles stables. Deux CDH parallèles sont alors réalisées à partir de deux découpages différents. On obtient donc deux dendrogrammes (pour exemple de dendrogramme cf. figure 1 et 2). Si les classes sont stables, elles ne doivent pas dépendre du découpage et on doit donc les retrouver à l'identique dans les deux CDH.

### III.2. L'analyse du corpus via le logiciel Alceste

Le texte (corpus) analysé comporte 1310 UCE. Sur ces 1310 UCE, 874 ont été classées par le logiciel, soit 66,67%, ce qui montre la qualité de l'analyse.

Les résultats d'Alceste font ressortir qu'il existe des différences d'attitudes et de comportements en fonction des commerciaux. Cinq classes ou mondes lexicaux, s'opposent à propos de deux thèmes.

Le résumé d'analyse et le rapport détaillé nous donnent plusieurs éléments qui permettent d'établir le profil de chaque classe : (1) les mots représentatifs de chaque classe. Ces mots apparaissent sous forme lemmatisée, c'est-à-dire réduits à leur racine (cf. tableau 8), (2) les mots étoilés représentatifs de chaque classe (cf. tableau 9).

Les dendrogrammes permettent quant à eux de savoir quelles sont les classes qui se ressemblent et celles qui s'opposent (cf. figure 1 et 2).

**Tableau 8 : Profil des classes en terme de vocabulaire spécifique**

Classe 1 (Nombre d'uce : 115)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
atteindre	15	26	57,69	46,51
objectif+	35	96	36,46	51,24
déclench+er	10	10	100	66,76
seuil+	23	23	100	155,90
Classe 2 (Nombre d'uce : 226)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
boulot+	19	21	90,48	46,86
dur+	13	17	76,47	23,17
essayer+	20	34	58,82	20,05
Classe 3 (Nombre d'uce : 176)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
prime+	22	33	66,67	46,17
Euro+	25	40	62,5	46,78
argent	14	19	73,68	34,63
pvv	52	134	38,81	34,30
gagn+er	19	30	63,33	36,04
touch+er	5	9	55,56	7,09
Classe 4 (Nombre d'uce : 165)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
client+	78	121	64,46	190,56
service+	31	58	53,45	48,48
propos+er	6	13	46,15	6,41
Classe 5 (Nombre d'uce : 192)				
Vocabulaire	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
motivati+on	21	28	75	47,46
rémunérat+ion	33	55	60	49,53

Dans ce tableau nous avons retranscrits quelques mots du vocabulaire spécifique à chaque classe.

La classe 1 utilise fréquemment et de façon concomitante les mots suivants : atteindre, objectif+ (objectif, objectifs), déclench+er (déclenche, déclenchement...), seuil+ (seuil, seuils). Les commerciaux parlent ainsi d'atteindre les objectifs, de déclencher le seuil. Ceci dénote un véritable souci d'atteinte des objectifs. Les vendeurs de cette classe veulent être performants.

Contrairement aux vendeurs de la classe 1 qui se positionnaient en tant que véritables acteurs de l'entreprise, puisqu'ils cherchent avant tout à être performants, les vendeurs de la classe 2, semblent « subir » leur travail. En effet, les mots représentatifs de cette classe sont les suivants : boulot+ (boulot), dur+ (dur, dure, dures), essa+yer (essaie, essaierait, essayait, essaye, essayent, essayer, essayes). Les vendeurs de cette classe qualifient leur travail de dur.

Quant à la classe 4, celle-ci insiste sur le service client. Les mots représentatifs de cette classe sont effectivement client+ (client, cliente, clients), service+ (service, services), trait+er (traitées, traitent, traiter) mais aussi propos+er (proposait, propose, proposer, proposerait, proposerons). Si les vendeurs avaient été ici dans une logique purement de vente, au lieu de « propos+er », les mots utilisés auraient été « vendre », ou « placer ». Contrairement à la classe 4, plutôt orientée client, la classe 3 est orientée vente. Il apparaît clairement que les vendeurs de la classe 3 sont attirés par les récompenses monétai-

res. Les mots utilisés sont prime+ (prime, primes), euro+ (euros), argent, pvv, gagn+er (gagne, gagnent, gagner), toucher+ (toucher).

Comme nous venons de le voir, la classe 3 s'oppose à la classe 4 et la classe 1 à la classe 2. Qu'en est-il de la classe 5 ? Elle se caractérise par une motivation par rapport à la rémunération. Sur ce point elle est donc proche des classes 1 et 3. Toutefois elle s'en distingue par un esprit d'équipe, alors que les commerciaux de la classe 1 et 3 ont un discours plutôt individualiste. C'est ce qui ressort de la lecture des uce les plus représentatives de chaque classe figurant dans le rapport détaillé.

Nous allons maintenant nous intéresser à l'identification de chaque classe. Quelles sont les caractéristiques des vendeurs de chaque classe ?

**Tableau 9 : Profil des classes en terme de mot étoilé**

Classe 1 (Nombre d'uce : 115)				
Mot étoilé	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
Statut contractuel	86	538	15,99	9,79
Age 21	16	77	20,78	4,29
Age 23	18	50	36	24,22
Age 29	14	66	21,21	4,05
Age 30	11	43	25,58	6,11
Age 33	11	38	28,95	8,67
Classe 2 (Nombre d'uce : 226)				
Mot étoilé	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
Statut fonctionnaire	172	336	51,19	182,71
Sexe f	196	491	39,92	115,54
Age 39	79	110	71,82	138,65
Age 42	69	102	67,65	105,19
Classe 3 (Nombre d'uce : 176)				
Mot étoilé	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
Statut contractuel	136	538	25,28	23
Sexe m	102	383	26,63	17,88
Age 23	16	50	32	4,64
Age 25	18	54	33,33	6,23
Age 26	17	52	32,69	5,42
Age 31	32	58	55,17	47,41
Classe 4 (Nombre d'uce : 165)				
Mot étoilé	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
Statut fonctionnaire	90	336	26,79	22,28
Age 30	22	43	51,16	30,78
Age 35	26	37	70,27	66,63
Age 45	26	49	53,06	39,61
Classe 5 (Nombre d'uce : 192)				
Mot étoilé	Effectif dans la classe	Effectif total	% dans la classe	Valeur du Chi <sup>2</sup>
Statut contractuel	187	538	34,76	133,55
Sexe m	129	383	33,68	54,57
Age 21	30	77	38,96	14,22
Age 25	22	54	40,74	11,83
Age 28	82	138	59,42	134,09
Age 29	22	66	33,33	5,38

La 1<sup>o</sup> ligne du tableau 9 indique que ce sont significativement des contractuels qui contribuent aux uce de la classe 1. 86 uce sur les 115 de la classe 1 proviennent des réponses des contractuels. Le nombre 538 renvoie au nombre d'uce classés dans l'une des 3 classes relatives à une réponse de contractuel. Autrement dit, 15,99 % des uce « contractuels » sont dans cette classe alors que cette dernière ne représente que 26,92 % des uce classées. Cette différence est significative au sens du Khi<sup>2</sup>, égal ici à 9,79.

Les classes 3 et 5 sont essentiellement constituées d'hommes, la classe 2 de femmes. Pour les autres classes (classe 1 et 4), le sexe n'est pas une variable discriminante.

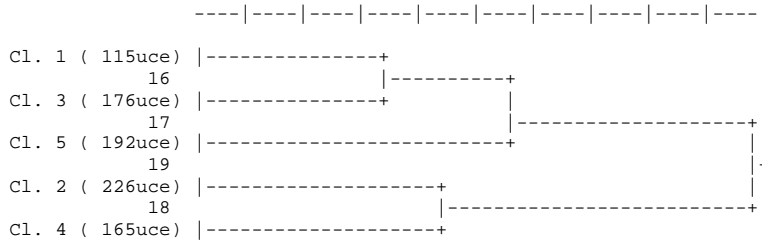
Le sexe jouerait par conséquent un rôle dans l'orientation vente puisque ce sont les hommes qui ont un discours de type orientation vente.

Concernant l'âge et le statut, tirer des conclusions est plus délicat. Les fonctionnaires étant plus âgés, il est donc difficile de dire si les différences observées proviennent de l'âge ou du statut. Toutefois, les

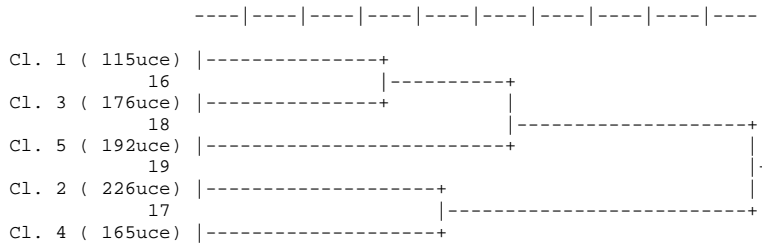
## Atelier 1 : Innovation dans les Services

classes 1, 3 et 5 sont en majorité composées de contractuels, les classes 2 et 4 de fonctionnaires. La moyenne d'âge des classes 1, 3 et 5 est basse, tandis que celle des classes 2 et 4 est plus élevée.

**Figure 1 : Classification descendante hiérarchique : dendrogramme des classes stables (à partir de B3\_rcdh1)**



**Figure 2 : Classification descendante hiérarchique : dendrogramme des classes stables (à partir de B3\_rcdh2)**



Les deux dendrogrammes (arbres) sont identiques, on voit donc qu'il n'y a pas de divergence dans le processus de formation des classes.

Les dendrogrammes permettent d'apprécier les liens de voisinages entre les classes. Plus le regroupement de classes a son nœud à gauche de l'arbre, plus celui-ci est caractéristique. Les classes 1, 3 et 5 s'opposent nettement aux classes 2 et 4.

L'analyse lexicale fait par conséquent ressortir l'existence d'un lien (peut être de cause à effet) entre le fait d'être motivé par la part variable vendeur et l'orientation vente. En tout cas, on peut voir sur les dendrogrammes que les commerciaux motivés par la pvv sont aussi plus orientés vente que les autres. Motivation extrinsèque via une prime d'objectifs et orientation client semblent difficilement conciliables.

Les résultats de l'analyse lexicale peuvent être résumés sous la forme des tableaux suivants.

**Tableau 10: Résultats de l'analyse lexicale des entretiens réalisés auprès des commerciaux**

**Thème : Les comportements vis-à-vis de la clientèle**

CLASSE	Classe 3: Les commerciaux plutôt orientés vente.	Classe 4 : Les commerciaux plutôt orientation client.
<b>IDENTIFICATION</b>	Contractuels - Moyenne d'âge basse Hommes	Fonctionnaires - Moyenne d'âge plus élevée Femmes

**Thème : La motivation au travail**

CLASSE	Classe 1: Les commerciaux individualistes motivés par la pvv.	Classe 5 : Les commerciaux collectifs (esprit d'équipe) motivés par la pvv.	Classe 2: Les commerciaux insistant sur les difficultés du travail.
<b>IDENTIFICATION</b>	Contractuels - Moyenne d'âge basse	Contractuels - Moyenne d'âge basse Hommes	Fonctionnaires - Moyenne d'âge plus élevée Femmes

### III.3 Résultats de l'analyse de contenu thématique

L'analyse du corpus via le logiciel Alceste repose sur le principe de répétition et de cooccurrence des mots, or des éléments peuvent être évoqués de façon succincte mais être très importants notamment pour la compréhension des attitudes et comportements des commerciaux. C'est pourquoi une analyse de contenu nous a semblé nécessaire.

De plus, l'analyse de contenu des entretiens individuels réalisés auprès des commerciaux et de leurs responsables d'équipe a permis un croisement des données.

#### III.3.1 La part variable vendeur, une composante essentielle de la rémunération

Il convient tout d'abord de remarquer que les commerciaux ont focalisé leur discours sur la part variable vendeur (pvv). Il ressort en effet de l'analyse de contenu que les commerciaux font abstraction des autres composantes de la rémunération comme si au final la pvv était leur seule rémunération. Cette composante de la rémunération faisant partie du quotidien des commerciaux, ils semblent être obnubilés par celle-ci.

*Interviewé 8 : « Le problème c'est que ce plus c'est du quotidien et on en oublie même qu'on a un fixe, parce que tous les jours on nous demande du chiffre et puis des objectifs, il faut faire mieux, il faut faire ci, on a vendu tant, ça nous ramène tant, on vous paye tant, et donc, on est tellement conditionné chiffre, donc argent que du coup ça prend des proportions énormes par rapport à ce que c'est au départ. Ça doit être, on va dire un tiers de notre salaire, ça représente on va dire 2000 francs. On va dire que c'est très bien. En fait on se concentre tellement sur ce point là parce que c'est notre quotidien qu'au bout du compte, on en oublie même desfois que.... On a l'impression qu'on gagne que ça ».*

De même que les commerciaux, les responsables d'équipe ont focalisé leur discours sur la pvv. Cette dernière est généralement perçue par les responsables d'équipe comme l'outil de management des vendeurs le plus efficace :

*Interviewé 16 : « C'est le seul levier que j'ai vraiment parce que sur le reste je n'ai pas une grosse marge de manœuvre alors que là, au niveau de la part variable vendeur j'ai un véritable acte de management ».*

#### III.3.2 L'effet de la part variable vendeur sur la motivation

##### La part variable vendeur : une source de motivation ?

Pour la plupart des commerciaux la pvv est une source indéniable de motivation.

*Interviewé 1 : « ça me motive, oui ça me motive d'avoir cette prime en plus, c'est obligé ».*

Certains commerciaux font remarquer que le simple fait d'avoir des objectifs à atteindre est source de motivation :

*Interviewé 1 « moi je marche comme ça de toute façon, il faut que je connaisse cet objectif et que j'arrive à cet objectif, donc forcément je vais proposer ce service là à ce client ».*

Rares sont ceux qui ne sont pas motivés par la part variable vendeur :

*Interviewer : « Donc pour vous la part variable c'est un plus ? » Interviewé 7 : « Oui, oui. Je l'ai c'est très bien, je ne l'ai pas, c'est pas de chance, et puis voilà. Les appels ils viennent comme ils viennent, et puis voilà, je ne vais pas me battre ou essayer de me creuser la tête comment je pourrais faire pour atteindre, non, non, je fais et puis c'est tout ».*

De même, il est admis par la totalité des responsables d'équipe que la part variable est un outil efficace de motivation. Le discours des commerciaux est donc corroboré par celui des responsables d'équipe. Toutefois certains responsables d'équipe font remarquer qu'un commercial déçu par sa pvv peut être momentanément démotivé.

*Interviewé 14 : « L'embêtant c'est le vendeur qui est déçu, parce que ça peut influencer sur la façon dont il va s'exprimer avec le client, donc à la conviction qu'il va mettre dans sa vente » (...) « quelqu'un qui sera démotivé parce ce qu'il n'a pas eu ce qu'il voulait, peut manquer de conviction ». (...) « A travers le manque de conviction on va s'apercevoir qu'il y a un plan de vente, des choses comme ça qui sont pas suivis, qui sont mal suivis, il n'y a pas de réelle implication dans la vente ».*

### Des différences de comportements selon les commerciaux

Certains commerciaux observent des différences de comportements en fonction de l'âge, du statut. Selon eux, les jeunes commerciaux (ou contractuels) seraient plus motivés par la pvv que les plus âgés (ou fonctionnaires), parce qu'ils veulent augmenter leur salaire qui est moins bon que les fonctionnaires :

*Interviewé 10 : « Il y en a certains qui se détachent. (...) Ce qu'il y a c'est qu'ils sont rémunérés moins bien qu'un fonctionnaire sur le salaire brut. Ils ont un statut qui leur est spécifique en tant que Cdi. Ils rentrent ils sont à un niveau de 2.2. En faisant leur travail sur la Pvv, ils arrivent à une rémunération comme nous ».*

Des responsables d'équipe notent les mêmes différences de comportements en fonction du statut, de l'âge. Globalement, les jeunes, ou cdi, seraient plus motivés par la pvv que les anciens, ou fonctionnaires. Les fonctionnaires ne travailleraient pas pour la pvv.

*Interviewé 17 : « Donc effectivement la Pvv est une composante importante de cette rémunération pour certains salariés, il y en a qui ne travaillent pas pour ça, entre autre, c'est le discours des fonctionnaires plutôt. A mon avis, il faut distinguer, les personnes qui commencent à travailler, les jeunes vendeurs, avec les personnes qui sont fonctionnaires et pour la plupart qui sont plus anciens, à mon sens. Ils n'ont pas la même approche. Les uns n'ayant pas été habitués à ce type de rémunération complémentaire, c'est les fonctionnaires, par contre, les Cdi, les jeunes sont des Cdi souvent, eux entendent bien ça comme un complément de rémunération, voire une partie intégrante de leur rémunération ».*

### III.3.3 L'effet de la part variable vendeur sur les comportements vis-à-vis de la clientèle

#### L'existence ou non de comportements de type orientation vente

La totalité des vendeurs interviewés dit agir dans le respect du client :

*Interviewé 1 : « On ne va pas vendre un forfait parce que ce forfait nous rapporte une meilleure pvv ».*  
*Interviewé 12 : « quand on a un client au bout du fil, même si l'objectif de son appel c'est trois fois rien, ça peut être modifier une adresse par exemple, ça peut être de demander le détail d'une facture, il faut retenir son attention, je profite de votre appel pour justement... Mais c'est tout à son bénéfice puisque c'est lui qui va en tirer, il n'est pas question de lui placer, de dire il me manque tel produit, je vais le lui placer. Non je regarde sa facture, il y a telle chose qu'il n'a pas, qui pourrait lui diminuer la facture, je vais lui proposer et en règle générale, au contraire ils repartent avec le sourire et ils sont contents et ça c'est sympa aussi quelque part ».*

Cependant, même si la totalité des vendeurs dit agir dans le respect du client, certains font remarquer que les ventes forcées ou les placements abusifs sont des pratiques qu'ils ont pu observer autour d'eux. Ceci montre toute la difficulté d'étudier la réalité des comportements des commerciaux vis-à-vis de leur clientèle.

Ainsi, quand il s'agit de parler des vendeurs de façon générale, on avoue l'existence de comportements de type orientation vente :

Interviewé 7 : « Si je n'ai pas le client qu'il faut pour placer le truc, je ne le fais pas, point, c'est pas grave. Il y en a non, il leur faut leur truc ».

Interviewé 6 : « Il y a eu plusieurs cas sur des gens qui faisaient des placements abusifs, parce qu'au niveau de notre métier, on ne peut pas faire du quantitatif très important, en assurant du qualitatif derrière, ce n'est pas possible. Même moi, je fais partie des vendeurs leaders à l'heure actuelle, donc pour vous dire j'ai une rémunération qui peut varier entre 350 et 500 euros. J'estime que quand je fais 500 euros et que le pourcentage de résiliation est très faible par rapport au résultat global, c'est bon. A partir de là, certains vendeurs à l'heure actuelle peuvent monter jusqu'à 900 ou 1000 euros, il y a l'appât du gain, mais le qualitatif derrière, c'est souvent de la poudre aux yeux, donc ça c'est dommage, c'est une dérive. On perd en image de marque, on perd en cohésion au niveau des groupes de vendeurs parce qu'il y a un décalage qui automatiquement s'effectue ».

Le discours des responsables d'équipe est tout à fait cohérent avec celui des commerciaux. En effet, certains responsables d'équipe font remarquer que la pvv peut engendrer des comportements malveillants vis-à-vis de la clientèle même si souvent ceux-ci disent ne pas connaître ce genre de problème au sein de leur équipe de vendeurs. On retrouve ainsi le même déni que celui observé chez les commerciaux.

Interviewé 17 : « Autre côté négatif de ces rémunérations, c'est que parfois il peut y avoir des placements, on dira un peu, comment je peux qualifier ça »... Interviewer : « Des placements malveillants ? » Interviewé 12 : « Forcés, sans consentement. Après ça se traduit au niveau du discours aussi. Par exemple sur certains produits qui sont gratuits, on ne va évoquer que la gratuité du produit, ce qui peut laisser un doute au niveau de l'esprit du client, en disant le produit est gratuit pendant deux mois, mais on ne va pas dire après il est payant et ainsi de suite. Après c'est le discours du vendeur, où est la justesse du discours, est ce qu'on doit aller jusqu'au bout, ce n'est pas non plus toujours le travail du vendeur, le travail du vendeur c'est de vendre, d'aller droit au but, on leur demande d'aller vite, de tenir leur objectifs, donc est ce que derrière tout ça le client n'est pas un peu perdant ? ».

### Les différents comportements de type orientation vente

Trois comportements de type orientation vente ont été identifiés.

(1) Des responsables d'équipe, font remarquer que certains commerciaux peuvent adopter un discours de vente agressif sous l'influence de la pvv et donc réaliser des placements « forcés, sans consentements ». (2) Ce même responsable d'équipe note une autre dérive : des commerciaux peuvent être tentés de ne pas donner toutes les informations concernant un produit et n'évoquent que les points qui peuvent le faire vendre

(3) Des commerciaux soulèvent un autre problème, lorsque l'appel est perçu comme n'apportant pas de débouchées possibles de ventes, certains commerciaux se débarrassent de l'appel :

Interviewé 7 : « (...) moi les appels je les traite tous qu'ils soient intéressants ou pas, mais il y en a plein, et je les entends de partout autour de moi, à partir du moment où c'est des appels qui ne sont payants, des appels pour la facture, il y a des trucs pas très intéressants mais c'est long, il faut faire des recherches, il faut regarder, il y en a plein qui disent vous n'êtes pas au bon service, vous raccrochez et puis voilà ». Interviewer : « Et la personne qui est au bout du fil, ça ne doit pas lui faire plaisir, je crois ? » Interviewé 7 : « La personne nous dit est ce que cette fois ci je suis au bon service ? Oui. C'est vraiment prendre les clients pour... Et tout ça, nuit à l'image de marque. Déjà les gens ont du mal à nous avoir, s'ils doivent rappeler dix fois pour avoir enfin quelqu'un qui s'occupe d'eux, mais bon ça encore pareil, c'est les effets... Dès qu'on voit que c'est un client, qu'il n'y a pas d'internet, qu'il n'y a rien derrière, bon je ne m'en occupe pas. C'est un effet très néfaste ».

### Les causes des comportements malveillants vis-à-vis de la clientèle

Pour certains responsables d'équipe, le danger vient du dé plafonnement de la part variable vendeur. Plus les commerciaux vendent, plus ils sont rémunérés, ceci sans aucune limite.

Le fait que la pvv ne soit plus plafonnée peut inciter un commercial à vendre à mauvais escient :

Interviewer : « Pourquoi dites vous que ça peut être dangereux qu'il n'y ait pas de plafond ? » Interviewé 16 : « Alors, je ne le vis pas aujourd'hui mais ça peut être dangereux doublement. Il peut y avoir des dérives, quand on parle de pression, il y en a qui vont se la mettre tout seul pour éclater, exploser les résultats et avoir une bonne rémunération, et puis ça peut aussi provoquer des performances en dents de scie, qu'on aurait beaucoup de mal en tant que manager à expliquer, donc déjà on a des objectifs et une stratégie qui vit chaque mois, chaque semaine, donc ça il faut savoir le supporter, mais si ça impliquait une rémunération trop différente d'un mois sur l'autre, je crois qu'on aurait beaucoup de mal. Imaginons un vendeur qui passe de 1000 euros à 2000 euros, c'est dangereux, il se met dans une dynamique où il se dit ça y est je touche le jackpot, j'ai un niveau de vie qui est égal à ça, et le mois d'après il peut chuter totalement. Je trouve que c'est dangereux. C'est surtout cet élément là que j'ai en tête mais on peut très bien s'imaginer la dérive, c'est-à-dire le vendeur qui vend abusivement, mais ça c'est à nous de vérifier que ce n'est pas le cas, et qui finisse par vendre mal finalement pour vendre plus mais pas forcément mieux, dans le sens de bien adapté. Voilà donc pour moi le plafond est quand même nécessaire. Tel qu'il était défini en 2003, c'était un plafond à 540 euros, c'était peut être pas suffisant mais de là à déplafonner, c'est peut être, trop risqué. Il faut qu'il soit fonction du salaire fixe en fait ».

### III.4 Confrontation des résultats de l'analyse lexicale et de l'analyse de contenu

Les résultats des deux analyses qui ont été effectuées se corroborent. Toutefois l'analyse de contenu est plus riche que l'analyse lexicale puisqu'elle nous renseigne en plus sur les différents types de comportements néfastes vis-à-vis de la clientèle et sur les causes de ces comportements, comme le déplafonnement de la part variable vendeur.

L'analyse du discours via le logiciel Alceste a permis d'apporter plus de validité puisque l'analyse lexicale via des logiciels de type Alceste se veut plus objective. L'autre intérêt de cette analyse réside dans le fait que les commerciaux ne parlent pas de leur propre comportement vis-à-vis de la clientèle sauf pour en dire du bien. Lorsqu'il est question de comportements malveillants vis-à-vis de la clientèle, les commerciaux parlent de comportements qu'ils ont pu observer autour d'eux. Bref, seuls les collègues seraient susceptibles d'avoir de tels comportements. Le logiciel Alceste, parce qu'il compte les mots, permet par exemple de savoir quels sont les commerciaux orientés clients. On peut en effet que le souci du client transparaitra dans le discours.

**Tableau 11 : Confrontation des résultats de l'analyse lexicale et de l'analyse de contenu**

EFFET DE LA PVV SUR LA MOTIVATION			
Résultats de l'analyse lexicale (logiciel Alceste)			Résultats de l'analyse de contenu thématique
Classe 1: Les commerciaux individualistes motivés par la pvv.	Classe 5: Les commerciaux collectifs (esprit d'équipe) motivés par la pvv.	Classe 2: Les commerciaux insistant sur les difficultés du travail.	> pvv généralement source de motivation > mais ça dépend de l'âge, du statut: les jeunes (contractuels) sont plus motivés que les plus âgés (fonctionnaires)
Contractuels Moyenne d'âge basse	Contractuels Moyenne d'âge basse Hommes	Fonctionnaires Moyenne d'âge plus élevée Femmes	
EFFET DE LA PVV SUR LES COMPORTEMENTS VIS-A-VIS DE LA CLIENTELE			
Résultats de l'analyse lexicale (logiciel Alceste)		Résultats de l'analyse de contenu thématique	
Classe 3: Les commerciaux plutôt orientés vente.	Classe 4 : Les commerciaux plutôt orientation client.	> la pvv peut être source comportements néfastes vis-à-vis de la clientèle tels que: Les discours agressifs Le fait de donner des mauvaises informations Le fait de se débarrasser des appels non porteurs de ventes > Causes de comportements néfastes vis-à-vis de la clientèle: pvv déplafonnée âge, statut	
Contractuels Moyenne d'âge basse Hommes	Fonctionnaires Moyenne d'âge plus élevée Femmes		

## CONCLUSION

Il ressort de cette étude que les primes d'objectifs peuvent avoir des effets pervers sur les comportements vis-à-vis de la clientèle. Toutefois, il convient de remarquer que les réactions varient selon les commerciaux, et plus précisément selon leur sexe, leur âge, leur statut.

Le fait que cette étude ait été réalisée dans le cadre spécifique de la coexistence du statut de fonctionnaire et de contractuel en constitue une limite. Les différences observées l'auraient-elles été dans un autre contexte ? Cette question peut constituer une voie de recherche.

D'autre part, étant donné la faible taille de l'échantillon, ces résultats doivent être pris avec précaution. Il serait par conséquent intéressant de réaliser une étude par questionnaire sur un échantillon plus conséquent.

Ce mode de recueil pourrait permettre d'étudier avec plus de précision la réalité des comportements vis-à-vis de la clientèle. En effet, il ressort de l'analyse de contenu que la totalité des vendeurs interviewés dit agir dans le respect du client. Or, quand il s'agit de parler des vendeurs de façon générale, les commerciaux avouent l'existence de ventes forcées. Ceci montre toute la difficulté d'étudier la réalité des comportements des commerciaux via des entretiens. Ainsi, avec des questionnaires auto administrés les commerciaux pourraient s'exprimer sans peur d'être jugés ou que les propos délivrés lors de l'étude ne soient divulgués et au final les desservent. Une voie de recherche complémentaire serait d'intégrer plus de variables influençant l'effet des primes d'objectifs sur les comportements vis-à-vis de la clientèle. Il serait par exemple intéressant d'étudier les impacts des traits de personnalité des vendeurs sur la relation rémunération – comportement vis-à-vis de la clientèle.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bain et Taylor (1998), An assembly line in the head : the call center labour process, *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117
- Brown g, Maxwell G (2002), Customer Service in UK call centres organisational perspectives and employee perceptions, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(6), 309-316
- Buscatto M (2002), Les centres d'appel, usines modernes? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique, *Sociologie du travail*, 44, 99-117
- Caïazzo (2004), *Les centres d'appels : les nouveaux outils de la relation client*, Paris : Dunod
- Clergeau C, Marciniak R, Rowe F (2002), La performance et l'efficacité des centres d'appels: le cas des centres de réception d'appels, 1ère journée nantaise de recherche sur le e-marketing, 31-55
- Cupach W R, Carson J M (2002), The influence of compensation on product recommendations made by insurance agents, *Journal of Business Ethics*, 40, 167-176
- Darmon R Y (2000), La rémunération des commerciaux : quelle politique pour l'an 2000 ? in *Les rémunérations : politiques et pratiques pour les années 2000*, coordination de Peretti J M et Roussel P, Vuibert
- Goff B G, Boles J S, Bellenger D N, Stojack C (1997), The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products, *Journal of Retailing*, 73(2), 171 - 183
- Hansen D G (1997), Worker performance and group incentives : a case study, *Industrial and Labor Relations Review*, 51(1), 37-49
- Honeycutt E D, Glassman M, Zugelder M T, Karande K (2001), Determinants of ethical behavior: a study of autosalespeople, *Journal of Business Ethics*, 32, 69-79
- Kurland N B (1996), Sales agents and clients: ethics, incentives, and a modified theory of planned behavior, *Human Relations*, 49(1), 51-74
- Kurland N B (1995), Ethics, Incentives and conflicts of interest: A practical solution, *Journal of Business Ethics*, 14(6)
- Lee D H (1998), The moderating effect of salesperson reward orientation on the relative effectiveness of alternative compensation plans, *Journal of Business Research*, 43, 65 - 77
- Menguc B, Baker T (2003), The performance effects of outcome-based incentive pay plans on sales organizations: a contextual analysis, *Journal of Personal Selling Management*, 23 (4), 341-358
- O'Hara B S, James Boles J S, Johnston M W (1991), The influence of personal variables on salesperson selling orientation, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 61-67
- Oliver R L, Anderson E (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems, *Journal of Marketing*, 58(4)
- Oliver R L et Anderson E (1995), Behavior and outcome-based sales control systems : Evidence and consequences of pure -form and hybrid governance, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 1-15
- Perrier P (2002), Centres d'appel : la GRH confrontée à l'industrialisation des services, *Entreprises et Personnel*, n°218
- Pichault (2000), Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines, *Revue Française de gestion*, sept- oct, n°130

Reinert (1986), Un logiciel d'analyse lexicale, ALCESTE, Cahiers de l'Analyse des Données, 4, 471-484

Saxe R, Weitz B A (1982), The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople, Journal of marketing research, 19, 343-351

Schwepker C H (2003), Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research, Journal of Personal Selling Sales Management, 23(2), 151-171

Taylor P J, Pierce J L (1999), Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort, Public Personnel Management, 28(3), 423-452

Thévenet M (1992), Impliquer les personnes dans l'entreprise, Edition Liaisons, Paris

Weiss H M (2002), Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences, Human Resource Management Review, 12, 173-194

Widmier S (2002), The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation, *Industrial Marketing Management*, 31, 609-615

**ANNEXE 1 : LISTE DES COMMERCIAUX ET RESPONSABLES D'EQUIPE INTERVIEWES LORS DE LA PHASE EXPLORATOIRE**

<b>Entretien</b>	<b>Caractéristiques du commercial interviewé</b>
Entretien n°1	Femme - 45 ans - fonctionnaire
Entretien n° 2	Homme - 28 ans - contractuel
Entretien n°3	Femme - 23 ans - contractuelle
Entretien n°4	Homme - 26 ans - contractuel
Entretien n°5	Femme - 35 ans - fonctionnaire
Entretien n°6	Homme - 25 ans - contractuel
Entretien n°7	Femme - 42 ans - fonctionnaire
Entretien n°8	Femme - 29 ans - contractuelle
Entretien n°9	Femme - 39 ans - fonctionnaire
Entretien n°10	Homme - 33 ans - fonctionnaire
Entretien n°11	Femme - 21 ans - contractuelle
Entretien n°12	Homme - 30 ans - contractuel
Entretien n°13	Homme - 31 ans - contractuel

<b>Entretien</b>	<b>Caractéristiques du responsable d'équipe interviewé</b>
Entretien n°14	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°15	Femme - 32 ans - fonctionnaire
Entretien n°16	Femme - 43 ans - fonctionnaire
Entretien n°17	Homme - 49 ans - fonctionnaire
Entretien n°18	Homme - 39 ans - fonctionnaire

## ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DES COMMERCIAUX

**Consigne de départ :** Parlez-moi de votre rémunération

### Les thèmes abordés :

Description de la rémunération, de ses différents éléments.

Pouvez-vous me décrire votre rémunération, quels sont les différents éléments ?

Effets de la rémunération sur la motivation des commerciaux.

Est-ce que personnellement la rémunération est source de motivation ?

De façon plus générale, est-ce que la rémunération a une influence sur la performance des commerciaux ?

Si, oui quel est ou quels sont les éléments de la rémunération qui influencent la performance des commerciaux ?

Effet de la rémunération sur les comportements vis-à-vis des clients.

Est-ce que la rémunération des commerciaux peut influencer leur comportement vis-à-vis des clients ?

Si oui, sous quelle(s) forme(s), et quel est ou quels sont les éléments de la rémunération qui influencent les comportements de commerciaux vis-à-vis de leurs clients ?

Caractéristiques individuelles.

Quel est votre âge ?

Quel est votre statut, contractuel, fonctionnaire ou autre ?

(Sexe : variable observée)

## ANNEXE 3: GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DU RESPONSABLE D'EQUIPE

**Consigne de départ :** Parlez-moi de la rémunération des commerciaux

**Les thèmes abordés :**

Description de la rémunération des commerciaux, de ses différents éléments.

Pouvez-vous me décrire la rémunération de vos commerciaux, quels sont les différents éléments ?

Effets de la rémunération sur la motivation des commerciaux.

Est-ce que la rémunération est source de motivation des commerciaux ?

Si, oui quel est ou quels sont les éléments de la rémunération qui influencent la performance des commerciaux ?

Effet de la rémunération sur les comportements des commerciaux vis-à-vis des clients.

Est-ce que la rémunération des commerciaux peut influencer leur comportement vis-à-vis des clients ?

Si oui, sous quelle(s) forme(s), et quel est ou quels sont les éléments de la rémunération qui influencent les comportements de commerciaux vis-à-vis de leurs clients ?

Caractéristiques individuelles.

Quel est votre âge ?

Quel est votre statut, contractuel, fonctionnaire ou autre ?

(Sexe : variable observée)