

*François DURRIEU,  
ESC Bordeaux*

## **Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants**

Nous sommes passés d'un marketing de masse à un marketing relationnel (one to one). L'enjeu ne réside donc plus uniquement dans la recherche de prospects (culture commerciale de prospection) mais également dans la fidélisation d'un portefeuille de clients. Pour cela, il est donc nécessaire de constituer et de maintenir des forces de vente (gestionnaire de la relation avec le client). Pour Sheth et al (2000) la condition d'une telle organisation centrée sur le client repose en partie sur la satisfaction au travail des commerciaux. En effet, si "les commerciaux se sentent mal à l'aise, considérant que les clients et les concurrents en savent plus qu'eux ou si ils estiment être coupés des décideurs", cela risque d'influer négativement sur leur chiffre d'affaires, leur productivité et leur relation avec le client (Zoltners 1999).

La satisfaction au travail est une des dimensions les plus étudiées dans les recherches sur les comportements organisationnels. En ce sens, les études se sont multipliées ces dernières années dans le domaine de la force de vente (Brown et Peterson, 1993). Connaître les sentiments des individus à l'égard de leur travail apparaît central pour de nombreux responsables, qui savent que la satisfaction entretient des liens potentiels avec la performance (Bagozzi, 1980; Brown & Peterson, 1994; Keillor & al, 1999) le turn over (Bluedorn, 1982, Mac Kenzie, Podsakoff, Ahearne, 1998) et l'absentéisme de leurs employés (Steers & Rhodes, 1978). Ainsi IBM conduit chaque année une vaste enquête sur la façon dont ses salariés perçoivent leurs activités, ce baromètre de satisfaction constituant un véritable outil de gestion pour les cadres.

La littérature traite abondamment des différentes dimensions de la satisfaction auprès de nombreuses catégories de salariés. Certaines études portent sur l'influence du type de management, d'autres sur la nature du poste occupé, d'autres encore sur l'impact du contexte de travail (Boyle 1997, Jaworshi & Kolhi, 1991). A notre connaissance, peu parmi elles abordent de façon claire la perception qu'ont les responsables de la satisfaction de leurs subordonnés. Si les recherches ont mis en évidence des dimensions de la satisfaction chez les commerciaux, des interrogations demeurent quant à la façon dont ces dimensions sont perçues par les responsables de force de vente.

D'autant plus qu'en France, une pénurie de deux cent mille commerciaux est souvent avancée. On sait par ailleurs qu'en période de reprise forte (années 1998-2000), la propension à changer d'emploi est importante. Ce phénomène est particulièrement marqué dans la population commerciale. Il en résulte donc un turnover important dont le coût pour l'entreprise est très élevé. Ces constats ne font qu'appuyer des interrogations sur les raisons de cette instabilité. On peut faire l'hypothèse qu'une des explications réside dans des représentations trop distinctes du rôle, des activités, de l'organisation et de l'environnement entre le commercial qui vit la situation et le responsable qui la gère.

Nous commencerons d'abord par définir ce qu'est la satisfaction en général et nous isolerons une série de dimensions qui caractérisent la satisfaction des commerciaux, par rapport à trois domaines : poste, organisationnel et environnemental (Wotruba 1996). Puis, à travers la modélisation des différentes dimensions, nous comparerons la structuration de la satisfaction chez les commerciaux

ainsi que la perception de cette structuration chez les responsables. Enfin, nous analyserons la satisfaction par rapport à des caractéristiques individuelles et organisationnelles.

### **Satisfaction au travail dans le cadre d'une activité commerciale**

D'une façon générale, la satisfaction au travail concerne la façon dont les individus ressentent leur travail et ses différentes composantes. Locke (1976) dans une définition largement reprise en marketing et notamment pour les études sur la force de vente, considère la satisfaction au travail comme un état émotionnel résultant de l'estimation de la mesure dans laquelle le travail permet à l'individu d'atteindre ou de faciliter l'atteinte des valeurs qu'il place dans le travail. Le sentiment de satisfaction est ainsi fonction de la relation perçue entre ce que l'individu veut retirer de son travail et ce que son travail lui offre ou lui amène. Par exemple, pour certains individus, être dans un environnement donné, travailler avec certaines personnes ou avoir certains bénéfices (rémunération, reconnaissance et récompenses variées, ...) peut être considéré comme satisfaisant.

Deux grandes raisons centrées soit sur l'individu soit sur l'entreprise (Spector 1997) font que la satisfaction est une des dimensions les plus fréquemment étudiées dans les recherches sur le comportement organisationnel :

- La première repose sur l'idée que la satisfaction au travail pourrait être un indicateur de bien-être au travail ;
- La deuxième considère que la satisfaction au travail peut mener à des comportements de la part des employés pouvant affecter le fonctionnement de l'entreprise. Dans ce cas, la satisfaction serait le reflet du fonctionnement organisationnel.

Certaines recherches s'attachent uniquement à la satisfaction globale tandis que d'autres cherchent à détecter ses dimensions particulières. Les premières s'intéressent à un état affectif général et les secondes plus empiriques tentent de faire apparaître les contributions de diverses sources de satisfaction pour un individu donné ou une fonction donnée. Les différentes sources de satisfaction étudiées sont variables: le salaire ou les avantages sociaux, les collègues ou les hiérarchiques, l'organisation ou la nature du travail effectué, les opportunités de promotion, etc ... . Selon Spector (1997), l'approche de la satisfaction par les dimensions donne une idée plus complète qu'une approche globale, un employé pouvant avoir des sentiments distincts sur les différents aspects de son travail. Certaines recherches reprises par Locke (1976), utilisent l'analyse factorielle pour déterminer la structure de la satisfaction. Elles aboutissent à quatre facteurs: les récompenses, les autres personnes, la nature du travail et le contexte organisationnel.

On constate que ces quatre facteurs (Brown et Peterson 1993, Mackenzie et Ali 1998 à travers la notion de rôle et Hackman et Oldham 1980) ont trait à une dimension individuelle (relation entre l'individu et les caractéristiques de son travail) et à une dimension organisationnelle (relation entre l'individu et son entreprise). En revanche, peu de recherches à notre connaissance associent ces deux meta dimensions à une plus environnementale. Ici, le terme d'environnement désigne celui de l'entreprise et non pas les caractéristiques du poste et les contraintes organisationnelles opposées aux caractéristiques individuelles (Spector 1998).

Or, la force de vente est en contact permanent avec l'environnement de l'entreprise notamment avec ses clients. De plus, son activité est fortement dépendante des aléas du marché, de la présence d'une concurrence plus ou moins forte et du développement technologique. Sohi (1996) relève d'ailleurs la nécessité de prendre en compte les variables environnementales pour expliquer les variations de la satisfaction au travail. Dans le même sens, nous pensons qu'il est pertinent d'analyser aussi bien les dimensions individuelles et organisationnelles que des dimensions environnementales pour comprendre comment s'organise la satisfaction du commercial.

### **Dimensions de la satisfaction au travail dans le cadre d'une activité commerciale**

Trois types de dimensions permettent de caractériser la satisfaction au travail : une dimension liée au poste, une dimension organisationnelle et une dimension environnementale.

### **La dimension liée au poste de la satisfaction au travail**

Un premier ensemble de dimensions concerne les caractéristiques du poste occupé. Lors d'une première recherche qualitative (Mora 1999), les commerciaux ont fait valoir comme les plus importantes, l'évolution en matière de carrière, la rémunération, l'autonomie dans le poste et le rapport vie de travail/vie hors travail.

On constate que, malgré des opportunités d'évolution professionnelle souvent réduites dans les PME, les commerciaux restent très sensibles à cet argument. On sait par ailleurs que la promotion constitue une dimension généralement mise en avant. Churchill et alii (1974) l'intègrent pour mesurer la satisfaction chez les commerciaux dans l'échelle INDSALES. Katak et alii (1992) montrent des corrélations importantes entre la satisfaction inhérente à la promotion et la satisfaction globale au travail en utilisant le Job Descriptive Index (Smith et alii, 1969). L'évaluation de la promotion par le commercial se ferait en comparant ce qui existe en interne par rapport à ses collègues (équité interne) et en externe (équité externe) par rapport aux pratiques promotionnelles de son secteur d'activité (Livingstone et alii, 1995). Il apparaît ainsi que ces deux composantes de la perception de l'équité envers la promotion participent significativement à la satisfaction.

La rémunération des commerciaux apparaît quant à elle complexe. Elle peut être fixe, variable selon le chiffre d'affaires effectué ou selon la marge dégagée. Elle peut être également dépendante d'objectifs individuels ou d'objectifs d'équipe. De plus, le commercial, dont une des tâches principales concerne la négociation, est plus spontanément amené à envisager son salaire comme une récompense à réviser régulièrement. Enfin, la rémunération est souvent mise en avant comme preuve de réussite commerciale. Cette attention particulière à la rémunération en fait donc une variable importante pour cette population.

Il semble toutefois que la rémunération prenne plus de sens quand on interroge une population homogène qui se positionne en fonction du niveau de salaire de ses pairs et pour laquelle la notion d'équité devient centrale (Rice et alii, 1990). Dans le même sens, Lawler (1971) met l'accent sur le fait que la satisfaction vis-à-vis de la paye ne dépend pas seulement de son niveau dans l'absolu mais aussi de la perception que l'individu en a dans la mesure où il la trouve adéquate à sa fonction. Roberts et Chonko (1996) montrent également que les perceptions concernant l'équité des rémunérations sont celles qui expliquent le mieux la satisfaction des forces de vente à l'égard de leur salaire.

Dans les caractéristiques du travail, l'autonomie tient une place prépondérante (Hackam et Oldham 1980, Singh 1998) dans le sens où elle induit un état psychologique participant à la satisfaction. En ce qui concerne l'influence de l'autonomie, DeVecchio (1998) a mis à jour les différences de perception entre commerciaux et responsables. De plus, comme pour d'autres fonctions de l'entreprise, l'autonomie accroît l'implication au travail et finalement le niveau de satisfaction retiré de l'activité. Ceci est particulièrement prégnant dans les équipes commerciales où de nombreux collaborateurs passent la majeure partie de leur temps en clientèle (Teas et alii, 1981) : les commerciaux estiment en effet connaître, mieux que quiconque dans la hiérarchie, leurs acheteurs, et attachent une forte importance à la part d'autonomie dans leur organisation quotidienne. Par ailleurs, Deci et Ryan (1985) vérifient que la satisfaction qui en est retirée se manifeste d'autant plus que les activités sont définies par celui qui les met en œuvre.

La vie familiale et personnelle du commercial est bien évidemment une composante de son environnement, "en concurrence" avec la disponibilité de l'employé à son poste. On sait en effet que le comportement d'un commercial célibataire n'est pas le même que celui vivant en couple, à fortiori

avec des enfants. Le modèle de Boles (Boles et al, 1997) met ainsi en évidence que plus il existe de conflits entre le travail et la vie de famille et moins le niveau de satisfaction du commercial est élevé. Il est également à noter que les conflits entre ces deux sphères développe un "épuiement émotionnel" (Babakus et ali. 1999), lui même en relation avec le niveau de satisfaction.

### **La dimension organisationnelle de la satisfaction au travail**

Pour expliquer leur satisfaction, les discours des commerciaux font également état d'un deuxième ensemble constitué de caractéristiques organisationnelles. Ces derniers mettent en avant autant les moyens matériels à leur disposition dans l'entreprise que les rôles professionnels qui leur sont assignés par l'organisation. La perception positive du support organisationnel, en influençant les conflits dans les rôles qui sont attribués, participerait au développement de la satisfaction (Babakus et ali 1996). Ici, le support organisationnel représente l'engagement de l'organisation vis-à-vis des commerciaux et l'aide qu'elle leur apporte dans la réalisation de leurs tâches. Le support constitue pour Schneider et Snyder (1975) une des dimensions du climat organisationnel, celui-ci correspondant à l'impression globale que les individus ont de leur organisation. Une autre dimension de climat organisationnel concerne l'ambiance qui caractérise les relations au sein de l'équipe de travail ou avec les collaborateurs directs. Mac Kensie et ali. (1998) ont mesuré ce qu'apporte le commercial au climat général à travers une variété d'items tels que la propension à aider ses collègues, l'esprit de "fair-play", les vertus civiques, l'altruisme, le caractère apaisant ainsi que le charisme. On retrouve la présence de certains de ces items dans la définition de climats spécifiques, basés sur le professionnalisme, sur le respect des autres, sur les règles et les procédures, sur l'intérêt de chacun, sur l'efficacité et sur l'indépendance de décision, repris par Deshpande (1996). Son étude souligne que ces climats agissent différemment sur la satisfaction engendrée par le travail collectif. En parallèle, la recherche effectuée par Swift et Campbell (1998) s'attache à déterminer les composantes du climat psychologique de travail. On y retrouve la cohésion qui crée un environnement dans lequel les individus se disent plus satisfaits.

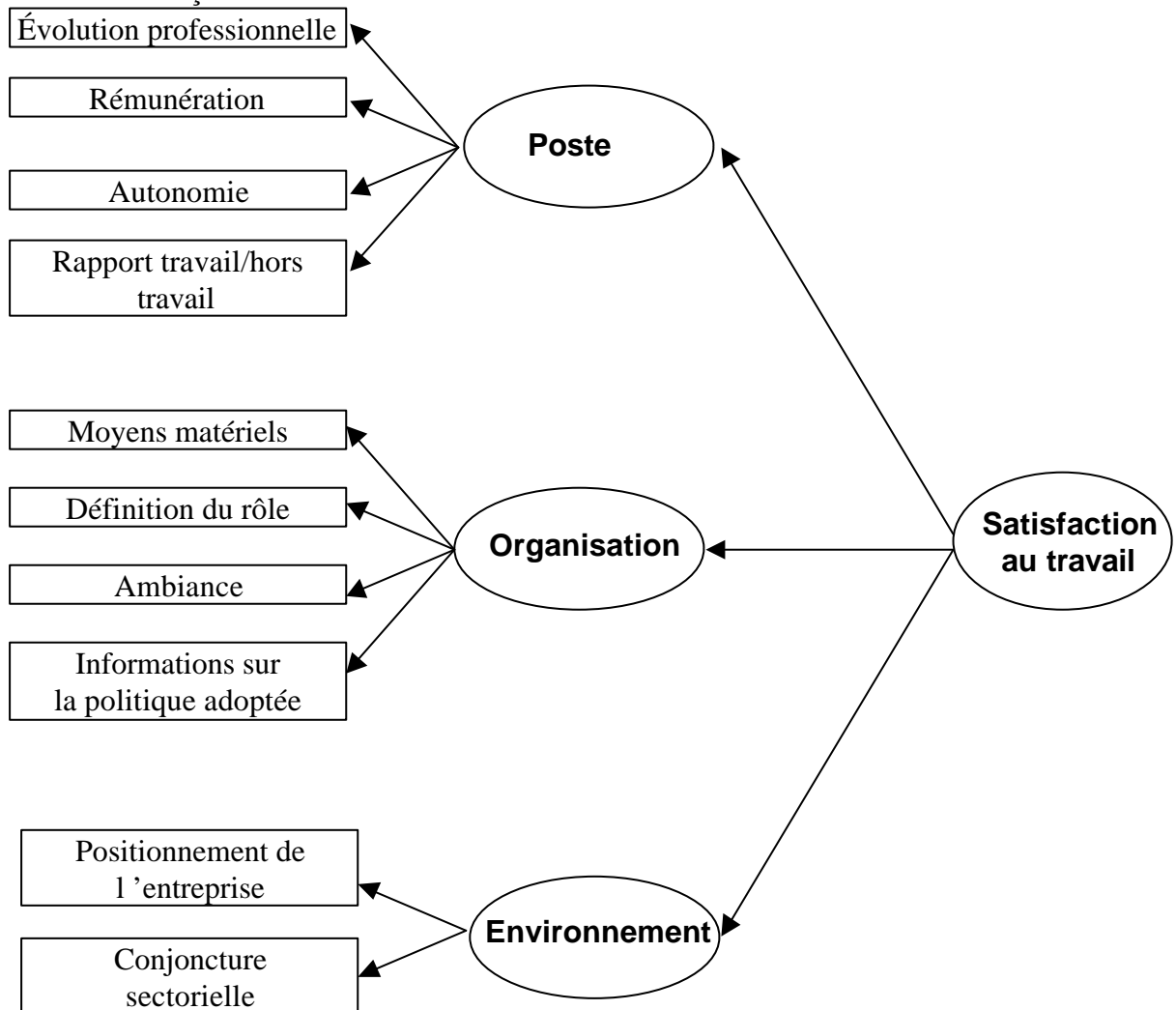
Par ailleurs, le support organisationnel peut passer par la définition précise du rôle du commercial s'appuyant sur les tâches qui lui sont fixés. Ainsi, les informations disponibles ou les objectifs fixés les rendent-elles plus ou moins claires. Actuellement, force est de constater que le rôle du commercial se modifie. Loin d'être uniquement un "prospecteur efficace" ou un "preneur de commande", le commercial est désormais attendu sur sa compétence à utiliser le système d'information de l'entreprise et à l'alimenter régulièrement par ses contacts avec les clients. L'image du commercial "homme d'action" se nourrit de ces nouvelles tâches qui peuvent développer l'ambiguïté de son rôle. Cette ambiguïté apparaît lorsqu'il pense ne pas disposer des informations nécessaires pour mener à bien son activité purement commerciale (Festtervand et al, 1988) ou quand il estime que les informations qu'ils font remontées ne sont pas jugées pertinentes par l'organisation (Robertson et ali 1974). De la même manière, Singh (1998) insiste sur l'influence du feed-back sur la satisfaction.

### **La dimension environnementale de la satisfaction au travail**

Enfin, les discours des commerciaux mettent en avant un troisième groupe de caractéristiques relevant de l'environnement de l'entreprise pour expliquer leur satisfaction. Cette dernière dimension peu prise en compte dans les recherches montre l'attention que porte le commercial à la conjoncture dans laquelle s'inscrit son activité. Si aujourd'hui cet environnement de l'entreprise se caractérise par une conjoncture favorable dans de nombreux secteurs, il n'en demeure pas moins vrai que cette euphorie connaît des zones d'ombres : précarité croissante du statut des salariés, effet néfaste du recours au "downsizing" et à la réduction d'effectif, phase déstabilisante des multiples fusions et acquisitions qui modèlent en permanence les organigrammes.

La démonstration des effets négatifs de tels mouvement a été démontrée par Babakus E., et al. (1996). Cette conjoncture peut-être qualifiée d'hétérogène et de dynamique et avoir une relation directe et/ou indirecte sur la satisfaction. Pour Sohi (1996), le "dynamisme environnemental" comprend à la fois les changements liés à la technologie et les changements liés aux marchés (l'évolution des préférences des consommateurs). Ce dynamisme positionne l'entreprise dans un environnement plus ou moins stable. De même pour Sohi (1996), l'hétérogénéité environnementale définit la complexité et la diversité de l'environnement et notamment la concurrence entre entreprises. Les changements dans l'environnement (l'obligation de répondre à de nouvelles attentes des consommateurs, les changements technologiques et la prépondérance du service) conduisent l'organisation à exiger de sa force de vente d'aller au delà des pratiques commerciales formelles et habituelles (Netemeyer et ali 1997).

En conséquence, l'objectif de cet article vise d'une part à proposer un modèle de la satisfaction au travail prenant en compte trois niveaux d'analyse (individuel, organisationnel et environnemental), se schématisant de la façon suivante:



D'autre part, il s'agit de comparer ce modèle avec la perception qu'en ont les responsables commerciaux. En effet, le comportement personnel du responsable commercial (la représentation qu'il a de son rôle hiérarchique, son intégration dans l'entreprise, ...) influence sur l'attitude de ses commerciaux et notamment sur la confiance envers leur supérieur. L'une des conséquences de ce phénomène (Rich, 1997) est de modifier les performances et la satisfaction du commercial de terrain. De plus, une étude menée sur des populations de commerciaux montrent des différences de

perceptions de supervision entre employés et responsables ainsi que leur impact sur la satisfaction au travail (De Carlo et ali, 1999). Cette comparaison devrait mettre en évidence la congruence ou la différence perceptuelle de la satisfaction au travail des commerciaux.

### **Méthodologie**

La méthodologie comporte deux étapes successives. Dans un premier temps, une pré-étude qualitative a permis d'élaborer le questionnaire de la recherche. Dans un second temps, le questionnaire a été administré à une population de commerciaux et de responsables commerciaux.

## Pré-étude qualitative et construction du questionnaire

Dix commerciaux en activité ont fait l'objet d'entretiens semi-directifs donnant lieu à des enregistrements vidéos de 30 à 40 minutes chacun. L'analyse de ce support vidéo par un deuxième groupe de commerciaux a conduit à plusieurs résultats:

- le lien entre des critères d'identité (sexe et d'âge) et l'évolution de carrière, de responsabilité ou de rémunération ;
- le lien entre l'ancienneté et le niveau de satisfaction globale ;
- l'influence du cadre (taille de l'entreprise) et des conditions de travail (frais de déplacement, moyens matériels mis à disposition) sur le niveau de rémunération et la progression de carrière ;
- la relation entre les possibilités d'organisation du travail personnel et le niveau de satisfaction ;
- La position de l'activité commerciale par rapport à son entreprise (isolement ou intégration dans une équipe) et à sa vie privée (immixtion de l'activité dans l'espace professionnel) ;
- le lien entre la performance, la politique de l'entreprise et la satisfaction ;
- la question de la rémunération et de son impact sur le développement professionnel et la fidélité à l'entreprise.

L'étude qualitative a permis d'isoler les critères les plus pertinents pour comprendre la structuration de la satisfaction, organisée autour de trois catégories distinctes :

- pour les caractéristiques du poste occupé : la perception de la rémunération, l'évolution de carrière, l'autonomie dans le poste, la variété des tâches et les rapports vie de travail/vie hors travail.
- pour les caractéristiques organisationnelles : la perception des supports organisationnels, l'ambiance au sein de l'équipe de travail ainsi que les conditions de contacts clients, la prise en compte de la politique de l'entreprise (informations sur la politique commerciale, objectifs fixés et résultats financiers attendus).
- pour les caractéristiques environnementales : la conjoncture du secteur et le positionnement concurrentiel.

## Echantillon et traitements des données

L'échantillon de la présente étude est constitué de 110 commerciaux (tous issus d'un D.N.T.S commercialisation de biens industriels<sup>1</sup>) et de 103 responsables commerciaux. Cet échantillon a été constitué en utilisant la méthode dite de "boule de neige" (Evrard et al, 1993, p.193). Les enquêteurs ont interrogé par téléphone des commerciaux qui les ont renvoyés vers d'autres commerciaux ainsi que vers des responsables commerciaux.

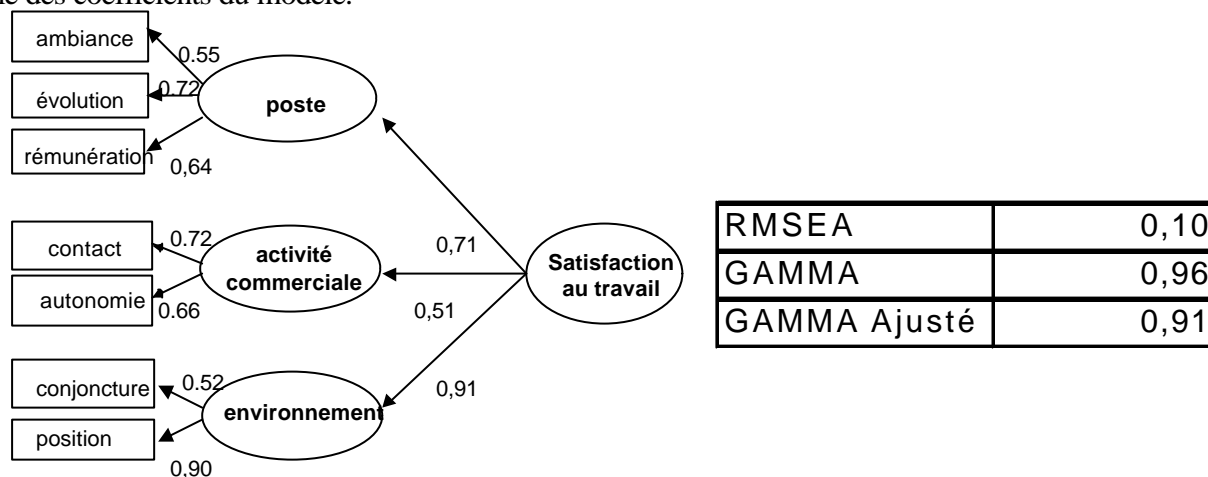
A partir de ces trois dimensions initiales, notre objectif a consisté à faire émerger la structure factorielle de la satisfaction des commerciaux par eux-mêmes en réalisant une Analyse factorielle Exploratoire (Analyse en Composantes Principales). Ainsi, un ensemble de facteurs définis par les items du questionnaire a été retenu pour qualifier chaque dimension. Puis nous avons réalisé une procédure d'Analyse Factorielle Confirmatoire de second ordre sous SEPATH (Steiger, 1995) confirmant ainsi la structure des facteurs en items et la structure de la variable satisfaction au travail.

Pour valider ce modèle, nous avons vérifié les critères de trait (validité convergente, discriminante, prédictive et de cohérence interne<sup>2</sup>). Il s'agissait également de valider la qualité du modèle. Cette dernière passe par l'analyse des critères d'ajustement<sup>3</sup> du modèle aux données empiriques. Pour comparer la structure de la satisfaction des commerciaux par eux-mêmes (modèle initial) et la

structure de la satisfaction des commerciaux par des responsables commerciaux, nous réaliserons une analyse multigroupe à partir du modèle initial.

### Résultats

L'analyse factorielle confirmatoire fait effectivement apparaître une structure de la satisfaction au travail s'organisant autour de trois dimensions : une satisfaction concernant le poste de travail, une satisfaction concernant l'activité commerciale et une satisfaction concernant l'environnement de l'organisation. La figure 1 présente cette structure. La taille de l'échantillon étant de 110 commerciaux, il a été effectué un BOOTSTRAP (Fenwick, 1979) afin de pallier à l'instabilité présumé des coefficients du modèle.



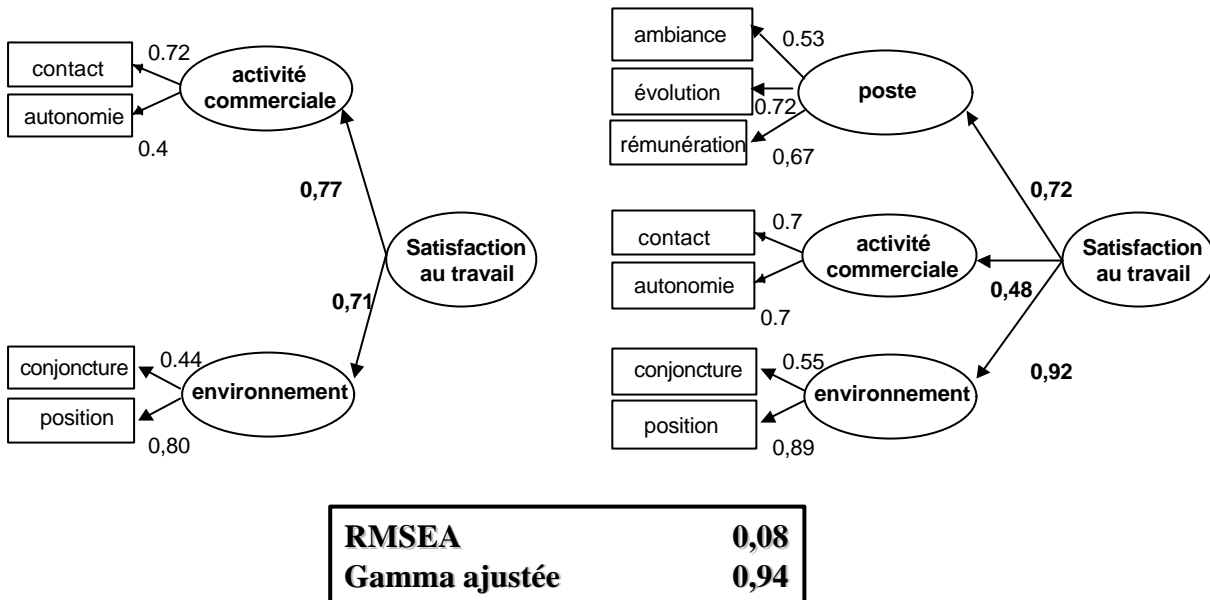
**Les coefficients de mesure sont issues de la moyenne de ces derniers générés par une méthode de BOOTSTRAP sur cent échantillon**

**Figure 1:** Structure confirmée de la satisfaction au travail des commerciaux

Les critères de validité convergente et discriminante sont vérifiées (cf. annexe 1 : la validité de trait de la satisfaction au travail). Les trois dimensions présentent un niveau de cohérence interne moyen (proche de 0,70). Les valeurs du GAMMA et du GAMMA répondent aux seuils couramment préconisés (>0,90). En revanche, le niveau du RMSEA reste légèrement au delà du niveau requis de 0,08. Néanmoins, nous pouvons considérer que le modèle présente un ajustement correct. On remarque à travers ce modèle que la structure initiale de la satisfaction au travail des commerciaux diffère de celle vérifiée empiriquement. Ainsi certaines dimensions préalables liées au poste ou à l'organisation se retrouvent soit dans la variable "poste", soit dans la variable "activité commerciale" (Autonomie et Ambiance). D'autres caractéristiques ne participent pas significativement à la structure de la satisfaction (Rapport travail/hors travail, Moyens matériels et Informations sur la politique adoptée). En revanche, la variable environnement ressort clairement de l'analyse et semble prépondérante (0.91).

L'analyse multigroupe met en évidence deux structures différentes de la satisfaction au travail pour chaque échantillon interrogé (commerciaux et responsables commerciaux) présentées dans la figure 2

**Figure 2:** Comparaison des perceptions de la satisfaction



Le modèle issu de l'échantillon des responsables commerciaux reprend les dimensions inhérentes à l'activité commerciale et à l'environnement mais ne prend pas en compte celle inhérente au poste de travail. Les valeurs du GAMMA et du GAMMA répondent aux seuils couramment préconisés ( $>0,90$ ) ainsi que le niveau du RMSEA ( $\leq 0,08$ ). L'analyse multigroupe conduit à un ajustement correct des deux modèles.

## Discussion

Nous avons mis en évidence des différences entre le modèle théorique initial et celui vérifié empiriquement. L'autonomie apparaît généralement comme une caractéristique associée directement à la nature du poste occupé (Hackman et Oldham 1980). On constate ici que celle-ci définit plus directement l'activité commerciale (0,66). Un tel résultat appuie le fait que ces commerciaux passent beaucoup de temps seuls sur le terrain et bénéficient d'une marge de manœuvre pour gérer leur portefeuille clients (Deci et Ryan 1985). Il confirme également les liens entre la perception de l'autonomie dans le travail et la satisfaction des commerciaux (Becherer et ali 1982, Teas 1981). C'est sans doute plus que dans d'autres professions une dimension à laquelle le commercial est particulièrement sensible et attaché et ce d'autant plus que son rôle est clairement défini par les relations qu'il entretient avec ses clients (0,72).

L'ambiance a été considérée comme une composante du climat organisationnel. Or, ici le climat est défini non pas de manière globale mais par rapport à l'ambiance de travail existante au sein de l'équipe. Les collègues de travail constituent cette équipe et l'ambiance autour d'un poste de travail résulte des relations qu'entretiennent les collègues avec celui qui occupe ce poste (Churchill et ali 1976). L'ambiance est alors une composante du climat interpersonnel analysée en termes de cohésion de groupe (Swift et Campbell 1998). On observe un lien de mesure non négligeable de la perception de l'ambiance générée par les collègues autour du poste de travail sur la satisfaction liée à ce poste (0,55). Elle définit par là une des facettes de la satisfaction au travail (Deshpande 1996).

On retrouve l'importance de la rémunération (0,64) ainsi que de l'évolution de carrière (0,72) dans la définition de la satisfaction liée au poste. La rémunération est ici associée au poste dans la mesure

où elle est perçue par rapport au niveau de compétences et à la charge de travail effectuée. Certains travaux montrent que le niveau de rémunération ainsi que sa perception déterminent la satisfaction à la rémunération plutôt que la satisfaction en général (Huber et alii 1992). En revanche, la satisfaction à la rémunération reste une composante importante de la satisfaction au travail des forces de vente (Roberts et Chonko 1996). Plus que cela, nous observons qu'elle est une composante de la satisfaction liée au poste de travail et à ses caractéristiques plutôt que liée à une comparaison de la rémunération par rapport à celles des collègues ou par rapport à des normes sectorielles (Livingstone and Ali 1995). En ce qui concerne l'évolution de carrière, la promotion est généralement appréhendée comme une des sources de la satisfaction au travail (Churchill et Ali 1974). Nous avons souligné précédemment qu'elle était souvent réduite dans les PME (les commerciaux se sentent souvent bloqués lorsqu'ils veulent accéder à une fonction d'encadrement) mais qu'elle restait une dimension généralement mise en avant par ces derniers. Nos résultats confirment son importance et montrent son poids déterminant dans la satisfaction liée au poste occupé. Ici elle constitue probablement, plus qu'une estimation des pratiques promotionnelles internes, un besoin de reconnaissance à terme du travail effectué. Au-delà, nous pouvons supposer que cette reconnaissance s'appuie sur une conception de la carrière inhérente à des cultures sectorielles (Livingstone et Ali 1995).

Un résultat important de cette étude concerne l'émergence d'une variable ayant trait à l'environnement comme dimension à part entière de la satisfaction au travail, dimension qui a le plus de poids (0.91) dans la définition de celle-ci. Ceci peut s'expliquer d'une part, par le fait que les commerciaux sont en contact permanent avec l'environnement de leur entreprise et d'autre part, par le fait que cet environnement favorise leurs ventes. On constate que les commerciaux perçoivent leur secteur d'activité comme un secteur en développement ainsi qu'un positionnement concurrentiel de leur entreprise avantageux. Ces deux composantes de l'environnement (0.52 pour la conjoncture et 0.90 pour le positionnement) génèrent probablement un sentiment de sécurité favorisant fortement la satisfaction au travail. Dans ce cas, nous nous situons dans une relation directe entre un dynamisme environnemental et la satisfaction au travail (Sohi 1996). Sohi montre également qu'en intégrant deux variables intermédiaires (conflit de rôle et ambiguïté de rôle), cela entraîne dans un premier temps un sentiment d'insécurité et dans un deuxième temps un sentiment d'insatisfaction. À partir des travaux de Sohi (1996), nous pouvons faire l'hypothèse qu'un environnement dynamique contribue à la satisfaction liée au poste (satisfaction incluant pour lui le rôle du commercial) qui elle-même contribue à la satisfaction au travail. Or, nous constatons dans cette étude que bien que le rôle ne soit pas pris en compte, les commerciaux associent la satisfaction liée à une conjoncture porteuse et la satisfaction liée au poste de travail (corrélation de 0.46 pour  $p=0,01$ ). Ces résultats appuient le fait que l'attitude du commercial à l'égard de son poste est en partie directement fonction de l'environnement économique dans lequel il s'intègre.

Notre deuxième objectif consistait à comparer la perception de la satisfaction des commerciaux par eux-mêmes à l'estimation de cette perception par des responsables commerciaux. Pour les responsables, la satisfaction des commerciaux passe par l'activité elle-même et par l'environnement au détriment du poste de travail. On peut supposer que les responsables mettent en avant le poids de la conjoncture dans la mesure où cette dernière influence le niveau d'activité des commerciaux.

Si la perception de la satisfaction des commerciaux par les responsables passe essentiellement par des caractéristiques observables et donc mesurables (les contacts et dans une moindre mesure l'autonomie), en revanche les commerciaux de terrain en privilégiant également le poste, semblent plus insister sur un besoin de clarification du poste occupé et comme nous l'avons déjà signalé, un besoin de reconnaissance lié à ce poste. Rappelons l'importance de l'intégration dans une équipe, de la rémunération et de l'évolution dans la satisfaction pour les forces de vente étudiées. Ces dimensions participeraient plus au besoin de reconnaissance souhaité par les commerciaux que ne le penseraient leurs responsables.

Une autre raison de cette différence de perception peut être due aux caractéristiques des responsables interrogés dans cette étude. Ces responsables sont essentiellement des autodidactes ou des personnes à forte culture technique. Aussi, peut-on penser qu'ils se situent davantage dans l'opérationnel que dans le fonctionnel. Ceci pourrait expliquer le fait qu'ils prennent plus en compte l'activité du commercial que la situation dans laquelle le commercial exerce son activité. En outre, les responsables considèrent que l'évolution de leurs commerciaux est limitée au regard de l'organisation d'une PME (peu de niveaux hiérarchiques, peu de formalisation de la structure). En conséquence, nous observons d'une part des commerciaux qui valorisent l'évolution comme signe de reconnaissance du travail effectué et d'autre part des responsables qui évacuent ce point par manque de poste sur le site.

Par ailleurs, les recherches montrent l'importance du retour d'information sur l'activité des commerciaux pour expliquer la satisfaction de ces derniers. Il semble donc important que le responsable puisse également clarifier l'intégration du commercial dans son poste pour que celui-ci se sente satisfait (Jaworski et Kohli, 1991). Cette clarification est une variable intermédiaire entre ce retour d'information et la performance des commerciaux (Challagalla et Shervani 1996). Dans cette étude, on peut se demander si les responsables ne perçoivent pas la satisfaction de leurs commerciaux comme directement axée sur leurs performances ou en tout cas sur ce qui est observable. DeCarlo et alii (1999) font état d'une dimension importante en lien avec la satisfaction. Il s'agit de la considération qui est définie comme le degré selon lequel un responsable développe des relations de travail basées sur un intérêt mutuel, sur le respect des idées de ses subordonnées et sur la prise en compte de leurs sentiments. L'écart révélé par notre étude entre la perception de la satisfaction par les commerciaux et par les responsables, insiste sur le manque de congruence entre les sentiments des employés et la vision des responsables. Nous pourrions suggérer à ces derniers de prendre davantage en compte la globalité des dimensions dont les commerciaux font état de façon à diminuer l'écart perceptuel entre les deux populations et d'améliorer ainsi le sentiment de satisfaction des commerciaux.

### **Conclusion et perspectives**

L'objectif de cette étude était de clarifier d'une part, la structuration de la satisfaction au travail des commerciaux et d'autre part, de comparer cette structuration avec la perception qu'en ont des responsables de force de vente, dans la mesure où les recherches dans ce domaine sont peu nombreuses. Le modèle empirique a mis en évidence une répartition différente de celle envisagée théoriquement pour notre échantillon. En outre, il est à souligner la difficulté à différencier les paramètres de la satisfaction relatifs à l'individu de ceux relatifs à l'organisation. La comparaison révèle une disparité de perception en matière de satisfaction au travail des commerciaux : les responsables ne tenant pas suffisamment compte de l'importance de la satisfaction associée au poste de travail occupé. Ce résultat peut être la trace d'un management plus orienté vers la performance à court terme. Les conséquences de cette orientation faisant abstraction des sentiments des commerciaux, auraient notamment pour effet :

- Un taux de turn-over élevé (surtout en période d'activité économique soutenue);
- Une usure du commercial dans son activité quotidienne.

Une alternative à cette orientation serait de mettre en place une politique de fidélisation s'articulant essentiellement autour de trois axes. Le premier axe concerne les aspects de rémunération. En effet, en période d'expansion les enchères au niveau salarial ont tendance à augmenter et ce d'autant plus que leur présence permanente auprès de leurs clients et de leurs confrères suscite des comparaisons régulières. Le deuxième axe s'attache à la prise en compte de l'évolution des commerciaux. Ces populations, souvent jeunes, raisonnent à long terme : à cinq ans, elles envisagent l'accession à des fonctions à l'international, de marketing ou encore de direction d'équipes. Pour cela, elles sont attentives à tout investissement de leur entreprise en matière de formation qui est à leurs yeux une

garantie de maintien et de développement de leurs compétences et une reconnaissance du travail accompli. Le troisième axe est centré sur l'association du commercial à la mise en place de la politique commerciale. Parce qu'il a la légitimité du terrain et qu'il a comme tout employé un besoin d'appartenance à une communauté de travail, le commercial reconnaît les vertus d'une culture d'entreprise forte surtout à une époque où l'entreprise, l'agence commerciale et le poste lui-même ont tendance à se dématérialiser.

## Bibliographie

---

- Babakus E., Cravens D., Johnston M., Moncrief W. (1996), Examining the Role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model, *Journal of Personal selling & Sales Management*, 16, 3, 33-46.
- Babakus E., Cravens D., Johnston M., Moncrief W. (1999), The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 58-70.
- Bagozzi R.P. (1980), Performance and Satisfaction in an industrial sales force : An examination of their antecedents and simultaneity, *Journal of Marketing*, 44, 2, 65-72.
- Becherer R.C., Morgan F.W. et Lawrence R.M. (1982), The Job Characteristics of Industrial Salespersons : Relationship to Motivation and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 46, 125-135.
- Bentler P. (1990), Fit Indexes, Lagrange Multipliers, Constraint Changes and Incomplete Data in Structural Models, *Multivariate Behavioral research*, 25, 163-172.
- Bentler P. et Bonnet D. (1980), Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures, *Psychological Bulletin*, 80, 588-606.
- Bluedorn A.C. (1982), A unified model of turnover from organization, *Human relations*, 35, 135-153.
- Boles J., Babin B. (1996), On the front of lines : stress, conflicts and customer service provider, *Journal of Business Research*, 37, 1, 41-50
- Bozdogan H. (1987), Model Selection and Akaike's Information Criteria (AIC) : The General Theory and its Analytical Extensions, *Psychometrika*, 52, 345-370.
- Brown S.P., Peterson R.A. (1994), The effect of effort on sales performance and job satisfaction, *Journal of Marketing*, 28, 2, 70-80.
- Browne M. et Cudeck R. (1993), Alternatives ways of assessing Model Fit, Bollen K. et Long J.S. eds, *Testing Equation Models*, Sage, 136-163.
- Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1974), Measuring the Job Satisfaction of Industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 11, 3, 254-260.
- Churchill G.A, Ford N.M. et Walker O.C. (1976), Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13, 4, 323-332.
- De Carlo T.E., Rody R.C. et De Carlo J.E. (1999), A Cross National Example of Supervisory Management Practices in the Sale Force., *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, 1, 1-14.
- Deci E., Ryan R. (1985), *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*, New York Plenum.
- DelVecchio S.K. (1998), The Salesperson's Operating Freedom. A Matter of Perception, *Industrial Marketing Management*, 27, 31-40.
- Deshpande S.P. (1996), The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction : An Empirical Investigation, *Journal of Business Ethics*, 15, 655-660.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market - Etudes et Recherches en Marketing Fondements Méthodes*, Nathan.
- Fenwick I. (1979), Techniques in Market Measurement: the Jackknife, *Journal of Marketing Research*, 16, 410-444.
- Festervand T., Groce S., Reidenbach E. (1988) The sales force as a marketing intelligence system. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 3, 1, 55-59
- Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, *Journal of Marketing Research*, 18 février 39-50.
- Hackman J.R. et Oldham G.R. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

- Huber V.L., Seybolt P.M. et Venemon K. (1992), The Relationship between Individual Inputs, Perceptions and Multidimensional Pay Satisfaction, *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1356-1376.
- Jaworski, B.J. et Kohli, A.K. (1991), Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on, *Journal of Marketing Research*; 28, 2, 190-201.
- Joreskog K. (1971), Statistical Analysis of Sets of Congeneric Tests, *Psychometrika*, 36, 2, 109-133.
- Joreskog K. et Sorbom D. (1984), *Lisrel 6 User's Manuel*, Scientific Software Inc.
- Keillor B., Parker R., Pettijohn C. (1999), Sales force performance satisfaction and aspects of the relational selling : implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 1, 101-115.
- Lawler E.E. (1971), *Motivation and Work Organizations*, Belmont, CA, Wasworth Publishing Company.
- Livingstone L.P., Roberts J.A. et Chonko L.B (1995), Perceptions of Internal and External Equity as Predictors of Outside Salespeoples' Job Satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2, 33-46.
- Locke E.A. (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, dans Dunnette M.D. (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- MacKensie S., Podsakoff P. et Ahearne M. (1998) Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance, *Journal of Marketing*, 62, 3, 87-98.
- Netemeyer R.G., Boles J.S. McKee D.O. et McMurrian R. (1997), An Investigation into the Antecedents of Organnizational Citizenship Behaviors in Personal Selling Context, *Journal of Marketing*, 61, 3, 85-98.
- Rice R.W., Phillips S.M. et McFarlin D.B. (1990), Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction, *Journal of Applied Psychology*, 75, 386-393.
- Rich G. (1997), The Sales Manager as a Role Model : Effects on Trust, Job Satisfaction and Performance of Salespeople, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25, 4, 319-328.
- Roberts J.A. et Chonko L.B (1996), Pay Satisfaction and Sales Force Turnover : The Impact of Different Facets of Pay on Pay Satisfaction and its Implications for Sales Force Management, *Journal of Managerial Issues*, 8, 2, 154-169.
- Robertson D. (1974), Sales forces feeback on competitors' activities, *Journal of Marketing*, 38, 2, 69-71
- Schneider B. et Snyder R.A (1975), Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate, *Journal of Applied Psychology*, 60, 3 , 318-328.
- Sheth J.N., Sisodia R.S. et Sharma S (2000), The Antecedent and Consequences of customer-centric Marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 55-66.
- Singh J. (1998), Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions : An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, 62, 3, 69-86.
- Smith P.C., Kendal L.M. et Hulin C.L. (1969), *Measurment of Satisfaction in Work and Retirement*, Chicago, Rand McNally and Company.
- Sohi R.S. (1996), The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance and Job Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 30, 7, 49-67.
- Spector P.E., Dwyer D.J. et Jex S.M. (1988), Relation of Job Stressors to Affective, Health, and Performance Outcomes: A comparison of Multiple Data Sources, *Journal of Applied Psychology*, 73, 1, 11-19.
- Steiger J. (1995), SEPATH Structural Equation Modeling, *Statistica*, 3, 3539-3689.
- Steiger J. et Lind J. (1980), Statistically-based Tests for the Number of Common Factors, *Annual Spring Meeting of the Psychometric Society*, Iowa city.

- Swift C.O. et Campbell C. (1998), Psychological Climate : Relevance for Sales Managers and Impact on Consequent Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 6, 1, 27-37.
- Tanaka J. et Huba G. (1989), A General Coefficient of Determination for Covariance Structure Models under Arbitrary GLS Estimation, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 42, 233-239.
- Teas R., Kenneth H., James F. (1981), Salespersons Satisfaction and Performance Feedback, *Industrial Marketing Management*, 10, 49-57.
- Wotruba T. (1996), The Transformation of Industrial Selling : Causes and Consequences, *Industrial Marketing Management*, 25, 327-338.
- Zoltners A.A. (1999), Créer une force de vente digne de ce nom, Dossier spécial La vente, Les échos, mai, 3-4.

## Annexe 1 : la validité de trait de la satisfaction au travail

moyenne	écart-type	t
0,55	0,13	42,31
0,72	0,12	60,00
0,64	0,11	58,18
0,72	0,16	45,00
0,66	0,20	33,00
0,52	0,11	47,27
0,90	0,09	100,00
0,91	0,13	70,00
0,71	0,15	47,33
0,51	0,18	28,33

**Validité Prédictive**

Corrélation de PEARSON 0,61

**Validité discriminante****Validité convergente**

Dimension de la variable Satisfaction au travail	Cohérence interne $\rho$	Validité convergente Communauté moyenne	Validité discriminante	
			V'1	V'2
Poste V'1	0,67	0,41		
Activité commerciale V'2	0,65	0,43	0,06	
Environnement V'3	0,69	0,54	0,21	0,12

<sup>1</sup> Le DNTS (Diplôme National de Technicien Supérieur) s'adresse à des étudiants possédant un BAC + 2 technique qui auront à l'issue d'une troisième année une compétence complémentaire en marketing industriel.

<sup>2</sup> La validité convergente est vérifiée quand chaque indicateur partage plus de variance, avec son construit, qu'avec l'erreur. Pour la tester, il s'agit de vérifier par la méthode de BOOTSTRAP que chaque contribution factorielle est statistiquement différente de zéro.

La validité discriminante a pour but de vérifier, que la mesure d'une variable théorique est bien spécifique (c'est-à-dire qu'elle mesure bien ce construit et pas un autre). La variance partagée entre les variables V1 et V2 est obtenue en élevant au carré le coefficient de corrélation entre V1 et V2. La variance partagée entre V'1 et V'2 est inférieure aux communautés respectives de V1 et de V2. Les deux variables V'1 et V'2 vérifient alors le critère de validité discriminante : elles correspondent bien à deux concepts différents (Fornell et Lacker 1981).

Pour vérifier la validité prédictive, il s'agit de savoir si la satisfaction prédite par le modèle est corrélée avec la satisfaction recueillie auprès des commerciaux

La cohérence interne est assurée quand tous les indicateurs mesurent bien le même construit et de manière pas trop inégale (c'est-à-dire que les "loadings" doivent être de valeur comparable). C'est l'indicateur  $\rho$  (Joreskog, 1971) qui est utilisé pour mesurer la cohérence interne du construit.

<sup>3</sup> Les uns se fondent sur la fonction d'ajustement (GFI, AGFI de Joreskog et Sorbom 1984, GAMMA et GAMMA Ajusté de Tanaka et Huba 1989 et RMSEA de Steiger et Lind 1980), les autres sur la théorie de l'information (CAIC de Bozdogan 1987) ou sont estimés par comparaison à un modèle (NNFI de Bentler et Bonnet 1980 et CFI de Bentler 1990). Nous prendrons en compte la première famille de critères, ne comparant pas différents modèles et SEPATH ne pouvant comparer le CAIC du modèle saturé avec celui du modèle. De plus la méthode BOOTSTRAP et l'analyse multigroupe ne calculent que les coefficients GAMMA, GAMMA Ajusté et le RMSEA. Concernant les indices d'ajustement GAMMA et GAMMA ajusté, leur valeur doit être proche de 0,9 et si possible supérieure à 0,9. Il est recommandé d'obtenir un RMSEA inférieur à 0,8 pour être acceptable (Brown et Cudeck 1993).