



HAL
open science

Comment construire une relation de qualité avec une clientèle d'artisans et commerçants? Une analyse Tétraclasses

Eric Julienne, Sylvie Llosa

► To cite this version:

Eric Julienne, Sylvie Llosa. Comment construire une relation de qualité avec une clientèle d'artisans et commerçants? Une analyse Tétraclasses. *Décisions Marketing*, 2021, 101, pp.63-88. hal-02889848

HAL Id: hal-02889848

<https://hal.science/hal-02889848>

Submitted on 8 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

COMMENT CONSTRUIRE UNE RELATION DE QUALITE AVEC UNE CLIENTELE D'ARTISANS ET COMMERÇANTS ? UNE ANALYSE TETRACLASSE.

Eric JULIENNE

LITEM, Université d'Evry, Université Paris-Saclay, 91025, Evry, e.julienne@iut.univ-evry.fr

Sylvie LLOSA

IAE d'Aix-en-Provence, Aix-Marseille Université, CERGAM, Sylvie.llosa@iae-aix.com

Résumé : Les commerciaux B2B n'ont pas simplement pour mission de vendre, mais de construire une bonne qualité relationnelle avec leurs clients professionnels pour mieux les fidéliser. Les auteurs dressent une liste de 21 éléments de performance relationnelle des commerciaux (EPR). Puis, à l'aide du modèle tétraclasse (Llosa, 1997) testé sur un échantillon de 202 clients artisans et commerçants, ils hiérarchisent la contribution de ces 21 éléments à la formation de la qualité relationnelle en les classant en 4 catégories : *éléments basiques*, *clés*, *plus* et *secondaires*. Les résultats montrent que les comportements de vente orientés clients sont basiques, les éléments liés à la culture client sont clés, et ceux liés aux extra-rôles des commerciaux (rôle d'ami, rôle proactif) sont plus. Cette recherche permet de hiérarchiser les actions RH à entreprendre auprès des commerciaux (formation, culture client, recrutement) pour améliorer la qualité relationnelle avec les clients.

Mots-clés : performance relationnelle des commerciaux ; qualité relationnelle ; modèle tétraclasse, B2B

HOW TO BUILD A GOOD RELATIONSHIP QUALITY WITH ARTISAN AND SHOPKEEPER CUSTOMERS? A TETRACLASS ANALYSIS.

Abstract: Salespeople do not simply have the mission to sell, but also to build a good relationship quality with professional customers in order to get them loyal. The authors provide a list of 21 relational performance elements (RPE's). Then, using the tetraclass model (Llosa, 1997) on a sample of 202 artisan and shopkeeper customers, they hierarchize the weight of these 21 factors in the formation of relationship quality, by classifying them into 4 categories: *basic*, *key*, *plus* and *secondary elements*. The results show that customer oriented behaviors are basic, customer culture elements are key, and elements linked to salespeople extra-roles (role of a friend, proactive role) are plus. This research helps hierarchizing HR actions with salespeople (training, customer culture, recruitment) in order to increase relationship quality with customers.

Keywords: relationship performance of salespeople; relationship quality; tetraclass model, B2B

Dans les marchés B2B, les commerciaux jouent un rôle central dans la relation acheteur-vendeur, ils en sont l'interface. C'est pourquoi leur rôle a évolué au cours des dernières décennies. Moins centrés sur les transactions à court terme, les commerciaux sont davantage orientés clients, ils prennent mieux en compte la qualité de la relation client, car celle-ci permet d'accroître l'engagement et la valeur-vie des clients (Arli, Bauer et Palmatier, 2018 ; Julienne et Banikema, 2017). Fort de ce constat, plusieurs auteurs ont identifié certaines caractéristiques des commerciaux (par exemple, leur expertise) et des relations (par exemple, la similarité des valeurs entre le commercial et le client) susceptibles d'expliquer la qualité relationnelle (Doney and Cannon, 1997; Homburg, Müller et Klarmann, 2011a). Dans cette recherche, ces caractéristiques sont appelées *éléments de performance relationnelle* (EPR).

La littérature B2B a toujours fait l'hypothèse implicite que l'influence des EPR sur la qualité relationnelle est linéaire (Palmatier *et al.*, 2006). En d'autres termes, le poids d'un élément dans la qualité relationnelle serait constant, que ce dernier soit bien ou mal perçu par le client professionnel. Ce postulat semble contestable. En effet, la qualité relationnelle avec le commercial *du point de vue du client* est conceptuellement proche de la satisfaction client envers le commercial (Palmatier *et al.*, 2006). Or la littérature sur la satisfaction en B2C montre que les liens entre les éléments de performance d'un service et la satisfaction globale qui en résulte sont parfois asymétriques et non linéaires. Plus spécifiquement, à la suite des travaux de Llosa (1997) sur le modèle tétraclasse, plusieurs auteurs confirment que certains éléments dégradent la satisfaction lorsqu'ils sont évalués négativement, alors qu'ils ne l'améliorent pas significativement lorsqu'ils sont évalués positivement (par exemple, la propreté d'un restaurant). D'autres éléments à l'inverse renforcent sensiblement la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement, mais ne la diminuent pas lorsqu'ils sont évalués négativement (par exemple la présence du chef cuisinier qui vient saluer les clients en fin de soirée).

Cette recherche a pour objectif de savoir si les EPR peuvent être classés en quatre catégories selon les logiques tétraclasse de contribution à la qualité de la relation entre le client et le commercial. Cette classification des EPR devrait permettre de mieux identifier les priorités d'actions en termes de recrutement, formation et management de la force de vente. Quels sont les EPR pour lesquels une bonne performance est nécessaire et perçue comme « la

moindre des choses » (EPR *basiques*) ? Quels sont les EPR qui contribuent en positif comme en négatif à la qualité relationnelle, et qui font également partie des priorités d'actions (EPR *clés*) ? Quels sont ceux qui permettent de faire la différence dans des situations à fort enjeu (EPR *plus*) ? Quels sont enfin ceux dont l'influence sur la qualité relationnelle est relativement plus faible et ne constituent donc pas des priorités d'actions (EPR *secondaires*) ?

La première partie de cet article précise le concept de performance relationnelle, en définissant la qualité relationnelle et en identifiant les EPR grâce à une revue de littérature. La seconde partie est consacrée à la présentation et à la mise en œuvre du modèle tétraclasse sur un échantillon de 202 commerçants et artisans. Dans la troisième partie, la carte tétraclasse est interprétée, ce qui conduit à la formulation de recommandations managériales à l'intention des directions commerciales et RH.

La performance relationnelle des commerciaux

Comment expliquer la qualité de la relation entre le client artisan / commerçant et le commercial ? Pour répondre à cette question, il convient de préciser le concept de qualité relationnelle, puis d'examiner grâce à une revue de littérature les EPR susceptibles de l'expliquer.

La qualité relationnelle

De nombreuses recherches en marketing relationnel ont développé le concept de qualité relationnelle (Palmatier *et al.*, 2006). La qualité relationnelle est évaluée du point de vue du client. Elle reflète la force du lien entre le vendeur et son client. Elle est habituellement considérée comme un construit de second ordre, résultant de la combinaison des différentes facettes de la relation, dont les plus fréquemment retenues sont la satisfaction, la confiance et l'engagement. En référence à Palmatier *et al.* (2006), la qualité relationnelle est définie dans cette recherche comme l'évaluation globale de la force de la relation ; elle est conceptualisée comme un construit multidimensionnel capturant trois facettes de la relation évaluées par le client : la satisfaction vis-à-vis du vendeur, la confiance dans le vendeur et l'engagement envers le vendeur.

Palmatier *et al.* (2006) montrent que l'influence de la qualité relationnelle sur la performance commerciale est supérieure à celle de la satisfaction relationnelle. C'est pourquoi

il semble pertinent de retenir la qualité relationnelle plutôt que la satisfaction relationnelle comme variable dépendante du modèle tétraclasse dans cette étude. Ces deux concepts sont toutefois assez proches. La satisfaction est l'une des dimensions de la qualité relationnelle. Le concept de qualité relationnelle est donc plus riche que le seul concept de satisfaction qui ne concerne que l'évaluation passée et présente de la relation, alors que la qualité relationnelle, qui inclut aussi la confiance et l'engagement, projette également la relation dans l'avenir.

Les éléments de performance relationnelle

La capacité du commercial à construire une bonne qualité relationnelle avec son client dépend des EPR qui le caractérisent (son état d'esprit, ses compétences relationnelles, ses comportements de vente, sa personnalité), mais aussi des caractéristiques de la relation. Aucune recherche à notre connaissance ne dresse un panorama complet des EPR. Pour parvenir à en établir la liste la plus exhaustive possible, nous avons mise en œuvre la méthodologie détaillée dans l'encadré 1. A l'issue de ce processus et après élimination des doublons, nous avons dressé une liste synthétique de 21 EPR, qui sont dans leur grande majorité des compétences. Chez les commerciaux, les compétences se répartissent principalement en deux catégories : savoir et savoir-être.

Encadré 1 : Méthodologie d'identification des EPR.

1. Une recherche d'articles académiques a été menée à partir de mots-clés. L'annexe 1 recense les principales recherches liées à ce thème. Les travaux sélectionnés traitent spécifiquement des relations commerciales entre les commerciaux et leurs clients dans des contextes B2B. L'objectif est d'identifier les EPR explicatifs de la qualité relationnelle ou de l'une de ses dimensions (satisfaction, confiance, engagement). Par extension, ces EPR sont parfois explicatifs de concepts proches (perception positive vs. négative du vendeur, intention de continuité relationnelle et d'interaction future, relations fortes et stables).
2. Une série de 30 entretiens avec des clients B2B de secteurs d'activité variés a permis d'approfondir le contenu et la compréhension des EPR, tout en confrontant les données issues du terrain avec les EPR identifiés dans la littérature. Ces entretiens portaient sur la qualité relationnelle perçue par les clients et les éléments qui l'améliorent ou la dégradent.

3. Le concept d'orientation client, mentionné par plusieurs auteurs comme variable explicative de la qualité relationnelle (Poujol, 2008 ; Swan, Trawick et Silva, 1985) a été opérationnalisé au travers de plusieurs EPR plus spécifiques. La littérature montre en effet que l'orientation client consiste en une série de valeurs et de comportements, tels que la gestion coopérative des conflits, la prise en compte de l'intérêt du client (Homburg Müller et Klarman, 2011a), l'absence de pression commerciale, la capacité d'adaptation (Saxe et Weitz, 1982), l'honnêteté et l'intégrité (Schwepker, 2003). Cette décomposition du concept d'orientation client en dimensions plus spécifiques vise dans cette recherche à formuler les recommandations managériales les plus concrètes et précises possible. Plus l'EPR étudié dans le modèle tétraclasse est précis, plus il est opérationnel et peut engendrer des actions ciblées.
-

Un EPR relève du savoir. Il s'agit de l'expertise :

1. **L'expertise** du commercial fait référence à la connaissance technique des produits et services. Elle permet au commercial de répondre avec précision aux interrogations du client, de le conseiller dans ses choix. Elle rassure le client (Doney et Cannon, 1997).

Dix-sept EPR sont des savoir-être (compétences relationnelles) :

2. **La préparation des rendez-vous** permet d'améliorer l'efficacité des interactions avec le client. Une bonne préparation permet de rassembler des informations sur le client de manière à connaître les éléments de contexte liés à sa situation spécifique et adapter la présentation de vente (Bodkin et Stevenson, 1996). L'abondance d'information sur le WEB et les réseaux sociaux permet de collecter de nombreuses informations sur les prospects. Pour les clients qui ont déjà un historique de commandes avec l'entreprise, le commercial a la possibilité de prendre connaissance des informations stockées dans la base CRM.
3. **La courtoisie** englobe la politesse, le respect, la considération et la gentillesse envers le client. La courtoisie est, selon Sharma et Patterson (1999), un élément de la qualité de service qui renforce la confiance.

4. **La capacité du commercial à susciter la sympathie** du client (*likability*) fait référence au fait que le client trouve le commercial agréable et sympathique. Les travaux de recherche montrent qu'il y a un lien entre le potentiel de sympathie d'un individu et le degré de confiance qu'il suscite (Doney et Cannon, 1997). Les clients se sentent plus à même de prévoir le comportement d'un commercial qu'ils apprécient. Ils leur attribuent des intentions positives.
5. **La qualité d'écoute** du commercial est indispensable à la compréhension de la situation du client lors de la phase de découverte des besoins (Castleberry, Shepherd, Ridnour, 1999 ; Homburg, Müller et Klarmann, 2011a).
6. **La capacité d'adaptation** désigne la capacité du commercial à adapter ses présentations et son argumentation pendant l'entretien de vente en réponse aux spécificités de la situation du client. La capacité d'adaptation rassure le client sur le fait que ses besoins sont réellement compris et que la spécificité de sa situation est prise en compte (Spiro et Weitz, 1990).
7. **La qualité de la communication** fait référence à la capacité du commercial à fournir au client des informations complètes, clairement présentées, dans un langage compréhensible par le client, au moment opportun (Sharma et Patterson, 1999). Morgan et Hunt (1994) soulignent que la qualité de communication permet de résoudre les conflits, d'aligner les perceptions et les attentes.
8. **La proactivité** fait référence à la capacité d'un individu à aller au-delà de la simple réponse aux besoins du client, en les anticipant et en étant force de proposition (Bateman et Crant, 1993). Dans les relations commerciales, les clients professionnels n'attendent pas seulement que les fournisseurs répondent à leurs besoins actuels exprimés de manière explicite, mais qu'ils comprennent suffisamment le métier de leurs clients pour répondre de manière proactive à leurs besoins latents et futurs (Blocker *et al.*, 2011).
9. **La gestion coopérative des conflits** renvoie à la recherche de solutions acceptables par le commercial et le client lorsque survient une objection ou un désaccord (Homburg, Müller et Klarmann, 2011a ; Selnes, 1995).
10. **L'absence de pression commerciale pour obtenir des commandes** se réfère au fait que le commercial essaie d'influencer le client par l'information plutôt que la pression pour obtenir des commandes, en particulier dans la phase de conclusion de l'entretien de vente (Homburg, Müller et Klarmann, 2011a ; Saxe et Weitz, 1982).

11. **Le suivi client** après la vente est une étape importante de la vente relationnelle, elle correspond à une attente forte des clients (Moncrieff et Marshall, 2003). Suivre le client signifie que le commercial ne considère pas la vente comme terminée dès lors que la commande est passée, mais s'assure que les produits et services ont été délivrés, que les promesses ont été tenues, et que le client est satisfait (Dwyer, Hill et Martin, 2000).
12. **La fréquence des contacts** permet au client d'observer le comportement du commercial dans une grande variété de situations, ce qui permet aux deux parties de mieux se connaître, mieux comprendre les besoins de l'autre et mieux prévoir ses comportements. Les contacts fréquents renforcent l'interaction sociale, facilitent la communication, et favorisent la relation interpersonnelle (Doney et Cannon, 1997).
13. **L'interaction sociale** entre le commercial et le client se manifeste par des discussions personnelles ou des rencontres (restaurants, sorties...) en dehors du cadre strictement professionnel. Elle permet de tisser des liens plus étroits, et place le commercial dans un rôle d'ami, au-delà de son rôle professionnel (Doney et Cannon, 1997).
14. **La fiabilité** signifie que le commercial annonce ce qu'il va faire, puis confirme au client que ce qu'il a annoncé est effectivement réalisé. Pour les commerciaux, la fiabilité signifie des choses tels que : être à l'heure aux rendez-vous, envoyer la documentation ou le devis promis, et plus largement tenir les promesses qui ont été faites (Swan, Trawick et Silva, 1985).
15. **La réactivité** du commercial désigne la disponibilité et la rapidité avec laquelle le commercial répond aux demandes du client. Par exemple, un commercial réactif s'empresse de retourner l'appel téléphonique d'un client. L'influence de la réactivité sur la satisfaction client a été montrée dans différents contextes de vente (Agnihorti *et al.*, 2016).
16. **L'honnêteté** fait référence à l'intégrité du commercial, au fait qu'il soit digne de foi, c'est une condition nécessaire à la confiance du client (Evans *et al.*, 2012 ; Schwepker, 2003).
17. **La prise en compte par le commercial de l'intérêt du client renvoie à la bienveillance**, c'est-à-dire la volonté du commercial d'aider réellement le client à réaliser ses objectifs. La bienveillance est liée à l'éthique du commercial (Schwepker, 2003).

18. **Les efforts réalisés** par le commercial pour son client montrent son investissement dans la relation et sont appréciés par le client. Il peut s'agir par exemple du temps passé à découvrir les besoins du client et trouver des solutions lorsque survient un conflit (Homburg, Müller et Klarmann, 2011a). Ahearne *et al.* (2007) soulignent ainsi l'importance des efforts réalisés par les commerciaux pour comprendre les clients, rester en contact avec eux, et leur porter attention, ce qui contribue au développement et au maintien de la relation.

D'autres EPR ne sont pas des compétences, ils sont plutôt relatifs à l'organisation et au management de l'équipe commerciale :

19. **La stabilité de la relation** fait référence à la durée de la relation entre le client et le commercial. Une relation stable permet au commercial de mieux connaître son client, ses besoins, ses préférences. Elle lui permet de s'investir davantage dans la relation, ce qui est valorisé par le client. De plus, le temps passé ensemble permet de mieux se connaître (Doney et Cannon, 1997). La stabilité de la relation dépend des décisions d'affectation par le management du commercial sur tel ou tel territoire de vente ou tel ou tel client.

20. **La similarité perçue** avec le commercial fait référence à la croyance de l'acheteur que le commercial partage avec lui des centres d'intérêts communs et des valeurs communes. Le client pense que le commercial a les mêmes croyances que lui sur les comportements, les objectifs et les conduites appropriées. Il attribue alors au commercial des intentions bienveillantes, ce qui renforce non seulement la confiance (Doney et Cannon, 1997), mais aussi l'engagement du client (Morgan et Hunt, 1994). Comme la stabilité de la relation, la similarité perçue dépend de l'affectation par le management d'un commercial à un client.

21. **Le pouvoir de décision en interne** fait référence à l'autorité dont dispose le commercial pour adapter la proposition de valeur et les ressources de son organisation aux besoins spécifiques du client (Doney et Canon, 1997). Par exemple, un commercial qui prendrait un engagement sur une date de livraison ne serait pas crédible si le client pensait qu'il n'a pas de contrôle sur les ressources logistiques internes de son entreprise. Le client a davantage confiance dans le commercial lorsqu'il pense que celui-ci a le pouvoir d'influencer son organisation pour s'adapter à ses besoins (Doney et Canon, 1997). Ce pouvoir plus ou moins étendu dépend du niveau de délégation accordé au commercial.

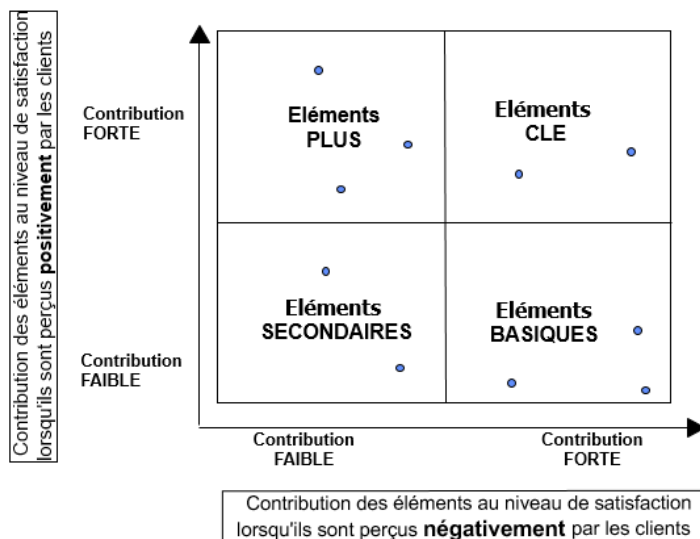
Analyse des liens entre les 21 EPR et la qualité relationnelle avec le modèle tétraclasse

Quels sont les liens entre ces 21 EPR et la qualité relationnelle ? Le modèle tétraclasse devrait permettre de mieux comprendre leurs influences respectives.

Le modèle tétraclasse

Le modèle tétraclasse, créé dans le domaine des services, établit quatre catégories d'éléments selon leurs contributions spécifiques au niveau de satisfaction : les éléments *basiques*, *plus*, *clés* et *secondaires* (figure 1).

Figure 1. Le modèle tétraclasse de Sylvie Llosa (1997)



Ce modèle comporte deux axes, l'abscisse représente la contribution des éléments au niveau de satisfaction lorsqu'ils sont perçus de façon négative par les clients, l'ordonnée leurs contributions lorsqu'ils sont perçus de façon positive. Selon Llosa (1997), **le poids de certains éléments dans la satisfaction globale du client est stable, quelle que soit son évaluation par le client**. Cette contribution stable est (1) soit toujours forte, ce sont les éléments **clés** (par exemple, si l'on analyse la satisfaction vis à vis d'un restaurant : la saveur des plats); (2) soit toujours relativement plus faible, ce sont les éléments **secondaires** (l'accessibilité du restaurant). **D'autres éléments contribuent à la satisfaction du client de**

façon fluctuante. Les éléments basiques et les éléments plus se révèlent alors : (1) Lorsqu'un élément **basique** est évalué négativement par le client, il fait fortement baisser son niveau de satisfaction globale ; une évaluation favorable a quant à elle peu d'impact sur sa satisfaction car « c'est la moindre des choses » (la propreté des lieux) ; (2) Les éléments **plus** ont une logique de contribution inverse. Une bonne performance est surprenante et augmente le niveau de satisfaction globale, une mauvaise performance a peu d'influence (un geste du serveur, offrir un café).

L'encadré 2 explique pourquoi l'utilisation du modèle tétraclasse semble particulièrement approprié pour cette étude.

Encadré 2 : Le choix de tétraclasse dans cette étude

La littérature sur la satisfaction en B2C montre que les liens entre les facteurs de performance d'un service et la satisfaction globale qui en résulte sont parfois asymétriques et non linéaires. Les méthodes de simulation de Kano *et al.* (1984), de « pénalité/récompense » de Brandt (1988), le modèle tétraclasse de Llosa (1997), la méthodologie développée par Mittal *et al.* (1998) vont dans ce sens. Ces modèles sont tous inspirés des travaux de Herzberg *et al.* (1959) développés dans le domaine de la satisfaction au travail et des pratiques RH. Le modèle tétraclasse possède en particulier une validité externe solide puisque l'existence de logiques de contributions linéaires et non linéaires a été corroborée dans diverses recherches fondées sur des activités de service très variées (banque ; restauration ; grande distribution ; club de sport ; zones commerciales ; service de chirurgie de court séjour ; assurances ; hôtellerie ; pharmacies ; vétérinaires). Le modèle, dont la fiabilité a été confirmée par les travaux de Ray et Gotteland (2005) et les propriétés statistiques étudiées par Windal (2011, 2015), semble particulièrement approprié pour cette étude car :

- Il a été inventé pour analyser la satisfaction vis-à-vis d'une expérience de service, avec des attributs dont la performance peut varier selon le personnel en contact, le lieu, le jour, ce qui est le cas des éléments de performance relationnelle des commerciaux. En particulier, la contribution à la satisfaction de qualités humaines telles que l'écoute, la clarté, la gentillesse du personnel, si difficile à standardiser, est au cœur du sujet. A contrario, les utilisations du modèle tétraclasse dans le cadre de produits à attributs

fixes (un shampoing par exemple) où la variation de performance n'est due qu'à la perception du client est plus problématique.

- Ce modèle a parfois été utilisé pour mesurer la contribution à d'autres variables que la satisfaction, telles que la fidélité, la part d'achat (Clerfeuille et Poubanne, 2003), ou, plus récemment dans le domaine des ressources humaines, l'engagement des salariés (Valéau et Llosa, 2019). Dans cette étude, nous restons dans cette lignée : le modèle est utilisé pour mesurer la contribution des EPR à la qualité relationnelle, qui englobe la satisfaction à l'égard du commercial et l'élargit à des concepts proches (confiance dans le commercial, engagement envers le commercial).
- Deux poids sont calculés pour chaque élément, selon qu'ils sont bien ou mal évalués par le client. Ces poids sont déduits de calculs statistiques et non demandés au répondant, ce qui évite des questionnaires lourds qui augmentent le taux de non-réponse.
- La contribution des éléments est mesurée à partir d'évaluations d'expériences réellement vécues (et non simulées comme dans la méthode de Kano), ce qui correspond à la nature même de la qualité relationnelle des commerciaux, une évaluation post-expérience.
- Le modèle nécessite uniquement des données ordinales, qui correspondent à la nature de la qualité de la relation.
- Enfin, il aboutit à une carte visuelle, dont la compréhension et la communication sont aisées.

Administration d'un questionnaire à 202 artisans et commerçants

Pour mettre en œuvre le modèle tétraclasse, il a été procédé à une enquête par questionnaire auprès de 202 artisans et commerçants (boulangers, bouchers, pharmaciens, coiffeurs, etc.). Il y a en France 1,8 million d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise (6,7% de la population active) regroupés dans la même famille de PCS par l'INSEE¹. Ces catégories sont proches dans le sens où elles regroupent les actifs qui sont chefs de leur propre entreprise, mais travaillent seul ou n'emploient qu'un petit nombre de salariés (0 à 9). Leurs

¹ « Catégories socioprofessionnelles en 2019 », accessible depuis l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3741241>

processus d'achat sont similaires (pouvoir de décision en général concentré sur un seul individu, peu de formalisme). Les artisans et commerçants sont peu étudiés dans la littérature, or ils sont un terrain extrêmement propice à cette étude, car la nature des échanges entre les commerciaux et leurs clients artisans et commerçants est typiquement relationnelle, *i.e.* caractérisée par des visites régulières, une bonne connaissance réciproque des partenaires, la recherche d'un climat de confiance et d'un lien interpersonnel. Même avec le développement du digital, la relation en direct est largement plébiscitée par cette clientèle qui apprécie sa simplicité, sa convivialité et plus généralement le lien social (Colla et Lapoule 2014). Cette proximité relationnelle s'explique par un haut niveau d'interdépendance et un important besoin de coordination entre les commerçants/artisans et leurs fournisseurs, car le succès des fournisseurs (en amont) dépend du succès des clients (en aval) auprès de leurs propres clients (Anderson et Weitz, 1989).

Le questionnaire commence par une mise en situation, lors de laquelle il est demandé au répondant de penser à un représentant qui lui fournit des biens ou des services. « *Il faut, est-il précisé en début de questionnaire, que ce soit un représentant que vous rencontrez régulièrement, disons au moins 3 fois par an en face à face, en plus des contacts par téléphone ou par mail. Si vous avez votre représentant en tête, alors c'est parti, vous pouvez répondre au questionnaire !* ». Cette contextualisation permet au répondant d'évaluer la qualité relationnelle au travers de la totalité de ses expériences passées, et de la manière dont il projette la relation dans le futur. Les premières questions permettent d'évaluer la qualité relationnelle au travers de trois concepts : la satisfaction globale vis-à-vis du commercial, la confiance dans le commercial et l'engagement envers le commercial. Plus spécifiquement, la qualité relationnelle est obtenue par la moyenne arithmétique des scores obtenus à ces trois variables. Cette mesure de la qualité de la relation est celle habituellement retenue dans la littérature (Palmatier *et al.*, 2006). Le questionnaire continue ensuite avec l'évaluation par le répondant des 21 EPR concernant son commercial. Cet ordre (l'évaluation de la qualité relationnelle avant l'évaluation des EPR) permet de garder toute sa spontanéité à la première mesure et d'éviter un biais de rationalisation a posteriori.

Les échelles de mesure ayant permis de rédiger les questions sont pour l'essentiel empruntées à la littérature (annexe 2). Chaque EPR est mesurée par trois items. La validité psychométrique des construits a été vérifiée sous ses différents aspects (fiabilité, validité convergente et discriminante) par analyse factorielle confirmatoire (modèle d'équations structurelles avec AMOS). Fort de ces 21 EPR distincts qui constituent les variables

explicatives de la qualité relationnelle, il est désormais possible de mettre en œuvre le modèle tétraclasse afin de comprendre leur logique de contribution à la qualité relationnelle.

Résultats de l'analyse tétraclasse

La méthodologie mise en œuvre dans le modèle tétraclasse est présentée dans l'encadré 3.

Encadré 3 : Méthodologie du modèle tétraclasse

Pour mettre en œuvre tétraclasse, il convient de mener une analyse factorielle des correspondances (AFC) entre les EPR et la qualité de la relation à partir des variables dichotomisées à la médiane². L'AFC est réalisée sur un tableau de contingence comprenant deux colonnes (qualité de la relation positive et négative) et 42 lignes : deux lignes sont consacrées à chacun des 21 EPR, l'une concerne l'effectif des répondants ayant porté une évaluation négative, l'autre l'effectif des répondants ayant porté une évaluation positive. L'AFC génère deux coordonnées pour chaque EPR : contribution de l'EPR à la qualité relationnelle quand il est évalué négativement par le client (abscisse) ; contribution de l'EPR à la qualité relationnelle quand il est évalué positivement par le client (ordonnée). Les coordonnées de la qualité relationnelle permettent d'établir les frontières entre les différentes classes d'EPR : basiques, clés, plus, secondaires.

² La dichotomisation est opérée à la médiane de la qualité relationnelle car les variables sont ordinales et non numériques. L'objectif est de faire pour chaque élément 4 groupes de répondants: (1) Groupe 1 = Evaluation positive de l'EPR et de la qualité relationnelle ; (2) Groupe 2 = Evaluation négative de l'EPR et positive de la qualité relationnelle ; (3) Groupe 3 = Evaluation positive de l'EPR et négative de la qualité relationnelle ; (4) Groupe 4 = Evaluation négative de l'EPR et de la qualité relationnelle.

Il faut donc trouver une façon de dichotomiser l'échelle de qualité relationnelle, qui comporte 7 points. La médiane conduit à la répartition suivante : 1-2-3-4 = négatif, et 5-6-7= positif. Le choix de ce découpage est également supporté par le bon sens, l'objectif étant d'être exigeant en matière de qualité relationnelle. Un répondant qui a évalué un facteur à 4, c'est à dire « moyen », ne peut être considéré comme mettant une « bonne » évaluation. Ce choix de dichotomisation est appliqué à tous les facteurs, indépendamment de leur médiane ou moyenne respective. C'est justement parce que les effectifs entre les groupes 1 à 4 ne sont pas équilibrés qu'émergent des éléments basiques, plus, clés et secondaires.

Le tableau 1 présente les liens entre les EPR et l'indice composite de qualité relationnelle.

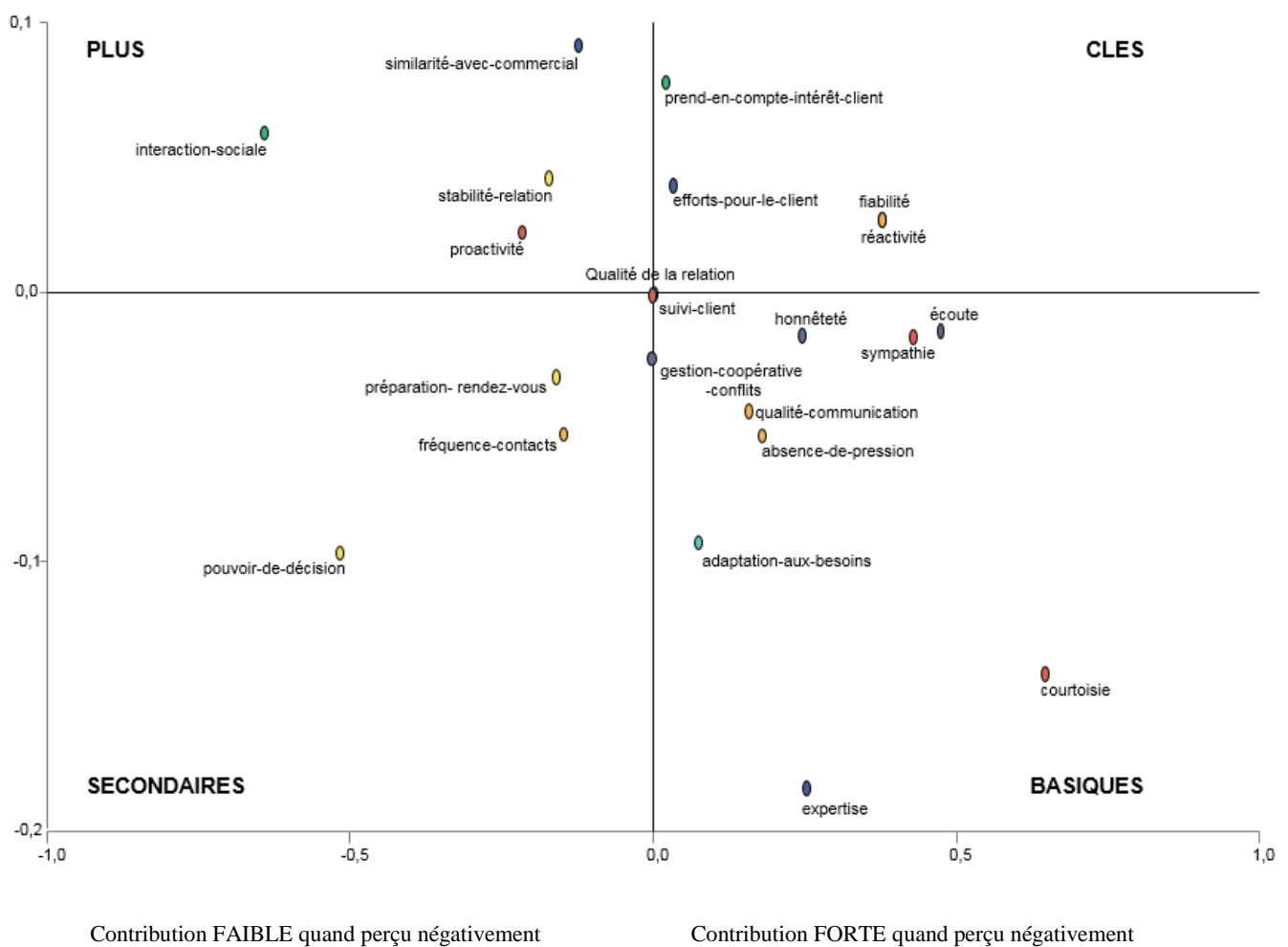
Tableau 1. Contribution d'une bonne ou mauvaise performance des EPR à la qualité

EPR jouant POSITIVEMENT sur la qualité de la relation			EPR jouant NEGATIVEMENT sur la qualité de la relation		
Rang	EPR	Loadings	Rang	EPR	Loadings
1	similarité-avec-vendeur (PLUS)	0,092	1	courtoisie(BASIQUE)	0,646
2	prend-en-compte-intérêt-client (C	0,078	2	écoute (BASIQUE)	0,475
3	interaction-sociale(PLUS)	0,059	3	sympathie(BASIQUE)	0,431
4	stabilité-relation(PLUS)	0,043	4	fiabilité (CLE)	0,379
5	efforts-pour-le-client (CLE)	0,04	5	réactivité (CLE)	0,379
6	fiabilité (CLE)	0,027	6	expertise (BASIQUE)	0,251
7	réactivité (CLE)	0,027	7	honnêteté(BASIQUE)	0,246
8	proactivité (PLUS)	0,023	8	absence-de-pression (BASIQUE)	0,18
9	suivi-client	-0,001	9	clarté-communication (BASIQUE)	0,158
10	écoute (BASIQUE)	-0,014	10	adaptation-aux-besoins (BASIQUE)	0,073
11	honnêteté(BASIQUE)	-0,015	11	efforts-pour-le-client (CLE)	0,033
12	sympathie(BASIQUE)	-0,016	12	prend-en-compte-intérêt-client (CLE)	0,021
13	gestion-coopérative-conflits (BASI	-0,024	13	gestion-coopérative-conflits (BASIQUE)	0,002
14	préparation RV (SECONDAIRE)	-0,031	14	suivi-client	-0,001
15	clarté-communication (BASIQUE)	-0,044	15	similarité-avec-vendeur (PLUS)	-0,123
16	fréquence-contacts (SECONDAIRE)	-0,052	16	fréquence-contacts (SECONDAIRE)	-0,148
17	absence-de-pression (BASIQUE)	-0,053	17	préparation RV (SECONDAIRE)	-0,16
18	adaptation-aux-besoins (BASIQUE)	-0,092	18	stabilité-relation(PLUS)	-0,172
19	pouvoir-de-décision (SECONDAIRE)	-0,096	19	proactivité (PLUS)	-0,215
20	courtoisie(BASIQUE)	-0,141	20	pouvoir-de-décision (SECONDAIRE)	-0,515
21	expertise (BASIQUE)	-0,183	21	interaction-sociale(PLUS)	-0,641

relationnelle.

La carte tétraclasse permet de visualiser les résultats (figure 2). Chaque EPR est placé sur un repère orthonormé selon ses coordonnées. La qualité de la relation se situe à l'intersection des deux axes (coordonnées nulles après recentrage).

Figure 2. Carte tétraclasse des contributions des EPR à la qualité relationnelle



Interprétation de la carte tétraclasse et recommandations managériales

Comment interpréter la carte tétraclasse ? Un retour sur la littérature relative à l'orientation client des commerciaux fournit une grille de lecture éclairante. Saxe et Weitz (1982) sont à l'origine de ce concept, qu'ils définissent comme « le degré auquel les vendeurs mettent en œuvre le concept marketing en essayant d'aider les clients à prendre des décisions d'achat qui répondront à leurs besoins » (Saxe et Weitz, 1982, p 344). Au-delà de cette première définition, plusieurs précisions et développements théoriques apportent un cadre qui apportent de la lisibilité aux résultats :

- L'orientation client se manifeste dans les comportements des vendeurs (Homburg, Müller et Klarmann, 2011a ; Schwepker, 2003). Les comportements orientés client sont pour la plupart des éléments basiques.

- L'orientation client relève également d'une culture d'entreprise (Gotteland, 2019 ; Schwepker, 2003), c'est-à-dire une « culture organisationnelle spécifique, un ensemble de valeurs et de croyances qui placent le client au centre de la stratégie et des actions de l'entreprise » (Deshpandé et Webster, 1989). Les EPR liés à la culture client sont pour la plupart des éléments clés.
- L'orientation client se révèle enfin dans les extra-rôles du commercial (Blocker *et al.*, 2011 ; Gotteland, Haon et Gauthier, 2007 ; Homburg, Müller et Klarmann, 2011b). Les EPR liés à l'extra-rôle du commercial sont pour la plupart des éléments plus.

Ce sont ces trois dimensions de l'orientation client qui se reflètent respectivement dans les quadrants basiques, clés et plus, alors que les EPR secondaires ne sont pas liés à l'orientation client (figure 3).

Figure 3 : Grille de lecture théorique des résultats

EPR Basiques	EPR Clés	EPR Plus	EPR Secondaires
Liés à l'orientation client du commercial			Non liés
Intra rôles du commercial		Extra rôles du commercial	
Relatifs à des comportements orientés clients	Relatifs à la Culture client		

EPR basiques : des comportements orientés clients

Les EPR basiques concernent principalement les comportements orientés clients et les compétences sous-jacentes (savoir-être) que devraient posséder le commercial (Homburg, Müller et Klarmann, 2011a). Ces comportements jalonnent les étapes bien connues de l'entretien de vente : se montrer courtois et sympathique lors de la prise de contact, écouter le client pour découvrir ses besoins, adapter la proposition de valeur aux besoins détectés, posséder l'expertise nécessaire pour conseiller, communiquer clairement la proposition de valeur, gérer de manière coopérative les conflits, conclure la vente sans faire pression, assurer le suivi. Ce sont ces comportements et ces compétences que l'on retrouve dans le quadrant des EPR basiques.

Les résultats du tétraclasse montrent qu'une bonne performance sur les comportements orientés client est un minimum exigé par les clients. Les attentes des clients sont élevées sur ces éléments, la norme client est d'être irréprochable. Par exemple, l'expertise apparaît comme une compétence essentielle à la mise en œuvre de comportements orientés client. En effet, comment le commercial pourrait-il répondre de manière appropriée aux besoins du client sans posséder une bonne connaissance de ses produits et services ? Les trois EPR qui contribuent le plus à l'insatisfaction quand ils ne sont pas au rendez-vous (courtoisie, écoute, sympathie) étant eux même basiques chez les clients des commerçants et des artisans (Llosa, 1996), il n'est pas surprenant que ces derniers les exigent de leurs propres commerciaux.

L'adoption de comportements orientés client a peu d'influence sur la qualité de la relation quand ces comportements sont bien évalués, car « c'est la moindre des choses ». En revanche, ils ont une influence fortement négative sur la qualité de la relation quand ils sont mal évalués. En d'autres termes, les comportements orientés client doivent être impérativement mis en œuvre pour réussir une relation commerciale.

Il convient donc impérativement que tous les commerciaux acquièrent les comportements orientés clients qui sont le seuil d'entrée dans une relation commerciale. Il s'agit du socle minimal de compétences à maîtriser, y compris pour les clients à faible valeur et dans les situations de faible intensité concurrentielle. Ces compétences sont enseignées dans les formations commerciales courtes de type bac + 2. Elles peuvent également s'acquérir par la formation continue, et se consolident avec l'expérience. De ce fait, l'entreprise peut les acquérir assez rapidement et assez facilement, par la formation ou en recrutant des profils déjà formés.

Toutefois, les comportements orientés clients ne suffisent pas à faire la différence et capter le client de façon durable. Ce sont les EPR clés et plus qui font la différence et sur lesquels il faut se concentrer, à la condition qu'il n'y ait pas de mauvaises performances sur les comportements orientés clients.

EPR clés : des éléments de culture client

Les EPR clés, toujours déterminants quelle que soit leur performance, concernent des éléments de culture client, *i.e.* des croyances et des valeurs plaçant la satisfaction client au cœur des priorités de l'entreprise. Les commerciaux se réfèrent à ces croyances et ces valeurs comme mode de pensée et d'action, indépendamment des normes et des process imposés par

l'entreprise. Plus spécifiquement, la carte tétraclasse indique que les EPR clés concernent (1) une préoccupation soutenue pour l'intérêt des clients, (2) le sens de l'effort pour satisfaire les clients, (3) la fiabilité qui exprime le respect des engagements vis-à-vis des clients, (4) la réactivité qui manifeste la volonté d'être disponible pour les clients et répondre à leurs demandes avec empressement. L'honnêteté est également un élément de la culture client, mais elle est catégorisée par le modèle tétraclasse dans les EPR basiques, assez proche toutefois du quadrant des EPR clés.

Cette envie de rendre service, de faciliter la vie du client, est particulièrement appréciée des commerçants et artisans. La plupart du temps, les vendeurs sont des fournisseurs de produits dont les commerçants/artisans ont besoin pour les revendre à leur tour (un jambon pour un charcutier), pour les transformer (de la farine pour un boulanger), pour les utiliser lors de la fabrication du service (du shampoing pour un coiffeur). La rupture de stock est donc vraiment problématique, la réactivité doit être totale dans ces relations commerciales.

En principe, il devrait y avoir un lien entre la culture client et les comportements de vente orientés clients, car une forte culture client se manifeste dans les comportements (Gotteland, Haon et Gauthier, 2007). Toutefois, les comportements orientés clients peuvent également être mis en œuvre mécaniquement, parce qu'ils résultent de normes et de process imposés par l'entreprise. La culture client apporte un supplément d'âme, une authenticité qui montre aux clients que les comportements sont sincères, qu'ils résultent d'une intention bienveillante. La distinction entre culture client et comportements orientés clients est utile dans cette recherche, car les conséquences managériales sont fortes. L'acquisition ou l'amélioration des EPR ne requiert pas les mêmes leviers selon leur nature : Pour acquérir les comportements orientés clients dont les résultats montrent qu'ils sont pour la plupart basiques, des formations peuvent suffire (formations à l'écoute client, à la communication, formation technique au produit pour acquérir l'expertise, etc.). En revanche, pour obtenir les EPR liés à la culture client qui sont pour la plupart clés, de simples formations ne suffisent pas, il faut une véritable transformation culturelle. Une culture client peut apparaître et se maintenir de deux manières dans une organisation (Gotteland, 2019) : de manière informelle (émergente) et de manière formelle (délibérée). Dans le premier cas, des collaborateurs avec des niveaux individuels d'orientation marché élevés servent de référents aux autres membres de l'organisation et influencent leur niveau d'orientation marché par apprentissage social. Ils sont l'exemple à suivre. Dans le second cas, les dirigeants de l'entreprise décident,

programment et pilotent un plan de transformation culturelle pour rendre leur organisation davantage orientée client. En résumé, la transformation culturelle vers l'orientation client comporte de la formation mais aussi des discours, des styles de leadership, des chartes, la mise en avant d'attitudes exemplaires, des critères de recrutement voire de rémunération différents, des processus d'organisation intégrant la voix du client, etc. (Gotteland, 2019). La culture client (EPR clés) se construit progressivement, car elle suppose des transformations en profondeur. Plus longue à acquérir que les comportements orientés client, elle revêt un caractère stratégique, car elle est source de différenciation. Son rôle se renforce au fur et à mesure que les clients sont à plus forte valeur et que s'accroît l'intensité concurrentielle.

Les EPR plus : les extra-rôles du commercial orienté client

Les comportements extra-rôle concernent les comportements du commercial qui ne font pas partie de son rôle formel. En principe, un commercial orienté client se contente d'adopter des comportements de vente visant à satisfaire son client, en réponse aux besoins exprimés. Toutefois, le commercial orienté client peut sortir de son rôle habituel de deux manières :

- (1) En allant au-delà de la simple réponse aux besoins, il adopte une orientation client *proactive*, qui consiste à découvrir, comprendre et satisfaire les besoins latents du client par anticipation, en étant force de proposition (Gotteland, Haon et Gauthier, 2007) ;
- (2) En développant des liens interpersonnels forts qui le conduisent à jouer, en plus de son rôle professionnel traditionnel, le *rôle d'ami*. Cette dimension de l'orientation client est appelée par Homburg et ses collègues (2011b) orientation client relationnelle (par opposition à l'orientation client fonctionnelle limitée au rôle professionnel).

Les EPR plus concernent ces deux aspects extra-rôle du commercial. La stabilité de la relation (le temps passé ensemble), les interactions sociales en dehors du contexte professionnel et la similarité perçue renforcent la relation amicale, ainsi que le soulignent Bäckström *et al.* (2009). La proactivité est le second EPR plus. Elle est facilitée par la stabilité de la relation qui, en améliorant la connaissance du client avec le temps, permet indirectement au commercial de jouer un rôle proactif.

Les extra-rôles semblent nécessiter des interactions en face à face, car il apparaît plus difficile d'établir un lien interpersonnel fort et être proactif lorsque les contacts ont lieu uniquement par téléphone, par mail ou sur les réseaux sociaux. Mieux vaut un rendez-vous client créateur de lien, quitte à le faire durer plus longtemps qu'une rencontre rapide, centrée uniquement sur le produit et la vente. Par exemple, Colla et Lapoule (2014) relèvent que « le coiffeur est un artiste profondément humain et demandeur de contact et de lien social, également avec ses fournisseurs ».

La capacité à établir des liens interpersonnels forts avec le client semble relever de la personnalité, car elle est liée à l'extraversion et l'agréabilité qui sont deux traits de personnalité parmi les « *big five* » du modèle OCEAN. Ces deux traits pourront être évalués lors des tests de recrutement³. La proactivité est également une disposition personnelle, elle relève de la personnalité, ainsi que le montrent Bateman et Crant (1993). Ces deux auteurs proposent une échelle de mesure dont les managers pourront s'inspirer lors du recrutement.

En revanche, comme indiqué plus haut, la similarité avec le commercial et la stabilité de la relation relèvent du management de l'équipe commerciale. Les managers pourront actionner le levier de la similarité lors des choix d'affectation des commerciaux sur les comptes client. Ils pourront actionner le levier de la stabilité en pérennisant les binômes commercial-client.

Les éléments extra-rôle ont une contribution non linéaire sur la qualité relationnelle. Tant mieux si le commercial est un ami, cela est généralement apprécié par le client, mais inversement cela n'est pas indispensable à ses yeux. C'est une excellente surprise si le commercial sait anticiper les besoins et être force de proposition, mais cette capacité dépasse le niveau d'exigence habituel du client.

Source de différenciation, les éléments extra-rôle devraient retenir l'attention des managers et être pris en compte dans les situations caractérisées par la plus forte intensité concurrentielle et pour les clients à la plus forte valeur. Il convient en effet d'allouer à ces situations spécifiques les commerciaux disposant de la meilleure capacité à jouer ces extra-rôles. En revanche, rien ne sert d'investir dans les extra-rôles si les commerciaux n'ont pas acquis préalablement une véritable culture client (EPR clés) et *a fortiori* des comportements

³ Les tests de personnalité sont fréquemment utilisés pour vérifier l'adéquation d'un profil avec la fonction commerciale, par exemple les tests PAPI, MBTI ou BIG FIVE. Voir par exemple « Comment choisir le bon test de recrutement d'un commercial », accessible depuis l'adresse <http://www.bridge-developpement.fr/Recrutement-commercial/Comment-choisir-le-bon-test-pour-le-recrutement-d-un-commercial.html>

de vente orientés client (EPR basiques). C'est l'addition de ces trois catégories d'EPR (comportements orientés clients, culture client, rôle amical et proactif) qui donne au commercial la capacité de construire la meilleure qualité relationnelle.

Les EPR secondaires sortent du cadre de l'orientation client

Les EPR secondaires ont une contribution linéaire sur la qualité relationnelle, mais leur influence est relativement faible, moindre que les EPR basiques (comportements orientés clients), clés (culture client), ou plus (les extra-rôles). Bien qu'il convienne de ne pas les négliger, l'attention qui leur sera portée sera moins prioritaire. La carte tétraclasse range dans cette catégorie :

- La fréquence des contacts : Si les relations en face à face gardent toute leur importance, leur fréquence devient moins critique car d'autres supports digitalisés existent et permettent de compléter la relation, par exemple pour passer une commande complémentaire (Colla et Lapoule, 2014) ;
- La préparation des rendez-vous ; Le rendez-vous entre le commercial et un artisan ou un commerçant n'est généralement pas une réunion technique nécessitant une préparation poussée ;
- Le pouvoir de décision en interne du commercial : Il est vrai que la clientèle des artisans et commerçants a en général des demandes simples, ne demandant pas au commercial de modifier les processus internes pour satisfaire ces demandes.

Ces EPR secondaires n'ont pas de lien avec l'orientation client, ce qui laisse supposer que c'est bien l'orientation client qui est le médiateur-clé de la qualité relationnelle, puisque seuls les EPR liés à l'orientation client influencent fortement la qualité relationnelle, de manière positive ou négative (Julienne et Banikema, 2017).

La figure 4 ci-dessous présente une synthèse des résultats du tétraclasse et des recommandations associées. Les 4 catégories d'EPR sont hiérarchisées : les EPR basiques (position n°1 dans l'ordre de lecture) sont un prérequis des EPR clés (position n°2) qui sont un prérequis des EPR plus (position n°3). Les EPR secondaires ne sont pas prioritaires (position n°4). Les EPR basiques peuvent suffire pour des clients à faible valeur dans un contexte de faible intensité concurrentielle. En revanche, plus la valeur des clients est élevée

et l'intensité concurrentielle forte, plus il faut mobiliser les EPR de niveau supérieur (dans l'ordre : les clés, puis les plus).

Figure 4 : Synthèse de l'analyse tétraclasse, priorités d'actions et recommandations associées

<p>3. PLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concernent les extra-rôles des commerciaux (rôle d'ami, rôle pro-actif) - Recommandations : tests de personnalité, affecter le commercial à un client selon la similarité, stabilité du binôme commercial-client 	<p>2. CLES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concernent la culture client - Recommandation : nommer des leaders transformationnels, mettre en place un plan de transformation culturelle
<p>4. SECONDAIRES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concernent des EPR hors orientation client - Recommandation : plus de contacts, mieux préparer les rendez-vous, donner du pouvoir au commercial 	<p>1. BASIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concernent les comportements de vente orientés client - Recommandation : formation

Conclusion

Cette recherche rassemble et synthétise les EPR déjà identifiés dans la littérature pour aboutir à une liste de 21 EPR. Elle montre que les éléments de performance relationnelle des commerciaux peuvent être classés en quatre catégories selon leur logique de contribution linéaire ou non à la qualité de la relation, conformément au modèle tétraclasse (Llosa, 1997), en distinguant notamment les comportements de vente orientés client (EPR basiques), les éléments de culture client (EPR clés) et les éléments extra-rôle (EPR plus). Habituellement utilisé pour expliquer la construction de la satisfaction dans le domaine des services en B2C, tétraclasse porte ici sur la qualité de la relation avec les commerciaux dans le domaine B2B ; il élargit ainsi sa portée conceptuelle et sa validité externe.

Sur le plan managérial, cette recherche hiérarchise les actions à entreprendre pour améliorer la qualité de la relation, en fonction de la valeur client et du degré d'intensité concurrentielle. Elle recommande de miser sur la formation pour acquérir les éléments basiques. Elle incite les décideurs à réfléchir à l'importance d'une culture d'entreprise orientée client et conduire le changement dans cette direction pour acquérir les éléments clés.

Elle indique les qualités humaines indispensables à tester lors d'un recrutement et les décisions d'organisation commerciale à prendre pour acquérir les éléments plus.

Pour terminer, il convient de souligner les limites de cette étude, qui sont autant de nouvelles voies de recherche :

- En premier lieu, il convient de rappeler les limites du modèle tétraclasse en lui-même :
 - 1) Si la fiabilité de ce modèle a été démontrée par des études comparant diverses méthodes de mesure d'asymétrie des éléments contribuant à la satisfaction, un manque de validité convergente demeure entre certaines méthodes, ce qui confère à cette étude un caractère exploratoire (Ray et Gotteland, 2005).
 - 2) La dichotomisation des échelles reste sensible et sujet à débat sur le plan méthodologique.
 - 3) L'interprétation des EPR très proches des axes est délicate, il serait hasardeux d'avoir un avis tranché, le savoir-faire et l'expérience des managers est nécessaire pour prendre de bonnes décisions d'action. Dans cette étude, il s'agit en particulier de la gestion coopérative des conflits et du suivi client. Windal (2011, 2015) propose l'établissement de rectangles de confiance qui peuvent lever cette limite.
 - 4) Des recherches complémentaires permettraient d'envisager le caractère compensatoire ou non des EPR dans la construction de la qualité relationnelle.
- Ensuite, il pourrait être intéressant d'appliquer le modèle tétraclasse pour chacune des dimensions de la qualité relationnelle (satisfaction, confiance, engagement). Pour des raisons de concision et de clarté, nous avons choisi de ne pas présenter le détail des résultats dans cet article⁴.
- Enfin, il n'est pas certain que la répartition des EPR dans les quatre classes du modèle opérée pour les commerçants et artisans soit exactement la même pour ces deux catégories professionnelles et encore moins dans d'autres secteurs d'activités. Par exemple dans le cas de la vente d'affaires, la qualité de préparation des rendez-vous pourrait s'avérer essentielle à la conduite d'un projet de coopération industrielle, et en conséquence ne pas être un EPR secondaire. Les chercheurs et les décideurs disposent grâce à cette recherche d'une liste de 21 EPR et de la méthodologie tétraclasse pour répliquer cette étude dans d'autres secteurs d'activité.

⁴ Les résultats par dimensions révèlent de légères variations par rapport aux résultats avec le seul construit composite de qualité relationnelle.

Références bibliographiques

Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016), Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales, *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.

Ahearne, M., Jelinek, R., & Jones, E. (2007), Examining the effect of salesperson service behavior in a competitive context, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 4, 603-616.

Anderson, E. et Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of marketing research*, 29, 1, 18-34.

Arlı, D., Bauer, C. et Palmatier, R. W. (2018), Relational selling: Past, present and future, *Industrial Marketing Management*, 69, 169-184.

Bäckström, L., Pitt, L., Campbell, C., et Nel, D. (2009), Personal acquaintances and salespeople in financial services: Differences between customers and friends, *Journal of Financial Services Marketing*, 14, 1, 26-39.

Bateman, T.S. et Crant, J.M. (1993), The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.

Biong, H. et Selnes, F. (1995), Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer-seller relationships, *International Business Review*, 4, 483-498.

Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers et M. B., & Slater, S. F. (2011), Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 2, 216-233.

Bodkin, C.D. et Stevenson, T.H. (1996), Antecedents of salesperson adaptive behavior: the effects of relational, self-consciousness, and experiential variables, *Journal of Marketing Management*, 6, 61-78.

Boles, J.S. et Barksdale, H.C. (1996), What national account decision makers would tell salespeople about building relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11, 6-19.

Brandt R.D. (1988), How service marketers can identify value-enhancing service elements, *The Journal of Services Marketing*, 2, 3, 35-41.

Castleberry, S.B., Shepherd et C.D., Ridnour, R. (1999), Effective interpersonal listening in the personal selling environment: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7, 30–38.

Clerfeuille, F., et Poubanne, Y. (2003), Differences in the contributions of elements of service to satisfaction, commitment and consumers' share of purchase: A study from the tetraclass model, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12, 1, 66-81.

Colla, E. et Lapoule, P. (2014), L'impact du multi-canal sur le rôle et le management des forces de vente. Le cas du secteur de la beauté professionnelle, *Management Avenir*, 6, 139-155.

Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of marketing*, 54(3), 68-81.

Deshpande, R. et Webster Jr, F. E. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of marketing*, 53,1, 3-15.

Doney, P.M. et Cannon, J.P. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61, 35.

Dwyer, S., Hill, J. et Martin, W. (2000), An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogenous goods, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 151–159.

Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. et Jaramillo, F. (2012), Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 1, 89-105.

Gotteland D. (2019), Quel leadership pour implémenter et développer une culture d'orientation marché, *Décisions Marketing*, n°94, 53-70.

Gotteland, D., Haon, C. et Gauthier, C. (2007), L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 22, 45–59.

Grewal, D. et Sharma, A. (1991), The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: an interactive framework, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 13–23.

Herzberg, F. Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*, New York, John Wiley and Sons.

Homburg, C., Müller, M. et Klarmann, M. (2011a), When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters, *Journal of Marketing*, 75, 2, 55-74.

Homburg, C., Müller, M. et Klarmann, M. (2011b), When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 795–812.

Humphreys, M.A. et Williams, M.R. (1996), Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 47–57.

Julienne, E. et Banikema, A., (2017), Vendre à court terme et construire une relation à long terme : les principes d'influence au secours de la vente orientée client, *Décisions Marketing*, n°88, 89-104.

Kano, N. (1984), Myrioku-teki Hinshitu to Atari-mae Hinshitu, (Attractive quality and must-be quality), *The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14, 39–48.

Llosa S. (1996), Contributions à l'étude de la satisfaction dans les services, *Thèse de Doctorat nouveau régime ès-sciences de gestion*, IAE d'Aix en Provence, Université Aix- Marseille, le 14 décembre.

Llosa, S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction: un modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, 81–88.

Mittal, V., Ross Jr, W.T. et Baldasare, P.M. (1998), *The asymmetric impact of negative and positive attribute-level performance on overall satisfaction and repurchase intentions*, *Journal of marketing*, 62, 33–47.

Moncrief, W. C. et Marshall, G. W. (2005), The evolution of the seven steps of selling, *Industrial Marketing Management*, 34, 1, 13-22.

Morgan, R.M. et Hunt, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20.

Oliver, R.L. (1981), Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings, *Journal of Retailing*, 57, 25.

Oliver, R.L. et Swan, J.E. (1989), Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach, *Journal of Marketing*, 21–35.

Palmatier, R.W., Dant, R.P. , Grewal, D. et Evans, K.R., (2006), Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis, *Journal of Marketing*, 70, 136–153.

Parasuraman, A., Berry, L.L. et Zeithaml, V.A. (1991), Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale, *Journal of Retailing*, 67, 420.

Parsons, A.L. (2002), What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective, *Journal of Supply Chain Management*, 38, 4–12.

Pop, N., Mihoc, E., Fotea, I.S. et Lazar, M. (2011), Relationship selling: a superior way of conducting business on B2B market. An empirical analysis of an international fast transportation services provider on the Romanian market, *The Marketing Management Journal*, 21, 95–102.

Poujol, F. (2008), Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC, *Management & Avenir*, 120–138.

Ramsey, R.P. et Sohi, R.S. (1997), Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 127–137.

Ray, D. et Gotteland, D. (2005), Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction : comparaison de la validité convergente de cinq méthodes, *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 1, 1-19.

Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.

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

Selnes, F. (1998), Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships, *European Journal of marketing*, Vol. 32 No. 3/4, pp. 305-322.

Sharma, N. et Patterson, P.G. (1999), The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services, *Journal of services marketing*, 13, 151–170.

Spiro, R.L. et Weitz, B.A. (1990), Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity, *Journal of Marketing Research*, 61–69.

Stafford, T.F. et Stafford, M.R. (2003), Industrial buyers' perceptions of industrial salespersons, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 40–58.

Swan, J. E., Trawick, I. F., & Silva, D. W. (1985), How industrial salespeople gain customer trust, *Industrial marketing management*, 14, 3, 203-211.

Tse, D.K. et Wilton, P.C. (1988), Models of consumer satisfaction formation: An extension, *Journal of Marketing Research*, 204–212.

Valéau, P. et Llosa, S. (2019), Les contributions des pratiques managériales participatives à l'engagement organisationnel affectif des salariés. Une analyse tétraclasse, *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3, 55-80.

Westbrook, R.A. (1980), A rating scale for measuring product/service satisfaction, *Journal of Marketing*, 68–72.

Winald, P.M. (2011), Eléments de satisfaction : Une propriété inédite du modèle tétraclasse de Llosa, *Décisions Marketing*, n°63, 9-22

Winald, P.M. (2015) La carte et le territoire : une nouvelle lecture des frontières et des mesures d'importance et d'asymétrie des attributs dans le modèle tétraclasse, *Décisions Marketing*, n°79, 113-130

A1. Les variables explicatives de la qualité relationnelle

Auteurs	Éléments de performance relationnelle	Variable expliquée	Echantillon
Swan, Trawick et Silva (1985)	<ul style="list-style-type: none"> - Fiabilité - Honnêteté - Compétence - Orientation client - Capacité à susciter de la sympathie 	- Confiance	42 représentants médicaux
Grewal et Sharma, (1991)	<ul style="list-style-type: none"> - Exactitude des arguments du vendeur - Efforts fournis par le vendeur - Crédibilité du vendeur 	Satisfaction	Modèle non testé.
Biong et Selnes (1995)	<ul style="list-style-type: none"> - Communication, échange d'informations - Similarité avec le vendeur - Capacité à résoudre les conflits - Style de vente agressif (influence négative sur la qualité relationnelle) 	Intention de continuité relationnelle	126 acheteurs de différents secteurs d'activité
Boles et Barksdale, (1996)	<ul style="list-style-type: none"> - Perspective long terme - Honnêteté - Support après-vente - Créativité dans la résolution de problème - Comprendre les besoins du client - Connaître les produits et les ressources mobilisables - Comprendre l'activité du client - Toujours tenir ses engagements 	Relations fortes et stables	73 responsables comptes-clefs
Morgan et Hunt (1994)	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité de la communication - Valeurs partagées 	Confiance Confiance, engagement	204 revendeurs de pneus (filère automobile)
Selnes (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion coopérative des conflits 	Satisfaction	210 gérants de cafétérias et restaurants clients d'un

Humphreys et Williams, (1996)	- Attributs du processus interpersonnel : considération pour le client, capacité à répondre rapidement et efficacement aux demandes, empressement à satisfaire les clients, créativité pour répondre aux besoins des clients - Capacité à bien faire le travail dès la première fois à chaque fois.	Satisfaction globale du client	fournisseur de produits alimentaires 73 clients de différents secteurs d'activité
Doney et Cannon, (1997)	- Caractéristiques du vendeur : expertise, pouvoir (capacité à adapter l'offre de la firme vendeuse aux besoins du client) - Caractéristiques de la relation : capacité du vendeur à susciter la sympathie, similarité des valeurs avec le vendeur, fréquence des rencontres, durée de la relation	Confiance dans le vendeur	210 acheteurs d'industries manufacturières
Sharma et Patterson (1999)	- Qualité de la communication	Confiance	201 clients majoritairement professionnels d'établissements financiers
Parsons, (2002)	- Risque perçu par le client - Comportement de vente relationnelle (dévoilement mutuel/transparence, communication, orientation client) - Expertise - Similarité/ Valeurs partagées	Qualité de la relation	368 acheteurs de différents secteurs d'activité
Stafford et Stafford, (2003)	- Compétence - Sociabilité - Attitude envers le vendeur	Perception positive vs. négative du vendeur	403 acheteurs d'une association d'acheteurs de l'enseignement supérieur
Poujol (2008)	- Orientation client : adaptabilité, orientation à long terme, processus interpersonnel : créativité, réactivité, disponibilité - Orientation service : information, assistance	Satisfaction relationnelle et qualité de la relation	Article théorique
Pop <i>et al.</i> , (2011)	- Fiabilité - Réactivité - Professionnalisme - Complétude du service - Disponibilité	Satisfaction globale	53 entreprises clientes dans le secteur du service
Blocker <i>et al.</i>	Orientation client proactive	Satisfaction	800 clients professionnels

(2011)		globale	dans les technologies numériques
Agnihorti <i>et al.</i> (2016)	Réactivité	Satisfaction globale	111 commerciaux B2B

A2. Echelles de mesure

QUALITE DE LA RELATION

Item utilisé dans cette recherche	Item d'origine	Source
Satisfaction		
Quelle est votre satisfaction vis à vis de ce représentant ? 1 Très insatisfait 7 Très satisfait	Considering everything, how satisfied are you with.... Very dissatisfied.... Very satisfied	(Tse et Wilton 1988)
Par rapport à ce que vous attendiez, comment évaluez-vous ce représentant ? 1 Bien inférieur à ce que j'attendais 7 Bien mieux que ce que j'attendais	This (product, store, attribute, feature, etc.) was : Worse than expected ... Better than expected	(Oliver, 1981)
Quel est votre ressenti vis à vis de votre représentant 1 Je suis très déçu/ énervé 7 Je suis enchanté	How do you feel about ...? I feel : Delighted..... Terrible	(Westbrook , 1980)
Confiance (échelle en 7 points : 1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord)		
Ce représentant est digne de confiance	My adviser is trustworthy	Sharma et Patterson (1999)
Avec ce représentant, je ne prends aucun risque	I felt very little risk was involved when dealing with this salesperson	(Ramsey et Sohi 1997)
Je suis confiant dans le fait que tout se passera bien avec ce représentant		Nouveau
Engagement (échelle en 7 points : 1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord)		
La relation commerciale avec ce représentant est une chose à laquelle je tiens	The relationship that my firm has with my major supplier is something we are very committed to	(Morgan et Hunt, 1994)
Nous désirons développer un lien durable avec ce représentant	The relationship that my firm has with my major supplier is something my firm intends to maintain indefinitely	(Morgan et Hunt, 1994)
La relation que nous avons avec ce représentant mérite que nous y consacrons le maximum d'efforts pour la préserver	The relationship that my firm has with my major supplier deserves our firm's maximum effort to maintain	(Morgan et Hunt, 1994)

ÉLÉMENTS DE PERFORMANCE RELATIONNELLE

Echelles de type Likert en 7 points : (échelle en 7 points : 1 = pas du tout d'accord ; 7 = tout à fait d'accord)

Item utilisé dans cette étude	Item original	Source
Expertise		
Ce représentant connaît très bien son domaine	This salesperson is very knowledgeable	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant connaît très bien ses produits et services	This salesperson knows his/her product line very well	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant est un expert de son domaine	This salesperson is not an expert (reverse)	(Doney et Cannon, 1997)
Capacité d'adaptation		
Ce représentant sait choisir dans sa gamme les produits et services les mieux adaptés à notre situation	I offer the product of mine that is best suited to the customer's problem	(Saxe et Weitz, 1982)
Ce représentant sait adapter ses présentations et son argumentation à notre situation spécifique	Make a sales presentation that is customized or specifically tailored to each prospect	(Dwyer, Hill, et Martin, 2000)
Ce représentant comprend nos particularités		Nouveau
Fiabilité		
Quand ce représentant s'engage à réaliser quelque chose dans un délai donné, il s'y tient	When XYZ promises to do something by a certain time, it does so	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant fait les choses dans les délais sur lesquels il s'est engagé	XYZ provides its services at the time it promises to do so	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant est fiable		Nouveau
Qualités de communication		
Ce représentant me tient parfaitement informé du déroulement des opérations	My adviser keeps me very well informed about what is going on with my investments	(Sharma et Patterson, 1999)
Ce représentant explique les choses de manière très claire	My adviser explains financial concepts and	(Sharma et Patterson,

	recommendations in a meaningful way	1999)
Ce représentant me donne toujours toutes les informations dont j'ai besoin	My adviser never hesitates to give me as much information as I like to have	(Sharma et Patterson, 1999)
Proactivité		
Ce représentant est force de proposition pour nous apporter des solutions constructives	Wherever I have been, I have been a powerful force for constructive change	(Bateman et Crant, 1993)
Ce représentant cherche toujours à améliorer les choses avec des propositions	I am always looking for better ways to do things	(Bateman et Crant, 1993)
Ce représentant nous donne des idées auxquelles nous n'aurions pas pensé	Presents new solutions to us that we actually need but did not think to ask about.	Blocker <i>et al.</i> (2011)
Honnêteté		
Ce représentant est franc lorsqu'il fait affaire avec nous	This salesperson has been frank in dealing with us	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant ne fait pas de fausses promesses	This salesperson does not make false claims	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant dégage une impression de sincérité	There are times when I find my agent to be a bit insincere (reverse]	Crosby, Evans, et Cowles, 1990)
Similarité perçue		
Ce représentant partage des centres d'intérêt communs avec nous	This salesperson shares similar interests with people in our firm	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant possède des valeurs similaires aux nôtres	This salesperson has values similar to people in our firm	(Doney et Cannon, 1997)
Il y a de nombreux points communs entre ce représentant et nous-mêmes	This salesperson is very similar to people in our firm	(Doney et Cannon, 1997)
Prise en compte de l'intérêt du client		
Ce représentant se soucie réellement de nos intérêts	A good salesperson has to have the customer's best interest in mind	(Saxe et Weitz, 1982)
Ce représentant a notre intérêt à coeur		Nouveau
Ce représentant semble préoccupé par nos besoins	This salesperson seems to be concerned with our needs	(Saxe et Weitz, 1982)
Pouvoir de décision en interne		
Ce représentant a de l'influence dans son entreprise pour faire valoir ses choix	This salesperson has the clout to get his/her way with the supplier	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant a du pouvoir dans son	This salesperson has power in	(Doney et

entreprise	his/her firm	Cannon, 1997)
Ce représentant possède le pouvoir d'influencer sa propre organisation pour satisfaire nos demandes		Nouveau
Absence de pression commerciale		
Ce représentant nous recommande des produits et services qui lui semblent appropriés, sans faire pression sur nous	I recommend my customers products and services that are appropriate from my point of view in a non-obliging way to facilitate their buying decision	(Homburg, Müller et Klarmann, 2011a)
Ce représentant essaie d'influencer nos achats en nous communiquant de l'information plutôt qu'en faisant pression sur nous	I try to influence a customer by information rather than by pressure	(Saxe et Weitz, 1982)
La vente se fait en douceur, sans pression commerciale	I keep alert for weaknesses in a customer's personality so I can use them to put pressure on him to buy (reverse)	(Saxe et Weitz, 1982)
Suivi client		
Ce représentant vérifie que tout est en ordre après la livraison des produits ou services	When the policy is delivered, ensure that it is in order and that the customer is satisfied, answering follow-up questions if necessary	(Dwyer, Hill, et Martin, 2000)
Ce représentant vérifie périodiquement que nous sommes satisfaits de nos achats	Periodically check with the customers to ensure that they continue to be satisfied with their purchase	(Dwyer, Hill, et Martin, 2000)
Ce représentant réalise un bon suivi client		Nouveau
Gestion coopérative des conflits		
Ce représentant est très attentif à nos objections	I am very attentive to customer objections	(Homburg, Müller, et Klarmann, 2011a)
Ce représentant s'efforce de résoudre les conflits qui surgissent dans la relation commerciale	I am very committed to resolve disagreements between my customers and me	(Homburg, Müller, et Klarmann, 2011a)
Ce représentant cherche activement des solutions gagnant-gagnant pour surmonter nos désaccords	I actively create win/win situations to resolve disagreements between my customers and me	(Homburg, Müller, et Klarmann, 2011a)
Ecoute		
Globalement, ce représentant possède une bonne capacité d'écoute	[Regarding my] overall listing skills, my performance could be improved substantially	(Castleberry, Shepherd, et Ridnour, 1999)
Ce représentant cherche à comprendre	I make an effort to understand	(Castleberry,

notre point de vue	the buyer's point of view	Shepherd, et Ridnour, 1999)
Ce représentant nous écoute attentivement pour bien comprendre nos besoins spécifiques	I attentively listen to my customers to get a proper understanding of their specific needs	(Homburg, Müller, et Klarmann, 2011a)
Courtoisie		
Ce représentant est toujours courtois avec nous	Employees of XYZ are consistently courteous with you	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant est attentionné avec nous	XYZ gives you individual attention	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant est poli	Employees of XYZ are polite	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Fréquence des contacts		
Ce représentant nous rend fréquemment visite	This salesperson frequently visits our place of business	(Doney et Cannon, 1997)
Nous avons souvent la visite de ce représentant		Nouveau
Ce représentant est souvent en contact avec nous		Nouveau
Préparation des rendez-vous		
Ce représentant vient à nos rendez-vous avec toutes les informations spécifiques dont nous pourrions avoir besoin	Before I make this sales call, I would evaluate the specific information needs of the buyer	(Bodkin et Stevenson, 1996)
Ce représentant vient à nos rendez-vous avec des dossiers préparés	Before making this sales call, I would collect information on the account's past purchase patterns	(Bodkin et Stevenson, 1996)
Ce représentant se renseigne sur notre entreprise et notre situation avant de venir à nos rendez-vous	I would gather information concerning: 1. Prices of this customer's goods. 2. This customer's product offerings. 3. This customer's market(s). 4. This customer's expansion plans	(Bodkin et Stevenson, 1996)
Efforts réalisés		
Ce représentant fait des efforts très appréciables pour nous	High quality effort	(Oliver et Swan 1989)
Ce représentant travaille dur pour nous	Worked hard	(Oliver et Swan 1989)
Ce représentant s'investit fortement dans		Nouveau

notre relation commerciale		
Degré d'interaction sociale		
Avec ce représentant, nous apprécions de nous rencontrer en dehors du travail	Meet away from the workplace	(Doney et Cannon, 1997)
Avec ce représentant, nous prenons plaisir à assister ensemble à des événements de divertissement (sport, théâtre, etc.)	Attend entertainment events (sports, theater etc.)	(Doney et Cannon, 1997)
Avec ce représentant, nous nous rencontrons lors de petits déjeuners, déjeuners ou dîners	Meet over breakfast, lunch or dinner	(Doney et Cannon, 1997)
Stabilité de la relation		
Ce représentant s'occupe de nous depuis longtemps		Nouveau
Nous avons tissé des liens avec ce représentant dans le temps		Nouveau
Avec le temps, nous nous connaissons bien		Nouveau
Réactivité		
Ce représentant réagit vite à nos sollicitations	Employees of XYZ give you prompt service	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant est toujours disposé à nous aider	Employees of XYZ are always willing to help you	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Ce représentant est toujours disponible pour répondre à nos demandes	Employees of XYZ are never too busy to respond to your requests	(Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991)
Capacité à susciter la sympathie		
Ce représentant est sympathique	This sales person is friendly	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant est toujours amical avec nous	This sales person is always nice to us	(Doney et Cannon, 1997)
Ce représentant est une personne que nous avons plaisir à fréquenter.	This salesperson is someone we like to have around	(Doney et Cannon, 1997)

