



Intelligence Émotionnelle perçue du front office et Orientation Client : une application aux clients des Banques

The perceived emotional intelligence of the front office and the customer orientation: an application for bank customers

OUATTARA COLLE SOUMAÏLA, N'DRI YACHINE PAULIN, FOFANA ELIE

Assistant des Sciences de Gestion, Institut National Polytechnique Houphouët-Boigny de Yamoussoukro, Côte d'Ivoire

Maître Assistant des Sciences de Gestion, Université Alassane OUATTARA, Bouaké (Côte d'Ivoire)

Assistant des Sciences de Gestion, Institut National de la Jeunesse et des Sports, Abidjan, Côte d'Ivoire

Résumé : L'internationalisation des économies et l'intensification de la concurrence poussent les banques Ivoiriennes à réévaluer leurs stratégies globales afin de répondre aux besoins évolutifs de leurs clients, et à maintenir des relations durables avec eux et d'acquérir de nouveaux clients. D'où un problème d'orientation client du personnel de contact. Par conséquent, l'intelligence émotionnelle perçue semble influencer le comportement bienveillant du front office à l'égard du client. Ainsi, quelle est l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue du front office sur l'orientation client ? L'étude quantitative par la construction de questionnaires administrés auprès des clients a servi de phase confirmatoire et a permis de tester nos hypothèses. Les résultats de notre analyse présentent une influence positive et significative de l'intelligence émotionnelle perçue du front office (la motivation, la maîtrise de soi, l'empathie) sur l'orientation client.

Mots clés : Intelligence émotionnelle perçue, Orientation client, front office, Clients, Banques.

Abstract: The internationalization of economies and the intensification of competition are pushing Ivorian banks to reassess their global strategies in order to meet the evolving needs of their customers, and to maintain lasting relationships with them and acquire new customers. Hence a problem with customer orientation of contact staff. Therefore, perceived emotional intelligence appears to influence the caring behavior of the front office toward the customer. Thus, what is the influence of the perceived emotional intelligence of the front office on customer orientation? The quantitative study by constructing questionnaires administered to customers served as a confirmatory phase and made it possible to test our hypotheses. The results of our analysis present a positive and significant influence of the perceived emotional intelligence of the front office (motivation, self-control, empathy) on customer orientation.

Keywords: Perceived emotional intelligence, Customer orientation, front office, customers, banks.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.10003685>

1 INTRODUCTION

En adoptant une approche relationnelle basée sur les clients, les banques commerciales comme toutes les entreprises des services ont pour objectif de garantir et d'améliorer la satisfaction à travers la perfection de la qualité de service afin de retenir des clients actuels, d'en attirer de nouveaux potentiels, mais surtout de promouvoir la relation avec eux. Ceci est plus important pour ces institutions qui ne peuvent compter que sur le comportement bienveillant du front office à l'égard du client pour faire face à la concurrence. En fait, la rivalité croissante a conduit les banques à rechercher des moyens efficaces de discrimination. L'une de ces pistes est de se concentrer de plus en plus sur la visualisation de l'orientation client. C'est une condition indispensable à la création de toute relation de fidélité et de coopération à long terme entre la banque et ses clients. En conséquence, la durabilité des banques aujourd'hui est largement déterminée par leur capacité à répondre aux besoins des clients.

Face à cette nouvelle conjoncture intense, la pérennité du secteur bancaire, passe par la considération du comportement bienveillant du front office dans le processus d'explication de l'orientation client dans les banques (Ouattara, 2021).

Bien vrai que les travaux de (Ouattara, 2021) ont pris en compte l'intelligence émotionnelle du front office dans l'explication de l'orientation client mais ils n'ont pas analysé cette relation du côté des clients. Or, cette analyse de l'intelligence émotionnelle perçue du front office pourrait

mieux montrer la pertinence de notre concept dans l'explication de l'orientation client. (Altindaga & al, 2015), ont défini l'intelligence émotionnelle comme la capacité d'utiliser, sentir et comprendre efficacement les émotions. Par conséquent, les banques veulent calculer l'intelligence émotionnelle perçue du front office à travers l'orientation client.

Cependant, dans la littérature, les recherches portant sur l'intelligence émotionnelle perçue du front office liée à l'orientation client sont encore rares et les recherches sur l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue du front office sur l'orientation client dans les banques ivoiriennes demeurent presque inexistantes, or les banques ont déjà des outils marketing relationnel d'où intérêt particulier doit être accordé à ces recherches. Intérêt qui doit être davantage suscité par ce faible taux de bancarisation en Côte d'Ivoire et l'entrée annuelle et massive de nouvelles institutions financières dans cet environnement. Face à ces manquements dans la littérature et aux problèmes rencontrés par les banques, on est en droit de se poser la question suivante : quelle est l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue du front office sur l'orientation client ?

L'objectif de cette étude est d'essayer de montrer comment l'intelligence émotionnelle perçue explique le processus de l'orientation client.

Le plan de cet article est structuré en quatre parties principales. La première partie porte tout d'abord, sur la littérature relative à nos concepts (l'orientation client et l'intelligence émotionnelle perçue du front office). Ensuite dans la seconde partie, nous exposons la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche. La troisième partie quant à elle, fait ressortir les différents résultats obtenus. Et enfin, la dernière partie, propose les discussions de ces résultats et ouvre la voie à de nouvelles perspectives.

2. Approche définitionnelle de la qualité de service et de l'intelligence émotionnelle perçue

2.1. L'orientation client du front office

L'orientation client du personnel de contact correspond à la pratique du concept marketing au niveau individuel client-personnel de contact (Weitz, 1982). (Brown, 2002) définit l'orientation client du personnel de contact comme la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le cadre de son travail. Pour la production des services, le personnel de contact pratique une charge de portée capitale contrairement à la production des biens. Ces personnels de contact, tout en dépendant de l'entreprise, ils en parcourent assidûment les extrémités afin de manager les relations de l'entreprise avec son environnement, dans le cas présent sa clientèle. Ils expriment l'image originelle qu'au client de l'organisation, le personnel de contact occupe une place prépondérante dans la pratique de production et notamment dans

la sentence du client d'exécuter des achats ou ne pas acheter la prestation. Pour plusieurs chercheurs, les échanges entre ces groupes sont très décisifs de la valeur du service, de la satisfaction de la clientèle, de la décision d'achat, de sa fidélisation et du bouche-à-oreille.

L'accomplissement de ces dimensions de la performance client demande que les personnels de contact nécessitent détenir une compréhension concrète du service, des produits, des besoins des clients et détenir les aptitudes et les performances pour satisfaire les besoins des clients. Contentés d'un personnel qualifié et expérimenté qui accorde son temps, son énergie et ses efforts pour construire des relations particulières influentes avec la clientèle consentent de parvenir à des échanges de valeur et à une bonne jouissance de ces derniers. Pour soutenir les organisations à établir des relations de confiance et de compensation, les chercheurs en marketing, en particulier, tiennent chercher à déterminer les expériences de gestion à réaliser, le climat organisationnel à comprendre, de même que les antécédents de la personnalité du personnel à agrandir (Vandenberghe, 2007). En se préoccupant à chacune de ces étapes, les chercheurs ont poursuivi les aspects indispensables à même d'impacter la relation, personnel de contact-client. L'orientation client axée sur la personne, désigne le degré auquel l'interaction avec les clients est agréable pour l'employé (Brown, 2002). En d'autres termes, un employé valorise l'interaction avec les clients à un niveau plus personnel. Ainsi, l'employé s'intéresse davantage à la qualité de la relation avec les clients afin de les connaître.

Enfin, la qualité consiste à opposer la perception de la qualité du client à ses perceptions antérieures des orientations clients fournies par la banque. Lorsque la production répond aux attentes, la qualité est élevée ; mais lorsque la production est inférieure aux attentes, la qualité sera faible. La qualité élevée détermine le degré d'une relation durable voire une recommandation de la banque à des proches.

2.2. L'intelligence émotionnelle perçue du front office

L'intelligence émotionnelle perçue est un concept nouveau qui a pris de l'ampleur dans les organisations. Dans le secteur des services, la spécificité de l'intelligence émotionnelle perçue s'aperçoit dans les travaux de (Zarifian, 1999), qui estime qu'elle est une prise d'initiative et des responsabilités assumées de l'individu sur des problèmes et événements auxquels il s'affronte au sein des situations professionnelles. Tout simplement dans le secteur des services, l'intelligence émotionnelle perçue répond à la logique d'identifier, de comprendre et de réguler. L'aptitude à organiser des groupes, la coordination des autres ; la capacité à négocier des solutions, gérer des conflits ; la capacité à établir des relations personnelles, en s'appuyant sur

l'empathie et ; la capacité d'analyse sociale, qui permet d'appréhender les autres et de capter leur ressenti sont les aptitudes pour des managers performants (Gardner, 1996).

L'intelligence émotionnelle perçue, une nouvelle notion relative qui présente un véritable effet de mode, suscite un débat considérable au sujet de sa définition et de sa structure factorielle (Day, 2005). (Aliyamutu, 2011) affirme que l'intelligence émotionnelle perçue, à travers les compétences émotionnelles qui lui sont associées, aide à comprendre les émotions et à les exploiter dans des situations où les acteurs peuvent être amenés à prendre des décisions. En ce sens, l'intelligence émotionnelle perçue soutient les capacités cognitives d'un décideur dans son processus de pensée.

En outre, l'intelligence émotionnelle perçue peut éduquer, modeler la personnalité des leaders tant sur le plan intellectuel qu'affectif en boostant les aptitudes humaines comme la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, l'art de faire attention à autrui, de résoudre les conflits, et d'assurer une bonne gestion avec autrui (Aliyamutu, 2011). (Michellod, 2013) pose comme postulat que l'intelligence émotionnelle perçue est une composante importante de l'attitude de la qualité de service, autrement dit l'importance accordée aux compétences émotionnelles pour expliquer le comportement orienté client du front office.

Cependant, le manque de travaux sur l'intelligence émotionnelle perçue en marketing rend nécessaire l'approfondissement de ce domaine, spécifiquement dans un contexte de services. Dans ce sens, l'étude de l'intelligence émotionnelle perçue en marketing paraît utile pour une meilleure compréhension et gestion des relations « *front office et client* ».

2.3. Relation entre l'intelligence émotionnelle perçue du front office et l'orientation client

Les travaux de (Ouattara, 2021, 2022) ont étudié le processus explicatif de l'orientation client dans les banques commerciales ivoiriennes. Les résultats de ces travaux prouvent que l'intelligence émotionnelle du front office affecte positivement et directement l'orientation client dans les banques. En outre, un front office doté d'une parfaite intelligence émotionnelle exerce une influence sur l'orientation client (Ouattara, 2022). De plus, nous estimons que l'intelligence émotionnelle perçue du front stimule une influence positive sur l'orientation client. Ainsi, l'intelligence émotionnelle perçue du front office facilite l'adaptation individuelle et l'habileté au changement et favorise le succès au travail. Elle permet également de réaliser un changement radical au sein des organisations et de prendre des décisions relationnelles, mieux elle détermine le comportement bienveillant du front office à l'égard du client dans les banques.

3. Méthodologie adoptée

Notre étude a pour objectif de montrer que l'intelligence émotionnelle perçue du front office explique l'orientation client. En effet, les travaux de (Ouattara, 2021) ont montré que l'intelligence émotionnelle influençait l'orientation client du front office. Et ces travaux ont estimé que cette relation pouvait être analysée sous l'angle des clients. Pour répondre à notre problématique de recherche, l'approche quantitative semble être la plus appropriée. Nous avons alors opté pour une démarche hypothético-déductive. Il s'agit de tester les hypothèses déduites de la littérature sur un échantillon supposé représentatif. Ceci nous permettra par la suite de confirmer ou d'infirmer la validité des hypothèses développées. La démarche hypothético-déductive consiste à soumettre à l'épreuve une hypothèse préalablement retenue. Il s'agit donc de la tester empiriquement.

La méthodologie empirique de la présente recherche est basée sur l'articulation de deux approches : quantitative exploratoire et quantitative confirmatoire par questionnaire (Evrard & al, 1993). Comme première étape, nous nous sommes inspirés des travaux récents et de la littérature pour extraire un nombre d'items afin de réaliser notre questionnaire. Puis nous avons décidé de remettre personnellement le questionnaire aux clients pour pouvoir éclaircir avec eux certains éléments qui pouvaient leur sembler obscurs. Nous avons administré le questionnaire définitif auprès d'un échantillon de cinq-cents (500) clients des banques ivoiriennes et nous avons pu collecter les réponses. Nous avons réalisé une étude quantitative confirmatoire.

Dans le cadre de cette étude, c'est le questionnaire auto-administré qui a été notre outil de collecte des données et notre instrument de mesure privilégié. Le questionnaire est une série de questions standardisées en vue d'une enquête. Il traduit les objectifs de la recherche en questions précises. Cet outil se distingue par rapport aux autres méthodes par sa flexibilité, par sa souplesse dans son administration et par l'importance du nombre de questions qu'il recèle. Il est considéré l'un des outils de collecte des données quantitatives le plus couramment utilisé. Les répondants sont invités de répondre à une échelle de likert à cinq points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Concernant les variables de l'intelligence émotionnelle perçue, les échelles de mesure utilisées sont largement inspirées des travaux de (Salovey & al, 1995). Pour opérationnaliser l'orientation client, nous avons adopté l'échelle de mesure proposée par Brown (2002) au champ de notre recherche.

4. Les résultats de l'étude

Cette communication a été conduite par un échantillon d'étude constitué de cinq cent (500) clients des banques commerciales ivoiriennes. Ces clients enquêtés ont été sélectionnés dans

les différentes banques, compte tenu de la part du marché qu'elles occupent. Les caractéristiques sociodémographiques retenues sont successivement le genre, la situation maritale, le type de contrat ; ensuite nous retenons l'âge, le niveau d'étude, l'ancienneté et le poste occupé dans l'entreprise.

Les 500 personnes enquêtées lors de cette étape sont réparties entre 208 hommes (41,6%) et 292 femmes (58,4%) parmi lesquelles 203 (40,6%) sont mariées, 67 (13,4%) en union libre et 230 vivant dans le célibat (46,0%).

4.1 La synthèse des dimensions de l'intelligence émotionnelle perçue

L'administration de notre questionnaire a permis de montrer que l'intelligence émotionnelle perçue est susceptible d'expliquer le processus de l'orientation client. Au regard de notre contexte de recherche qui est les services (les banques commerciales), ces résultats s'alignent aux travaux de (Ouattara, 2021) mais tout en se distinguant de l'inclusion de la dimension « conscience de soi ». Celui-ci a estimé que l'intelligence émotionnelle perçue s'aperçoit à travers les cinq (05) dimensions suivantes: la conscience de soi ; la maîtrise de soi ; l'empathie ; la motivation et la compétence sociale.

4.2. Purification des mesures

Nous avons eu recours à la méthode « Factorisation en Axes Principaux » comme méthode d'extraction des facteurs. Nous avons éliminé les items dont l'apport ou la qualité de représentation est très faible. Après éliminations, les concepts ont présenté une structure unidimensionnelle. La fiabilité des construits a été vérifiée en évaluant les valeurs du rho de Jöreskog et les coefficients de fiabilité composite. Ces coefficients respectent les seuils de 0,7 recommandés respectivement par (Wong, 2013). Ils confirment ainsi la fiabilité des construits.

Tableau 1: Analyse de la fiabilité et des validités convergente et discriminante des échelles de mesure : (cons : conscience de soi ; motiv : motivation ; maiso : maîtrise de soi ; empat : empathie ; compso : compétence sociale ; orclt : orientation client)

Variables/ Dimensions	ρ de Joreskög	1	2	3	4	5	6
1. Cons	0,832	0,596					
2. Motiv	0,754	0,110	0,508				
3. Maiso	0,857	0,421	0,187	0,750			
4. Empat	0,865	0,156	0,192	0,002	0,620		
5. CompSo	0,885	0,432	0,164	0,266	0,246	0,701	
6. Or Clt	0,848	0,165	0,171	0,350	0,222	0,244	0,795

Source : Nos analyses sous AMOS 23

Les résultats issus de l'analyse présentent des valeurs du ρ de Jöreskog très satisfaisantes, ces mesures apparaissent toutes fiables du fait que les « rhos de Jöreskog » sont supérieurs à 0,7. Ce qui traduit la bonne fiabilité des échelles utilisées et garantit une forte probabilité d'obtention de résultats identiques au cas où les mêmes échelles sont utilisées sur un autre terrain. De même, les valeurs sur la diagonale représentent d'une part, les rhôs de validité convergente globalement satisfaisante ou Variances Moyennes Extraites (VME). D'autre part, ces dernières sont toutes supérieures à 0,5 et signifient que les énoncés sont fortement liés à leurs variables latentes distinctes et les reflètent correctement (Fornell & Larcker, 1981).

De plus, il importe de souligner la supériorité des Variances Moyennes Extraites comparativement aux carrés des corrélations placés en dessous de la diagonale. A titre illustratif, le carré de la corrélation entre l'empathie et la compétence sociale est de 0,246. Cette valeur est élevée, mais demeure toutefois inférieure aux valeurs respectives des Variances Moyennes Extraites de l'empathie qui est de 0,620 et de la compétence sociale qui est de 0,701. Cette valeur est malgré toute supérieure à chacune des corrélations. Le présent constat est fait pour chaque comparaison entre chaque validité convergente et les corrélations la concernant. Ainsi, la validité discriminante est satisfaisante pour l'ensemble des mesures de la recherche (Hair, 2006). Les analyses confirmatoires étant achevées, nous pouvons procéder au test des hypothèses selon la méthode des équations structurelles.

4.3. Validation du modèle structurel

L'influence de l'intelligence émotionnelle perçue sur l'orientation client est analysée à travers le modèle structurel. Il apparaît que sur les 5 composantes de l'intelligence émotionnelle perçue, seules les dimensions, en l'occurrence « la compétence sociale » et « l'Empathie », exercent un effet significatif sur « l'orientation client ». Les coefficients de régression sont respectivement $\beta_{Cons-Or Clt} = 0,374$; $\beta_{Motiv-Or Clt} = 0,580$; $\beta_{Maison-Or Clt} = 0,434$; $\beta_{Empat-Or Clt} = 0,722$ et $\beta_{CompSo-Or Clt} = 0,617$. Les hypothèses H1 ; H2 ; H3 ; H4 et H5 sont validées. L'augmentation d'une unité de la conscience de soi ; la motivation et la Maîtrise de soi entraînent successivement un accroissement de 0,374 ; 0,580 et 0,434 de l'orientation client pendant qu'une unité de plus de l'Empathie et de la compétence sociale cause une augmentation de 0,722 et 0,617 de l'orientation client, et ce, en présence des autres variables du modèle.

Tableau 2: Résultats des différents liens de la recherche (cons : conscience de soi ; motiv : motivation ; maiso : maîtrise de soi ; empat : empathie ; compso : compétence sociale ; orclt : orientation client)

		Var. dépendante : Orientation client		
Hypothèses	Variables explicatives	T	P	B
H1	Cons	3,084	***	0,374
H2	Motiv	4,838	***	0,580
H3	MaiSo	2,509	0,011	0,434
H4	Empat	7,887	***	0,722
H5	ComSo	6,883	***	0,617
R ²		0,934 soit 93,40%		

Source : Nos analyses sous AMOS 23 ; *** : significativité < 0,001

Quant à la variance expliquée associée à l'orientation client, elle vaut 93,40% ; ce qui signifie que les variances des variables indépendantes expliquent 93,40% des variations de l'orientation client. Cette valeur largement supérieure à 50% indique un fort pouvoir explicatif des variables indépendantes. L'équation de la régression est ainsi libellée :

$$\text{OrClt} = 0,374 * \text{Cons} + 0,580 * \text{Motiv} + 0,434 * \text{MaiSo} + 0,722 * \text{Empat} + 0,617 * \text{ComSo}$$

Les paramètres d'ajustement du modèle validé sont acceptables au sens de (Roussel & al. 2002).

Nos résultats interpellent le personnel de contact et en particulier le front office.

Toutefois, les managers de banques semblent être préoccupés par les avantages que leur offre l'intelligence émotionnelle perçue. Cela passerait par l'acceptation des dimensions de l'intelligence émotionnelle perçue (la conscience de soi ; la motivation ; la maîtrise de soi ; l'empathie et la compétence sociale)

5. Discussion des résultats et limites de la communication

L'objectif de cette communication était de montrer l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue sur l'orientation client. L'analyse des données issues de la phase quantitative a fourni des résultats qui nécessitent d'être confrontés à la littérature en vue de confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

5.1. Influence de la conscience de soi sur l'orientation client

Les résultats de nos analyses montrent que la conscience de soi arrive à expliquer l'orientation client du personnel de contact mais avec une faible corrélation. Ces résultats peuvent s'expliquer du fait que tout front office est doté d'une conscience et doit mettre en valeur cette

conscience innée avant de parler de sa transformation professionnelle. Ces résultats rejoignent les travaux de (Nesrine & al, 2018). Ces auteurs affirment que la conscience de soi s'impose comme facteur de développement de la performance au travail chez plusieurs catégories de personnel. Pour eux, il faut être toujours conscient de ses sentiments et utiliser ses penchants instinctifs pour orienter ses décisions.

Pour ce qui concerne notre étude, le front office doit être conduit par une conscience puis cette conscience va lui permettre d'être actif face à une situation qui s'impose à lui. En outre, c'est cette conscience qui va lui favoriser l'accès au professionnalisme, d'où nécessiter de connaître la déontologie de son métier. Le travail étant source de liberté dans les sociétés africaines et particulièrement en Côte d'Ivoire, les fronts Office trouveront intérêt à user de leur conscience pour la bonne exécution de leur tâche voire l'avenir de la banque concernée.

5.2. Influence de la motivation sur l'orientation client

Dans cette communication, il est proposé que les fronts Office qui ont une bonne motivation concentrent leur attention sur les étapes nécessaires pour accomplir la tâche de l'orientation client tout en persévérant lorsqu'ils font face à des difficultés. En effet, la motivation du front Office est l'utilisation de ses envies les plus profondes comme une boussole qui guide vers ses objectifs et qui aide à prendre des initiatives, à optimiser son efficacité et à persévérer malgré les déconvenues et frustrations (Deci & Ryan, 2014). Ce travail envisage la motivation du front Office comme étant un construit ayant une influence importante sur l'orientation client du front office.

Conformément à notre problématique, les résultats de l'étude montrent que la motivation du front office a une influence positive et statistiquement significative sur l'orientation client, de sorte que « *plus la motivation du front office est élevée (versus faible), plus grande est l'orientation client du personnel de contact* ». Ainsi, le front Office qui réalise une tâche complexe comme celle de l'acte de la satisfaction de la demande d'un client, tout en ayant la croyance de posséder les compétences et les ressources nécessaires pour réussir cette tâche, aurait une influence sur l'intention comportementale du client à maintenir des relations durables avec la banque. Bien que plusieurs chercheurs aient observé l'effet de la motivation sur la satisfaction (Mulki & al, 2008), sur l'intention de vendre (Fu & al, 2010), sur la performance (Brown & Leigh, 2005) et sur les intentions et les comportements des clients (Celuch & Taylor, 2007), peu de recherches ont étudié l'effet de la motivation sur l'orientation client du personnel de contact. De plus, mener une recherche dans un contexte dyadique de service sur l'influence

de la motivation sur l'orientation client du personnel de contact caractérise l'originalité de cette communication.

5.3. Influence de la maîtrise de soi sur l'orientation client

Nos résultats précisent que la maîtrise de soi constitue un antécédent direct de l'orientation client. Ces résultats sont accord avec la littérature (Rim, 2017 & Aliyamutu, 2011). En effet, dans notre contexte le contrôle de ses émotions lors des échanges avec les clients se traduit par le comportement orienté-client. En outre, après réception des demandes stressantes du client, le front Office doit en outre accepter toutes les dérives comportementales tout en satisfaisant celui-ci. Par la suite, il leur fournit des conseils sur la gestion des demandes client dans la banque. Ces actions réduisent l'asymétrie d'information entre le front Office et le client, car ce dernier a une bonne connaissance de son client.

Également, le client qui bénéficie d'une telle conduite avec la satisfaction de ses besoins sera fidèle et conseillera cette banque à son entourage. En effet, les recherches menées par ces auteurs précités soutiennent que les fronts Office ayant un niveau plus élevé de maîtrise de soi semblent être davantage en mesure de gérer leurs propres réactions. Dans cette recherche, nos résultats montrent que la maîtrise de soi arrive à expliquer l'orientation client du personnel de contact.

Dès lors, ces résultats permettront aux managers de banques de tenir compte de celle-ci dans leur gestion.

5.4. Influence de l'empathie sur l'orientation client

Dans cette communication, nous avons indiqué que le personnel de contact qui a une bonne empathie envers le service a la capacité à reconnaître et à évaluer les émotions avec précision (Mayer & Caruso, 1999). Cette perception implique la prise de conscience et la capacité à interpréter et à différencier ses propres émotions de celles des autres (Roberts & al, 2001). Par exemple, elle détermine la capacité à reconnaître les émotions telles que les expressions faciales et posturales. De plus, cette dimension comporte la perception non verbale et l'expression de l'émotion dans le visage, la voix et les voies de l'étude connexes (Mayer & al, 2004). En effet, un front Office possède une empathie positive envers le service lorsqu'il évalue positivement les principaux attributs liés au service.

De plus, une empathie positive envers le service aurait une influence positive sur l'orientation client et la performance objective du front Office (Fu & al, 2010). D'autres recherches ont souligné qu'une bonne empathie envers le service aurait une influence positive sur la

satisfaction du client, ce qui favoriserait la fidélité du client (Ahearne & al, 2005 ; Homburg & al, 2011b). Aussi (Aliyamutu, 2011), estime que la capacité de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments d'autrui (l'empathie) permet une meilleure performance au travail. Les résultats de notre étude révèlent que l'empathie a une influence positive sur l'orientation client du personnel de contact.

De ce fait, le personnel de contact se met à l'écoute de ce que ressentent les gens, avec le pourquoi et le comment de ce qu'ils éprouvent. C'est au fond être capable d'une lecture émotionnelle d'autrui. Les sujets empathiques s'intéressent aux autres et montrent qu'ils se soucient de ce qui leur arrive. Au regard de ce qui précède, il nous est important de mettre en clair la relation objective entre l'empathie et l'orientation client du personnel de contact.

5.5. Influence de la compétence sociale sur l'orientation client

Dans cette communication, il a été montré qu'une parfaite compétence sociale exerce une influence positive l'orientation client (Palmatier & al, 2006). Plus un personnel de contact éprouve l'aptitude à établir des relations mutuellement satisfaisantes qui mettent en évidence une proximité avec les autres, plus il influence positivement la continuité de la relation chez le client. En ce sens, les compétences et la sociabilité du front Office favorisent la détermination des besoins du client et, ainsi, sa capacité à avoir un diagnostic juste et précis (Weitz & al, 1999). La compétence sociale nécessite la connaissance globale du client, la créativité et les facilités intra organisationnelles (Palmatier & al, 2006). À cet effet, nous avons vérifié l'influence de la compétence sociale qui, à notre connaissance, n'a fait preuve que de peu de recherches dans le contexte dyadique de service.

Dans le cadre de cette communication, les résultats montrent que la compétence sociale explique l'orientation client. Cela s'explique à partir de l'essence de la compétence sociale qui est la gestion des relations interpersonnelles. Cette étape de la discussion de nos résultats amène à présenter la conclusion et les perspectives de l'étude à l'égard de notre méthodologie adoptée.

6. Conclusion et perspectives

En somme, il nous est impérieux de mettre en évidence le protocole de cette étude, d'en dégager les principaux apports et les voies futures de recherche ainsi que les limites.

Mais avant toutes choses, rappelons que l'objectif de cette communication est de montrer que l'intelligence émotionnelle perçue est susceptible d'expliquer le processus de l'orientation client voire du point de vue des clients. La littérature ayant omis l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue dans le processus d'explication de l'orientation client du front office, il

s'agissait pour nous de donner un cadre explicatif à l'orientation client du front office à partir de la relation entre la banque commerciale et son client. Pour ce faire, nous avons défini dans un premier temps, l'approche définitionnelle de l'intelligence émotionnelle perçue et l'orientation client. À l'issue de cette étape, nous avons procédé à l'étude empirique. Ainsi, nous avons mené une étude quantitative à travers l'administration d'un questionnaire auprès des clients. Celle-ci nous a permis de collecter des données qui ont été soumises à des analyses afin de dégager des résultats. À la suite de nos analyses, il ressort des principales conclusions que l'intelligence émotionnelle perçue joue un rôle primordial dans le processus d'explication de l'orientation client. À ce titre, nous avons comparé nos résultats avec ceux des travaux antérieurs. Il ressort de cette confrontation que la conscience de soi ; la maîtrise de soi ; la motivation ; l'empathie et la compétence sociale influencent significativement et positivement l'orientation client du front office. Pour répondre à notre question de recherche, il ressort que l'intelligence émotionnelle perçue à travers ses cinq dimensions influence significativement et positivement l'orientation client du front office.

Pour clore, l'étude de la relation intelligence émotionnelle et orientation client du point de vue des clients constitue une démarche enrichissante.

Cette recherche fait ressortir deux (2) groupes d'apports qui sont les apports théoriques et les apports managériaux.

Les apports théoriques de cette recherche se situent dans la prise en compte des politiques organisationnelles et relationnelles pour expliquer une problématique complexe qu'est l'orientation client. En effet, nous avons montré l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue sur l'orientation client. Le concept de l'intelligence émotionnelle perçue était jusqu'ici très peu utilisé par les recherches sur l'orientation client d'autant plus qu'il appartient à la psychologie et se présente comme un concept récent en sciences de gestion et en particulier dans le champ marketing relationnel. L'originalité de cette étude consiste aussi à son essai d'examiner l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue sur la prise de décisions relationnelles.

Au regard de nos résultats, les principaux apports pratiques de cette étude peuvent être résumés en plusieurs points. Il semble que c'est la différenciation à travers l'intelligence émotionnelle perçue qui représente le fondement même de l'orientation client. Ainsi, pour fidéliser leurs clients, les structures bancaires doivent prouver qu'elles sont différentes de leurs concurrents. Dans ce cadre, les relations avec le front office ont démontré leur fort pouvoir prédictif en matière d'orientation client. En effet, pour créer des relations de coopération de longue durée

avec ses clients, la structure bancaire doit démontrer sa différence et sa spécificité en ajustant sa stratégie marketing en prenant en compte ce facteur individuel qui est l'intelligence émotionnelle. Une telle orientation peut permettre aux opérateurs bancaires ivoiriens de faire face à cette infidélité des clients et à leur tendance de changer de banques. Pour le front office soucieux d'impliquer et d'assurer la pérennité de leur banque, il est nécessaire de savoir les éléments sur lesquels il doit agir pour améliorer l'orientation client.

Ainsi, les résultats de notre recherche les invitent à prêter une grande attention à l'intelligence émotionnelle perçue qu'ils développent avec les clients. Ceux-ci doivent toujours avoir la capacité de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments des clients, car ce type de relation conduit les clients à une fidélisation à long terme. De ce fait, les échanges que le front office entretient avec le client doivent être fondés sur une approche relationnelle durable. C'est-à-dire des échanges commerciaux visant à faciliter la bonne réalisation de la relation client. Les résultats de notre recherche montrent que l'intelligence émotionnelle perçue assure la mobilisation des ressources afin de réaliser les buts et les objectifs et d'atteindre la performance organisationnelle. En effet, l'intelligence émotionnelle perçue facilite l'adaptation individuelle et l'habileté au changement et en conséquence le succès relationnel. Dans ce sens, nos résultats ont dévoilé l'importance de communiquer avec les autres et de bien nouer des relations durables avec les clients, de bien motiver les clients et d'être sensible à leurs émotions. Ceci va engendrer un bon climat de travail qui pourra assurer un lien direct entre l'intelligence émotionnelle et l'orientation client du personnel de contact.

En outre, l'intelligence émotionnelle perçue ou le savoir-faire est désormais une clé de réussite professionnelle et relationnelle. Cette étude est à notre connaissance la première à avoir étudié cette relation dans le contexte ivoirien.

Pour recommandation les managers de banques doivent limiter le nombre de clients par chargé de clientèle ou gestionnaire de comptes. En définitive, nous pensions avoir contribué à l'explication de la problématique de l'orientation client, car grâce à la présente communication, l'intelligence émotionnelle perçue permet de mieux expliquer l'orientation client en Côte d'Ivoire. Si les apports de ce travail sont réels, celui-ci présente certaines limites et perspectives qu'il importe de préciser.

Nous rappelons que l'une des limites de notre recherche s'explique du fait de la méthodologie adoptée, du terrain d'étude et l'échantillon choisi. Ensuite, nous avons retenu uniquement l'intelligence émotionnelle perçue comme facteur explicatif de l'orientation client. En outre, notre recherche n'a tenu compte que du lien direct or nous pouvions intégrer une variable

modératrice/médiatrice (l'habilitation psychologique ou la désirabilité sociale). Enfin, ce travail prend en compte tous les clients sans distinction or nous pouvons les classifier voire catégoriser. Il est normal que les perspectives viennent pour répondre à nos limites, mais pour cette communication, nous estimons deux (2) perspectives primordiales :

- L'intégration d'une variable modératrice/médiatrice dans la relation entre l'intelligence émotionnelle perçue et l'orientation client;
- Aussi l'étude de l'influence de l'intelligence émotionnelle perçue sur l'orientation client ouvre également une voie de recherche future du point de vue des clients (entreprises).

Références bibliographiques :

1. Altindaga, E. & Kosedagia, Y. 2015. The relationship between emotional intelligence of managers, innovative corporate culture and employee performance. *Procedia-social and behavioral sciences*.
2. Brown, T.J. & Licata, J.W. 2002. The Customer Orientation of Service Workers : personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*.
3. Cossette M., Morin, D. & Hess,U. 2006. « Motivation au travail émotionnel, styles de service à la clientèle et épuisement professionnel » : communication présentée au 14^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, Université du Québec à Montréal.
4. Ellouze, N. 2017. l'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale.
5. Esslimani, E. 2016. Le rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle : *Revue de gestion des ressources humaines*.
6. Gardner, H. 1996. *Les intelligences multiples. Pour changer l'école : la prise en compte des différentes formes de l'intelligence*, Paris, Retz.
7. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland G., Haon C. & Jolibert A. 2012. *Méthodologie de la recherche en Sciences de Gestion*.
8. Igalens, J. & Roussel, P. 1998. *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Economica, collection Recherche en Gestion, Paris.
9. Kearney, C., Soleimanof, S. & Wales, W.J. 2017. Examining Facilitative Configurations of Entrepreneurially Oriented Growth: An Information Processing Perspective. *British Journal of Management*.
10. Loustaunau, L. 2018. Effet modérateur de la musique sur la relation entre la satisfaction professionnelle et l'orientation client du personnel en contact : une étude exploratoire. *Revue et Application Marketing*.
11. Lussier, B. 2014. Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel: une approche dyadique, Thèse, Université de Grenoble.

12. Mayer, J.D, Salovey P. & Caruso D.R .2004. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*.
13. Mayer, J.D., Caruso D.R. Salovey P. 1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*.
14. Mouillot, P. 2019. La relation client à l'heure du numérique : le cas du marketing bancaire. *Management et Avenir*.
15. Mulki, J-P., Lassk, F.G., & Jaramillo, F. 2008. L'effet de l'auto-efficacité sur la surcharge de travail et la satisfaction salariale des vendeurs : *Journal of Personal Selling and Sales Management*.
16. Palmatier, R. Dant, R. & Evans, K. 2007. Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse. *Journal of marketing*.
17. Roberts, R.D, Zeidner M. & Matthews G. 2001. Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions, *Emotion*.
18. Rosete, D., & Ciarrochi, J. 2005. Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership and Organization Development Journal*.
19. Saxe, R. & Weitz, B.A. 1982. The soco scale : a mesure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*.
20. Vandenberghe, C. 2007. Perspectives théoriques associées à l'étude du processus d'évaluation des performances. *Psychologie du Travail et des Organisations*.
21. Zarifian, P. 1999. Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle. *Le travail humain*, Presses Universitaires de France, p. 1-186. *Mooreville, IN: Scientific Software*.
22. Zablah R., George R., Tom J. & Darrell E. 2012. « How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation » : *Journal of Marketing*.
23. Zarrad, H. 2019. Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur : rôle modérateur de la socialisation organisationnelle, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*.