

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES DE LA VENTE PERSONNALISÉE EN
RESTAURATION : DIMENSIONS COGNITIVES ET COMPORTEMENTALES

THÈSE

PRÉSENTÉE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

JEAN LAGUEUX

JUIN 2014

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

« Le succès n'est pas un but, mais un moyen de viser plus haut »

(Pierre de Coubertin)

Se lancer dans un projet d'études doctorales est une démarche, qui au départ, ne révèle pas l'ampleur des efforts qui seront sollicités ou doivent être investis. Bien que la motivation, cette petite flamme interne qui propulse l'individu vers l'avant, hors de son état d'inertie, soit une des clés du succès doctoral, d'autres facteurs, tels la persévérance et le soutien sont également des éléments contributifs à ne pas négliger.

En premier lieu, j'aimerais remercier l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec et plus particulièrement madame Lucille Daoust, directrice générale, pour avoir mis en place un programme de soutien aux études de 3e cycle, qui a été un des éléments déclencheurs de mon projet doctoral.

J'aimerais également souligner le soutien des membres de la direction de l'École de l'Institut qui se sont succédé durant mon cheminement doctoral. La croyance d'une réussite et la mise en place de conditions permettant d'y arriver, et tout cela pendant une période intense de développement au niveau universitaire, ont permis de canaliser les énergies intellectuelles vers des dimensions académiques communes.

Merci à mes collègues professeurs de l'ITHQ qui ont été d'excellents collaborateurs au niveau tant social qu'académique. Que ce soit autour d'une bière (ou plus), ou dans l'exercice de nos obligations quotidiennes, l'expression de l'encouragement s'est manifesté de nombreuses formes, et elles ont toutes été appréciées.

Enfin, je veux souligner la collaboration des membres du personnel du Restaurant de l'Institut (RDI) et du personnel enseignant et non enseignant de la salle-Paul-Émile-

Lévesque (SPEL) dont leurs efforts a permis la collecte de données en salle, auprès des clients, tout comme au niveau des rapports de gestion.

Merci à mes deux codirecteurs. Jasmin Bergeron pour avoir accepté, après mon insistance, de mettre à contribution son expertise du domaine de la vente à la direction de mon cheminement doctoral; Line Ricard pour avoir insisté sur le « *push* » additionnel nécessaire lorsque le projet devait avancer et à son oreille attentive lorsque j'avais besoin de verbaliser mes idées qui pouvaient être floues à l'occasion. Merci aussi au soutien initial de Michèle Paulin pour avoir cru dès le début de mon magasinage doctoral à mon potentiel malgré mon profil un peu différent.

Merci aussi à tous mes proches amis qui ont su maintenir une riche vie sociale autour de moi. Ces moments sociaux ont permis à une autre partie de mon cerveau de demeurer actif et de rester connecté sur les vraies personnes et non pas uniquement sur des construits théoriques. Enfin, merci à mon conjoint, Arlen, pour avoir enduré ces heures interminables de travail qui ont perturbé le quotidien d'une relation. Merci d'avoir été la voix de la raison quand les émotions étaient trop vives et la voix motivante lorsque le fil conducteur était difficile à trouver.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
RÉSUMÉ	xiv
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
LA VENTE PERSONNALISÉE DANS UN CONTEXTE DE RESTAURATION.	10
1.1 Définition du concept et ses limites	10
1.1.1 Délimitation du concept de vente personnalisée en restauration vue d'une littérature professionnelle	11
1.1.2 Délimitation du concept de la vente personnalisée en restauration vue d'une littérature scientifique	15
1.1.3 La délimitation des comportements de vente en restauration	19
1.2 Le contexte particulier de la vente suggestive en restauration	21
1.2.1 Les types de vente	21
1.2.2 Les différences structurelles du milieu des détaillants de service	22
1.2.3 Les différences fondamentales du secteur des détaillants de service	23
1.2.4 Les séquences de service en restauration	25
1.2.5 Le rôle de vente du serveur en restauration	29
1.3 La prise de décision dans un contexte de détaillant de services	32

CHAPITRE II	
L'UTILISATION D'INCITATIFS À LA VENTE ET LES COMPORTEMENTS DE VENTE EN RESTAURATION	34
2.1 L'utilisation d'incitatifs à la vente dans le processus de consommation en restauration.....	34
2.1.1 Le processus d'achat du client dans un contexte de restauration.....	35
2.1.2 Les types d'information	36
2.1.3 Les types d'achat	38
2.2 Les comportements de vente et l'utilisation d'incitatifs à la vente.....	40
2.3 Les bases théoriques de la vente personnalisée.	43
2.4 Les comportements de vente en restauration à l'intérieur d'un cadre théorique de vente	49
2.4.1 Étapes du processus de la vente personnalisée complété avant la rencontre de service.....	50
2.4.2 L'étape du contact initial	51
2.4.3 L'étape de la présentation de vente.....	55
2.4.4 L'étape de la réfutation des objections soulevées par le client.....	61
2.4.5 L'étape de la conclusion de la vente	68
2.4.6 L'étape du service après vente.....	84
CHAPITRE III	
LES ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES DES COMPORTEMENTS DE VENTE EN RESTAURATION	85
3.1 Orientation vente ou client du vendeur.....	87
3.1.1 Établir un contact initial selon une orientation vente ou client.....	88
3.1.2 S'informer des besoins du client selon l'orientation vente ou client.....	89
3.1.3 Présenter le produit selon une orientation vente ou client	91

3.1.4 Réfuter les objections selon une orientation vente ou client	93
3.1.5 La conclusion de la vente selon une orientation vente ou client.....	95
3.2 Éléments contextuels de la séquence de service et antécédents de comportements de vente	98
3.2.1 Nombre de convives à la même table (<i>Party Size</i>)	98
3.2.2 Contribution du menu	101
3.2.3 L'achalandage, comme antécédent aux comportements de vente du serveur (volume de clients à servir par le serveur)	105
3.3 Prédipositions du client	108
3.3.1 Degré d'implication du client comme antécédents aux comportements de vente.....	109
3.3.2 Raison de la sortie au restaurant, comme antécédent aux comportements de vente	113
3.4 Conséquences des comportements de vente du serveur	117
3.4.1 Les ventes	117
3.4.2 La satisfaction du client	121
3.4.3 Lien entre les ventes et la satisfaction du client.....	127
CHAPITRE IV	
MÉTHODOLOGIE	129
4.1 Contexte de la recherche.....	129
4.2 Plan d'échantillonnage.....	130
4.3 Méthode d'échantillonnage et estimation de la taille de l'échantillon	132
4.4 Méthode de collecte de donnée.....	134
4.5 Dimension éthique de l'étude	136
4.6 Pré-test du questionnaire.....	137

4.7 Mesures des construits	139
4.7.1 Mesure des comportements de vente perçus par le client.....	139
4.7.2 Variables explicatives des antécédents aux comportements de vente	147
4.7.3 Variables conséquentes aux comportements de vente	154
4.8 Analyse des données	157
CHAPITRE V	
ANALYSE DES RÉSULTATS.....	158
5. 1 Description de l'échantillon.....	158
5.2 Mesure des variables manifestes du modèle d'analyse.....	163
5.2.1 Nombre de convives par tables	163
5.2.2. Raison de la visite	164
5.2.3 Volume de travail pour le serveur (achalandage)	165
5.2.4 L'addition moyenne	165
5.3 Évaluation et purification des échelles de mesure des construits théoriques.....	166
5.3.1 Mesure des comportements de vente associés à la vente personnalisée.....	167
5.3.2 Analyse des construits reliés aux antécédents des comportements de vente ..	171
5.3.3 Analyse du construit relié aux conséquences des comportements de vente	175
5.4 Fidélité des échelles de mesures	176
5.5 Analyses factorielles confirmatoires.....	177
5.5.1 Validation du modèle de mesure.....	178
5.5.2 Validité convergente des construits	181
5.5.3 Validité discriminante des construits.....	183
5.5.4 Fidélité des construits	184

5.6 Modèle structurel	185
5.7 Inclusion de la variable « raison de la visite » au modèle structurel	187
5.8 Validation des hypothèses de recherche	188
5.8.1 Hypothèses reliées aux antécédents des comportements de vente.....	188
5.8.2 Hypothèses reliées aux conséquences des comportements de vente	199
CHAPITRE VI	
DISCUSSION.....	204
6.1 Discussion sur les conséquences associées aux comportements de vente.....	204
6.1.1 La relation entre la satisfaction envers ses choix et l'addition moyenne du client	204
6.1.2 L'addition moyenne du client et la satisfaction du client au regard des comportements de vente	205
6.2 Impact des comportements de vente	208
6.2.1 Effets du contact initial (H8a-H9a).....	209
6.2.2 Effets du comportement de s'informer des besoins du client (H8b-H9b)	210
6.2.3 Effets du comportement de présenter le produit au client (H8c et H9c)	212
6.2.4 Effets du comportement de clore la vente (H8e et H9e).....	214
6.3 Discussion sur les comportements de vente comme variable dépendante.....	217
6.3.1 Le contact initial comme variable dépendante (H1a à H6a).....	217
6.3.2 Discussion sur le comportement de « s'informer des besoins du client » (H1b à H6b).....	220
6.3.3 Discussion sur le comportement de « Présenter le produit » (H1c à H6c)	223
6.3.4 Discussion sur le comportement de « conclure la vente » (H1e à H6e)	226
6.3.5 Récapitulatif des variables explicatives	228
6.4 Contributions	230

6.4.1 Confirmer la relation entre la satisfaction envers les choix des clients et l'addition moyenne.....	230
6.4.2 Concept du processus de vente personnalisée en restauration.....	230
6.4.3 Validation des échelles de mesure d'une perspective client.....	233
6.4.4 Concept d'orientation vente ou client (SOCO).....	234
6.4.5 Raison de la rencontre.....	234
6.5 Limites de l'étude	234
6.5.1 Limites de la méthodologie utilisée	235
6.5.2 Limites de certaines variables observées	237
6.5.3 Limites sur les construits retenus pour l'étude	237
6.6 Recherches futures et voies de recherche	239
CONCLUSION.....	242
ANNEXE A EXEMPLAIRE DU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE.....	247
ANNEXE B EXEMPLAIRE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE	256
ANNEXE C EXEMPLAIRE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	256
ANNEXE D RAPPORT EQS MODÈLE DE MESURE.....	258
ANNEXE E RAPPORT EQS MODÈLE STRUCTUREL	262
APPENDICE A MATRICE DE CORRÉLATION ENTRE TOUTES LES VARIABLES DU MODÈLE D'ANALYSE	267
BIBLIOGRPAHIE.....	268

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Étapes de l'expérience de consommation des entreprises de restauration telles que relevées dans des recherches empiriques	1
2.1 Modèle du processus de décision du consommateur sous l'angle de l'approche logico-rationnelle.....	35
2.2 Dimensions face-à-face du processus de vente personnalisée	47
3.1 Modèle conceptuel des antécédents et conséquences des actions de vente dans le domaine de la restauration.....	86
5.1 Modèle structurel	186

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive	13
1.2 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive	17
2.1 Les 7 étapes du processus de vente personnalisée	46
2.2 Recension des angles d'intérêts pour définir la présentation de vente.....	57
2.3 Nuances existant derrière l'utilisation de techniques de vente pour conclure l'entretien de vente	78
4.1 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'établissement d'un contact initial	142
4.2 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la recherche des besoins du client	143
4.3 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la présentation de vente	144
4.4 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la réfutation des objections du client.....	145
4.5 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la conclusion de la vente.....	146
4.6 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'orientation vente (<i>Sales orientation</i>).....	148
4.7 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'orientation client (<i>Customer orientation</i>).....	149
4.8 Échelle de mesure pour l'identification du nombre de convives à la même table	150
4.9 Échelle de mesure pour reconnaître la contribution cognitive du menu écrit	151
4.10 Mesure pour l'identification de l'achalandage (volume de clients servi par le serveur).....	152
4.11 Échelle de mesure pour l'identification du degré d'implication du client	153
4.12 Échelle de mesure pour l'identification du nombre de convives à la même table	154
4.13 Échelle de mesure pour l'identification des ventes effectuées.....	155
4.14 Échelle de mesure pour la satisfaction du client envers ses choix qu'il a effectués .	156

5.1 Données descriptives de l'échantillon.....	160
5.2 Données descriptives reliées à la collecte de données	161
5.3 Taille des groupes (<i>Party size</i>).....	163
5.4 Occasion de la visite	164
5.5 Nombre de clients servis par serveur	165
5.6 Ratio entre la moyenne de l'addition du client et celle de la période de repas	166
5.7 Fréquence des réponses « Réfutation des objections »	168
5.8 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux comportements de vente.....	170
5.9 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Orientation vente ou client).....	172
5.10 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Degré d'implication).....	174
5.11 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Contribution du menu).....	175
5.12 Analyse factorielle exploratoires du construit associé aux conséquences des comportements de vente (Satisfaction)	176
5.13 Fidélité des échelles de mesure.....	177
5.14 Analyse factorielle confirmatoire des construits associés aux comportements de vente	179
5.15 Matrice de corrélations inter construits au carré.....	183
5.16 Fidélité composite des échelles de mesure (rho).....	184
5.17 Résultats des antécédents sur le comportement de « contact initial ».....	190
5.18 Résultats des antécédents sur le comportement de « s'informer des besoins du client ».....	193
5.19 Résultats des antécédents sur le comportement de « Présenter les informations »...	196
5.20 Résultats des antécédents sur le comportement de « Conclure la vente »	198
5.21 Résultats des analyses de régression sur l'addition moyenne	200
5.22 Résultats des analyses de régression sur la satisfaction envers ses choix	202

5.23 Résultats de la corrélation entre la satisfaction envers ses choix et l'addition moyenne	203
6.1 Impact des comportements de vente sur les variables conséquentes par sous-groupe	207
6.2 Sommaire des validations d'hypothèses sur les variables de conséquence.....	216

RÉSUMÉ

Le but de la présente recherche est d'examiner de quelle façon le concept de vente personnalisée explique les mécanismes de vente dans le domaine de la restauration avec service aux tables. Les professionnels de la restauration et les chercheurs qui se sont attardés au rôle de vente du serveur ont utilisé le concept de vente suggestive qui est dépourvu de bases théoriques provenant du domaine de la vente. Ainsi, à partir d'une revue de littérature, la séquence de service en restauration est décomposée et les principales dimensions de ce contexte spécifique de vente sont intégrées au modèle d'analyse. De ce fait, cinq comportements de vente sont utilisés pour expliquer le travail de vente du serveur : établir un contact initial, s'informer des besoins du client, présenter le produit, réfuter les objections du client et clore la vente. Suivent six antécédents associés aux comportements de vente qui sont reliés à des prédispositions du serveur, des prédispositions du client et des composantes reliées au contexte de service. Enfin, la satisfaction du client envers ses choix et l'addition moyenne du client sont retenues comme variables conséquentes aux actions de vente.

Les hypothèses de recherche associent ces comportements de vente aux différents antécédents et conséquences dans une perspective d'échange d'information. Un échantillon de 180 clients a été sondé à la suite d'une expérience de consommation et ces mesures de perception ont été reliées à des mesures réelles de consommation telle l'addition du client.

Les résultats obtenus révèlent que l'addition moyenne du client est indépendante de sa satisfaction. De plus, les comportements de vente associés à l'établissement d'un contact initial et à présenter le produit au client contribuent à une amélioration modérée de la satisfaction du client envers ses choix. D'autre part, pour les deux autres étapes de vente, sonder les besoins du client et clore la vente, celles-ci expliquent une faible augmentation de l'addition moyenne du client. Du côté des antécédents des comportements de vente, ces mêmes résultats révèlent que la prédisposition du serveur soit l'orientation client ou vente est le construit qui explique le plus les variations de manifestation des comportements de vente. Suivent des construits associés aux prédispositions du client, soit la contribution du menu et l'implication du client qui jouent, à un degré moindre, une place dans l'expression des comportements de vente du serveur. Enfin, les deux variables contextuelles, nombre de client servis par serveur et le nombre de convives à une même table n'ont qu'un lien faible avec les actions de vente du serveur. Ces résultats présentent des relations particulières selon que l'échantillon est pris dans sa globalité ou associé à un sous-groupe ouvert ou fermé. Le premier ouvre son espace d'interaction avec le

serveur alors que le second sous-groupe restreint les possibilités d'interagir avec le serveur durant son épisode de consommation.

La contribution de cette recherche est d'expliquer les mécanismes de vente en restauration en intégrant le processus de vente personnalisé retrouvé dans la littérature de vente.

Mots clés : Vente personnalisée, restaurant, satisfaction, addition moyenne, contact initial, sonder les besoins, présenter le produit, clore la vente

INTRODUCTION

La vente personnalisée dans le domaine de la restauration est une pratique qui est peu documentée et dont on réfère presque uniquement autour du concept de *suggestive selling* (vente suggestive)¹ (Ebster, Wagner et Valis, 2006 ; Rohn, Austin et Sanford, 2003). Que ce soit dans la littérature professionnelle du domaine des services, dans des programmes de formation scolaire ou dans la définition de normes nationales de compétences d'emplois de service, le concept de vente suggestive est relié au processus d'achat des consommateurs (Lynn et McCall, 2009 ; McCarthy, 2008 ; CCRHT, 2003 ; Rohn *et al.*, 2003).

Bien que cette utilisation soit intégrée au domaine du commerce de détail et des entreprises de restauration, peu d'études empiriques ont permis d'établir des liens solides avec les mécanismes en place (Ebster *et al.*, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Brooks, 1961). De plus, la connaissance associée aux conséquences de l'utilisation de la vente personnalisée en restauration est limitée à une dimension économique (Hummel et Murphy, 2011 ; Lynn, 2003) et considère peu les aspects humains en présence (Sullivan, 2007 ; Rohn *et al.*, 2003). Enfin, une définition opérationnelle acceptée par plusieurs n'émerge pas, ce qui lui confère une dimension scientifique incertaine.

Étant donné que cette approche de vente est déjà ancrée dans les pratiques professionnelles, la vente personnalisée en restauration ne peut que bénéficier d'une définition plus précise. De plus une exploration en profondeur pourra faire

¹ Bien que le terme *suggestive selling* soit largement utilisé dans l'industrie du commerce de détail, l'Office québécois de la langue française ne lui accorde pas une définition particulière; on associe le terme *suggestive selling* à la vente croisée. Compte tenu de l'importance des nuances entre ces deux types de vente et de l'intention de distinguer le *suggestive selling* des autres types de vente, le terme *vente suggestive* sera utilisé tout au long de cette thèse.

ressortir les mécanismes en présence et permettra de les relier à un cadre conceptuel théorique du domaine de la vente.

Le questionnement à la base de cette recherche fait un lien avec l'industrie des services qui présente une panoplie de contextes de vente; ceux-ci ne peuvent pas être ignorés lors d'études portant sur la compréhension des mécanismes de vente (Lovelock, Wirtz, Lapert et Munos, 2008 ; Dwyer, Hill et Martin, 2000 ; Crosby, Evans et Cowles, 1990 ; Evans, 1963). Ces différents contextes sont définis par un ensemble de variables rattachées aux parties en présence, à l'environnement d'échange et à la séquence de service propre au type de service offert (Hummel et Murphy, 2011 ; Ryu et Han, 2009 ; Evans, 1963). Bien que les théoriciens tentent de généraliser les principes rattachés à la vente, il demeure que la reconnaissance d'un contexte spécifique de service est souvent rappelée comme un élément d'importance dans l'établissement des théories (Stock et Hoyer, 2005). De ce fait, cette étude s'intéresse spécifiquement au contexte de la restauration avec service aux tables.

De plus, l'importance de considérer les deux parties impliquées dans une situation de vente est souvent évoquée dans la recherche sur la vente (Hashimoto et Borders, 2005 ; Stock et Hoyer, 2005 ; Evans, 1963). À cet effet, plusieurs dimensions de l'aspect dyadique de la relation, telles des considérations sociales, économiques et individuelles jouent un rôle prépondérant dans la situation de vente. De façon plus particulière, ces différents contextes de vente aux consommateurs présentent des séquences de services qui sont sujettes à la nature du service offert et à la place que tient la présence d'un produit dans l'échange (Lovelock *et al.*, 2008 ; Solomon, Surprenant, Czepiel et Gutman, 1985 ; Dubinsky, 1980). À cet égard, le secteur des entreprises de restauration présente de nombreuses séquences de service qui sont en lien avec les différentes catégories d'établissements (Canziani, Almanza et McKeig, 2010 ; CRFA, 2010 ;

Meiselman, 2008). Ainsi, ces contextes de services sont caractérisés par des rôles et responsabilités du client et du serveur qui varient d'un type de restauration à un autre (McMahon et Schmelzer, 1989). Conséquemment, un nombre de points de contact déterminera les possibilités d'interaction de la dyade client et serveur qui vient influencer la composante transactionnelle de la rencontre de service (Hummel et Murphy, 2011 ; Noone, Kimes, Mattila et Wirtz, 2007 ; Mars et Nicod, 1984). Ainsi, les interventions de vente, qu'elles soient produites par des stimuli internes ou externes (D'Astous, Balloffet, Daghfous et Boulaire, 2010) doivent se positionner à l'intérieur de cette séquence de service.

Ce questionnement est d'autant plus complexifié en prenant en compte le contexte de dyade de vente qui met en évidence le rôle du client qui déterminera son niveau de participation au processus d'achat (Ramsey et Sohi, 1997 ; Guiry, 1992 ; McMahon et Schmelzer, 1989). Ce degré d'implication du client ne peut être ignoré et devient de première importance pour pouvoir mieux expliquer les mécanismes reliés à la vente (Puccinelli, Goodstein, Grewal, Price, Raghubir et Stewart, 2009 ; Solomon *et al.*, 1985). De plus, la littérature évoque que l'individu prestataire de service joue un ensemble de rôles: rôle social, rôle de livraison de service, rôle informationnel, rôle de vente, etc. (Meiselman, 2008 ; Guiry, 1992). Un conflit entre les nombreux rôles à jouer influence la place que prend le rôle de vente (Yim, 2008 ; Wetzels, de Ruyter et Bloemer, 2000). Dans un contexte de service en restauration, le prestataire peut jouer certains rôles et ignorer d'en jouer d'autres (Marvin, 1997). Étant donné que la démonstration est faite, que les interventions de vente réalisées par un serveur ont des répercussions positives sur un ensemble de facteurs tel le chiffre d'affaires de l'entreprise (Hummel et Murphy, 2011 ; Ebster *et al.*, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990), la place que prend le rôle de vente devient un enjeu principal dans l'exploration de la vente personnalisée en restauration. Ainsi, cette exploration des mécanismes de vente en présence amène à porter un regard sur le client, le serveur et le

contexte d'achat. Cette étude aborde la dyade d'une perspective client où sa perception des comportements du serveur est intégrée au modèle d'analyse.

La vente personnalisée en restauration, expliquée autour du concept de vente suggestive retrouvé dans la littérature du domaine des détaillants de services, fait référence à un apport d'information dans une situation d'achat. La suggestion, peu importe la forme qu'elle prend, consiste en un ajout d'information en lien à une décision d'achat potentiel du client (Martinko, White et Hassell, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987). Par conséquent, le processus de décision d'achat du consommateur devient l'élément porteur de la vente, telle que pratiquée en restauration. Pour les consommateurs, ce processus peut être simple ou complexe (Jolson, 1975), de nature purement cognitive (D'Astous *et al.*, 2010 ; Puccinelli *et al.*, 2009 ; Robinson, Faris et Wind, 1967), être influencé par des dimensions affectives (Bigné, Mattila et Andreu, 2008) et être soumis à des aspects intrinsèques et extrinsèques (Puccinelli *et al.*, 2009 ; Kurtz et Clow, 1998 ; Reynolds, J. M., 1983). Ainsi, le processus de décision du client est empreint d'un nombre élevé de dimensions qui doivent être prises en considération dans cet apport d'information.

De plus, ce processus de décision du client est également soumis à une séquence de service² qui varie d'un secteur d'activité à un autre (Lovelock *et al.*, 2008 ; Silvestro, Fitzgerald, Johnston et Voss, 1992 ; Eiglier et Langeard, 1987). À cet effet, une littérature abondante délimite bien les processus d'achat dans les secteurs industriel et commercial (Dant et Brown, 2008). L'émergence de l'industrie des services amène une panoplie de contextes de vente chez les

² Le terme séquence de service est tiré de la littérature spécialisée dans le domaine de la restauration (*sequence of service*) et fait référence aux étapes de la prestation de service qui constitue l'épisode de consommation.

détaillants de service³ (Kandampully, 2012) qui se distinguent des services professionnels aux particuliers (Sonmez et Moorhouse, 2010). De ce fait, ces étapes de services deviennent une composante à prendre en considération étant donné qu'il existe différents moments où le client peut prendre une décision d'achat et que plusieurs occasions existent où une intervention de vente peut influencer son choix (Hummel et Murphy, 2011). Ainsi, situer l'apport d'information dans une séquence de service aux consommateurs se doit d'être pris en considération pour comprendre les mécanismes en place utilisés pour influencer la décision d'achat du client.

Il faut alors s'attarder au contexte des entreprises de restauration avec un service aux tables, qui constitue une séquence de service particulière peu retrouvée dans d'autres secteurs d'activité (Meiselman, 2008 ; McMahon et Schmelzer, 1989). La prise de décision du client et sa consommation sont imbriquées d'une façon telle qu'une compréhension approfondie des mécanismes décisionnels en place devient une nécessité pour l'industrie de la restauration. De ce fait, le concept de vente personnalisée en restauration se doit d'être mieux compris à l'intérieur de cette séquence de décisions du client.

La vente personnalisée, dans tout domaine confondu, bénéficie d'une quantité abondante et variée de recherches empiriques (Chen, C.-C., 2011 ; Dubinsky, 1980). Toutefois, la recherche spécifique au domaine de restauration s'est peu attardée aux dimensions de gestion de la vente, s'intéressant davantage à des dimensions d'ambiance (Heung et Gu, 2012), de satisfaction de la clientèle (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Namkung, Young, Jang, Almanza et Ismail, 2009), d'évaluation de qualité (Ryu et Han, 2009) et plus récemment de maximisation des revenus (Kimes, 2008, 1999b). Aussi, le concept de la vente

³ Le terme détaillant de service fait référence au commerce qui vend des services aux consommateurs et se distingue du commerce de détail qui se concentre sur la vente de produits.

personnalisé en restauration n'a pas su faire le lien avec les grandes étapes de la vente reconnue dans la littérature académique (établir un contact initial, s'informer des besoins du client, présenter le produit, réfuter les objections, clore la vente). Seulement un petit corpus de la littérature scientifique s'est attardé à des dimensions de motivation à la vente (Rohn *et al.*, 2003 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Ralis et O'Brien, 1987) alors que d'autres recherches ont regardé la façon de présenter l'information au client (Ebster *et al.*, 2006) et de mesurer l'effet de certaines tactiques sur les pourboires des serveurs (Lynn et McCall, 2009 ; Lynn, 2003).

De ce fait, le processus de vente personnalisée est rarement évoqué pour expliquer les mécanismes derrière la vente retrouvée en restauration. Certaines tentatives d'explications se réfèrent au concept d'incitation (*prompting*) (Ebster *et al.*, 2006 ; Martinko *et al.*, 1989) ce qui permet de la rattacher à l'étape de présentation de produit du cycle de vente. Toutefois, des liens avec les étapes de vente de *sonder les besoins du client*, de *réfuter les objections* et de *conclure la vente* sont rarement évoqués (Lynn et McCall, 2009 ; Dewald, 2008 ; Lynn, 2003 ; Dubinsky, 1980).

On peut également se questionner sur le fait que la littérature sur la vente en restauration a également fait peu de liens avec le paradigme du marketing relationnel. Bien qu'elle ait abondamment investigué les prédispositions des individus à être motivé par une orientation vente (*sales oriented*) ou une orientation client (*customer oriented*) (Wachner, Plouffe et Grégoire, 2009 ; Jaramillo, Ladik, Marshall et Mulki, 2007 ; Brown, G., Widing et Coulter, 1991 ; Saxe et Weitz, 1982) la recherche académique n'a pas permis de faire cette association de concepts. On peut alors se questionner sur la place que prend la vente en restauration dans une perspective d'orientation vente et d'orientation client.

À la lumière de tous ces questionnements autour de la vente dans le domaine de la restauration et des limites qui existent lorsque l'on tente de faire des liens avec la vente personnalisée, ce vide de connaissances laisse le champ ouvert à apporter des précisions de nature empiriques.

L'objectif de la présente recherche est double. Le premier objectif est d'identifier des facteurs qui ont une influence sur l'utilisation de la vente dans un contexte de détaillants de services et plus précisément dans les entreprises de restauration. Les facteurs étudiés sont associés à des particularités intrinsèques des individus ainsi qu'à des caractéristiques contextuelles du milieu de vente. De plus, bien que mesurés uniquement d'une perspective client, l'étude de ces facteurs tient compte de la dyade ou de la polyade impliquée dans l'acte d'achat, soit le consommateur et le prestataire de service. Le second objectif de cette recherche est de mesurer l'impact de l'utilisation de la vente personnalisée, à travers les étapes identifiées dans la littérature, sur un nombre de composantes reliées à la performance de l'organisation et du consommateur. Ainsi, la prise en compte de différentes dimensions associées à la vente personnalisée permet de vérifier les variations des effets sur des conséquences. L'atteinte de ces objectifs se fait en adoptant une approche faisant des liens avec le processus de vente personnalisée.

La méthode utilisée pour répondre aux questions qui sont soulevées passe par une enquête auprès d'un échantillon de consommateurs. Une collecte de données a été effectuée auprès d'un échantillon de convenance avec l'utilisation d'un questionnaire auto administré construit à partir d'échelles de mesures tirées de la littérature. De plus, des données de gestion colligées auprès de l'entreprise de restauration permettent de combiner les données réelles de consommation avec les données de perception du client. L'analyse statistique des données obtenues permet aussi de faire le lien entre les hypothèses de recherche et les résultats obtenus.

Cette thèse se divise en six sections. Le premier chapitre présente une revue de la littérature traitant de la vente, telle que retrouvée dans le domaine de la restauration. La recension se fait par rapport à une littérature dite professionnelle, qui émerge du milieu des praticiens de la restauration et de la vente au détail et d'une littérature académique.

Le second chapitre positionne la séquence d'achat du client par rapport aux mécanismes identifiés pour expliquer la vente en restauration et par rapport au processus de vente personnalisée retrouvée dans la littérature de vente. La dimension comportementale des actions de ventes produites par un vendeur est évoquée et mise en lien avec les éléments constituant le processus de vente personnalisée.

Le troisième chapitre de la thèse aborde les dimensions qui sont antécédentes aux comportements de vente. Un nombre de prédispositions du vendeur sont mises en relation avec la capacité à apporter ou non des informations additionnelles au client pour influencer sa décision d'achat et sont formulées dans des hypothèses de recherche. Également, des dimensions reliées à certaines prédispositions que le consommateur possède et qui sont garantes d'un accroissement d'information transmise du serveur au client sont avancées. Ces liens sont énoncés dans des hypothèses de recherche.

Enfin, certaines dimensions du contexte de vente sont présentées pour être reliées au contexte de vente dans le domaine de restauration et celles-ci sont énoncées dans des hypothèses de recherche. En seconde partie du chapitre 3, des dimensions de conséquence d'une consommation sont mises en lien avec la vente suggestive. Ainsi, ces liens sont effectués à partir des comportements de ventes présents dans le processus de vente personnalisée. Dans un premier temps, la satisfaction du consommateur est présentée en fonction de l'intervention de vente faite par le serveur. La satisfaction est prise sous un angle relié aux choix de

consommations. Par la suite, le lien est effectué avec les ventes qui se sont concrétisées auprès du client. Finalement, une hypothèse est émise quant au lien qui peut exister entre la satisfaction du client et les ventes effectuées.

Le chapitre 4 présente la méthodologie qui est utilisée pour cette étude. Ce chapitre précise le contexte de recherche et apporte des précisions quant au plan d'échantillonnage et la méthode de collecte de données choisie. Des précisions sur le prétest des questionnaires et les échelles de mesure utilisées sont apportées. Des explications sont données quant aux aspects de dimensionnalité des concepts ainsi que de l'approche qui est utilisée pour assurer la fiabilité des données récoltées et leur validité.

Dans le cinquième chapitre l'analyse des résultats permet de mieux cerner le profil des individus constituant l'échantillon en plus de s'assurer que les échelles de mesure utilisées sont fiables et valides. Enfin, les liens entre les données sont analysés pour pouvoir prendre position sur les hypothèses énoncées précédemment. Pour terminer, le dernier chapitre procure les explications par rapport aux variables du modèle qui ne se sont pas comportées comme prévu en plus d'apporter des explications et des nuances aux hypothèses qui ont été validées et pour celles qui n'ont pas été validées. La partie de la discussion fait état également des limitations qu'une telle étude doit tenir compte et des pistes d'études qui peuvent être explorées à la suite des résultats obtenus.

CHAPITRE I

LA VENTE PERSONNALISÉE DANS UN CONTEXTE DE RESTAURATION

Depuis le début des échanges commerciaux, la présentation de vente est une tâche bien intégrée dans le travail du vendeur (Shaw, 1995 ; Evans, 1963). La recherche s'est intéressée très tôt à la présentation de vente en tant qu'outil essentiel du vendeur (Johlke, 2006 ; Frederick, 1919). Bien que le geste de transmission d'information et d'influence effectué par le vendeur soit bien ancré dans la culture commerciale, sa conceptualisation demeure complexe (Sparks et Areni, 2002). La diversité des contextes d'échanges commerciaux fait en sorte que la présentation de vente peut être constituée d'un nombre important de dimensions qui s'ajustent selon le processus d'achat du client.

L'objectif de ce chapitre est de délimiter les comportements de vente tels que retrouvés dans un contexte de vente d'entreprises de restauration et qui se différencie d'autres contextes de ventes. Un parallèle est fait en même temps entre la connaissance professionnelle du phénomène et la connaissance académique de la vente personnalisée en restauration (Johlke, 2006).

1.1 Définition du concept et ses limites

Dans le domaine de la vente de services aux consommateurs, les références au concept de vente personnalisée passent souvent par le concept de vente suggestive et sa présence dans la littérature est plutôt limitée (Ebster *et al.*, 2006). De plus, ce concept se retrouve davantage traité dans des publications professionnelles que scientifiques. Ce même concept est également évoqué dans des secteurs d'activité qui gravitent autour de la vente au détail et de la vente de services aux consommateurs

(Reynolds, J. M., 1983). La présente section fait état des écrits professionnels et scientifiques qui évoquent la vente personnalisée comme sujet d'intérêt, à un niveau principal ou secondaire. D'autres dimensions que sous-tendent ce concept sont également relevées dans la littérature pour mieux distinguer les angles d'intérêts. Enfin, des définitions utilisées pour circonscrire le concept de vente personnalisée dans le domaine des services sont analysées pour mieux saisir ses limites.

1.1.1 Délimitation du concept de vente personnalisée en restauration vue d'une littérature professionnelle

Le concept de vente suggestive demeure à ce jour une pratique commerciale ancrée à des bases d'expériences professionnelles ou d'anecdotes de travail (Ebster *et al.*, 2006 ; Marvin, 1997). Bien que le monde professionnel se soit approprié ce concept, sa définition demeure toujours vague. En effet, la littérature professionnelle effleure certaines dimensions du concept de vente suggestive sans lui donner un degré élevé de précision. Ainsi, des revues professionnelles dédiées au secteur de la restauration et de l'industrie de l'accueil (*hospitality industry*) informent leurs lecteurs à partir d'un certain nombre d'angles d'intérêts comme: les limites de l'utilisation de la vente suggestive (Sheridan, 2000 ; McCarthy, 1998 ; Marvin, 1997), son application dans plusieurs sphères commerciales (Clift, 1998 ; Reynolds, J. M., 1983), ses liens avec la formation des employés (Reynolds, J. M., 1983), son efficacité (Sullivan, 2007 ; McCarthy, 1998), l'amélioration de l'expérience client (Liddle, 2005 ; Marvin, 1997), la satisfaction de la clientèle (Liddle, 2005), son lien avec la fidélisation de celle-ci (Sullivan, 2007) et les effets sur les résultats financiers de l'entreprise (Sheridan, 2000 ; Clift, 1998).

Ces auteurs vulgarisent la vente suggestive par des exemples de pratiques dans le domaine de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce de détail, sans toutefois situer le concept dans un plus grand ensemble de pratiques commerciales ou d'un

processus de vente personnalisée (McCarthy, 2008, 1998). Souvent, le terme *suggestive selling* est utilisé entre guillemets, même dans les textes anglophones, ce qui lui confère une provenance d'un contexte inhabituel.

Dans un ouvrage clé sur la formation en vente de services aux consommateurs, Reynolds, J. M. (1983) décrit le concept par un ensemble de techniques identifiées à partir de groupes de discussion avec des serveurs en restauration. Ainsi, les limites de la vente suggestive se reconnaissent par l'utilisation de suggestions directes au lieu de questions floues, de proposition d'items plus chers que ceux demandés (*selling up*), d'offres d'items additionnels en lien avec ceux déjà choisis, de réfutations des objections des clients et d'utilisation de mise en scène par le serveur (*showmanship*). Il résume ce concept par l'énoncé « *Suggestive selling is prompting a guest to order something he doesn't know he wants* ». De ce fait, à travers l'utilisation de ces techniques, la notion d'un échange d'informations ressort avec une composante d'influence.

D'un autre côté, Marvin (1997) propose un regard différent de la vente suggestive dans un livre grand public dédié aux gestionnaires de la restauration. Il s'appuie sur des bases expérientielles et professionnelles pour critiquer l'utilisation de la vente suggestive qui se trouve réduite à des techniques de pression qui visent uniquement à faire augmenter la valeur de l'addition moyenne du client. Également, il affirme que le taux de réticence, face à l'utilisation des techniques par les serveurs, se situe à près de 95 %, justifiant le fait que ce n'est tout simplement pas un processus naturel chez le serveur. Il conclut qu'avec un taux si élevé de réticence, le restaurateur doit déployer de nombreux efforts pour amener les serveurs à jouer leur rôle de vendeur au détriment d'autres efforts pour susciter le retour du client.

Dans une perspective de commerce de détail, les expériences professionnelles de plusieurs continuent d'être la source d'inspiration des composantes du concept de

vente suggestive. Kizer et Bedner (2007) caractérisent la vente suggestive par « l'art de vendre à un client le produit original qu'il était venu acheter, en plus d'un item additionnel qui complémente le premier », définition qui se rapproche davantage de la vente croisée. Ils évoquent des notions de pression sur le client, de connaissance du produit par les employés et de manque d'utilisation de ces techniques dans le commerce de détail pour mieux cerner la vente suggestive. Le tableau 1.1 fait une synthèse des angles d'intérêts pour explorer le concept de vente suggestive tel que retrouvé dans des ouvrages professionnels du secteur des détaillants de service et du commerce de détail.

Tableau 1.1 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive	
Angle d'intérêt de la vente suggestive	Nuances apportées par des auteurs de revues professionnelles
A. Dimensions financières	<ul style="list-style-type: none"> • Liens positifs avec les résultats financiers attendus et la satisfaction de la clientèle (pas soutenus par des données empiriques) (Reynolds, J. M., 1983). • L'intérêt de la vente suggestive n'est relié qu'à l'augmentation de l'addition moyenne (Marvin, 1997). • Effets positifs sur les résultats financiers de l'entreprise (Sheridan, 2000). • Effets positifs de la suggestion sur l'addition moyenne (Liddle, 2005). • Relation négative avec le volume de travail. (Sullivan, 2007).
B. Mise en application par les serveurs	<ul style="list-style-type: none"> • Les limites des employés à utiliser la vente suggestive (Sheridan, 2000). • Technique peu utilisée dans la vente au détail (Kizer et Bedner, 2007). • La vente suggestive telle que véhiculée dans l'industrie n'est pas un processus naturel chez les serveurs (Marvin, 1997). • Lien avec le besoin de programmes formels de vente suggestive (McCarthy, 1998). • Effets négatifs des preneurs de commande sur les ventes (Liddle, 2005).
C. Effets sur les clients	<ul style="list-style-type: none"> • Surprise des clients sur la facture lors de l'utilisation de la vente suggestive (Sheridan, 2000). • Effets positifs sur la satisfaction et l'expérience client (Liddle, 2005).

Tableau 1.1 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dangers de l'utilisation de la vente suggestive au regard de la loyauté du client (Marvin, 1997). • Relation négative entre une addition élevée et fidélisation (Sullivan, 2007).
D. Approche de vente	<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec la vente à pression (McCarthy, 1998). • Tient lieu d'outil de promotion (Kizer et Bedner, 2007).
E. Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Liens avec la connaissance du produit et la connaissance de la clientèle (Reynolds, J. M., 1983).

Cette même littérature professionnelle rapporte également des succès d'entreprises qui ont su utiliser une approche de vente suggestive dans le domaine de la restauration et de l'industrie de l'accueil (*hospitality*). Les liens de causes à effets rapportés dans le tableau 1.1 ne sont pas documentés et sont souvent confirmés à partir d'expériences professionnelles, d'évidences anecdotiques ou d'études privées. De ce fait, ces effets associés à l'utilisation de la vente suggestive ne sont pas documentés par une méthodologie normalement retrouvée dans un ouvrage scientifique.

Dans une première référence à une étude privée effectuée auprès de 700 clients mystères dans des restaurants à service complet, Liddle (2005) rapporte que le fait de ne pas utiliser de pratiques de vente suggestive par des serveurs réduit la facture moyenne de 5 \$ à 15 \$ par table. De plus, il indique que seulement 35 % des serveurs rencontrés suggéraient soit du vin, un cocktail ou une boisson gazeuse et qu'une fois sur deux, le serveur proposait une entrée. La proposition de cafés et de digestifs ne revenait que 42 % des rencontres effectuées alors que l'offre de desserts n'était faite qu'à 35 % des occasions. Par conséquent, cette étude laisse croire que l'utilisation de la vente suggestive fait partie des techniques utilisées par un groupe minoritaire de serveurs.

Dans une autre référence à des études privées, Sheridan (2000) révèle que certains restaurants américains rapportent que 50 % de leurs clients répondent positivement à

une offre de vente suggestive. Dans un autre contexte d'entreprise de restauration à service limité, Sheridan (2000) rapporte qu'une suggestion d'un serveur faite une fois sur trois augmente les ventes de 4,5 % par rapport à aucune offre faite par le serveur.

Ainsi, le monde professionnel de la restauration et de la vente au détail semble avoir intégré le concept de vente suggestive. Tel que rapportés dans le tableau 1.1, on lui associe un ensemble d'effets qui peuvent être bénéfiques ou défavorables pour l'entreprise. De ce fait, à partir de la littérature professionnelle, le concept de vente suggestive se précise qu'à partir d'expériences professionnelles ou de résultats d'entreprises privées. Or, la définition du concept demeure floue et la précision de ses antécédents se limite principalement à la connaissance des produits par les serveurs et de leur capacité à inclure cette étape additionnelle de présentation dans leur séquence de service. Toutefois, les effets sont identifiés par ces professionnels en termes de bénéfices financiers, mais aussi par rapport à la création de satisfaction de la clientèle et des conséquences sur la relation à long terme avec le client.

1.1.2 Délimitation du concept de la vente personnalisée en restauration vue d'une littérature scientifique

Le monde académique s'est peu investi pour chercher à mieux comprendre le phénomène de vente suggestive dans le domaine du commerce de détail ou de détaillants de services au-delà des programmes de formations professionnelles et techniques (Ebster *et al.*, 2006). Dans le but de bien distinguer une connaissance scientifique de la vente suggestive d'une connaissance relatée par les praticiens du milieu, un regard s'impose sur les recherches empiriques qui ont soit investigué le concept directement, ou l'ont inclus comme composante de leur modèle de recherche.

La littérature académique la plus lointaine qui aborde le concept de la vente suggestive date des années 1960 et la présente à partir d'une approche théorique plutôt qu'empirique. Brooks (1961) est un des premiers chercheurs à introduire des

références de la vente suggestive dans la littérature académique. Ainsi, il opérationnalise le concept de vente suggestive avec trois dimensions. La première, fait référence au fait que le serveur offre, ou non, un ou des items additionnels lors de l'entretien de service. La seconde dimension associe la vente suggestive à la relation que tient l'item proposé par le serveur aux autres produits choisis; la suggestion a pour but de compléter le premier item choisi ou elle n'a aucun lien et vise uniquement à pousser une vente additionnelle. Enfin, la troisième dimension proposée par le chercheur établit que dans la vente suggestive on retrouve soit un langage non verbal du serveur qui transmet un sentiment de vouloir aider ou un langage verbal offensant pour le client. L'argumentaire principal de l'auteur relie la vente suggestive au concept de courtoisie. Toutefois, aucune donnée empirique ne permet d'établir des liens significatifs.

Le tableau 1.2 relate les angles d'intérêts qui ont été soulevés dans la littérature scientifique touchant la vente personnalisée en restauration. Ces recherches empiriques précisent l'effet que l'utilisation de suggestions a eu sur soit le nombre d'items achetés ou l'addition moyenne du client. De plus, les choix conceptuels sont également précisés ainsi que des composantes de l'opérationnalisation de la recherche. Ces recherches permettent de constater qu'il y a un impact positif sur les ventes. L'utilisation de suggestions, peu importe sa forme, amène les clients dans un contexte de restauration à soit acheter plus d'items au menu, ou à dépenser davantage durant leur épisode de consommation. De plus, ces recherches focalisent principalement sur des facteurs de motivations des employés pour expliquer la présence ou l'absence des actions de vente. L'absence du concept de satisfaction dans les modèles d'analyse est notée par plusieurs.

Tableau 1.2 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive

Auteurs	Dimensions financières	Lien conceptuel	Opérationnalisation
(Ralis et O'Brien, 1987).	<ul style="list-style-type: none"> Relation positive entre des comportements de suggestion et les ventes de vin enregistrées. 	<ul style="list-style-type: none"> Référence à des facteurs de motivation tels des incitatifs auprès des serveurs (<i>prompts</i>), une rétroaction de la part des gestionnaires (<i>feedback</i>) et la fixation d'objectifs de vente (<i>goals</i>) sur le nombre de suggestions faites par le serveur. 	<ul style="list-style-type: none"> Expérimentation Utilisation de vente de vin rouge et blanc comme objet de recherche. « demander au client s'il veut un verre de vin avec son repas »
(Martinko <i>et al.</i> , 1989).	<ul style="list-style-type: none"> Liens directs entre l'utilisation d'incitatifs (<i>prompts</i>) et l'augmentation du nombre d'items vendus et des ventes. Augmentation de 29 % l'achat d'une portion de frites ce qui a un effet de 6,3 % sur les ventes. 	<ul style="list-style-type: none"> Cadre conceptuel basé sur l'analyse opérant (<i>Operant Analysis</i>) qui conditionne le comportement de l'acheteur. Association de la vente suggestive à des incitatifs (<i>prompts</i>), indices (<i>cues</i>) et stimuli discriminatoires (<i>discriminative stimuli</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation de vente d'une portion de frites qui accompagne un sandwich.
(Johnson et Masotti, 1990).	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 8 % de vente de cocktails, de 27 % d'entrées et de 100 % du nombre de desserts. Augmentation du nombre additionnel de cocktails vendus, de 53 % la semaine et de 29 % les fins de semaines. Vente d'entrées supérieure de 27 % la semaine et de 15 % la fin de semaine. Augmentation de 7 % la semaine versus une hausse de 4 % la fin de semaine. 	<ul style="list-style-type: none"> Référence à des facteurs de motivation pour justifier l'utilisation de la vente suggestive en restauration L'établissement d'objectifs de vente, de rétroaction face à la performance des vendeurs et le renforcement positif sont prises comme variables explicatives. Relation avec le volume de travail Conclusion que de telles études sur la vente suggestive devraient tenir compte de la perception de la qualité du service reçu par le client. 	<ul style="list-style-type: none"> Expérimentation Aucun détail opérationnel

Tableau 1.2 Relevé des angles d'intérêts autour du concept de vente suggestive

Auteurs	Dimensions financières	Lien conceptuel	Opérationnalisation
(Rohn <i>et al.</i> , 2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Effet positif de l'acceptation d'une suggestion de la part du client. 	<ul style="list-style-type: none"> • Référence à l'acceptation de la suggestion par les consommateurs par rapport à l'augmentation de suggestions faites par le préposé au comptoir. 	Expérimentation
(Ebster <i>et al.</i> , 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Liens directs entre l'utilisation d'incitatifs verbaux de vente et les ventes. • Augmentation des ventes de 17%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinction entre les types de suggestions faites, la relation avec les produits suggérés et leurs effets sur les ventes. • Référence à des messages de ventes verbaux, physiques, environnementaux et gestuels (prompts). • Ne tient pas compte de la satisfaction du client. 	Entreprise de restauration rapide Utilisation de la question fermée (voulez-vous une frite avec votre hamburger?) et de choix forcé (préférez-vous une petite frite ou une grande frite avec votre hamburger?)
(Milligan et Hantula, 2006).	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des ventes de quatre fois le volume par rapport à aucune utilisation d'aucun incitatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Référence à l'utilisation d'un incitatif (<i>prompt</i>) qui est un stimulus verbal antécédent qui devient tributaire d'un comportement spécifique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploration de trois conditions: aucun incitatif, une suggestion d'une classe spécifique de produit et une suggestion d'un produit non spécifique.
(Hummel et Murphy, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> • Relation négative de la vente suggestive avec le RevPASH (Revenue Per Available Seat Hour) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relation de la vente suggestive et la durée du repas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune précision

D'autres études explorent le concept de vente suggestive en restauration, sans toutefois apporter de conclusions solides qui permettraient de mieux circonscrire ce construit. Ces études touchent aux mêmes aspects décrits plus tôt comme la performance financière et la limite d'utilisation par les serveurs. Toutefois, ces auteurs donnent également d'autres pistes de réflexion qui apportent des nuances additionnelles comme l'intégration de ce concept à des programmes formels de formation des employés McComb (2000), et comme antécédents à la création de pourboire chez les serveurs, Lynn (2003) Lynn et McCall (2009). Cependant les liens avancés ne sont pas soutenus de façon empirique.

1.1.3 La délimitation des comportements de vente en restauration

Les articles académiques traitant de la vente en restauration définissent les comportements de vente, via l'entremise du concept de vente suggestive, par l'utilisation de techniques de service alors qu'à d'autres moments une simple définition opérationnelle sans précision sert de base de référence. La section qui suit relève ces comportements de vente issus des recherches empiriques pour pouvoir mieux les relier au processus de vente personnalisée qui sera précisé ultérieurement.

Dans un premier temps, Brooks (1961) fait référence à ces comportements de vente par l'offre d'items additionnels provenant du menu par rapport à ceux commandés. D'autre part, pour Ralis et O'Brien (1987) ces comportements sont définis par l'association d'une action utilisant la suggestion pour demander au client s'il désire du vin avec son repas. En revanche, Martinko *et al.* (1989) ne font aucune référence à des comportements de vente dans leur étude, faisant uniquement un lien entre l'utilisation d'incitatifs (*prompts*) et les ventes dans un établissement de restauration rapide. Toutefois, ils associent les actions de suggestion d'une portion de frites au concept de signal (*cues*) et de stimuli discriminatoires (*discriminative stimuli*) retrouvés en psychologie comportementale.

Johnson et Masotti (1990) associent les comportements de vente à l'offre de cocktails, d'entrées et de desserts. Toutefois, des comportements telles les demandes comme « est-ce que tout se passe bien » et « est-ce que je peux vous apporter quelque chose d'autre » ne sont pas associés à des comportements de vente étant donné qu'ils ne sont pas porteurs de suggestion, mais plus de service. De son côté, McComb (2000) définit ces comportements de vente comme étant l'utilisation d'habiletés et de connaissances pour vendre plus d'items au menu pour que la facture moyenne augmente. Puis dans son étude, Lynn (2003) fait l'association de l'encouragement des serveurs à recommander des entrées, des vins, des plats principaux plus chers et des desserts aux convives aux comportements de vente. Il fait référence à l'idée de « vendre, vendre, vendre ».

D'autre part, dans l'expérimentation de Rohn *et al.* (2003) les comportements de ventes sont opérationnalisés par une réponse du client qui acquiesce à l'offre (*praise*) de prendre une portion plus grande ou par une incitation du client (*prompt*) pour se faire offrir une portion plus grande. Enfin Ebster *et al.* (2006) procurent la définition opérationnelle la plus précise de comportements de vente en restauration. Ainsi, ils la situent comme une stratégie de promotion des ventes unique aux Américains, où des incitatifs sont utilisés pour suggérer aux acheteurs potentiels que certains besoins additionnels pourraient exister face aux items déjà achetés. De ce fait, ces incitatifs (*prompts*), peuvent être verbaux, gestuels, matériels ou environnementaux. Finalement, Rosenberg (1995) définit directement le concept de vente suggestive dans le *Dictionary of retailing and merchandising* comme étant une stratégie de suggérer à un acheteur potentiel qu'il peut avoir un besoin additionnel face à ce qu'il a déjà acheté.

Ainsi, certaines perspectives sont utilisées pour explorer les comportements de vente en restauration. Comparativement au monde professionnel, les recherches empiriques sont assez limitées sur l'identification d'antécédents ou de conséquences reliées à la

place de ces comportements. Les principales dimensions étudiées se limitent à des facteurs de motivations des employés (Ebster *et al.*, 2006 ; Rohn *et al.*, 2003 ; Ralis et O'Brien, 1987), ou de performances financières (Hummel et Murphy, 2011 ; Lynn et McCall, 2009 ; Lynn, 2003 ; Ralis et O'Brien, 1987). Aucune de ces études ne fait le lien avec l'utilisation de certaines techniques de vente ou la satisfaction des clients par rapport à leur utilisation.

Ainsi, ces constats permettent d'affirmer que le concept de comportements de vente est bien présent dans le monde professionnel des détaillants de services ainsi que dans la littérature professionnelle et académique. Sa définition demeure toutefois confuse et l'examen de ses antécédents et de ses conséquences assez disparate.

1.2 Le contexte particulier de la vente suggestive en restauration

Un grand nombre de chercheurs s'entendent pour reconnaître que les contextes d'affaires ont une grande incidence sur l'approche de vente (Dupuis, 2008 ; Wetzels *et al.*, 2000 ; Herche, Swenson et Verbeke, 1996 ; Evans, 1963). Ces contextes d'affaires sont nombreux et compte tenu de la simultanéité de la production du service et de sa consommation (Lovelock et Gummesson, 2004 ; Zeithaml et Bitner, 2003) l'industrie des services présente des séquences de consommation qui varient énormément entre elles. Dans la présente section, une revue de la littérature jette un regard sur les structures des milieux de vente aux consommateurs et permet de positionner la séquence de service en restauration par rapport aux actions de vente s'y retrouvant. De plus, la place du rôle de vente du serveur est située à l'intérieur de ce processus.

1.2.1 Les types de vente

Les contextes de vente industriels, commerciaux et aux consommateurs présentent des caractéristiques inhérentes à ces milieux qui différencient ces domaines les uns des autres (Winsor, Sheth et Manolis, 2004 ; Crosby *et al.*, 1990 ; Dubinsky et

Rudelius, 1980). Bien que la vente personnalisée dans un contexte de vente entreprises (*Business to Business - B2B*) ait occupé une grande place de la recherche en vente, le champ demeure ouvert pour mieux positionner la vente personnalisée dans un contexte de vente aux consommateurs (*Business to Consumer - B2C*) (Dant et Brown, 2008). De plus, la recherche sur la vente personnalisée dans les domaines *B2C* s'est davantage positionnée dans des contextes de services professionnels délaissant le domaine des commerce de détail et des détaillants de service (*service retailing*) (Dant et Brown, 2008). Cet environnement de la vente de services aux consommateurs (*services retailing*) subit de profonds changements (Kandampully, 2012) ce qui fait que la caractérisation du contexte de vente des détaillants de services reste à ce jour imprécise et rend toute conceptualisation autour de ce secteur une tâche ardue.

1.2.2 Les différences structurelles du milieu des détaillants de service

Le Conseil canadien du commerce de détail qualifie le commerce de détail par un établissement qui a comme activité principale d'offrir des biens de consommation au travers d'un établissement ayant pignon sur rue, par catalogue, en ligne, dans un centre d'achat ou dans un centre commercial ouvert (*Power Centre*). Une catégorie désignée de *non-détaillant* comprend les organisations qui offrent des services (Conseil canadien du commerce de détail, 2010). Les établissements de restauration se retrouvent dans aucune catégorie couverte par cette organisation nationale.

Au Québec, bien que le Conseil québécois du commerce de détail précise la nature de son secteur par l'offre de produits ou de services, seulement quelques services se retrouvent dans cette classification dont une catégorie pour les établissements hôteliers et de restauration (CQCD, 2011). De son côté, Détail Québec, qui représente le comité sectoriel de main-d'œuvre du commerce de détail définit son rayon d'action dans 19 secteurs du commerce de détail. Aucun de ces secteurs n'est relié aux

services et ne comprend pas non plus le domaine des entreprises de restauration (Détail Québec, 2012).

Ainsi, la place des entreprises de restauration, tout comme les entreprises de services aux consommateurs, au sein de l'industrie du commerce de détail n'est pas clairement délimitée. Préciser le concept de vente personnalisée au sein du commerce de détail et des détaillants de service permet donc de mieux intégrer des concepts de vente au détail dans ces secteurs.

1.2.3 Les différences fondamentales du secteur des détaillants de service

Les secteurs du commerce de détail et des détaillants de services présentent également des différences fondamentales. Ainsi, l'offre du détaillant de service comprend un mix de composantes tangibles et intangibles qui la distingue d'une offre constituée uniquement de produits (Zeithaml et Bitner, 2003). De plus, d'autres dimensions telles le niveau de participation du client (Silvestro *et al.*, 1992), la nécessité de sa présence ou non de sa personne ou de ses biens (Laroche, Bergeron et Goutaland, 2001 ; Lovelock, 1983) et la dimension temporelle reliée au service (Eiglier et Langeard, 1987) ont permis de circonscrire de façon plus précise les contextes de service. Le processus utilisé pour rendre le service est ainsi soumis à un nombre élevé d'éléments qui varient d'une prestation à l'autre. Cette dimension d'hétérogénéité du service est un élément déterminant dans les facteurs influençant le contexte dans lequel le service est vendu (Zeithaml et Bitner, 2003). Ainsi, le domaine de la restauration offre un milieu complexe juxtaposant des dimensions d'aspects tangibles et intangibles, requérant à certains moments et à différents niveaux, la participation du client et se produit en une suite d'étapes nécessitant une simultanéité de production du service avec sa consommation (Eiglier et Langeard, 1987). Ces particularités de construction du service ont donc un lien avec la conceptualisation de la vente personnalisée en restauration.

D'autres part, Winsor *et al.* (2004) différencient bien les catégories de services aux consommateurs en fonction de leurs utilités économiques. Ainsi, le repas dans un restaurant représente une forme hybride de service aux consommateurs qui est composée d'une utilité de temps et de lieu et qui combine, à différents degrés, l'utilité de forme et de possession. Cette forme hybride se distingue de celle du détaillant offrant uniquement des biens faits sur mesure, du détaillant qui délaisse temporairement l'utilité de possession, comme la location d'automobile, du détaillant de service offrant des performances de scène, qui détient une utilité de forme, de temps, de lieu mais ne présente aucune utilité de possession. Ainsi, ces contextes de ventes aux consommateurs présentent à différents degrés des liens avec les utilités de forme, de lieu, de temps et de possession qui auront un impact sur l'intervention de vente. De ce fait, l'intervention de vente se prête à des dimensions qui vont varier en fonction des différentes utilités économiques comblées par l'offre au client (Vargo et Morgan, 2005).

Le contexte de vente en restauration présente alors des différences fondamentales quant à la construction du service et également quant à sa place dans la structure du commerce de détail. De plus, les professionnels et les chercheurs du domaine de la restauration font face à un défi quant à la classification des entreprises de restauration. Il existe, à ce jour, aucune utilisation de critères communs et d'une typologie similaire pour classer les entreprises de restauration (Canziani *et al.*, 2010). De plus, bien que de nombreuses classifications professionnelles existent, telles le *American Automobile Association* (AAA) avec ses diamants et le guide Michelin avec ses étoiles, celles-ci sont davantage reliées à des règles de qualité subjectives qu'une classification basée sur des processus de services (American Automobile Association, 2011 ; Barrère, Bonnard et Chossat, 2010) .

Au Canada, le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) délimite l'industrie des entreprises de restauration en utilisant un certain

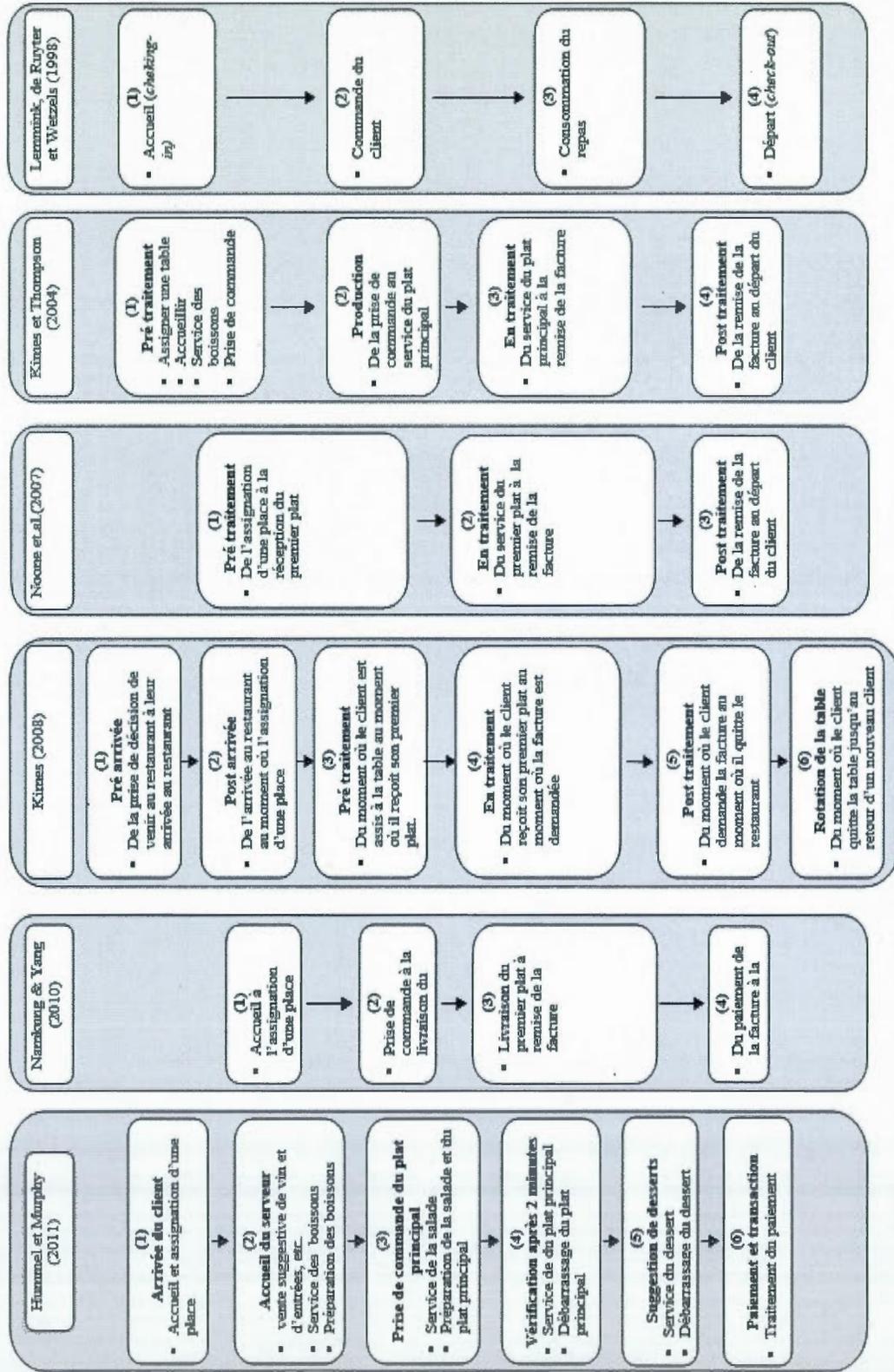
nombre de caractéristiques dont le type de nourriture servi, le style de service et le type d'organisation (Statistique Canada, 2012). Les entreprises de restauration sont ainsi classées en 7 catégories: restaurants à service complet, la restauration à service restreint, les entrepreneurs en restauration, les traiteurs, cantines et comptoirs mobiles, les débits de boissons alcoolisées, la restauration d'hôtels et la restauration institutionnelle (Statistique Canada, 2012 ; CRFA, 2010). Ainsi, on retrouve dans la catégorie 72 du SCIAN, qui comprend les établissements hôteliers et de restauration, la section 721, qui est consacrée uniquement à la restauration avec 17 sous-catégories de restauration. Toutefois, une simplification de la classification des entreprises permet d'une part de considérer une restauration avec service aux tables (7221) où le client paie après la consommation du produit et d'autre part, une restauration où le client paie avant de consommer le produit tels les restaurants à service au comptoir (7222) ou de type *fastfood* (Statistique Canada, 2012 ; Canziani *et al.*, 2010). Ainsi, malgré la multiplicité des processus de services retrouvés dans le domaine de la restauration combinée à une multitude de produits offerts, pour des fins de recherche, la catégorisation des entreprises de restauration peut se limiter à ces deux catégories principales (Canziani *et al.*, 2010). Compte tenu qu'il y a quotidiennement en moyenne 17,1 millions de transactions effectuées dans le domaine de la restauration au Canada (NDP Group, 2011) l'importance de positionner la vente personnalisée dans le secteur de la restauration permet donc d'apporter un niveau de précision qui le distingue d'autres contextes de vente.

1.2.4 Les séquences de service en restauration

Les séquences de service retrouvées dans le secteur de la restauration présentent une dimension additionnelle qui doit être prise en compte dans la caractérisation de l'environnement de vente (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Noone *et al.*, 2007). La distinction de cette séquence de service pour la restauration de type service aux tables a une incidence sur les moments où l'information sur les produits disponibles peut

être transmise de l'organisation vers le client (Hummel et Murphy, 2011 ; McMahon et Schmelzer, 1989). Plusieurs tentatives ont été faites pour conceptualiser le repas (Meiselman, 2008). À l'intérieur de ces conceptualisations revient la notion de séquences de services qui est également utilisée pour explorer des aspects de gestion des revenus en restauration (Kimes, 2008 ; Noone *et al.*, 2007 ; Kimes et Thompson, 2004 ; Kimes, 1999a, 1999b), de récupération de service (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Namkung, Young *et al.*, 2009) de perception de la qualité (Hummel et Murphy, 2011 ; Hak-Seon, Hyun-Woo, Yi-Hua Erin, Chihkang et Jau-Jiin, 2009 ; Kim, Ng et Kim, 2009 ; Ryu et Han, 2009 ; Tse et Ho, 2009 ; Kisang et Soocheong, 2008) et d'effets sur les pourboires des serveurs (Lynn et McCall, 2009 ; Lynn, 2003, 1997). La figure 1.1 détaille les étapes de service utilisées dans les recherches les plus récentes en restauration.

Figure 1.1 Étapes de l'expérience de consommation des entreprises de restauration telles que relevées dans des recherches empiriques



La littérature qui évoque les séquences de service en restauration s'attarde beaucoup aux étapes reliées à la production du service et à des dimensions fonctionnelles (Namkung, Young et Jang, 2010). Ces étapes vont de l'arrivée du client sur les lieux de l'établissement à son départ et ces étapes sont décomposées en séquences qui relient le client à la consommation de son repas et aux interactions de celui-ci avec le serveur. De plus, l'explication de cette séquence de service permet de réaliser que le client se retrouve dans un milieu semi captif; une première décision pour le client est de choisir l'établissement de restauration puis l'assignation à une table confronte le client à un certain effort pour éventuellement quitter les lieux avant sa période de consommation (Chen, R. R., Gerstner et Yang, 2011). À ce moment, les décisions d'achat ne sont toujours pas prises. Cette situation se distingue d'un contexte de commerce de détail où le client peut facilement quitter le lieu physique d'achat avec un minimum d'efforts (Kehagias, Rigopoulou et Vassilikopoulou, 2011).

Dans plusieurs conceptualisations des séquences de service en restauration, la prise de commande par le serveur est l'élément qui domine la séparation des étapes de service. Hummel et Murphy (2011) évoquent l'échange d'informations et la présence de certaines activités provoquées par le client dans les étapes de la séquence de service; ceci les distingue des autres conceptualisations d'étapes qui sont davantage reliées au service physique des plats et des étapes reliées à des activités de soutien tels la préparation des breuvages ou le traitement du paiement. Cette dernière conceptualisation permet de distinguer qu'un espace informationnel existe dans la séquence de service. Les autres conceptualisations de la séquence de service laissent voir également qu'il existe un certain nombre de moments où une interaction entre le serveur et le client sont possibles.

Ainsi, le processus de consommation en restauration présente un va et vient entre les moments d'interaction et la consommation ce qui permet presque d'avoir un processus continu où la consommation se fait en même temps que l'achat (Campos et

Nóbrega, 2009 ; Lovelock et Gummesson, 2004 ; Zeithaml et Bitner, 2003). Cet aspect de la consommation en restauration évoque bien le concept de simultanéité de production du service et de sa consommation (Ottenbacher et Harrington, 2009). À ce jour, peu d'information est disponible sur le lien existant entre les étapes de séquences de service en restauration et la transmission d'information sur les produits disponibles. La présente recherche reconnaît qu'une séquence de service particulière existe en service de la restauration, comparativement à d'autres secteurs d'activités de commerce de détail ou de vente de service. Ainsi, la reconnaissance des étapes du processus d'achat du client où l'organisation peut transmettre des informations, devient une composante qui est prise en considération dans le modèle d'analyse retenu pour cette étude.

1.2.5 Le rôle de vente du serveur en restauration

Pour mieux délimiter le concept de la vente personnalisée en restauration, la compréhension des tâches de travail effectuées par le serveur est nécessaire. À la lumière des séquences de service utilisant le service aux tables que l'on retrouve dans les entreprises de restauration, un ensemble de rôles est ainsi joué par le serveur. Cette section situe le rôle de vente que le serveur peut ou doit jouer par rapport aux autres rôles demandés dans ce contexte spécifique de service (Johnson et Masotti, 1990). Ainsi, le lien entre les tâches du serveur et les actions de vente peut être mieux compris afin de cerner les dimensions du rôle de vendeur.

Le concept de rôle dans la vente, introduit par Evans (1963) et repris par Solomon *et al.* (1985), établit que l'individu qui est impliqué dans une rencontre de service (*service encounter*) est appelé à jouer un certain nombre de rôles. En fait, la dyade formée entre le client et le prestataire de service prend tour à tour, des rôles qui sont dictés par la séquence de service (Solomon *et al.*, 1985). L'attente qui découle du rôle (*role expectation*) est une adéquation entre la performance que le serveur donne et ce

que le client s'attend et vice et versa. Cette adéquation aura un impact sur la satisfaction résultant de l'entretien de service (Solomon *et al.*, 1985).

Bien qu'aucune étude n'aborde spécifiquement les rôles joués par le serveur dans le secteur de la restauration, l'étude des séquences de services donnent d'excellentes pistes pour pouvoir détecter ces rôles. Alors que la majorité des conceptualisations de la séquence de service en restauration précise les étapes physiques de service, celle de Hummel et Murphy (2011), retrouvées à la figure 1.1, apporte des pistes intéressantes sur d'autres dimensions. Ils séparent en effet le script de service en trois grandes dimensions. La première dimension aborde l'échange d'information qui se passe entre le client et le serveur. Cette étape de service nécessite la participation de la dyade. À ce niveau, cet échange d'information est caractérisé par des dimensions d'interactions sociales telles l'accueil du client et la vérification de la satisfaction. Il y a également une dimension transactionnelle qui se caractérise par la prise de commande et le traitement du paiement. Enfin, il y a une dimension de vente par la présence de suggestions faites par le serveur au client par rapport aux boissons, aux entrées, aux plats principaux et aux desserts. Ainsi, à l'intérieur de cet espace d'échange d'information, trois rôles émergent.

La caractérisation de la séquence de service de Hummel et Murphy (2011) comprend une seconde dimension d'activité de service qui n'implique pas le client, mais uniquement le serveur. Toutefois, cette dimension de service se fait en sa présence sans qu'il n'y ait d'interaction. Ainsi, des tâches reliées directement au service physique des mets et boissons sont comprises dans cette dimension. Donc, le serveur joue un rôle primordial dans la production du service (Eiglier et Langeard, 1987).

Finalement, Hummel et Murphy (2011) proposent une troisième dimension qui est invisible au client et qui consiste en activités de soutien, en arrière scène (*back office*) pour assurer la préparation des boissons, la collecte du matériel nécessaire au service

et la récupération des plats en cuisine. Ainsi, cette étape se veut également dans la production du service, mais à l'écart du client où aucune interaction sociale n'est possible.

À la lumière de cette séquence de service, cinq rôles du serveur se juxtaposent pour créer un ensemble complexe. Ainsi, il existe un rôle social pour interagir avec le client, un rôle transactionnel pour concrétiser le lien d'affaires, un rôle informationnel ou de vente pour promouvoir les produits et services et un rôle de production de service soit en présence du client ou à l'écart de celui-ci. L'agencement de tous ces rôles dans l'organisation du travail permet d'éviter que des conflits (*role conflict*) existent entre ces différents rôles (Ashforth, Kulik et Tomiuk, 2008). D'autre part, le sentiment de capacité (*self efficacy*) de l'employé à jouer tous ces rôles en même temps permet ainsi d'éviter une ambiguïté entre ces rôles (*rôle ambiguity*) (Hartline et Ferrell, 1996). Enfin, l'engagement de l'employé envers tous ces rôles (*commitment to the role*) assure que le service rendu corresponde à la prestation de service pensée par les gestionnaires (Yim, 2008 ; Hartline et Ferrell, 1996). De ce fait, la capacité du serveur à jouer tous ces rôles de façon efficace complexifie la production du service.

On ne retrouve pas dans la littérature qui a exploré la vente personnalisée dans le domaine de la restauration d'études qui ont fait des liens entre tous ces rôles. Toutefois, des pistes indiquent que dès que le volume de travail augmente, la manifestation de comportements de vente diminue (Lynn, 2003 ; Redmon et Dickinson, 1990). La littérature académique et professionnelle fait bien la distinction entre un phénomène qui semble naturel chez le serveur (Sheridan, 2000 ; Marvin, 1997) par rapport à des tactiques de vente utilisées par les restaurateurs pour optimiser les ventes en augmentant la rotation des tables (Hummel et Murphy, 2011 ; Lynn, 2003 ; Johnson et Masotti, 1990). Ainsi certains facteurs interviennent et ont un effet sur la capacité de l'employé à jouer son rôle de vente parmi les autres rôles qu'il doit jouer.

La description de la norme nationale de service du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme décrit le rôle de serveur en faisant référence à un ensemble de 12 compétences générales reliées à la connaissance et aux habiletés à posséder pour effectuer le service. De ces 12 compétences générales découle 29 compétences particulières qui sont reliées à 121 tâches ou éléments de connaissance. De ces 121 habiletés, seulement une tâche est reliée à la vente : « Suggérer des associations de mets et de vins ». Les 120 autres tâches sont reliées aux rôles sociaux, de service et de transaction et de soutien. Ainsi, les comportements de vente ne sont pas mis de l'avant dans l'établissement du rôle du serveur et peuvent entrer en conflit entre les différents rôles que celui-ci doit jouer; la place de la vente dans n'est pas mise au premier plan (Hartline et Ferrell, 1996).

1.3 La prise de décision dans un contexte de détaillant de services

De l'autre côté de la dyade de vente, le processus de service retrouvé dans le service d'un repas au restaurant demande au client de s'informer des options disponibles et de faire un choix de consommation. Dans ce processus de décision pris sous un angle d'approche logico-rationnelle, les mécanismes utilisés par le client pour arriver à sa décision d'achat sont nombreux. Les consommateurs établissent des critères de choix qui sont établis par un ensemble de standards qui ont été à leur tour, forgés par la structure de connaissance de l'individu (*knowledge structure*) (Bettman et Park, 1980).

D'Astous et al. (2010) rappellent que des mécanismes telles les règles lexicographiques, conjonctives ou compensatoires linéaires existent et utilisent un traitement rationnel de l'information pour arriver à une décision. Par contre, d'autres auteurs rappellent que ces règles ne sont pas toujours considérées lors de la prise de décision et que le processus de décision est influencé par un bon nombre de facteurs (Bettman et Park, 1980).

D'autres dimensions telles le nombre de convives assis à la table (Meiselman, 2008 ; Mars et Nicod, 1984), l'état de réceptivité cognitif du client (*mindfulness* et *mindlessness*) (Haigh, Moore, Kashdan et Fresco, 2011), la raison de consommation (Noone *et al.*, 2007), le temps disponible pour le repas (Noone *et al.*, 2007) et le degré de complexité de la décision (Bettman et Park, 1980) se doivent d'être considérées dans ce processus décisionnel. Ces variables qui interviennent dans le processus de décision seront reprises ultérieurement dans cette étude.

De plus, la littérature autour des processus de décision porte sur des options par rapport à des marques et non pas à des produits différents. Ainsi, différents clients peuvent utiliser différents moyens d'atteindre une décision à différents moments du processus de prise de décision (Bettman et Park, 1980). Dans un contexte d'entreprise de restauration, l'apport de l'information venant du serveur ou celle provenant du menu ou celle que possède le client à priori de sa visite ont un impact dans cette prise de décision. Ces variables seront investiguées dans les prochaines sections de cette recherche.

Ce premier chapitre délimite, à partir d'une littérature professionnelle et académique, le concept de vente personnalisée telle que retrouvée dans le domaine de la restauration. De plus, les précisions apportées au contexte de vente retrouvé dans le domaine des entreprises de restauration permettent de situer le rôle de vendeur du serveur et ce, dans un contexte de séquence de service spécifique chez les détaillants de service. Ainsi, cette précision ouvre la porte au prochain chapitre qui explore les mécanismes en présence pour expliquer les comportements de vente du serveur.

CHAPITRE II

L'UTILISATION D'INCITATIFS À LA VENTE ET LES COMPORTEMENTS DE VENTE EN RESTAURATION

À ce jour, les mécanismes utilisés comme référence pour expliquer les comportements de vente en restauration ont porté davantage sur des concepts relevant du comportement organisationnel que de la vente (Milligan et Hantula, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987). Cette section de la recherche situe le concept de l'incitatif (*prompting*) au regard du processus de prise de décision d'achat du client retrouvé dans la séquence de service d'un repas pris au restaurant. De plus, les comportements de vente identifiés en restauration sont mis en perspective par rapport aux autres types d'incitatifs qui interviennent dans ce processus de recherche d'informations. Dans un deuxième temps, le cadre théorique du processus de vente personnalisée (PVP) est présenté pour permettre d'opérationnaliser les comportements de vente retrouvés en restauration.

2.1 L'utilisation d'incitatifs à la vente dans le processus de consommation en restauration

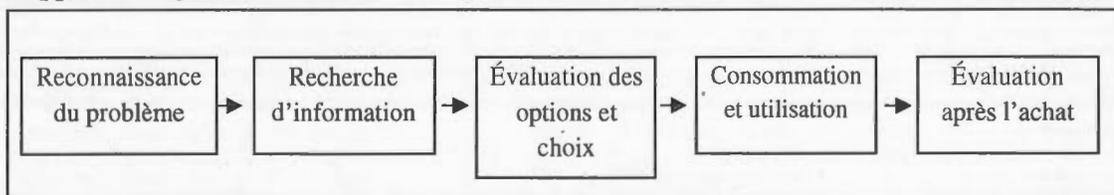
La littérature qui rapporte le phénomène de la vente personnalisée en restauration l'a surtout fait en s'attardant au concept d'incitatif. Les études empiriques à ce jour permettent de confirmer que l'utilisation d'incitatifs à la vente par un vendeur dans le domaine du commerce de détail ou de détaillant de services a des effets positifs sur les ventes (Ebster *et al.*, 2006 ; Martinko *et al.*, 1989). Cette démonstration permet de ne pas remettre en cause les effets de l'utilisation des incitatifs lors de l'entretien de vente. Elle permet toutefois d'explorer les mécanismes qui sont en présence et de tenter de saisir les contextes où son degré d'utilisation présente une variation d'effets.

De plus, cette démonstration permet de pousser l'exploration de l'intensité des effets en précisant certaines variables en présence.

2.1.1 Le processus d'achat du client dans un contexte de restauration

Le processus d'achat du client est à la base de la présente recherche, compte tenu que les comportements de vente du serveur en restauration sont en lien direct avec la phase de recherche d'information du client (Hummel et Murphy, 2011). Ainsi, l'habileté et la motivation d'un client à traiter de l'information (*processing information*), mises en lien avec une situation de choix à effectuer (*choice task*), font ressortir les structures cognitives en présence chez le consommateur (Bettman et Park, 1980). Dans le but de bien situer les mécanismes en présence, un regard est jeté sur le processus générique des étapes de prise de décision d'achat du consommateur. Celui soutenu par Robinson *et al.* (1967) propose cinq stades, qui sont l'étape de la reconnaissance du problème, suivi de la recherche d'information, de l'évaluation des options et du choix (la prise de décision) puis de la consommation même et de l'utilisation, et enfin de l'évaluation finale. Comme le rapporte D'Astous *et al.* (2010): « Dans une perspective logico rationnelle, une décision devrait être normalement fondée sur des informations ». Cet élément est également à la base même de nombreux modèles élaborés en fonction de contextes particuliers selon les industries. La figure 2.1 présente cette séquence générique de prise de décision d'achat (Robinson *et al.*, 1967).

Figure 2.1 Modèle du processus de décision du consommateur sous l'angle de l'approche logico-rationnelle



Selon Bettman et Park (1980), les clients accordent une importance différente à l'étape de recherche d'information. Cette variation existe en fonction d'un nombre de facteurs tels une connaissance antérieure reliée à ce type d'achat, le type d'information recherchée (Thomas, R. W., Soutar et Ryan, 2001), la synchronisation de l'arrivée de l'information avec le besoin du client (Hummel et Murphy, 2011), le besoin d'informations désiré par le client (*need for cognition*) (Mittal, V., Huppertz et Khare, 2008 ; Cacioppo et Petty, 1982), le type d'achat (D'Astous *et al.*, 2010), etc. De plus, la vente de services aux consommateurs, avec son propre degré de complexité, se doit de tenir compte de dimensions d'intangibilité, d'inséparabilité, de variabilité et de périssabilité, ce qui lui confère un contexte particulier par rapport à d'autres types d'achat (Kurtz et Clow, 1998). Ainsi, compte tenu de la séquence de service rencontrée dans les entreprises de restauration avec un service aux tables, la prise en compte du processus de prise de décision tel que proposé par Robinson *et al.* (1967) se doit d'être mis en perspective et intégré à la réflexion de la place des comportements de vente du serveur.

2.1.2 Les types d'information

La séquence d'achat du consommateur en restauration est parsemée d'arrivées d'information provenant de différentes sources. Tout d'abord, des informations internes (D'Astous *et al.*, 2010) agissant comme stimuli, proviennent du client lui-même. Tout client possède un certain degré de connaissance du produit qu'il achète et celui-ci varie d'une information minimale à une connaissance élaborée. Cette connaissance peut être attribuée soit à une consommation antérieure ou à une collecte d'information effectuée avant la phase d'achat (D'Astous *et al.*, 2010 ; Puccinelli *et al.*, 2009 ; Bettman et Park, 1980). Ces connaissances et expériences antérieures ont un effet sur une nouvelle quête d'information pour combler un certain manque (Howard et Sheth, 1969). Ainsi, dans un contexte d'entreprise de restauration, une visite antérieure ou une expérience précédente avec certains produits apparaissant au

menu constituent des connaissances appartenant déjà à l'individu. Ces informations internes deviennent des antécédents à la décision d'achat et peuvent avoir une influence sur les comportements de vente d'un serveur (Dodd, Laverie, Wilcox et Duhan, 2005).

D'autre part, le client peut se tourner vers l'extérieur pour faire cette recherche d'information. Ainsi, il existe d'autres incitatifs, de nature externe à l'individu, qui jouent un rôle dans l'ensemble évoqué du client par rapport aux choix de mets ou de boissons qu'il envisage consommer (D'Astous *et al.*, 2010 ; Milligan et Hantula, 2006). D'autres individus près du client, tels les amis, les collègues ou les convives d'une même table, constituent une source personnelle, non commerciale d'information qui peut avoir un effet sur la décision d'achat du client (Campbell, Davis et Skinner, 2006 ; Mars et Nicod, 1984).

Par ailleurs, des sources indépendantes comme des commentaires de consommateurs peuvent procurer un ajout d'information et influencer ce processus de décision. Enfin, des sources d'information commerciale, issues de l'établissement offrant ses produits et services tels la publicité, les catalogues ou les vendeurs, peuvent aussi agir en tant que stimuli dans cette séquence de prise de décision. Dans un contexte de repas pris dans un restaurant, certaines de ces sources commerciales d'information pour combler cette quête d'information peuvent prendre la forme du menu imprimé qui est utilisé pour annoncer les plats et du personnel de service qui intervient auprès du client pour apporter des informations relatives à l'achat en cours (Harrington, Ottenbacher et Kendall, 2011 ; Namkung, Young et Jang, 2007). Cette dernière source fait partie intégrante des actions commerciales posées par le serveur.

Ainsi, le client se retrouve dans une situation d'achat avec un besoin à combler et un certain bagage d'information acquis ou non dans le passé. L'écart existant entre les informations reliées au besoin présent et les apprentissages déjà effectués sera

déterminant dans le type d'information que le client aura à chercher pour effectuer son achat. Ainsi, la quantité d'information recherchée par le client aura un impact sur cette phase de recherche d'information (Labrecque et Ricard, 2001 ; Bettman et Park, 1980) et par conséquent sur l'espace créé par le client pour permettre ou non des comportements de vente du serveur.

2.1.3 Les types d'achat

La recherche d'information effectuée par un client, est également reliée au type d'achat qu'il effectue et à l'implication que celui-ci aura face à cet achat (Puccinelli *et al.*, 2009). D'Astous *et al.* (2010) rappellent que les achats d'envergure, qu'ils soient routiniers ou de difficulté modérée, font appel normalement à une requête accrue d'information. Zeithaml et Bitner (2003) différencient les types de produits lors de la période de recherche d'information par rapport à la capacité de rattacher une information de valeur aux attributs de l'objet acheté. Ainsi, les produits tangibles tels les vêtements possèdent de nombreux attributs qui intrinsèquement divulguent des informations face à l'achat. D'autre part, de par leur nature intangible, des achats tels un repas au restaurant ou des services de télécommunications révèlent certaines informations uniquement lors de leur consommation. Enfin, d'autres types d'achats tels des services professionnels dans le domaine financier, légal ou médical requièrent un degré d'information qui est difficile à juger par le consommateur (Hsieh, Chiu et Chiang, 2005 ; Thomas, R. W. *et al.*, 2001). Ainsi, le repas au restaurant, par sa nature et son degré de complexité, vient influencer cette étape de recherche d'information en rendant plus difficile l'appréciation de l'information nécessaire à la prise de décision.

Bien qu'un nombre important d'études portent sur le processus pour faire un choix de l'établissement de restauration (Moschis et Bellenger, 2003 ; Brown, T. J., Mowen, Donovan et Licata, 2002), peu d'études ont tenté de comprendre les mécanismes en

présence et leurs effets sur l'ensemble évoqué du client lors de la sélection des mets et des boissons d'un restaurant. Comme mentionné précédemment, l'arrivée de nouvelles informations peut se faire à différents moments de la phase de pré-consommation ou de consommation. Dans la séquence de service retrouvée dans les entreprises de restauration, plusieurs points de contact permettent cet échange d'information (Hummel et Murphy, 2011).

L'apport d'information faite par le serveur constitue une de ces sources d'information où le personnel de service peut présenter un ou des incitatifs à l'intérieur de cette séquence de décisions du client. Toutefois, comme dans plusieurs types de séquences d'achats, le contexte de consommation d'un repas au restaurant présente plusieurs possibilités où un certain nombre d'incitatifs peuvent intervenir dans le processus de décision du client. Ces informations du serveur sont soit la répétition de ce qui se retrouve déjà sur le menu imprimé, des informations inédites, ou d'autres qui n'ont pas été prises en compte par le client (McIntyre, Claxton, Anselmi et Wheatley, 2000). Cet ensemble de stimuli peut ajouter des éléments dans l'ensemble évoqué du client et influencer le choix final (Howard et Sheth, 1969). De ce fait, l'entreprise a un certain contrôle sur ce dernier type de sources d'information.

Cette synchronisation de l'apport en information par rapport aux étapes de prise de décision devient alors une variable qui aura un effet sur la prise de décision du client. C'est à cet endroit que les activités marketing doivent être bien synchronisées avec ce besoin pour assurer au client que cette quête d'information soit comblée (Bettman et Park, 1980).

Toujours par rapport à la recherche d'information, Cacioppo et Petty (1982) rappellent que dans ce processus de prise de décision, les clients font face à divers degrés de besoin par rapport à la quantité d'information requise pour effectuer leurs choix. Ainsi, le besoin d'information (*need for cognition*) est propre à chaque

individu et cette prédisposition vient influencer le processus de recherche d'information du client. Tel que mentionné plus tôt, le bagage de connaissances du client envers l'établissement de restauration ou des produits offerts ainsi que la complexité du produit jouent un rôle dans l'intensité de la quête d'information venant du client.

Bref, les occasions d'échange d'information entre l'établissement de restauration et le client potentiel revêtent une importance capitale dans la capacité de l'entreprise à informer et influencer le client et pour le client, de combler son besoin d'information relatif à l'achat qu'il fait. Ainsi, l'apport en information et le nombre de stimuli présents dans la séquence d'achat du client proviennent d'un ensemble de sources (Martinko *et al.*, 1989). L'apport en information faite par le serveur est alors positionné par rapport à d'autres incitatifs présents dans le contexte d'achat. Ainsi, les stimuli apportés par le serveur ne sont pas les seuls en action et font partie d'un certain nombre de stimuli qui peuvent influencer l'ensemble évoqué du client.

2.2 Les comportements de vente et l'utilisation d'incitatifs à la vente

La littérature qui a exploré les comportements de vente en restauration, a principalement utilisé le concept de l'incitatif (*prompt*) comme base d'étude. Un certain nombre de ces études abordent les comportements de vente dans une perspective de comportement organisationnel et établissent des liens avec la performance des travailleurs (Milligan et Hantula, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987). Une autre perspective utilisée se rapproche davantage du domaine de la vente de services aux consommateurs sans toutefois faire de liens avec des concepts de vente (Ebster *et al.*, 2006). Cette section de la recherche décortique le concept d'incitatif à la vente afin de mieux le comparer ultérieurement au processus de vente personnalisée.

Les comportements de vente en restauration sont ainsi associés au concept d'incitatif (*prompt*) qui peut prendre différentes formes. D'une façon plus concrète, ils peuvent être de nature gestuelle, comme pointer vers un objet spécifique, de nature physique, comme présenter un objet, de nature environnementale, comme l'utilisation de marqueur lumineux dans l'aménagement ou de nature verbale en faisant une suggestion à l'individu (Ebster *et al.*, 2006 ; Milligan et Hantula, 2006). La présente étude s'attarde uniquement à la dimension verbale de l'incitatif qui sera intégrée au modèle d'analyse subséquent.

Les recherches recensées qui utilisent l'incitatif comme base pour expliquer la vente en restauration le font à deux niveaux. En premier, l'incitatif est utilisé comme moyen de motivation, utilisé par les gestionnaires, pour amener les employés à faire des suggestions aux clients (Milligan et Hantula, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987). Cette utilisation de l'incitatif relève davantage de la motivation des employés à l'égard de leur performance de travail. L'incitatif est également étudié comme moyen utilisé par les employés pour effectuer des suggestions aux clients (Milligan et Hantula, 2006). Cette utilisation de l'incitatif s'insère davantage dans un cadre théorique centré sur le marketing compte tenu de la réaction du client à l'égard d'un achat. En explorant une autre perspective, l'incitatif peut aussi provenir du client et être dirigé vers l'employé (Rohn *et al.*, 2003) dans le but que le client puisse donner une rétroaction au serveur sous forme d'éloge (*praise*). Cette approche de l'utilisation de l'incitatif relève encore une fois davantage de la motivation de l'employé. Ainsi, l'utilisation d'incitatifs s'insère dans une chaîne qui l'aborde soit comme un stimulus dirigé vers l'employé ou un stimulus dirigé vers le client. Dans la présente étude, l'utilisation d'incitatifs est uniquement explorée dans une perspective d'intervention communicationnelle vers le client qui a pour but de stimuler la décision d'achat.

Les références à l'utilisation d'incitatifs prennent leur source dans une perspective de modification du comportement où l'action d'un stimulus provoque un comportement qui est suivi d'une conséquence positive ou négative (Ebster *et al.*, 2006). Les liens avec les mécanismes reliés à l'utilisation de ces incitatifs sont toutefois peu évoqués dans la littérature qui a touché à la vente en restauration (Martinko *et al.*, 1989). D'une façon conceptuelle, les incitatifs ont été décrits comme étant des stimuli discriminants (*discriminative stimuli*) ou des indices (*cue*) (Martinko *et al.*, 1989). Dans certaines études, on explique l'incitatif comme une approche qui utilise une perspective de conditionnement opérant (*operant conditioning*); cette approche est basée sur les conséquences positives ou négatives provoquées par le stimulus (Martinko *et al.*, 1989). De ce fait, il est possible de mesurer la performance de l'employé en observant les modifications de comportement du consommateur à la suite d'un incitatif au lieu d'en analyser les causes. Le même mécanisme s'applique dans le cas d'un incitatif dirigé vers le consommateur. Ainsi, l'incitatif est une intervention au niveau comportemental qui amène à son tour une modification comportementale (Milligan et Hantula, 2006 ; Rohn *et al.*, 2003).

Dans cette perspective de modification comportementale, l'intervention verbale du serveur devient un stimulus ou un signal envoyé au client. Ebster *et al.* (2006) définissent l'utilisation de l'incitatif verbal (*verbal prompt*) comme une suggestion faite au consommateur en fonction d'un besoin additionnel à combler et en fonction d'un autre achat. Browne et Rogich (2001) expliquent son fonctionnement par l'utilisation d'un stimulus qui apporte à l'esprit de l'individu une information ou un questionnement additionnel qui n'aurait pas été considéré autrement dans la prise de décision d'achat. Le stimulus apporte donc à l'esprit de la personne une incitation à l'action. Ainsi, ce n'est pas uniquement une information, mais une qui dans un contexte précis influence une décision d'achat qui est éminente. De ce fait, par son positionnement dans la séquence de service, ce stimulus apporté par le serveur a des effets sur la prise de décision (Martinko *et al.*, 1989). Dans une perspective de vente,

Jolson (1973) définit ce genre d'interaction par un type de vente stimulus-réponse (*stimulus response type of selling*).

De ce fait, l'objectif de l'incitatif est de susciter une réaction cognitive d'une façon telle que cette nouvelle information ou ce nouveau questionnement pourra agir immédiatement sur le comportement d'achat (Milligan et Hantula, 2006 ; Browne et Rogich, 2001). Ainsi, l'incitatif provenant du serveur tente de déjouer des obstacles cognitifs qui peuvent être en présence lors de la séquence d'achat tels des états d'insouciance (*mindlessness*), des choix déjà effectués, un besoin d'information limité (*need for cognition*), etc. Solomon *et al.* (1985) évoquent ces dimensions lors d'entretiens de service où des conditions de faible implication de la part du client ont des effets significatifs sur le traitement actif de l'information (*active processing*).

Ainsi, étant donné que les comportements de vente retrouvés en restauration se produisent durant la période de consommation, l'utilisation d'incitatifs s'insère dans cette recherche d'information du client et est associée à une prise de décision et non pas uniquement à un changement d'attitude. L'incitatif amené par le serveur sous une forme d'intervention verbale devient alors un antécédent à un comportement attendu du client, soit de prendre une décision d'achat qu'elle soit favorable ou non pour lui-même ou pour l'entreprise (Martinko *et al.*, 1989).

En conclusion, la littérature permet de conclure que la vente en face à face, telle que retrouvée en restauration, s'opérationnalise, ou prend forme, par l'utilisation d'incitatifs verbaux de la part du serveur et que ces incitatifs sont dirigés vers le client lors des différents points de contact à l'intérieur de la séquence de service.

2.3 Les bases théoriques de la vente personnalisée.

Au regard de littérature recensée, la conceptualisation de l'utilisation d'incitatifs dans un contexte de vente de services aux consommateurs est ancrée dans le champ

disciplinaire du comportement organisationnel et de la motivation. Toutefois, ce lien n'a pas été démontré entre la vente en restauration et les théories utilisées pour expliquer la vente. La présente section expose le cadre théorique existant autour du processus de la vente personnalisée et le relie aux comportements de vente tels que retrouvés en restauration. Ainsi, des liens peuvent être faits entre le processus de la vente personnalisée et le concept de vente en restauration tels que retrouvés dans la littérature. Ceci permettra d'opérationnaliser les actions de ventes dans la séquence d'un achat dans un contexte de restauration.

La littérature sur la vente personnalisée utilise plusieurs dimensions pour faire référence aux entretiens de vente en face à face. Un bon nombre de perspectives telles les habiletés nécessaires pour l'effectuer (Plouffe, Hulland et Wachner, 2009), les processus reliés à la démarche de vente (Moncrief et Marshall, 2005 ; Dubinsky, 1980), les approches sous-jacentes (Wachner *et al.*, 2009) et par l'aspect de présentation de vente (Cicala, Smith et Bush, 2012 ; Jaramillo et Marshall, 2004) sont utilisées pour la délimiter.

Le processus de vente personnalisée (*Personal Selling Process*) est toutefois le cadre le plus souvent utilisé pour étudier les entretiens de ventes entre des individus (Moncrief et Marshall, 2005). Les premiers écrits portant sur le processus de vente personnalisée datent des années 1920 et dès ce moment, la référence à un processus de vente par étapes est largement évoqué (Moncrief et Marshall, 2005). L'utilisation d'un processus de vente personnalisée en sept étapes est devenue une norme qui, bien que constamment remise en question, est généralement acceptée par plusieurs (Marshall, Moncrief et Lassk, 1999). Ces étapes sont : la prospection du client, la pré-approche du client, l'approche du client ou le contact initial, la présentation au client, la réfutation des objections pouvant provenir du client, la conclusion de la vente qui confirme l'engagement d'achat du client et le suivi après la vente.

Une autre conceptualisation du processus de vente, celle de Spiro, Perreault Jr et Reynolds (1976), est également largement évoquée dans la littérature. Bien qu'elle fasse aussi référence à un processus de vente personnalisée, celle-ci est davantage orientée sur l'aspect relationnel de l'acheteur et du vendeur au lieu d'aborder des comportements associés à la vente.

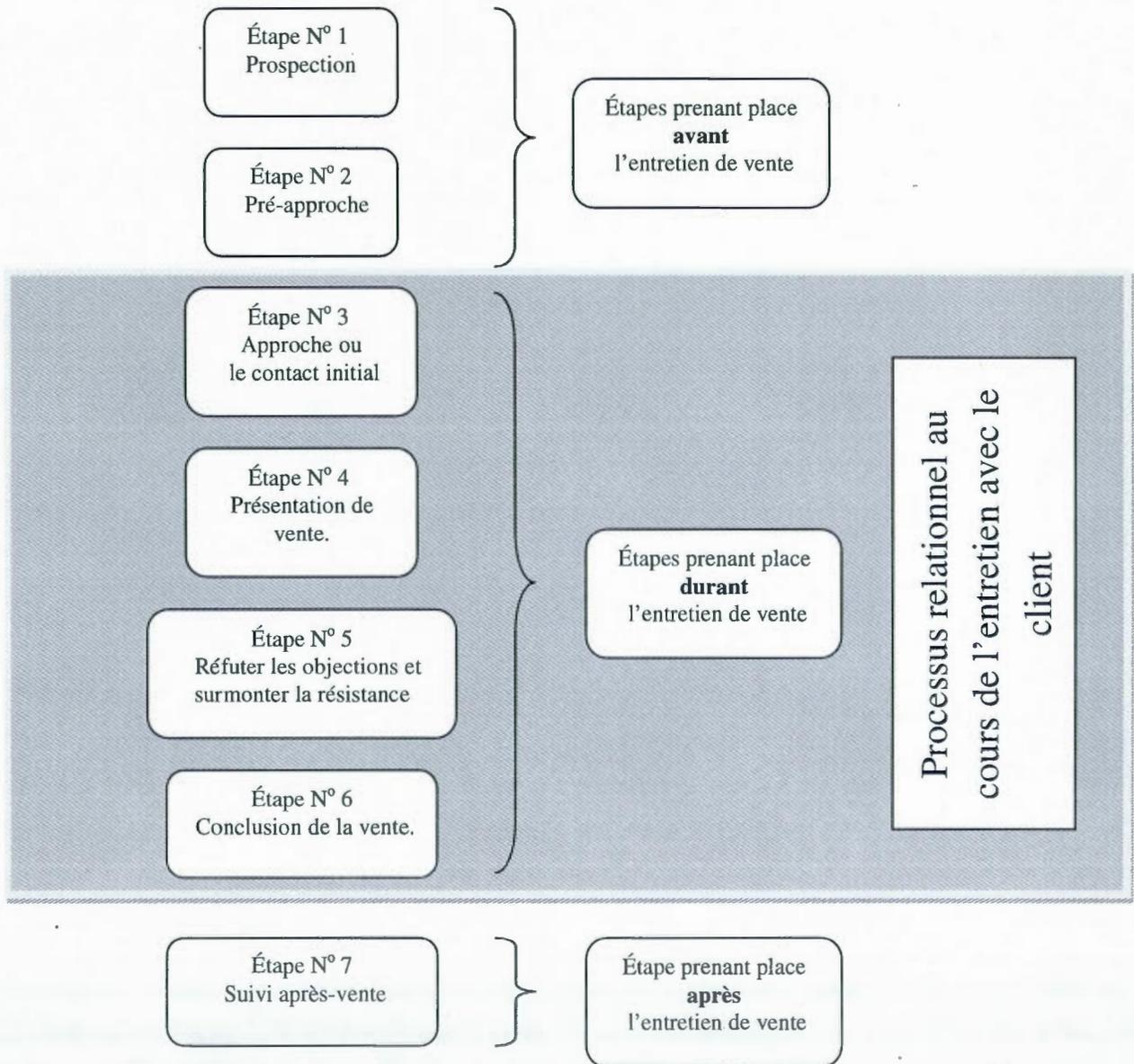
En revenant sur le processus en sept étapes, Dwyer *et al.* (2000) font référence à Dubinsky (1980) pour définir le processus de vente personnalisée comme une séquence d'étapes, ou de stades, à travers lesquels le vendeur procède à la concrétisation de la vente. De leur côté, Jaramillo et Marshall (2004), s'inspirent de Kurtz, Dodge et Klompmaker (1976) pour définir la vente personnalisée comme « *the personal communication of information to persuade customer to buy something – a good, service, idea or something else* ». Johlke (2006) pour sa part, se réfère à Churchill, Ford, Hartley et Walker (1985) pour indiquer qu'une des habiletés du vendeur professionnel est de posséder les « *skills related to effectively conducting the personal selling process (i.e. the series of inter-related steps that salespeople commonly use to engage with and influence customers)* ».

Le tableau 2.2 relate ces étapes du processus de vente personnalisée de sept étapes qui ont été confirmées plusieurs fois par des études revalidant leur pertinence (Moncrief et Marshall, 2005 ; Dwyer *et al.*, 2000 ; Soldow, Thomas et Plamondon, 1993 ; Hite et Bellizzi, 1985 ; Dubinsky, 1980).

Tableau 2.1 Les 7 étapes du processus de vente personnalisée	
Étape N° 1 : Prospection	Action d'identifier un futur client en qualifiant son potentiel d'achat par ses besoins, sa capacité à acheter, son autorité par rapport à la transaction.
Étape No 2 : Pré-approche	Action de colliger des informations sur le client dans le but d'avoir une approche plus ciblée lors d'un éventuel entretien de vente.
Étape N° 3 : L'approche ou le contact initial	Action d'initier un entretien de vente afin d'obtenir, via la création des premières impressions, l'attention du client potentiel pour procéder à une présentation de vente.
Étape N° 4 : Présentation de vente	Partie principale du processus de vente où le vendeur présente son offre de service au client dans le but de susciter son intérêt pour le produit.
Étape N° 5 : Réfuter les objections et surmonter la résistance	Actions qui amènent le vendeur à surmonter la réticence du client en adressant les objections de celui-ci aurait en mettant l'emphase sur des aspects du produit qui faciliterait la décision d'achat.
Étape N° 6 : Conclusion de la vente	Actions du vendeur qui amène le client à prendre une décision d'achat.
Étape No 7 : Suivi après-vente	Actions du vendeur qui font le lien avec les phases d'utilisation du produit et qui visent à valider la satisfaction du client.
Source : Dubinsky (1980)	

Soldow *et al.* (1993) regroupent quatre étapes de ce processus sous une même catégorie avec le label de « Processus relationnel au cours de l'entretien avec le client ». Ces étapes sont : l'approche du client ou le contact initial, la présentation au client, la réfutation des objections et la conclusion de la vente. Ces auteurs distinguent ces quatre étapes des autres qui peuvent se faire sans être en situation de face à face avec le client. La figure 2,2 illustre la dimension de face à face retrouvée dans cette séquence.

Figure 2.2 Dimensions face-à-face du processus de vente personnalisée



Il est à noter toutefois que le terme présentation de vente est souvent utilisé pour faire référence à l'entretien en face à face qui a lieu entre le client et le vendeur. Johlke (2006) fait référence au construit de « présentation de vente » comme l'utilisation d'un ensemble de techniques telles l'écoute active, la vente adaptative, la réfutation d'objections, la conclusion de la vente, la négociation et la prospection alors que pour d'autres auteurs, cette partie est davantage le *sales encounter* ou le *sales interaction* (Spiro et Weitz, 1990 ; Szymanski, 1988). Il peut donc y avoir confusion dans la délimitation du concept de *sales presentation* et du *sales encounter*.

Au-delà de l'étude des contextes de vente de façon globale, le processus de vente personnalisée a également été étudié principalement dans des contextes d'achat de produits industriels (Soldow *et al.*, 1993 ; Dubinsky, 1980) et de façon générale, dans le secteur de vente entre organisations (*B2B*). Du côté des achats faits par des consommateurs, le processus de vente personnalisée est davantage exploré dans le secteur des services professionnels (Sonmez et Moorhouse, 2010 ; Thakor et Kumar, 2000). Bien que des nuances soient apportées par certains par rapport aux variances qui peuvent exister entre ces milieux d'achats, ces conceptualisations du processus de vente ne tiennent pas compte du contexte spécifique de la vente de services aux consommateurs (Beatty, Mayer, Coleman, Reynolds et Lee, 1996).

Les achats dans le domaine *B2B* et de services professionnels peuvent s'échelonner sur une longue période de temps et celle-ci peut être différente de sa période de consommation. À l'opposé, le détaillant de service se heurte à une période d'achat qui est relativement courte et qui se produit de façon simultanée à sa période de consommation ce qui le diffère aussi des contextes de services professionnels (Dant et Brown, 2008).

Cet environnement changeant de la vente de services aux consommateurs (Kandampully, 2012) rend difficile la conceptualisation du processus de vente de ce

secteur (Beatty *et al.*, 1996). Ainsi, la recherche sur la vente au détail et sur le secteur des détaillants de service n'a pas su se définir des processus de vente propres à son secteur d'activité. Les seuls référents à ce jour se basent sur ceux utilisés pour la vente dans le domaine *B2B* et de services professionnels.

En conclusion, le cadre théorique existant autour de la vente en restauration permet de faire des rapprochements avec le processus de vente personnalisée. Les concepts de vente suggestive et du processus de vente personnalisée sont tous deux présentés comme une action de communication qui a comme objectif d'influencer le comportement de l'acheteur au moment même de l'achat. Cette action communicative peut prendre différentes formes. La littérature permet de voir que l'utilisation de l'incitatif, comme moyen de communiquer vers le client, peut prendre la forme d'affirmations venant du serveur et qui visent à donner de l'information sur les produits ou une forme interrogative qui vise à susciter un questionnement chez le client pour l'amener à clarifier sa pensée. Cet incitatif peut aussi être, une forme de réfutation pour contrecarrer une réticence perçue chez le client ou une forme d'incitation à la décision qui vise à provoquer une décision d'achat chez le client. Ainsi, des liens existent avec le processus de vente personnalisée tels que retrouvés dans le cadre théorique de la vente dans le domaine *B2B*. De ce fait, l'utilisation du processus de la vente personnalisée tel que décrit ci-haut, devient la base conceptuelle la plus pertinente à l'intégration de la vente en restauration à un cadre théorique du champ disciplinaire de la vente.

2.4 Les comportements de vente en restauration à l'intérieur d'un cadre théorique de vente

La présente section propose de rapprocher la vente, telle qu'explorée en restauration, à des concepts ayant été utilisés pour circonscrire la vente. Que ce soit dans la littérature professionnelle ou scientifique, seuls quelques liens ont été faits entre la vente en restauration et des concepts de vente tels la stratégie de promotion des

ventes (Ebster *et al.*, 2006), la vente en face à face dans des commerces de détail (Beatty *et al.*, 1996) et la vente directe (Peterson et Wotruba, 1996). Toutefois, les recherches empiriques qui ont abordé la vente en restauration l'ont fait, à ce jour, sans utiliser des fondements directement reliés à la vente. Ainsi, à la lumière des concepts utilisés pour expliquer la vente en restauration, son intégration dans un cadre théorique reliée à la vente personnalisée se doit d'être complétée.

L'utilisation d'un incitatif (*prompt*) ou d'un signal (*cue*) par un serveur, à l'intérieur de la l'entretien de service peut alors être vu comme un comportement de vente. Un des objectifs de la présente recherche est d'intégrer les comportements de vente répertoriés en restauration au processus de la vente personnalisée, tels que retrouvés dans la littérature et de faire la démonstration empirique du lien qui existe ou qui n'existe pas entre ces deux conceptualisation de la vente.

2.4.1 Étapes du processus de la vente personnalisée complété avant la rencontre de service

Compte tenu de son contexte, le service aux consommateurs fait en sorte que toutes les étapes du processus de la vente personnalisée ne peuvent être prises en compte. En effet, dans ce contexte d'achat chez un détaillant de services, le client se présente lui-même chez le fournisseur de service et certaines activités relèvent davantage d'activités marketing que de la vente personnalisée (Beatty *et al.*, 1996).

Le serveur d'une entreprise de restauration n'a pas à effectuer des activités de prospection de la clientèle (Beatty *et al.*, 1996). Ainsi, étant donné cette séquence particulière de service en restauration, cette étape ne sera pas retenue comme variable potentielle faisant partie des comportements de vente en restauration. Il est possible toutefois, que l'organisation effectue d'autres activités qui se rapprochent de la prospection, mais celles-ci ne font pas partie de la séquence de service dont le serveur a la responsabilité (Beatty *et al.*, 1996).

Suivant la même logique, les activités de pré-approches ne sont pas retenues pour faire partie des comportements de vente en restauration étant donné que le serveur n'a pas à effectuer d'activités de recherche d'informations sur son client avant de le rencontrer (Beatty *et al.*, 1996). La démarche d'achat est telle que le client vient vers le serveur et non l'inverse; cette démarche est typique de la consommation dans un contexte de commerce au détail (Lundberg, 2011 ; Lemmink, de Ruyter et Wetzels, 1998). Il peut arriver toutefois que la séquence de service permette au serveur d'avoir des informations minimales sur le client, si celui-ci a placé une réservation avant de se présenter au restaurant. Toutefois, l'activité de faire une recherche additionnelle d'information sur le client avant son arrivée, n'est pas une activité qui est ressortie de la littérature qui a traité de la vente en restauration.

Telles que précisées par Soldow *et al.* (1993) ces deux premières étapes se déroulent normalement avant l'entretien face à face avec le client. Toutefois, les étapes qui suivent se déroulent en présence du client, dans un contexte de face à face.

2.4.2 L'étape du contact initial

L'étape de l'approche, ou du contact initial, comprend plusieurs composantes qui se retrouvent également dans plusieurs types d'entretien de service sans aspect de vente (Sydow Campbell, Davis et Skinner, 2006). Dans une étude regroupant les techniques utilisées par des vendeurs pour déterminer les étapes du processus de vente personnalisée, Dubinsky (1980) identifie un ensemble d'étapes dont la première se nomme *Approaching a Prospect*. Cette étape se décline en quatre groupes de techniques. Dans un premier temps, on retrouve des techniques d'introduction qui ne font pas mention de l'utilisation du produit, telles l'utilisation de la peur et la présentation de soi avec son nom et son organisation. Le deuxième groupe de techniques, classé sous *Peaking Interest Approach* utilise la curiosité du client comme élément d'introduction. Comme troisième facteur, le *Consumer Directed*

Approach utilise des techniques qui visent à effectuer un lien avec le client potentiel soit en lui posant une question-choc sur sa consommation ou en le complimentant dans le but de susciter son intérêt. Enfin, le quatrième facteur, le *Product Related Approach*, consiste en une seule technique où le produit est placé dans les mains du client pour susciter son intérêt. Ainsi, pour Dubinsky (1980) l'objectif de cette étape d'approche est d'obtenir l'attention du client et susciter son intérêt.

Lorsque Moncrief et Marshall (2005) revisitent les sept étapes du processus de la vente personnalisée, leur revue de la littérature permet d'identifier que l'étape de l'approche du client avait évolué au-delà de la création d'intérêt et de susciter la curiosité du client pour être une étape ou un rapport plus solide était construit par le vendeur. Des techniques touchant la consultation auprès du client et l'évaluation de ses besoins sont davantage mises de l'avant dans cette étape. On vise des actions qui sont porteuses d'une relation à long terme.

Pour Soldow *et al.* (1993) l'étape de ce contact initial comprend la formation des premières impressions qui vise la création d'un bon rapport où la diminution des incertitudes par rapport à la relation des membres de la dyade ; ceci est l'objectif principal de cette étape. Cette création de relation passe par une étape de socialisation qui permet aux deux individus de mieux se connaître. Ils incluent également une étape plus précise qui vise à découvrir les besoins du client potentiel. Comme plusieurs auteurs, Ingram, Laforge, Avila, Schwepker Jr. et Williams (2008), et Ramendra et Abraham (2012) rapportent que la recherche d'informations sur les besoins du client doit être complétée avant toute forme de présentation du produit. Annoncée dans une perspective de consultation, cette étape constitue une interaction entre le client et le vendeur où en ensemble de techniques de questionnement et d'écoute permettent au vendeur de découvrir les besoins réels du client.

Ingram *et al.* (2008) ne traitent pas le processus de vente comme une séquence en étapes telle que présentée par Dubinsky (1980). Ils abordent plutôt cette dimension de sonder les besoins du client en attribuant au processus de vente le concept de dialogue de vente. Cette activité d'échange est imbriquée avec l'étape de la présentation de vente. Une étape qui consiste à découvrir les besoins du client est toutefois séparée de l'étape du dialogue. Non seulement le vendeur doit connaître les besoins du client, mais il doit également évaluer sa situation d'achat. Ce dialogue, bien que différent de la présentation de vente, facilite la rétroaction du client et prend plus la forme d'une discussion sur les besoins du client qu'un interrogatoire. Ce dialogue, selon Ingram *et al.* (2008) s'étend sur un certain nombre de rencontres où la reconnaissance des besoins peut être ainsi clarifiée.

Pour Dubinsky (1980), la recherche d'information sur le client n'est pas une étape en soi, mais un ensemble de techniques qui sont retrouvées dans les étapes de prospection, de pré-approche et de la présentation du produit. Reliée à un contexte de vente *B2B*, la séquence de vente de Dubinsky (1980) nécessite également un certain nombre d'entretiens pour effectuer la vente. Dans une étude faisant le lien entre la performance des vendeurs dans le domaine de l'assurance et l'utilisation de techniques de vente, Dwyer *et al.* (2000) ne sont pas en mesure d'établir un lien significatif entre l'utilisation de techniques qui visent à interroger le client sur ses besoins et la performance des vendeurs. De plus, des 87 techniques dénotées par Dubinsky (1980), Hite et Bellizzi (1985) ne trouvent pas de différences entre des vendeurs de produits industriels et les vendeurs de produits aux consommateurs quant au degré d'utilisation du questionnement pour s'informer des besoins du client. Tous reconnaissent par contre que cette étape, qu'elle fasse partie d'une séquence ou d'un dialogue doit être effectuée avant la présentation formelle du produit.

Dans un contexte de restauration avec service aux tables, le client est déjà semi captif, ayant fait le choix de venir à ce restaurant et ayant déjà été assigné à une table avant

que l'entretien de vente ne débute. Les différentes conceptualisations de la séquence de service précisent que le contact initial peut être effectué une première fois à l'entrée de l'établissement par un hôte ou une hôtesse et une seconde fois par le serveur (Lemmink *et al.*, 1998). Ainsi, la séquence de consommation de service du client débute avant même que le serveur ne débute son entretien de vente.

Aucune des études qui a utilisé l'incitatif pour expliquer la vente en restauration ne fait référence à des notions de contact initial. La littérature sur le sujet associe le concept de contact initial à la séquence de consommation du service et non pas à la vente en restauration. De ce fait, cette recherche examinera l'aspect de contact initial pris dans une séquence de service en restauration avec service aux tables et déterminera son lien avec sa fonction de vente.

D'autre part, l'étape de sonder le client sur ses besoins est également peu évoquée dans la littérature sur la vente en restauration (Lynn, 2003 ; Rohn *et al.*, 2003 ; McComb, 2000 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Brooks, 1961). Johnson et Masotti (1990) s'assurent d'éliminer du concept de la vente en restauration, des questions reliées aux étapes de consommation du service telles « est-ce que tout se passe bien » et « est-ce que je peux vous apporter quelque chose d'autres » sans toutefois préciser l'utilisation de questions qui visent à s'enquérir des besoins du client. Enfin, (Rosenberg, 1995) dans le *Dictionary of retailing and merchandising* fait référence à un besoin additionnel du client, mais ne fait pas de lien avec une action du vendeur pour s'en informer.

La nature des questions évoquées dans l'opérationnalisation des études sur la vente en restauration est davantage portée sur des questions fermées qui visent à vérifier une décision entre des options présentées (Ralis et O'Brien, 1987). Dans l'expérimentation de Ebster *et al.* (2006), l'utilisation de questions fermées et de choix forcés, typiques des techniques de conclusion de la vente, sont utilisées pour

provoquer la décision. Le type de questionnement utilisé dans leur devis expérimental ne fait pas de lien avec la préoccupation de mieux savoir ce que veut le client mais ils précisent que la suggestion se doit d'être en lien avec un besoin non exprimé par le client; ainsi, le serveur doit utiliser son jugement pour deviner ou supposer ces besoins non exprimés. Ils ne mentionnent pas que le serveur doit s'enquérir des besoins du client. Ainsi même si les étapes du contact initial et de sonder les besoins du client n'ont pas été partie intégrante de l'exploration des comportements de vente en restauration, la présente étude intégrera ces deux étapes dans le modèle d'analyse.

2.4.3 L'étape de la présentation de vente

Dans cette section de la recherche, le concept de présentation de vente est expliqué en fonction des recherches empiriques qui ont été faites sur le sujet. La présentation de vente est également abordée dans le contexte du processus de la vente personnalisée avant d'expliquer certaines de ses grandes dimensions, telles son contenu et sa forme. Enfin, des liens entre le concept de présentation de vente et le contexte de vente sont faits dans le but de mieux positionner le processus de vente utilisé dans les entreprises de restauration.

Il est intéressant de noter que l'entreprise NCR (*National Cash Register*) a été la première à introduire en 1920 une présentation de vente standardisée conçue par la compagnie; ce fut une pratique qui leur a valu une augmentation substantielle des ventes (Soldow *et al.*, 1993 ; Jolson, 1973). Depuis, le concept de présentation de vente a pris une grande place dans les livres académiques (Cicala *et al.*, 2012) et dans la formation des vendeurs (Wagner et Klein, 2007 ; Johlke, 2006 ; Szymanski et Henard, 2001 ; Grewal et Sharma, 1991 ; Jolson, 1975) et elle demeure pour plusieurs, le cœur du processus de vente (Wagner et Klein, 2007 ; Sparks et Areni, 2002 ; Dwyer *et al.*, 2000).

Cependant, étant donné la complexité du construit, les recherches empiriques qui permettent de mieux comprendre le concept de « présentation de vente », demeurent encore, à ce jour, un aspect négligé de la recherche (Homburg, Müller et Klarmann, 2011 ; Jolson, 1975, 1973). On doit toutefois mentionner que parmi toutes les étapes du processus de la vente personnalisée, c'est la présentation de vente qui a davantage été investiguée par le biais de recherches empiriques (Moncrief III, 1986).

Le terme « présentation de vente » est utilisé à certains moments pour désigner l'entretien de vente (*sales encounter*) alors qu'à d'autres moments certains chercheurs y font référence en termes d'une étape faisant partie du processus de vente et qui vise à faire connaître son produit au client (Johlke, 2006). Ainsi une confusion peut exister dans la littérature entre la séquence complète de l'entretien de vente et une de ces étapes. Cependant, certains chercheurs comme Spiro et Weitz (1990) et Szymanski (1988) font bien la distinction entre la présentation de vente (*sales presentation*) et l'entretien de vente (*sales encounter*). La présente recherche positionne la présentation de vente comme une étape du processus de vente personnalisée.

Le concept de présentation de vente comprend également un certain nombre de dimensions. De ce fait, définir le concept de présentation de vente nécessite beaucoup de nuances pour être en mesure de le délimiter avec des paramètres reconnus de tous. L'opérationnalisation du construit de présentation de vente à l'intérieur d'études empiriques portant sur la vente donne également d'excellentes pistes pour mieux circonscrire certaines dimensions du concept. Toutefois, bien qu'un ensemble de chercheurs utilisent le terme « présentation de vente » comme concept principal de leur recherche, souvent, aucune définition opérationnelle du construit n'est élaborée (Chakrabarty, Brown et Widing, 2010). Le tableau 2.2 rapporte des angles d'intérêts relevés abordant la présentation de vente.

Tableau 2.2 Recension des angles d'intérêts pour définir la présentation de vente	
Auteurs	Caractéristiques de la présentation de vente
Dwyer <i>et al.</i> (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • 4^{ème} étape du processus de vente. • Partie principale de l'entretien de vente où le vendeur présente son offre de service au client. • Double dimension d'informer et d'intéresser.
(Wagner et Klein, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> • Intervention unidirectionnelle où le vendeur transmet des informations vers l'acheteur potentiel sans qu'il n'y ait d'aspect de dialogue.
Sparks et Areni (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Concept de « présentation de vente de qualité » • Aucune question de confirmation (question tag), aucun énoncé évasif (<i>hedges</i>) ou d'hésitations verbales. • Argumentaire présentant des énoncés faisant état d'aspects favorables du produit.
Johlke (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Habiletés que le vendeur doit développer soit: l'écoute, la vente adaptative, réfuter les objections, conclure les ventes, négocier et prospecter.
Leigh et Summers (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Intéressante, crédible, persuasive, personnelle et émotionnelle.

Pour ces chercheurs, cette présentation de vente s'intègre à l'entretien de vente, mais se distingue du dialogue de vente qui est une forme de conversation entre le client et le vendeur où les échanges permettent d'obtenir des informations sur le client et ses besoins. Alors pour Ingram et al. (2008), la présentation de vente est très complète et elle occupe la fonction de transmission d'un nombre multiple de points sur le produit et de convaincre et s'explique comme : « *a comprehensive communication that convey multiple points designed to persuade the prospect or customer to make a purchase* ».

De plus, à travers ces définitions opérationnelles, un certain nombre d'objectifs de la présentation de vente ressortent : influencer (Jolson, 1973), résoudre des problèmes (Soldow *et al.*, 1993). Ainsi, bien que la raison principale de la présentation de vente soit d'influencer, il en demeure que son objectif premier est d'apporter des informations, du contenu, en lien avec le produit ou le service qui sera acheté.

2.4.3.1 La présentation de vente et ses deux grandes dimensions : le contenu et la forme

La littérature sur la gestion des ventes permet de voir que plusieurs s'entendent pour reconnaître qu'il existe deux dimensions de bases reliées à la présentation de vente, soit son contenu et sa forme (Soldow *et al.*, 1993). Solomon *et al.* (1985) reconnaissent ces deux dimensions de la présentation de vente et s'attardent davantage au style de présentation qu'ils qualifient de variable médiatrice du contenu. Pour Sparks et Areni (2002) le dilemme entre le style de présentation et son contenu demeure réel surtout dans des entretiens de vente en face à face, compte tenu que l'objectif ultime de la persuasion est dépendant de ces deux dimensions.

La recherche en vente s'est attardée davantage à la forme de la présentation de vente au détriment du contenu (Williams et Spiro, 1985). La dimension de quantité d'information transmise au client par le vendeur est rarement évoquée bien que certaines conceptualisations de la présentation de vente font référence à la mauvaise réaction des clients lors de surdose d'information (Ingram *et al.*, 2008). Toutefois, l'absence de transmission d'information du vendeur au client est évoquée dans certaines classifications des types de vendeurs. Les concepts de « preneur de commande » (*order taker*) et de « livreur » sont souvent utilisés dans la littérature académique qui établit des taxonomie des types de vendeurs (Zeyl, 2003). La recherche ne s'y est toutefois pas attardée dans une perspective de présentation de vente.

Soldow *et al.* (1993) conçoivent le profil des professionnels de la vente sur un continuum débutant du preneur de commande jusqu'au représentant commercial. Ils attribuent la différence principale de ces types d'emplois de la vente au degré de négociation qui peut être exercé lors de l'entretien de vente. Dans un contexte de vente au détail, ils caractérisent le travail de vendeur de moins intéressant compte tenu de la simplicité des achats effectués.

Plusieurs chercheurs ont précisé le concept de preneur de commande. Les perspectives adoptées pour mieux comprendre ce phénomène se sont arrêtées à l'utilisation dans des situations transactionnelles (Zeyl, 2003), la présentation de vente automatisée, semi automatisée et mémorisée, (Jolson, 1973) et sa place parmi l'ensemble des activités de ventes effectuées par le vendeur (Moncrief III, 1986). Ainsi, le vendeur preneur de commande est une réalité évoquée de façon théorique et qui est également mentionnée dans la littérature traitant de la vente en restauration. De ce fait, les entretiens de vente en restauration peuvent alors exister sans que l'espace prévue pour la présentation de vente soit utilisée pour que le vendeur apporte des contenus supplémentaires. Cette dimension de la présentation de vente sera prise en compte dans le modèle d'analyse de cette recherche.

2.4.3.2 La présentation de vente chez les détaillants de service

Tout comme d'autres dimensions de la vente, les recherches empiriques qui ont étudié le concept de présentation de vente l'ont fait abondamment dans des contextes de vente *B2B*, pour des produits industriels. Le lien entre le concept de présentation de vente, tel que précisé dans la littérature de la gestion des ventes, et les détaillants de service n'a pas été fait dans la littérature scientifique. Des recherches ont toutefois abordé ce concept dans un contexte de vente de produits et services professionnels aux consommateurs, plus précisément pour la vente de produits et services financiers (Dant et Brown, 2008) et aussi dans des contextes de vente de produits au détail (Menon et Dube, 2000). De plus, en faisant référence aux différents contextes de vente, Johlke (2006) rapporte que les habiletés de présentation de vente sont pertinentes dans toutes les situations de vente peu importe l'industrie, le produit ou la situation de vente.

Le degré de précision du concept de présentation de vente dans un environnement de commerce de détail ou de détaillant de service demeure toutefois limité. Plus

précisément, le lien entre la présentation de vente, telle que présentée précédemment, et la vente en restauration, n'a pas été fait dans la littérature scientifique. Toutefois, une grande importance est accordée par la littérature professionnelle et scientifique à la connaissance que les serveurs doivent avoir sur les mets et boissons offerts ce qui peut témoigner du sérieux accordé à cette transmission d'information du serveur vers le client (Kizer et Bedner, 2007 ; McComb, 2000 ; Reynolds, J. M., 1983).

De plus, tel que présenté antérieurement, la séquence de service de la consommation d'un repas en restauration permet de repérer un certain nombre de points de contact où des informations sur les mets et boissons peuvent être transmises au client par le serveur. Ces points de contact deviennent alors les occasions qui peuvent être associées à la présentation de vente. Dans la littérature scientifique qui a abordé la vente en restauration utilisant le concept d'incitatif (*prompt*), la notion de « suggestion » est largement évoquée. Toutefois, la définition de ce que constitue une suggestion n'est pas délimitée de façon précise dans la littérature. Tel que mentionné plus tôt, des définitions opérationnelles permettent toutefois d'en saisir les nuances et d'affirmer que la présentation de vente, dans un contexte de restauration peut prendre la forme d'un stimulus verbal venant de la part du serveur. Ce stimulus apporte une information en lien avec les produits et services disponibles et il est de nature affirmative. De par son appellation, le stimulus verbal peut aussi prendre la forme d'une suggestion. L'opérationnalisation de cette suggestion se matérialise par une offre, ou non d'items additionnels à ceux commandés provenant du menu Brooks (1961), une offre ou une proposition de cocktail d'entrées ou de desserts Johnson et Masotti (1990), l'action de recommander des entrées, des vins, des plats principaux plus chers et des desserts aux convives Lynn (2003). Toutefois, ces auteurs ne précisent pas la nature de l'énoncé à savoir si c'est une affirmation, un apport d'information, ou sous une forme de question. D'autres toutefois, définissent la suggestion par une question et non pas une affirmation (Ebster *et al.*, 2006 ; Rohn *et al.*, 2003 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987).

Malgré l'intérêt porté sur le concept de « suggestion », la littérature destinée aux professionnels de la restauration évoque abondamment le concept de preneur de commande pour critiquer l'aspect passif du rôle de vendeur que le serveur joue (Sullivan, 2007 ; Clift, 1998 ; Reynolds, J. M., 1983). Ainsi, il existe un continuum où le serveur en restauration peut effectuer une présentation de vente complète ou ne pas en effectuer du tout, et se contenter de prendre la commande. La présentation de vente, telle que circonscrite précédemment, devient alors une variable importante dans la place qu'occupe les comportements de vente accomplies par le serveur en restauration, qu'elle soit présente, absente ou entre les deux. Le modèle d'analyse de la présente recherche fait le lien entre le concept de présentation de vente retrouvé dans le processus de vente personnalisée et la vente en restauration.

2.4.4 L'étape de la réfutation des objections soulevées par le client

L'étape de la réfutation des objections telle que présentée dans les sept étapes du processus de la vente personnalisée présente plusieurs dimensions (Ingram *et al.*, 2008), sous-tend un degré élevé de complexité et demeure à ce jour peu étudiée (Homburg *et al.*, 2011). Dans la présente section, le concept de réfutation des objections est alors délimité par les différentes dimensions que la littérature a explorées. Par la suite, un regard est porté sur son degré d'utilisation par des vendeurs à l'intérieur du processus de la vente personnalisée. Enfin, un lien est fait avec la réfutation des objections et la vente suggestive en restauration à travers l'évocation de ce concept dans la littérature et des liens logiques existants pour ainsi lui donner une définition opérationnelle.

L'étape de réfutation des objections, retrouvée dans le processus personnalisé de la vente, permet au vendeur de rectifier le tir à la suite de la réaction du client sur un point de la présentation (Homburg *et al.*, 2011). La littérature sur ce sujet évoque un ensemble de termes qui sont utilisés pour expliquer le fait que le client réagit

négalement à l'offre qui a été faite par le vendeur : distraction, contrarguments, malentendu, mauvaises compréhension, scepticisme, réticence, résistance, préoccupation, obstacle à surmonter, hésitation, questionnement, indifférence et rejet (Moncrief et Marshall, 2005 ; Hunt et Bashaw, 1999 ; Rosenberg, 1995 ; Soldow *et al.*, 1993 ; Hite et Bellizzi, 1985 ; Reynolds, J. M., 1983).

L'objection peut prendre deux dimensions, soit une de forme ou de contenu; la première tourne autour du processus communicationnel alors que la seconde aborde des questions reliées à l'objet considéré par l'achat (Soldow *et al.*, 1993). Les objections manifestées par le client peuvent être regroupées en cinq catégories, soit le fait qu'il n'y ait aucun besoin du produit au temps présent, qu'il y ait un doute sur le produit ou service présenté, qu'il y ait une résistance à apporter un changement aux pratiques d'achat, que le prix proposé soit inadéquat et enfin que le client puisse avoir besoin de plus de temps pour étudier la situation (Ingram *et al.*, 2008). Ainsi, la variété des types d'objection rend difficile sa délimitation dans une dimension unique.

Cette objection émise par le client, s'insère dans une dynamique communicationnelle qui existe à l'intérieur de la dyade client – vendeur. Ainsi, cet énoncé du client qui amène une certaine résistance, constitue pour certains individus une barrière à la progression du processus d'achat qu'il faut à tout prix clarifier car il met en péril l'atteinte d'une décision d'achat (Moncrief et Marshall, 2005 ; Soldow *et al.*, 1993). Pour d'autres, l'objection constitue une étape qui donne l'occasion au vendeur d'apporter des clarifications à l'information déjà présentée au client Ingram *et al.* (2008).

Cette étape est aussi rapportée par certains comme la démonstration d'un signe d'intérêt du client (Campbell et Davis, 2006 ; Moncrief et Marshall, 2005), et d'autres ajoutent que c'est un signe, une réaction que le vendeur n'a pas su bien

identifier les besoins du client avant de lui présenter une offre (Ingram *et al.*, 2008). Pour Hunt et Bashaw (1999), on distingue cette résistance soit par une intervention qui peut se manifester soit par une objection ou par l'apport d'un argument qui diffère de celui du vendeur. Toutefois, les perspectives convergent vers le fait que c'est un moment qui amène le client à intervenir et à réagir (Soldow *et al.*, 1993) que ce soit de façon verbale ou non (Hunt et Bashaw, 1999) et que la réaction est en contradiction avec l'argumentaire avancé par le vendeur.

Cette intervention du client peut être perçue par certains vendeurs, et surtout par des vendeurs moins expérimentés, comme la création d'un contexte de dissension (Ingram *et al.*, 2008 ; Campbell et Davis, 2006). Toutefois, la littérature converge vers l'affirmation qu'un vendeur doit s'attendre à être confronté à des objections venant du client puisque cela fait partie du processus de décision lors d'un achat (Johlke, 2006 ; Moncrief et Marshall, 2005). Certains chercheurs précisent que c'est le rôle du vendeur d'identifier l'objection, de l'analyser et de s'ajuster pour ainsi obtenir plus d'information (Ingram *et al.*, 2008 ; Hite et Bellizzi, 1985) alors que d'autres avancent que le vendeur doit être en mesure de soit les prévenir, les réfuter en partie ou les aborder seulement lorsqu'elle surgissent (Soldow *et al.*, 1993).

Bien que l'objection puisse être perçue par certains auteurs sous l'angle d'une occasion de concrétiser la vente (Ingram *et al.*, 2008) d'autres suggèrent qu'elle devrait être perçue par le vendeur comme une invitation à discuter davantage et à celui-ci de prendre en charge les échanges qui suivent (Soldow *et al.*, 1993). Ainsi, c'est une occasion pour qu'une dynamique d'échange prenne place au lieu d'une simple approche unilatérale comme peut l'être la présentation de vente (Soldow *et al.*, 1993). Le danger de l'objection est que si elle n'est pas abordée lors de l'entretien de vente, ses conséquences peuvent être de retarder l'achat ou de perdre la vente (Moncrief et Marshall, 2005).

Ainsi, le concept de négociation et de dialogue émerge de cette dynamique communicationnelle (Pettijohn, Pettijohn et Taylor, 2007 ; Johlke, 2006) qui comprend des stratégies verbales comme la prise en charge du message par le vendeur (Soldow *et al.*, 1993) ou la création d'un climat où la perception de menaces est réduite au minimum (Campbell et Davis, 2006).

2.4.4.1 Le développement des techniques de réfutation des objections

De toute l'attention reçue par cette étape du processus de la vente personnalisée, le développement de techniques pour réfuter les objections est l'activité qui a suscité le plus d'intérêt dans les livres académiques (Campbell *et al.*, 2006). Bien que ces techniques pour réfuter les objections aient été développées dans les années 1980, elles sont encore à ce jour amplement utilisées dans les livres académiques (Campbell et Davis, 2006). Différentes catégorisations de techniques ont été faites selon les types d'objections identifiées (Moncrief et Marshall, 2005). Pour la présente recherche, l'identification des techniques permet de faire un lien avec les comportements de vente à identifier dans la séquence de service.

Pour leur part, Soldow *et al.* (1993) rapportent un total de 17 techniques pour traiter les objections des clients. Ces techniques recoupent celles présentées par Ingram *et al.* (2008) avec des appellations similaires. Ainsi, pour réfuter des objections faisant référence à la forme de celles-ci, des techniques telles l'acquiescement initial, la reformulation, la démonstration ou le récit de cas utilisent la neutralisation du message ou la non prise de position face à l'objection présentée. L'objectif de ces techniques est de conserver le canal de communication ouvert entre le vendeur et le prospect pour s'assurer que l'information continue à circuler du client vers le vendeur (Homburg *et al.*, 2011).

Un autre ensemble de techniques abordent le contenu de l'objection telle la compensation, la transformation d'un inconvénient en avantage, etc. (Soldow *et al.*, 1993). L'objectif de ces techniques est d'aborder la raison de l'hésitation du client et demande le développement d'un argumentaire qui vise à faire changer d'attitude le client par rapport à l'offre effectuée par le vendeur.

La capacité par le vendeur à traiter habilement les objections demeure toutefois, une habileté qui est reconnue comme essentielle pour être plus performant (Johlke, 2006). Dans une étude Marshall, Goebel et Moncrief (2003) soutiennent que la capacité à réfuter des objections est évaluée comme la troisième plus importante habileté qu'un vendeur doit avoir. Dans une autre étude des mêmes chercheurs, dans une perspective de création de relation, la capacité de gérer les objections d'un client est reconnue par un groupe de vendeurs comme le deuxième élément le plus important du processus de vente. De son côté, Moncrief III (1986) relève que parmi 121 activités de vente répertoriées chez les vendeurs, une seule se réfère à la réfutation d'objections. Enfin, Johlke (2006) démontre que l'utilisation de la réfutation d'objections est l'étape du processus de la vente personnalisée qui a le plus fort lien avec l'expérience de travail du vendeur et les formations reçues. Ainsi, les techniques sont bien utilisées, toutefois, aucune de ces techniques n'est soutenue d'études prouvant leur efficacité (Campbell et Davis, 2006).

2.4.4.2 La réfutation d'objection et la vente en restauration

La recherche sur les techniques de réfutation des objections permet de voir qu'un questionnement existe par rapport à leur degré d'utilisation au regard des contextes de ventes. L'utilisation des techniques est parfois rapportée comme étant accrue chez les vendeurs industriels (Hite et Bellizzi, 1985), parfois dans les milieux institutionnels (Marshall *et al.*, 2003) et parfois qu'il y a similitude par rapport à l'utilisation de techniques en milieu industriel ou pour la vente de produits aux consommateurs

(Soldow *et al.*, 1993). Ainsi, les recherches effectuées sur le sujet permettent difficilement de conclure de l'intensité d'utilisation de techniques de réfutation d'objections émises par des clients à l'intérieur du processus de la vente personnalisée selon les différents contextes de vente.

L'exploration de l'utilisation des techniques de réfutation des objections émises par le client dans des contextes de détaillants de service demeure à ce jour très limitée. Le lien explicite entre le concept d'incitation (*prompting*), tel que présenté dans la littérature des professionnels des établissements de restauration, et la réfutation d'objections comme étape du processus de vente personnalisée n'existe pas. Reynolds, J. M. (1983) fait référence à des moments d'indécision que le client peut avoir à l'occasion, compte tenu de restrictions alimentaires ou de par le simple fait de ne pas être familier avec les options présentées.

De son côté, la littérature scientifique qui a abordé la vente en restauration n'a pas non plus réussi à expliciter des liens directs avec l'étape de la réfutation des objections. Plusieurs évoquent la possibilité que le client puisse réagir à l'utilisation d'incitatifs, sans toutefois préciser le type de réactions ou d'en faire la démonstration (Hummel et Murphy, 2011 ; Lynn et McCall, 2009 ; Ebster *et al.*, 2006 ; Milligan et Hantula, 2006 ; Lynn, 2003 ; Rohn *et al.*, 2003 ; Brooks, 1961). Des règles d'utilisation des incitatifs sont toutefois évoquées pour éviter la réaction des clients pour des situations spécifiques d'achats tel avec les clients réguliers ou de la réaction d'employés qui auraient de la difficulté à faire face à un rejet.

Les études touchant la vente en restauration s'intéressent toutefois davantage aux difficultés à stimuler les employés à vendre compte tenu que ce n'est pas un phénomène naturel. Aucun lien n'a été répertorié quant à une réaction que le client pourrait avoir face à l'offre qui a été faite. Dans le même ordre d'idée, des recherches qui ont fait état de séquences de service en restauration, peu font référence à la

dynamique communicationnelle qui pourrait être retrouvée entre le serveur et le client. Dans la conceptualisation de la séquence de service, on ne retrouve aucune mention qui caractérise ce va et vient d'information (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Kimes, 2008).

Des références sont tirées de la littérature où la séquence de service est décortiquée et le concept de prise de commande est évoqué sans toutefois préciser la dynamique des échanges (Lemmink *et al.*, 1998). La conceptualisation de la séquence de service de Noone *et al.* (2007) fait état d'un certain nombre d'interactions entre le serveur et le client, mais seulement la prise de commande est en lien avec une dimension de vente, les autres étant reliées à la livraison du service. Ainsi, aucun lien n'existe avec la réfutation de l'information reçue par les clients. Pour leur part, la séquence de service décrite par Hummel et Murphy (2011) fait référence à un espace d'échange d'information où on y trouve des suggestions faites par le serveur et une prise de commande, mais la nature des échanges ne fait aucunement référence à la réaction ou à la résistance du client.

De plus, compte tenu de cette séquence de service unique chez les détaillants de service, qui implique qu'il y a simultanéité de consommation et de prise de décision du client, plusieurs raisons ne peuvent être considérées comme objection potentielles (Ingram *et al.*, 2008). Ainsi, une mauvaise qualification du prospect, le fait de ne jamais acheter lors d'une première rencontre avec le vendeur, le coût d'avoir à changer de fournisseur ou le fait de ne pas avoir de besoin au moment présent perdent de leur pertinence dans un contexte de consommation de service.

Ainsi, selon la littérature sur le processus de vente personnalisée et la séquence de service retrouvée en restauration, l'objection dans un contexte de service en restauration, consiste en une réaction négative du client par rapport à une offre qui a été faite par le serveur et la réfutation de celle-ci se matérialise par une intervention

du serveur soit pour clarifier cette résistance ou pour ajouter des informations pour amener le client à changer d'attitude face à cette résistance. Cette perspective de la réfutation des objections, telle que véhiculée dans le processus de vente personnalisée, sera retenue dans le modèle d'analyse de la présente étude.

2.4.5 L'étape de la conclusion de la vente

“ You don't have to pitch, just ask “ (Clift, 1998).

L'étape finale de l'entretien en face à face, telle que décrit dans le « processus relationnel au cours de l'entretien avec le client », est la conclusion de la vente (*closing*) (Soldow *et al.*, 1993 ; Hite et Bellizzi, 1985 ; Dubinsky, 1980). Cette étape suscite beaucoup d'intérêt de la part des praticiens, mais un peu moins venant des chercheurs (Hawes, Strong et Winick, 1996). Cette section de la recherche précise les définitions attribuées à cette étape en plus d'en identifier ses objectifs et son importance. Par la suite, une revue des différentes dimensions et formes permettront de faire un lien avec les techniques existantes. De plus, l'exploration des mécanismes en présence permettra de préciser la dynamique communicationnelle particulière à cette étape. Enfin la validation de son utilisation, au delà d'un modèle théorique (Hawes *et al.*, 1996), permettra de relier cette pratique au contexte de la vente en restauration en précisant les comportements de vente y étant associés

Peu de définitions formelles existent pour préciser l'étape de la conclusion de la vente. Dubinsky (1980), un des précurseurs du processus de la vente personnalisée, définit cette sixième étape comme le moment où le vendeur négocie avec le client, finalise les détails de la transaction et invite le client à placer la commande. En plus des deux dimensions « demander au client d'acheter » et « obtenir la commande » qui relèvent du vendeur, une autre dimension ressort, celle de « prendre une décision

d'achat » qui relève davantage du client (Johlke, 2006 ; Jolson, 1997). Ainsi, c'est une étape importante où on sécurise la transaction (Rosenberg, 1995).

De plus, les références à la conclusion de la vente rappellent la place évidente de cette étape qui arrive à la fin du processus de la vente personnalisée tout de suite après la présentation du produit (Moncrief et Marshall, 2005). Ce moment met en évidence l'endroit où le client est rendu dans son processus de décision d'achat (Hawes *et al.*, 1996). Il est possible que ce soit une action que le client initie lui-même (Hite et Bellizzi, 1985) ou que cette prise de position soit provoquée par le vendeur (Jolson, 1997 ; Dubinsky, 1980).

Toutefois, bien que l'acheteur puisse y parvenir seul, les normes préconisées dans la littérature sur la vente indiquent que le rôle d'amener le client à prendre une décision relève du vendeur (Soldow *et al.*, 1993) et devrait être facilité par celui-ci (Ingram *et al.*, 2008). Ainsi, cette étape permet soit d'amener le client à se positionner face à l'offre et à révéler son état décisionnel ou permet au vendeur de sortir le client d'une inertie décisionnelle potentielle (Hawes *et al.*, 1996). Ce moment est soit un signe de continuité ou une étape où l'entretien de vente peut se terminer (Ingram *et al.*, 2008 ; Rosenberg, 1995). D'un autre côté, certains auteurs remettent en question la pertinence de cette étape, compte tenu que si la présentation de vente a été faite en fonction des besoins que le client a précédemment exprimés, la conclusion devrait se produire de façon naturelle (Homburg *et al.*, 2011). De plus, l'engagement du client n'est pas uniquement réservé à cette étape compte tenu qu'il peut survenir plus tôt dans le processus de décision par différents signes (Ingram *et al.*, 2008).

Traditionnellement, l'objectif de cette étape a été de concrétiser la vente à tout prix et même lors du premier entretien avec le client s'il le faut (Weitz et Bradford, 1999 ; Jolson, 1997). Dans ces situations, la performance du vendeur est basée uniquement sur le nombre d'accords obtenus (Ingram *et al.*, 2008 ; Moncrief et Marshall, 2005)

et sur le revenu que rapporte chaque entretien de vente (Hawes *et al.*, 1996). De plus, les techniques qui ont été développées pour soutenir cette étape l'ont été avec l'intention que le client acquiesce à la présente transaction (Soldow *et al.*, 1993); on tente davantage de stimuler la demande que de satisfaire les besoins (Weitz et Bradford, 1999). Cet aspect de « gagnant-perdant » s'est transformé depuis l'émergence du paradigme du concept de marketing qui précise que « *the focus of marketing activities on establishing, developing, and maintaining cooperative, long-term relationships is the new marketing paradigm* » (Weitz et Bradford, 1999 ; Hawes *et al.*, 1996). L'étape de la conclusion de la vente est dès lors vue comme un moment où la dyade vendeur-acheteur partagent des objectifs mutuels de réussite; une perspective de gagnant-gagnant (Moncrief et Marshall, 2005). Ainsi, l'approche agressive associée à l'étape de la fermeture de la vente s'estompe et la nécessité pour le vendeur de conclure à tout prix s'atténue aussi et permet de voir plus loin que l'unique transaction en cours.

Les effets du marketing relationnel ont apporté une perspective additionnelle sur l'étape de la conclusion de la vente. Cette « approche évoluée » (Moncrief et Marshall, 2005) devient maintenant une étape où l'engagement à long terme du client potentiel est prise en compte; ainsi, la conclusion gagnante d'un simple entretien de vente n'est plus au centre de cette étape; la valeur de la relation à long terme est comparée à la valeur de la transaction ponctuelle (Moncrief et Marshall, 2005 ; Hawes *et al.*, 1996).

Bien que cette étape soit importante, il en demeure que ce moment du processus de la vente personnalisée est l'étape qui a la plus mauvaise image. Jolson (1997) rappelle que « *Clearly, for most of the past five decades, the word "salesmanship" has conjured up a picture of pushy, insincere tactics engineered by a "get the order any way you can" philosophy.* » Toutefois, l'étape de la conclusion de la vente demeure, bien que plusieurs soient malhabiles à la réaliser efficacement (Johlke, 2006),

essentielle dans une suite logique de l'entretien de vente, dépendant des étapes précédentes (Szymanski, 1988).

Ainsi, traditionnellement, les habiletés du vendeur à conclure la vente demeurent de loin, les habiletés les plus recherchées chez les vendeurs performants (Kurtz et Brooksbank, 1995). Ce sont ces habiletés qui sont le plus évaluées, plus que celles de présenter le produit ou même de sonder les besoins du client (Kurtz et Brooksbank, 1995) et qui sont garantes de la performance du vendeur. Toutefois, dans une perspective de marketing relationnel, cette étape perd de son importance compte tenu que si le vendeur adopte une approche basée sur les besoins du client, la nécessité de conclure s'amenuise et prend une forme différente (Hawes *et al.*, 1996).

2.4.5.1 La conclusion de la vente et la persuasion

Les objectifs d'amener le client à se positionner face à l'offre, de l'amener à manifester cette décision, de se commettre à l'achat et même de considérer le développement d'une relation à long terme amènent une panoplie d'échanges qui confèrent à l'étape de la fermeture de la vente un niveau de complexité élevé. Bien que l'étape de la vente soit perçue de façon différente de la négociation, l'existence d'une dynamique communicationnelle spécifique fait place à des approches de persuasions pour inciter le client à une prise de décision (Johlke, 2006).

Traditionnellement, les approches utilisées pour conclure la vente ont été caractérisées par l'utilisation d'une persuasion basée sur la pression ce qui leur ont conféré un caractère de manipulation et d'agressivité (Ingram *et al.*, 2008 ; Moncrief et Marshall, 2005 ; Weitz et Bradford, 1999). L'utilisation de techniques perçues comme agressives a ainsi l'objectif unique de conclure la vente à tout prix (Ingram *et al.*, 2008). Bien que cette approche basée sur l'exercice du pouvoir soit démodée

(Ingram *et al.*, 2008 ; Jolson, 1997), elle demeure toujours efficace pour amener le client à prendre une décision sur le champ.

Il est clair que l'objectif de cette approche vise une transaction unique et qu'elle n'est pas porteuse de relation à long terme; une vision uniquement à court terme (Ingram *et al.*, 2008 ; Weitz et Bradford, 1999). Toutefois, l'image du vendeur abusif et manipulateur demeure et comme le rapporte Butler (1996) est souvent associée à d'autres types d'individus qui abusent de la manipulation pour arriver à leurs fins : « *Today's salesperson is an insincere, fast-talking, despicable, greasy glad-hander whom we vilify more than a member of any business or professional group, and that includes lawyers and even politicians* ».

Comme mentionné plus tôt, l'émergence du paradigme du marketing relationnel a donné une nouvelle forme à l'étape de la fermeture de la vente; une approche orientée sur le client (*customer orientation*) et non pas uniquement sur la transaction (Moncrief et Marshall, 2005 ; Kurtz et Brooksbank, 1995). La manifestation de la persuasion venant du vendeur utilise désormais des formes moins agressives et moins directes (Moncrief et Marshall, 2005) et l'objectif de sécuriser à tout prix la transaction perd de son importance (Ingram *et al.*, 2008). Cette nouvelle approche, amène deux nouveaux objectifs qui redéfinissent l'étape de la conclusion de la vente.

Un premier objectif amène le vendeur à faire correspondre l'offre présentée au client aux besoins qui ont été exprimés par celui-ci. Cette offre présentée en termes de bénéfices au client et de caractéristiques du produit, éduque le client sur la façon dont l'offre rencontre ce qui le préoccupe dans sa prise de décision d'achat (Hawes *et al.*, 1996). Ainsi, la conclusion de la vente se fait de façon plus naturelle compte tenu de la logique utilisée tout au long du processus d'achat. De ce fait, l'approche de conclusion de la vente est beaucoup plus douce et moins directe que les approches

utilisées précédemment (Kurtz et Brooksbank, 1995), ce qui lui confère une approche davantage orientée sur le contexte du client que sur celui du vendeur.

Un deuxième objectif que le paradigme du marketing relationnel a apporté à l'étape de la conclusion de la vente est de faire la distinction entre obtenir la vente ponctuelle et obtenir l'engagement du client pour des entretiens de vente futurs (Ingram *et al.*, 2008). Cette nouvelle approche demande que la dynamique d'échange entre le client et le vendeur sépare les actions faites pour obtenir la commande de celles faites pour s'assurer de nouveaux entretiens de vente dans le futur. La nature agressive de la conclusion s'amenuise pour faire place à des comportements porteurs de relation à long terme (Moncrief et Marshall, 2005). La vente basée sur les relations demande au vendeur de sécuriser la relation, la développer et la maintenir à long termes. Cette dimension d'orientation client sera explicitée davantage dans le prochain chapitre et retenue dans le modèle d'analyse de cette recherche.

2.4.5.2 La dynamique communicationnelle de la conclusion de la vente

Du fait qu'un nombre d'actions doivent être mises en branle par le vendeur pour conclure l'entretien de vente et que ces actions doivent être effectuées à un moment propice, la dynamique d'échange entre le vendeur et le client revêt une importance stratégique. Soldow *et al.* (1993) rappellent que lors d'un entretien de vente, c'est le rôle du vendeur de s'assurer que l'entretien en arrive à la conclusion et qu'il doit prendre charge cet entretien afin de s'assurer que le client ne quitte pas l'entretien sans que les actions nécessaires à conclure la vente aient été faites. De plus, le vendeur doit attendre que le client présente les signaux qui sont porteurs d'une acceptation de l'offre effectuée sinon des tentatives prématurées feront l'objet d'objections ou de refus. Enfin, les actions du vendeur visant à conclure l'entretien doivent s'insérer dans une suite d'actions qui sont cohérentes pour le client sinon

celui-ci ne pourra faire les liens entre les actions pour conclure et l'état de sa prise de décision; il risque d'être plus confus que rassuré.

Ainsi, dans ce contexte de moment propice et de prise de décision, cette dynamique communicationnelle comprend un ensemble d'actions que le vendeur doit s'assurer de concrétiser. En premier lieu, le vendeur doit s'assurer que le client prenne une décision d'achat. Que la décision du client soit d'acheter, de refuser l'achat ou de demeurer incertain, cette étape doit être atteinte avant la fin de l'entretien de vente (McMurry, 1961). En second lieu, le vendeur doit amener le client à manifester cette décision, la lui partager. Par la suite, cette décision doit se transférer en commande réelle, soit la concrétisation de la transaction. Et finalement le paradigme du marketing relationnel ajoute des actions reliées au développement d'une relation à long terme (Moncrief et Marshall, 2005).

Selon les différents paradigmes retrouvés en vente, le vendeur doit choisir son approche qui lui permettra de compléter toutes ces actions avec succès (Szymanski, 1988). L'approche choisie établira une dynamique communicationnelle qui placera le client soit comme adversaire qu'on se départie une fois la transaction complétée ou soit comme partenaire qu'on continue d'accompagner (Ingram *et al.*, 2008). Compte tenu que toutes ces actions sont du ressort du vendeur, il doit utiliser la persuasion afin d'amener le client dans la direction voulue.

La littérature sur les approches de la conclusion de la vente permet de distinguer deux approches qui émergent quant aux méthodes de persuasion qui peuvent être utilisées pour amener le client à la prise de décision. Ces approches se reflètent aussi dans les techniques de conclusion de la vente qui ont été développées. Une première approche précise que les théories sur la persuasion évoquent le paradigme de la route indirecte de la persuasion comme explication de l'influence apportée par le vendeur. Hawes *et al.* (1996) précisent que :

This paradigm suggests that many closing techniques are effective not because they foster improved processing of the pros and cons of buying, but because they introduce a cue, signal, psychological tendency, or social norm that enhances the desire to buy for reasons beyond the features and benefits arguments presented for the product.

Ainsi, cette route indirecte du traitement de l'information prend une certaine distance par rapport aux raisons associées à l'objet de l'achat (Hawes *et al.*, 1996). L'argumentaire principal de l'échange intègre une dimension affective qui apporte une dynamique différente où le traitement de l'information devient périphérique à l'objet d'achat (Hawes *et al.*, 1996). Cette dynamique de traitement de l'information rejoint les travaux de Cacioppo, Petty, Feinstein et Jarvis (1996) qui distinguent la route centrale de la route périphérique du traitement de l'information selon l'effort cognitif nécessaire du client. Ainsi, la façon de conclure l'entretien de vente et d'amener le client vers une prise de décision n'est plus uniquement basée sur une base rationnelle et logique. Les raisons évoquées pour provoquer la décision sont au-delà du pour et du contre par rapport aux caractéristiques du produit et des bénéfices avancés au client (Hawes *et al.*, 1996). Cette approche prise par le vendeur délaisse l'objet de l'achat pour mettre l'emphase sur le contexte d'achat et les émotions de l'acheteur.

Pour cette raison, cette approche est associée à une orientation vente qui est perçue comme agressive et manipulatrice et n'est pas orientée vers la satisfaction du client. L'individu serait ainsi brimé dans ses choix et la théorie de la réactance psychologique expliquerait cet inconfort que le client ressent dans ce processus d'achat (Hawes *et al.*, 1996). Ces approches dites indirectes ne créent pas de réactions positives de la part du client (Hawes *et al.*, 1996) et sont même qualifiées d'inacceptables dans un entretien de vente (Ingram *et al.*, 2008). Plusieurs techniques de conclusion de la vente découlent de l'approche indirecte et ne sont pas associées à l'avancement des relations à long terme entre le vendeur et l'acheteur.

D'autre part, une approche dite directe met l'emphase sur le traitement de l'information qui a été échangée dans l'entretien de vente. Une approche rationnelle qui fait valoir les raisons qui justifient l'achat est utilisée par le vendeur pour amener le client à la prise de décision (Hawes *et al.*, 1996). Cette approche correspond à la voie centrale de traitement de l'information (Cacioppo et Petty, 1982). Ainsi l'approche de conclure la vente dans une perspective d'orientation client retient les méthodes de persuasion directe. Le vendeur exerce sa persuasion en faisant le lien entre les caractéristiques du produit qu'il a présenté et les bénéfices qu'il a fait valoir au client. Dans cette situation, Hawes *et al.* (1996) rappellent que :

However, given the overwhelming amount of information competing for attention and/or the desire of some to avoid the effort of thinking, individuals often make decisions based on relevant product, context, and salesperson cues (such as the execution of a closing technique). Consumers may not explicitly consider or focus predominately on the pros and cons of the product. In such cases, individuals utilize an indirect route to decision making.

La dimension cognitive importante de cette approche suppose que le client a un besoin élevé d'information et qu'il est prêt à y mettre les efforts pour effectuer le travail cognitif qui l'amènera à la décision d'achat. Ces comportements rejoignent l'approche de « *need based selling* » préconisée par Ingram *et al.* (2008) où l'étape de la conclusion de la vente prend son sens uniquement qu'en faisant les liens avec les étapes de « sonder les besoins du client » et de « présenter le produit » en fonction des besoins exprimés par celui-ci. C'est également ce que préconise D'Astous *et al.* (2010) en précisant que la prise de décision dans le cadre d'un achat suit une séquence logico rationnelle. De ce fait, les subterfuges sont absents des interventions du vendeur ce qui rend cette approche comme étant perçue moins manipulatrice et considérée comme plutôt simple à concrétiser (Homburg *et al.*, 2011).

Ainsi, dans une approche orientée vers le client, le vendeur doit manifester des comportements qui sont porteurs de cette attention portée à la logique de

l'information présentée au client. Les techniques développées permettent donc de matérialiser cette approche.

Cette approche de conclusion de la vente orientée sur le client est aussi associée à l'avancement de la relation; ainsi, il est acceptable qu'un entretien de vente se termine sans décision d'achat ou de prise de commande tant et aussi longtemps que la relation entre le vendeur et l'acheteur se développe (Ingram *et al.*, 2008). L'utilisation de ces deux approches n'est pas exclusive; les deux peuvent intervenir en va et vient lors d'un entretien de vente (Hawes *et al.*, 1996). Ainsi, la place accordée à la dynamique communicationnelle telle que retrouvée dans la littérature traitant du processus de vente personnalisée permet de saisir son importance et sa complexité. Cette dimension communicationnelle sera ultérieurement intégrée à la réflexion des comportements de vente retrouvés en restauration.

2.4.5.3 Le développement des techniques de la conclusion de la vente

Un nombre important de techniques qui permettent d'identifier facilement les comportements de vente ont été développées pour équiper les vendeurs à réaliser cette étape de conclusion de l'entretien de vente. Ingram *et al.* (2008) rapportent que plus de 100 techniques existent seulement pour cette étape. Ces techniques se basent sur peu de fondements théoriques et n'ont été que rarement validées par des études empiriques; l'approche est très conceptuelle (Hawes *et al.*, 1996). Certaines classifications des techniques, qui se distinguent les unes des autres ont été faites par différents auteurs.

Parmi 84 techniques identifiées par des vendeurs, le travail initial de Dubinsky (1980) a permis d'identifier, pour l'étape de la conclusion de la vente, 13 techniques de vente classées dans 4 catégories. Ces catégories sont : *clarification close*, *psychologically oriented close*, *straightforward close* et *concession close*. De leur côté, Dwyer *et al.*

(2000) ont remanié ces techniques pour mieux correspondre à un contexte de vente du domaine des assurances et ont étudié sept types de techniques; un certain flou existe entre savoir si il s'agit d'une catégorie de techniques ou des techniques mêmes. Enfin, Hawes *et al.* (1996) qui ont fait un énorme travail de précision des mécanismes derrière chaque technique, ont davantage utilisé l'aspect de l'influence ou de la manipulation dans un contexte d'orientation client. Ils se sont basés sur une revue des livres académiques et des programmes de formation. Ils ont élaborés six catégories de techniques en utilisant la route directe ou indirecte vers la décision d'achat. Le tableau 2.3 relate ces catégories de techniques utilisées pour conclure la vente.

Tableau 2.3 Nuances existant derrière l'utilisation de techniques de vente pour conclure l'entretien de vente	
A. Les techniques en approche directe (<i>Straightforward dose</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • Demander directement de prendre la commande (<i>ask for the order</i>), en résumant les bénéfices, lorsqu'approprié (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Dwyer <i>et al.</i>, 2000 ; Hite et Bellizzi, 1985). • Techniques faites de questions simples que l'on peut glisser dans la conversation (Soldow <i>et al.</i>, 1993). • Qualifiée d'une approche où il n'y a pas de confusion (Ingram, 2004). 	
B. Les techniques utilisant la supposition (<i>Presumptive close</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • Technique qui suppose que le prospect est prêt à acheter et où des questions sont posées au regard de la commande; manifestée par une question mineure au regard d'une partie de la transaction au lieu de la transaction au complet (Ingram, 2004 ; Dwyer <i>et al.</i>, 2000 ; Hawes <i>et al.</i>, 1996). • Techniques faites de questions simples que l'on peut glisser dans la conversation telles le silence et la supposition (Hawes <i>et al.</i>, 1996 ; Soldow <i>et al.</i>, 1993). • Le choix limité (<i>either or close</i>) oblige le client à choisir entre deux solutions; se situe entre une demande directe et indirecte. Cette technique présente un risque de rejet qui est minime (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Soldow <i>et al.</i>, 1993) • La théorie derrière cette technique suggère que le client n'aime pas se faire dire quoi faire mais aime pouvoir faire des choix par rapport à certaines options (Ingram <i>et al.</i>, 2008) • Technique utilisant la peur où le vendeur relate une histoire avec une conclusion négative, si l'achat n'est pas fait; perçue comme étant agressive (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Hawes <i>et al.</i>, 1996). 	
C. Technique de clarification (<i>Clarification close</i>)	
<ul style="list-style-type: none"> • Technique qui clarifie les bénéfices apportés par le produit en utilisant une démonstration, une comparaison avec les concurrents ou par le témoignage d'un 	

Tableau 2.3 Nuances existant derrière l'utilisation de techniques de vente pour conclure l'entretien de vente	
	<p>client satisfait (Dwyer <i>et al.</i>, 2000).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technique qui amène le vendeur à raconter une histoire d'un de ses clients qui a eu une situation similaire où le produit proposé a résolu la problématique du client. Basé sur le principe de la validation sociale (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Hawes <i>et al.</i>, 1996).
D. Techniques de stimulation (<i>Arousal close</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Technique qui place une limite de temps ou de rareté pour précipiter la prise de décision; basé sur le principe de la rareté et repose sur le traitement périphérique de l'information (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Dwyer <i>et al.</i>, 2000 ; Hawes <i>et al.</i>, 1996). • Technique du « si - alors » (<i>If Then closing</i>) ; technique qui amène le vendeur à faire une concession ou à accorder une faveur dans le but que le client en fasse de même. Basée sur la norme de réciprocité (Hawes <i>et al.</i>, 1996).
E. Technique de décision mineure (<i>Minor-decision close</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Recherche des petites approbations (<i>Minor point close technique</i>) pour mener à une approbation plus globale. Technique étant perçue comme étant agressive (Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Dwyer <i>et al.</i>, 2000)
F. Technique du simple obstacle (<i>Single obstacle close</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Le prospect est presque prêt à acheter excepté une seule raison; le vendeur tente d'éliminer ce dernier obstacle. On fait une concession finale pour dans le but d'éliminer une objection de dernière minute. Le client potentiel se sent obligé d'imiter le geste du vendeur (Dwyer <i>et al.</i>, 2000 ; Soldow <i>et al.</i>, 1993).
G. Technique du silence (<i>Use of silence</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Ne rien dire devant et laisser le prospect prendre une décision. Technique dite comme étant la plus difficile à maîtriser et dite indirecte où le vendeur se met en situation de domination (Dwyer <i>et al.</i>, 2000 ; Soldow <i>et al.</i>, 1993).
G. Techniques de l'essai (<i>Trial commitment</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Technique qui vise à vérifier la réaction du client sans toutefois forcer le client à un engagement total (Ingram <i>et al.</i>, 2008).
H. Techniques du résumé (<i>Summary</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Résumé de tous les bénéfices que le client a adhéré tout au long de l'entretien. Perçue comme une technique avec une orientation client (Homburg <i>et al.</i>, 2011 ; Ingram <i>et al.</i>, 2008 ; Soldow <i>et al.</i>, 1993).

Ainsi, l'identification de ces techniques permet de reconnaître des comportements de vente associés à la conclusion de la vente.

Comme précédemment expliqué, le contexte de vente doit également être pris en considération en ce qui a trait à l'étape de la conclusion de la vente compte tenu des nombreuses dimensions en présence (Hawes *et al.*, 1996). La réaction des acheteurs à l'utilisation de techniques de conclusion de la vente dans un contexte de vente aux consommateurs et de service peut être différent de contextes de vente *B2B* ou de contextes industriels (Hawes *et al.*, 1996), compte tenu de la dimension intangible du service (Hite et Bellizzi, 1985). Soldow *et al.* (1993) rappellent que :

Logiquement, le vendeur n'adoptera pas la même technique de conclusion si le client est une entreprise ou s'il est simple consommateur. L'achat d'entreprise (B2B) nécessite plusieurs rencontres et beaucoup de temps peut s'écouler avant de conclure la vente. Toutefois, le vendeur d'un magasin de détail rate rarement son coup lorsqu'il glisse subitement dans la conversation une question simple et indirecte.

Bien que le développement des techniques de la conclusion de la vente ait utilisé une approche conceptuelle, les études empiriques pour démontrer leur efficacité sont limitées et ces études ont été principalement effectuées dans un contexte de vente industrielle (*B2B*) (Hawes *et al.*, 1996). Ingram *et al.* (2008) Dans une étude auprès de 35 000 vendeurs, les résultats de recherche indiquent que la confiance excessive de l'utilisation de techniques de conclusion de la vente réduit la chance de conclure une vente Ingram *et al.* (2008). On Hawes *et al.* (1996) rappelle toutefois qu'une nouvelle école de pensée se distancie de l'utilisation même d'une technique de conclusion de la vente, qui ne s'insère plus dans le paradigme de l'approche client Hawes *et al.* (1996).

Certaines études permettent toutefois d'avoir des données empiriques par rapport à l'utilisation de ces techniques et de leurs effets, compte tenu des contextes d'achat. Dans une étude effectuée auprès de vendeurs de secteurs industriels et de vente consommateur, Hite et Bellizzi (1985) rapportent que les techniques de conclusion directe (*direct close*), *summary close*, *single obstacle close* et *choice close* sont les

techniques favorites alors que les techniques associées aux émotions étaient les moins utilisées. Ils notent toutefois que l'utilisation de la technique de « supposition de la vente » est plus importante pour les vendeurs aux consommateurs que les vendeurs industriels. Leur conclusion les amène à indiquer que dans la vente aux consommateurs, l'interruption du processus d'achat par des questions directes semble être plus facile à utiliser que dans un contexte industriel.

Quant aux effets associés à l'utilisation de l'une ou l'autre des techniques, une seule étude rapporte dans le secteur de la vente au consommateur, que l'intention d'achat variait significativement selon la technique de conclusion utilisée par le vendeur (Hawes *et al.*, 1996). Jaramillo et Marshall (2004) rapportent que les vendeurs les plus performants utilisent des techniques de conclusion de la vente qui diffèrent des vendeurs moins performants par l'utilisation de techniques telles faire valoir les bénéfices par la démonstration du produit, l'utilisation de comparaison avec les produits concurrents et l'utilisation de témoignages. De leur côté, Dwyer *et al.* (2000) démontrent que les vendeurs les plus performants utilisent davantage les techniques de *single obstacle* et du silence qu'ils associent à des approches non manipulatoires et orientée vers le client mais que l'utilisation d'autres techniques ne fait pas de différence entre les vendeurs les plus performants ou moins performants. Pour Soldow *et al.* (1993) une étude basée sur l'utilisation des 13 techniques de conclusion de la vente rapporte qu'aucune différence significative n'existe entre des représentants industriels et des vendeurs au détail.

2.4.5.4 L'utilisation de l'étape de la conclusion de la vente en restauration

La littérature qui a abordé la vente en restauration n'a pas fait de lien explicite entre l'utilisation d'incitatifs et l'étape de la conclusion de la vente telle que retrouvée dans le cadre théorique de la vente personnalisée. Bien que les justifications utilisées pour expliquer les mécanismes derrière l'utilisation de l'incitatif soient assez précises,

l'association de ces explications aux mécanismes de la vente personnalisée n'ont pas été faits.

Toutefois, en s'attardant aux précisions données dans les définitions opérationnelles de la littérature professionnelle et scientifique, un lien assez important peut être détecté entre l'utilisation d'incitatifs et la dynamique communicationnelle précédemment évoquée. En effet, dans le contexte des entreprises de restauration, les comportements de vente prennent souvent la forme de questionnement amenant le client à prendre une décision d'achat. Ainsi, Reynolds, J. M. (1983) précise que la vente suggestive, telle qu'utilisée en restauration, est d'amener le client vers une décision. Les techniques qu'il préconise s'apparentent aux techniques de conclusion de la vente de choix limités et précise de ne pas poser de questions qui se répondent par oui ou par non, mais plutôt par un des choix proposés; les actions du vendeur sont de nature directe et perçue dans la littérature comme agressive.

La littérature scientifique permet également de faire de sérieux rapprochements entre l'utilisation d'incitatifs et de l'étape de la conclusion de la vente. Pour Ralis et O'Brien (1987), la forme que prend le comportement de vente est opérationnalisée par une question directe adressée au client concernant le désir de consommer ou non un verre de vin. Cet incitatif prend donc la forme d'une question directe telle que retrouvée dans l'étape de la conclusion de la vente. L'utilisation de ce type d'incitatif est dans un contexte de restauration avec service aux tables.

Dans leur design expérimental, Martinko *et al.* (1989) ne précise pas la nature de l'incitatif pour amener le client à acheter une portion de frites. Toutefois, le cadre opérationnel de la recherche porte à croire qu'une question directe est utilisée pour demander au client s'il veut une portion de frites pour accompagner son sandwich. Ainsi, la technique de la question directe serait utilisée. Cette étude est dans un contexte de restauration rapide (service au comptoir). D'autre part, Johnson et

Masotti (1990) n'opérationnalisent pas le type d'incitatif utilisé pour représenter une action de vente; seul le lien entre des facteurs de motivation et la facture du client est fait. Ainsi, cette étude ne permet pas de voir si l'incitatif est plus de nature affirmative (suggestion) ou d'un questionnement sur la décision d'achat (conclusion de la vente).

Pour Rohn *et al.* (2003) les comportements de vente en restauration sont définis par l'offre d'une portion plus grande que celle commandée. Toutefois, l'opérationnalisation de l'offre ne définit pas si elle prend la forme d'une affirmation ou d'une question visant la prise de décision d'achat. D'autre part, dans leur étude, Ebster *et al.* (2006) opérationnalisent leur incitatif par une question qui prend la forme d'un choix limité. Ils associent le mécanisme relié au choix de cette technique au principe d'insouciance (*mindlessness*) où le client, dans des situations d'achat peu complexes ne fait pas l'effort cognitif nécessaire pour traiter l'information. Ainsi le choix limité rejoint les techniques et mécanismes évoqués dans le processus de vente personnalisé. Cette étude provient d'un contexte de restauration rapide (service au comptoir).

Enfin, pour Milligan et Hantula (2006), l'opérationnalisation de l'incitatif prend la forme d'une question directe adressée au client qui demande au client s'il veut acheter un produit spécifique (*would you like to purchase « item »*). Aucun autre élément n'est inclus dans la séquence proposée pour opérationnaliser le comportement de vente. Cette étude était dans un contexte de commerce de détail. Ainsi, l'utilisation de l'incitatif à la vente se rapproche des techniques de conclusion de la vente et il est davantage perçu comme direct et agressif, ce qui leur confère une dimension de manipulation.

2.4.6 L'étape du service après vente

La dernière étape recensée dans le processus de la vente personnalisée est celle du service après vente. Cette étape retrouvée dans des domaines de vente *B2B* est également présente dans le commerce de détail. Toutefois, cette étape n'est que rarement conduite par le personnel de vente (Beatty et al., 1996). Dans le domaine des détaillants de service, le lien entre le personnel de service et les services offerts après consommation n'ont pas été traités dans la littérature sur le domaine de la restauration.

Toutefois, étant donné une séquence de service où la consommation s'effectue en même temps que sa production la dimension de service après vente prend un sens différent et est abordée davantage par des activités marketing que par des actions venant du personnel de vente. Pour cette raison, cette étape ne sera pas retenue dans la présente recherche.

En conclusion, ce chapitre permet de retenir que le concept d'incitatif, tel que retrouvé dans la littérature qui traite de la restauration, se construit autour d'un stimulus qui peut être verbal et qui consiste en une affirmation ou en une question. De plus, le processus de vente personnalisé est présenté dans ses moindres détails, ce qui permet de faire les liens entre les activités de vente que l'on peut retrouver en restauration et les concepts théoriques du domaine de la vente.

CHAPITRE III

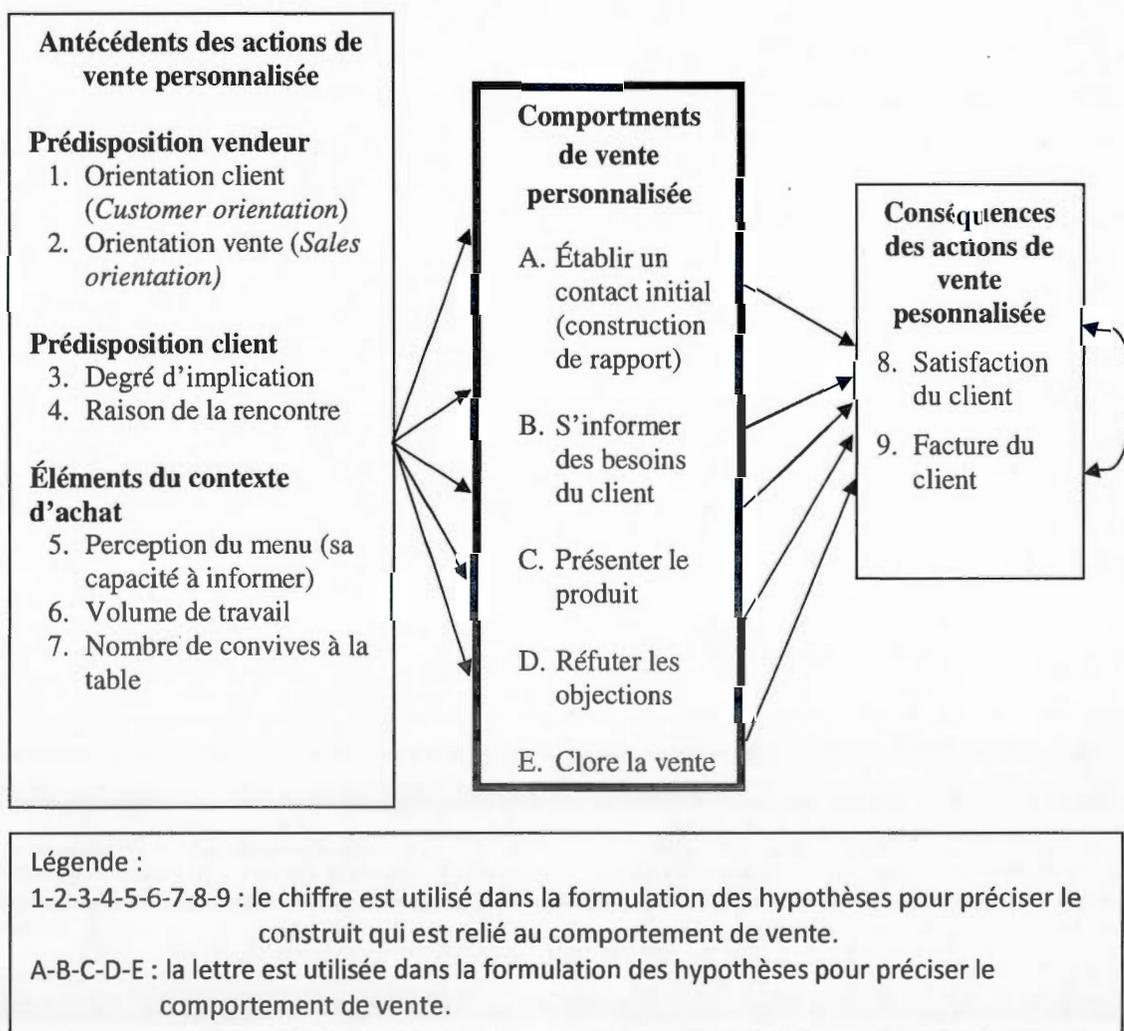
LES ANTÉCÉDENTS ET CONSÉQUENCES DES COMPORTEMENTS DE VENTE EN RESTAURATION

L'objectif de la présente recherche est de pouvoir mieux délimiter les comportements de vente, tels qu'utilisés dans le secteur de la restauration, en précisant les conditions qui font que la transmission d'information du serveur vers le client produit un certain nombre d'impacts commerciaux. Après avoir effectué une revue de la littérature sur la vente personnalisée dans des domaines de commerce de service et de détail, d'avoir fait des liens avec des dimensions qui permettent de mieux situer ces comportements dans des contextes de services, le présent chapitre précise des liens qui existent entre certains antécédents et conséquences de ces actions de vente.

Les antécédents aux comportements de vente qui ont été explorés à date dans la littérature sur la vente relèvent davantage de la motivation des employés que du contexte spécifique de vente (Milligan et Hantula, 2006). Ceux retenus pour la présente recherche relèvent davantage de prédisposition d'individus et d'éléments contextuels à la situation d'achat. Ainsi, les antécédents qui sont intégrés au modèle d'analyse sont regroupés en trois catégories: la première catégorie est reliée aux prédispositions du vendeur quant à sa tendance à orienter son entretien de vente vers la satisfaction du client ou vers le résultat financier; la littérature académique réfère au concept d'orientation vente (*Sales Oriented*) ou d'orientation client (*Customer Oriented*) (SOCO). Dans un second temps, des caractéristiques du client par rapport à des prédispositions à favoriser ou non l'échange d'information au regard de l'achat en cours sont intégrées comme antécédents aux comportements de vente et finalement des dimensions reliées au contexte d'achat sont à leur tour introduites au modèle comme composante contextuelle qui favorise ou non cet échange d'information.

Enfin, les conséquences reliées aux comportements de vente utilisés ou non par le vendeur sont précisées. Ainsi, la satisfaction du client est abordée tout comme les conséquences financières par rapport aux actions de vente utilisées. Pour terminer, le lien entre la satisfaction du client et ses dépenses réelles est exposé. Les hypothèses de recherche de chaque variable présentée sont énoncées au fur et à mesure que les liens sont expliqués. Le modèle conceptuel de cette recherche est présenté à la figure 3.1.

Figure 3.1 Modèle conceptuel des antécédents et conséquences des actions de vente dans le domaine de la restauration



3.1 Orientation vente ou client du vendeur

Le concept d'orientation client dans une perspective de vente a été expliqué dans le chapitre précédent. Cette orientation client est, comme le rapporte Brown, T. J. *et al.* (2002) définie comme « *an employee's tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context* ». Le concept d'orientation vente ou client du vendeur (SOCO), développé par Saxe et Weitz (1982) est ainsi en lien avec le paradigme du concept de marketing qui amène les organisation à focaliser sur les besoins du client dans le but de créer une relation à long terme, bénéfique aux deux parties. Celui-ci fait opposition au concept de vente (*selling concept*) qui a longuement été le paradigme central de la vente personnalisée et qui préconise la concrétisation de la vente à tout prix (Jaramillo *et al.*, 2007).

Pour le vendeur, cette prédisposition, orientée vers la concrétisation de la vente ou orientée vers la satisfaction du client, prend sa source dans la motivation qui le pousse à agir comme tel. Ainsi, comme le rapporte Kurtz *et al.* (1976) la pensée qui distingue les vendeur est guidée par « *"What can I sell this individual?" but instead asks, "How can I best solve this person's problems?"* » Le vendeur avec une orientation client possède des caractéristiques attitudinales et comportementales qui l'amène à focaliser sur des éléments de l'entretien de vente qui sont différents du vendeur orienté vers la vente (McIntyre *et al.*, 2000).

Ces comportements se manifestent dans les actions qui sont prises par le vendeur pour réaliser le processus de vente et touchent à des dimensions d'objectif de l'entretien de vente et d'assistance et d'honnêteté envers le client (Saxe et Weitz, 1982). Ces comportements visent à aider le client à mieux déterminer ses besoins et à atteindre une décision, à mieux décrire les produits ou services offerts et les présenter d'une façon qui sont en lien avec ces besoins, à éviter l'utilisation de techniques manipulatrices et à éviter la pression dans la façon de persuader (Thomas, R. W. *et al.*, 2001). Le contexte des entreprises de restauration n'a pas fait de liens explicites

avec ce concept. Les sections suivantes feront le lien entre cette prédisposition du vendeur et les étapes de la vente personnalisée dans un contexte d'entreprises de restauration.

3.1.1 Établir un contact initial selon une orientation vente ou client

Le contact initial tel que décrit dans le chapitre II permet de voir que l'objectif de cette étape est d'attirer l'attention ou l'intérêt du client (Dubinsky, 1980), de permettre au vendeur de former les premières impressions (Soldow *et al.*, 1993), d'établir un rapport entre le vendeur et le client (Moncrief et Marshall, 2005) ou de délimiter un espace de dialogue dans ce processus de socialisation (Ingram *et al.*, 2008).

La littérature sur le concept de l'orientation vente ou client du vendeur n'a toutefois pas fait de lien direct avec cette étape du processus de la vente personnalisée. Sydow Campbell *et al.* (2006) rapportent que les vendeurs qui ont une orientation client ont tendance à prendre le temps d'initier l'entretien par une phase de socialisation qui permet de construire le lien de confiance et qui facilite la négociation lorsque des difficultés sont rencontrées. Le vendeur qui omettrait de développer un lien fort au début de l'entretien de vente ferait face à davantage de refus.

Comme le rapportent Beatty *et al.* (1996), le vendeur avec une orientation client est en mesure de faire passer l'entretien de vente d'une dimension fonctionnelle à une dimension sociale, ce qui a un effet sur la relation à long terme. De plus, Gremler et Gwinner (2008) précisent qu'un vendeur avec une orientation client a normalement une meilleure capacité d'écoute, ce qui lui confère une facilité à établir ce contact initial. Pour sa part, Weitz (1981) précise que l'orientation client du vendeur l'amène aussi à voir l'importance de la construction d'un rapport avec le client, dès le début de l'entretien. Il ajoute que le vendeur exhibant des comportements utilisant la

pression et une certaine manipulation n'est pas porté à établir, dès le début de la relation, un lien à long terme. Jolson (1997) précise que:

Building an early relationship calls for the salesperson to be humble, laid back, non-threatening, loose, and soft spoken. The prospective client must see his/her compliance as an action of natural forces rather than due to the efforts of the seller who benefits from that compliance.

Dans le contexte spécifique de la restauration, le contact initial n'est mis en perspective que dans un souci d'opération dans la séquence de service (Hummel et Murphy, 2011 ; Namkung, Young et Jang, 2010 ; Noone *et al.*, 2007 ; Lemmink *et al.*, 1998). Le lien avec une orientation vente ou client du serveur n'est pas intégré à l'étape de l'entretien de service. Ainsi, une première série d'hypothèses permet d'énoncer que :

H1a: Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation vente n'aura pas tendance** à manifester des comportements de vente associés à établir **un contact initial** avec le client.

H2a: Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation client aura tendance** à manifester des comportements de vente associés à établir **un contact initial** avec le client.

3.1.2 S'informer des besoins du client selon l'orientation vente ou client

Initialement lors de l'établissement du processus de vente personnalisée par Dubinsky (1980) l'étape qui permet de s'informer des besoins du client n'était pas présente. Toutefois, plusieurs années plus tard, Moncrief et Marshall (2005) font ressortir qu'une étape touchant la consultation et l'évaluation des besoins du client se présentait comme une étape distincte du processus de vente personnalisée. Cette même étape a été plusieurs fois confirmée par la suite comme faisant partie du

nouveau paradigme relié au marketing relationnel (Ingram *et al.*, 2008 ; Soldow *et al.*, 1993).

La distinction du lien qui existe entre le vendeur qui possède une orientation vente de celui qui a une orientation client lors de l'étape de s'informer des besoins du client est très évidente dans la littérature. Par son désir d'assister le client à trouver des solutions adaptées à leur besoins, le vendeur avec une orientation client a comme soucis d'aider le client à préciser ses besoins. Il reconnaît qu'un ensemble de différents types de besoins peuvent exister et que certains sont peut être même inconnus du client (Jolson, 1997). De plus, une des composantes de l'orientation client est cette capacité du vendeur à s'adapter aux situations de ventes en effectuant des lectures précises de son contexte d'achat (Keillor, Parker et Pettijohn, 2000). Dans une étude auprès de 350 vendeurs dans le domaine de l'assurance, Dwyer *et al.* (2000) sont en mesure de faire le lien entre des vendeurs qui ont une orientation vente et leur difficulté à faire une vente en tenant en compte des besoins du client. Le vendeur avec une orientation vente est associé à l'utilisation de pression et de manipulation pour concrétiser sa vente et s'éloigne des besoins manifestés par le client pour réaliser sa vente (Jaramillo et Marshall, 2004).

La littérature spécifique au secteur de la restauration ne fait pas explicitement de lien entre l'orientation vente ou client du serveur et le fait de s'informer des besoins du client. Seuls quelques auteurs évoquent même la possibilité de sonder les besoins du client dans la séquence de service (Marvin, 1997 ; Reynolds, J. M., 1983). S'enquérir des besoins du client pour mieux comprendre son contexte d'achat n'est pas une pratique qui a été documentée dans la littérature portant sur les entreprises de restauration.

Le concept de preneur de commande, largement évoqué, porte à croire au contraire que le serveur n'a pas à effectuer cette étape compte tenu du type d'achat et du

contexte d'achat (Sullivan, 2007 ; Liddle, 2005 ; Lemmink *et al.*, 1998). La vente personnalisée en restauration a été expliquée par l'utilisation de l'incitatif (*prompt*). Par sa nature, cet incitatif est une question adressée vers le client. Toutefois, cette question est davantage construite pour provoquer une décision d'achat que pour découvrir les besoins qui aideront le serveur à adapter sa présentation de vente.

Ainsi, une seconde série d'hypothèses permet d'énoncer que :

H1b : Un serveur étant perçu comme ayant **une orientation vente n'aura pas tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours.

H2b : Un serveur étant perçu comme ayant **une orientation client aura tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **s'informer des besoins** par rapport à l'achat en cours.

3.1.3 Présenter le produit selon une orientation vente ou client

L'étape de la présentation de vente est pour certains, la partie principale de l'entretien de vente (Dwyer *et al.*, 2000). Tel que précédemment présenté, ses objectifs sont nombreux et variés : informer et intéresser (Dwyer *et al.*, 2000), influencer et persuader (Soldow *et al.*, 1993 ; Jolson, 1973). De plus, la dynamique communicationnelle qui prend place peut aller d'une intervention unidirectionnelle de la part du vendeur ou de la création d'un dialogue entre celui-ci et le client, ce qui permet un échange accru d'information (Ingram *et al.*, 2008 ; Wagner et Klein, 2007 ; Leigh et Summers, 2002 ; Sparks et Areni, 2002). De plus, deux autres grandes dimensions sont associées à cette étape : la contenu transmis lors de l'entretien et la forme utilisée pour le transmettre (Sparks et Areni, 2002 ; Soldow *et al.*, 1993 ; Solomon *et al.*, 1985). Enfin dans une perspective de marketing relationnel, la

présentation de vente peut être telle que son argumentaire se base sur les besoins exprimés précédemment par le client (Ingram *et al.*, 2008) ce qui lui confère une dimension d'orientation client.

Toutefois, le lien entre l'orientation vente ou client du serveur et la quantité d'information transmise au client n'a pas été abordée soit par des recherches empiriques ou par des conceptualisations théoriques. Les deux types de vendeurs partagent une motivation à matérialiser la vente ce qui les amènent à s'engager dans des actions de vente, telle la présentation des produits au client (Saxe et Weitz, 1982). Ils feront une présentation de vente, mais avec des intentions qui diffèrent et conséquemment en posant des actions qui sont perçues comme soit manipulatrices ou même dites agressives (Jaramillo *et al.*, 2007 ; Dwyer *et al.*, 2000). Ces deux types de vendeurs se distinguent du preneur de commande qui ne fait pas de présentation de vente (Zeyl, 2003 ; Soldow *et al.*, 1993 ; Moncrief III, 1986 ; Jolson, 1973).

Ainsi, dans une perspective logico-rationnelle de prise de décision d'achat (D'Astous *et al.*, 2010) et dans un contexte où le type de service offert permet d'avoir un preneur de commande comme vendeur, l'argumentaire de vente peut être tout simplement un ensemble d'énoncés que le vendeur expose au client éventuel (Soldow *et al.*, 1993). Dans la littérature portant sur la vente personnalisée en restauration, cet énoncé peut prendre la forme d'un stimulus verbal, une incitation, une affirmation qui provient du serveur sous forme de suggestion ou de recommandation (Ebster *et al.*, 2006 ; Lynn, 2003 ; Brooks, 1961). La littérature sur la restauration n'a toutefois pas fait de lien entre le profil du serveur et sa capacité à donner de l'information sur les produits disponibles. Quelques références font valoir toutefois que ce n'est pas une activité naturelle chez tous les serveurs et qu'elle nécessite des efforts de motivation qui proviennent de l'organisation (Ebster *et al.*, 2006 ; Sheridan, 2000 ; Marvin, 1997). Cependant, tel qu'expliqué précédemment, le milieu de la restauration accorde une

importance élevée à la connaissance que les serveurs doivent avoir des mets et boissons offerts. (Kizer et Bedner, 2007 ; McComb, 2000 ; Reynolds, J. M., 1983).

Ainsi, les deux types de vendeurs, celui avec une orientation vente et celui avec une orientation client seront tous deux portés à offrir au client de l'information sur les produits offerts. Par ailleurs, bien que les intentions des deux types de vendeurs semblent être différentes, les deux types de vendeurs offrent de l'information au client sur les produits et services. Ils se distinguent du preneur de commande qui lui ne donne pas d'information.

Ainsi, une troisième série d'hypothèses permet d'énoncer que :

H1c : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation vente aura tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours.

H2c : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation client aura tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours

3.1.4 Réfuter les objections selon une orientation vente ou client

Comme expliqué précédemment, la réfutation des objections provenant du client est une étape complexe, compte tenu des nombreux angles qui peuvent être pris pour la manifester (Moncrief et Marshall, 2005 ; Hunt et Bashaw, 1999 ; Rosenberg, 1995 ; Soldow *et al.*, 1993 ; Hite et Bellizzi, 1985 ; Schurr, Stone et Beller, 1985 ; Reynolds, J. M., 1983). Toutefois, il est clair que c'est l'occasion pour le vendeur de rectifier le tir face à une certaine résistance du client et pour apporter les éléments de clarification nécessaires (Ingram *et al.*, 2008 ; Reynolds, J. M., 1983).

Cette étape est perçue par plusieurs comme étant négative et s'avère difficile à traiter, bien qu'elle soit naturelle dans un processus d'achat (Johlke, 2006 ; Moncrief et Marshall, 2005). Cependant, tous s'entendent pour affirmer que c'est le rôle du vendeur de les identifier et de les aborder (Ingram *et al.*, 2008 ; Hite et Bellizzi, 1985). Ainsi, l'ensemble des techniques qui ont été développées visent à conserver le canal de communication ouvert entre le vendeur et le client (Hunt et Bashaw, 1999). Plusieurs auteurs associent l'utilisation d'une orientation client à la capacité de réfuter les objections plus que pour un vendeur qui aurait une orientation vente (Homburg *et al.*, 2011).

Compte tenu que le vendeur avec une orientation client tente de créer une relation à long terme, il est davantage enclin à communiquer ouvertement pour établir le lien de confiance (Varghese, 2011). De plus, cette capacité à s'adapter aux différentes situations de vente est surtout associée au vendeur qui utilise une orientation client (Sydow Campbell *et al.*, 2006) compte tenu qu'il est dans une perspective de collaboration et de trouver des solutions mutuellement bénéfiques (Homburg *et al.*, 2011).

Dans une étude auprès de vendeurs dans le commerce de détail, Pettijohn *et al.* (2007) trouvent une corrélation significative entre l'orientation client du vendeur et la capacité de celui-ci à adresser les objections. De plus, Delvecchio, Zemanek, McIntyre et Claxton (2004) trouvent, dans une étude auprès d'acheteurs industriels, que la réfutation d'objections est davantage effectuée par des vendeurs avec une orientation client, compte tenu de leur désir de résoudre une problématique rencontrée par le client et leur capacité à s'adapter à la situation d'achat.

D'autres part dans une étude auprès de gérants des ventes dans le domaine de hôtellerie, Beck et Knutson (2006) sondent des délégués commerciaux, et dans une catégorisation des activités de vente faites par les délégués commerciaux, ils

attribuent la réfutation d'objection à un contexte d'établissement de relation à long terme plutôt qu'aux tâches normalement associées au processus de vente.

Le concept d'orientation vente ou d'orientation client n'a pas explicitement été abordé dans la littérature sur la restauration et encore moins dans une perspective de réfutation des objections. La séquence d'achat offre toutefois des possibilités d'intervention du serveur par rapport aux réactions que le client pourrait avoir face à des informations reçues sur le menu. L'orientation vente ou l'orientation client du serveur entrerait donc en ligne de compte dans les comportements observés par le client.

Ainsi, ces constats permettent d'énoncer les hypothèses suivantes :

H1d : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation vente n'aura pas tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **réfuter des objections** émises par le client.

H2d : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation client aura tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **réfuter des objections** émises par le client.

3.1.5 La conclusion de la vente selon une orientation vente ou client

L'étape de la conclusion de la vente, telle que détaillée dans le chapitre précédent, comprend d'une part, une prise de décision faite par le client, soit de façon seule ou assistée par le vendeur et d'autre part, d'actions du vendeur qui demande au client d'acheter le produit offert et d'en obtenir la commande (Johlke, 2006 ; Jolson, 1997 ; Dubinsky, 1980). C'est une étape qui est décisionnelle et qui permet une continuité ou une terminaison de l'entretien de vente (Ingram *et al.*, 2008 ; Rosenberg, 1995).

Le paradigme du marketing relationnel a déjà teinté l'étape de la conclusion de la vente en distinguant les éléments sous jacents d'une orientation vente de ceux d'une orientation client. Ainsi, l'orientation vente, qui a traditionnellement existé sous le concept de vente (*selling concept*) (Saxe et Weitz, 1982) a mis l'emphase sur la concrétisation de la transaction. L'objectif d'obtenir une vente immédiate est bien compris d'un vendeur avec une orientation vente (Saxe et Weitz, 1982). Il est davantage porté à utiliser des techniques qui utilisent la pression et la manipulation (Jaramillo *et al.*, 2007). Ce type de vendeur se détache d'un argumentaire logique qui n'est pas basé sur les besoins du client (Dwyer *et al.*, 2000). Ainsi, le vendeur avec une orientation vente porte des actions précises pour conclure la vente.

L'orientation client, qui a émergé du paradigme du marketing relationnel, intègre le souci de la relation à long terme dans l'étape de la conclusion de la vente (Hawes *et al.*, 1996). L'atteinte d'objectifs mutuels gagnants-gagnants revêt une grande importance au détriment de concrétiser la transaction ponctuelle (Moncrief et Marshall, 2005). Les actions du vendeur sont portées vers des explications logiques des informations qui ont été transmises pour satisfaire les besoins exprimés du client (Saxe et Weitz, 1982). Ces comportements sont dénués de manipulation ou de pression.

Dans une perspective logico-rationnelle, le vendeur adoptant une orientation client n'a même pas besoin de porter des actions de conclusion de la vente envers le client compte tenu que toutes les informations procurées tout au long de l'entretien de vente ont permis au client de peser le pour et le contre des solutions avancées (Hawes *et al.*, 1996). La conclusion de la vente devient une étape qui se concrétise naturellement (Homburg *et al.*, 2011). Ainsi, bien que cette étape puisse se réaliser naturellement ou par des actions du vendeurs, il en demeure que c'est le rôle du vendeur de s'assurer que l'entretien en arrive à une conclusion (Soldow *et al.*, 1993).

Le lien entre une orientation vente ou une orientation client et l'étape de la conclusion de la vente n'a pas été fait dans la littérature reliée au domaine de la restauration. Des références à des comportements où le serveur ne tente pas de conclure la vente sont toutefois assez nombreuses dans la littérature professionnelle et scientifique (Sullivan, 2007 ; Liddle, 2005 ; Marvin, 1997 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Ralis et O'Brien, 1987).

Il faut toutefois rappeler le contexte de service où ce type de comportement n'est pas toujours nécessaire compte tenu que la séquence de service permet au vendeur de prendre uniquement une commande. D'autres sources d'information sont en jeu (Ottenbacher et Harrington, 2009 ; Namkung, Young, Shin et Yang, 2007) et la séquence de consommation fait en sorte que le client est presque captif. Cependant, les pressions venant des restaurateurs envers leurs employés sont claires; la vente d'items additionnels ou plus chers doit primer (Lynn, 2003 ; Marvin, 1997).

Les constats qui ont été faits par rapport à l'orientation du vendeur et l'étape de la conclusion de la vente permettent d'énoncer les hypothèses suivantes :

H1e : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation vente aura tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **conclure la vente** avec le client.

H2e : Un serveur étant perçu comme ayant une **orientation client n'aura pas tendance** à manifester des comportements de vente qui l'amène à **conclure la vente** avec le client.

3.2 Éléments contextuels de la séquence de service et antécédents de comportements de vente

Le contexte de service est un élément clé dans cette recherche. Les dimensions relatives au contexte particulier de détaillants de services ont été expliquées précédemment. Ces éléments contextuels qui constituent le *servicescape* (Bitner, 1992) contribuent à favoriser ou à défavoriser l'espace d'échange d'information entre le serveur et le client. La présente section de la recherche expose trois dimensions du contexte d'achat de services aux consommateurs qui ont un lien avec cet espace d'échange.

3.2.1 Nombre de convives à la même table (*Party Size*)

Les entretiens de vente en face à face ont été principalement étudiés dans une perspective de dyade, soit un vendeur et un client (George et Bettenhausen, 1990). Solomon *et al.* (1985) font référence à une dynamique communicationnelle qui peut être spécifique à la dyade. Ils précisent cependant que les théories relatives à la dynamique de groupe seraient plus pertinentes pour traiter les interactions de vente en groupe de nature polyadique. Ces interactions interpersonnelles seraient plus complexes que celles de la dyade. Toutefois, cette dimension de groupe lors d'entretiens de vente en face à face, n'a pas été beaucoup étudiée. Certaines recherches l'ont abordé dans un contexte d'achats dans le domaine du *B2B* où l'acheteur est en fait un comité décisionnel; cette dimension du processus d'achat n'a cependant pas été étudiée dans un contexte de services vendus aux consommateurs (Jolson, 1975).

La taille du groupe a souvent été évoquée dans des recherches du domaine de la restauration pour mesurer l'effet sur les pourboires obtenus par les serveurs (Lynn, 2003), sur les revenus dans une perspective de *yield management* (Kimes et Thompson, 2004), sur la configuration des tables (Kimes, Chase, Choi, Lee et

Ngonzi, 1998), sur la durée de consommation (Gremler et Gwinner, 2008) et sur la pression exercée au niveau des opérations de service et de production en cuisine (Thompson, 2010). Toutefois, la dimension interpersonnelle entre un serveur et plusieurs clients dans un contexte de vente n'a que très peu été abordée.

Dans une étude anthropologique auprès de serveurs de restaurants d'hôtels, Mars et Nicod (1984) découvrent « *the importance of the social role of shared eating and its effects upon relationships, both among customers and between customers and waiters* ». Ils délimitent le type d'interaction qui existe entre le serveur et les clients partageant une table. Dans une transaction aux limites ouvertes (*Boundary-Open Transaction*), le serveur est mêlé aux conversations. Le degré d'intimité est plus élevé entre le serveur et les convives et les chercheurs notent que le serveur s'implique davantage dans la conversation et qu'il partage plus d'information, telles des recommandations. D'autre part, dans une transaction aux limites fermées (*Boundary-Closed Transaction*) le serveur est exclu de la conversation et les convives limitent leur interaction avec celui-ci. Ils notent de plus, que cet aspect de l'interaction personnelle apparaît autant dans des services d'entreprises d'hôtellerie haut de gamme que du segment économique. George et Bettenhausen (1990) expliquent que des groupes exhibent des comportements prosociaux qui les amènent à s'ouvrir à des nouveaux membres ou à les expulser (*voluntary turnover*). Ils affirment que cette dynamique communicationnelle sera dépendante des comportements démontrés par les leaders et que la cohésion du groupe se montre soit pénétrable ou impénétrable.

Cette dynamique communicationnelle entre le groupe et le vendeur peut être expliquée par différents mécanismes. La psychologie sociale offre des éclaircissements quant aux mécanismes communicationnels pouvant prendre place tels la norme de réciprocité, la théorie des échanges sociaux, l'influence sociale, etc. et qui ont un effet sur l'interaction sociale (George et Bettenhausen, 1990); il existe aussi des explications au niveau de la dépendance du pouvoir (*power dependency*),

des relations existantes, des conflits de rôles, des influences sociales, etc. (Reed, 1976).

Des effets de pressions sociales entre les convives sont évoqués par Keillor *et al.* (2000) où la taille du groupe augmente cette pression sur les convives. Toutefois, Hansen, Jensen et Gustafsson (2005) rapportent que cet effet de pression sociale n'est peut être pas en cause pour toutes les situations de consommation en restauration. Weitz, Sujon et Sujon (1986) évoquent les buts poursuivis par les membres du groupe comme élément d'influence sur les interactions de vente. Dans une étude sur l'effet de la musique lors d'un repas au restaurant, Wilson (2003) découvre qu'il existe une relation entre le nombre de convives à une table et leur réponse aux différents stimuli environnementaux. Toutefois, plus le nombre de personnes augmente à une même table, plus les convives ont une perception que le restaurant devient « cérébral et agressif ». D'autre part, Reynolds, D., Merritt et Pinckney (2005) découvrent dans une étude sur l'effet du menu, que le nombre de convives à une même table n'a pas d'effets significatifs sur la facture moyenne.

Ainsi, le serveur doit interagir avec un ou des individus qui partagent la même table; il se retrouve soit dans une dyade ou une polyade. Tel qu'expliqué, l'effet de la taille du groupe modifie la dynamique communicationnelle et complexifie les interactions que le serveur doit gérer. Son processus de socialisation au groupe est plus complexe et intensifie le nombre d'interactions à avoir (George et Bettenhausen, 1990). Pour ces raisons, le contexte de groupe ne favorisera pas l'échange d'information qu'il pourrait avoir avec le groupe et limite ses actions de vente. Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être avancées faisant le lien entre les comportements de vente du serveur et la taille du groupe à servir.

H3a: Plus le nombre de personnes partageant une même table est élevé, moins les comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client seront présents.

H3b : Plus le **nombre de personnes partageant une même table** est élevé, moins les comportements de vente qui amène le serveur à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H3c : Plus le **nombre de personnes partageant une même table** est élevé, moins les comportements de vente qui amène le serveur à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H3d : Plus le **nombre de personnes partageant une même table** est élevé, moins les comportements de vente qui amène le serveur à **réfuter les objections** du client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H3e : Plus le **nombre de personnes partageant une même table** est élevé, moins les comportements de vente associés à **conclure la vente** avec le client seront présents

3.2.2 Contribution du menu

« ... when consumers cannot touch merchandise they exhibit decreased confidence and increased frustration with the buying scenario » (Puccinelli et al., 2009)

Un élément important provenant de l'environnement d'achat du client est le menu écrit qui lui est remis pour l'informer de l'offre de produits qui sont disponibles pour lui. Reynolds, D. *et al.* (2005) rapportent que le client y passe en moyenne 109 secondes pour le consulter. Le terme menu peut porter à confusion alors qu'il fait parfois référence à l'envergure de l'offre de produits qui sont proposés par le restaurateur (Reynolds, D. *et al.*, 2005) ou du support physique qui est remis au client pour le guider dans ses choix (Raajpoot, 2002). De plus, plusieurs termes sont utilisés pour faire référence à des dimensions différentes de l'offre tels la carte, table d'hôte, menu à prix fixe, etc. (Muller-Hehn, 2000).

La recherche empirique autour du menu s'est attardée à plusieurs aspects tels sa rentabilité (Goureaux et Meyssonier, 2009), la maximisation de revenu (Kimes, 2008 ; Kasavana, Smith et Schmidgall, 1990), la variété d'items au sein du menu (Namkung, Young et Jang, 2007 ; Kivela, Reece et Inbakaran, 1999), la disponibilité d'options santé (Harrington *et al.*, 2011), la variété des items offerts (Harrington *et al.*, 2011), les items innovateurs au menu (Ottenbacher et Harrington, 2009), l'impact du menu sur le choix du restaurant (Sulek et Hensley, 2004) et du lien avec l'image de celui-ci (Bowen et Morris, 1995).

Le menu physique, l'imprimé remis au client, remplit un certain nombre de fonctions dans la séquence de service en restauration. Dans une perspective historique, Muller-Hehn (2000) précise que

... le menu, lui, a gardé intactes, au-delà des époques et des modes, les deux fonctions qui le caractérisent : informer les clients des plats qui lui sont offerts et stimuler par des références qui dépassent de loin le seul domaine de la nourriture, le complexe mécanisme gustatif de l'homme.

Le menu remis au client est ainsi vu comme l'outil marketing essentiel à sa prise de décision (Reynolds, D. *et al.*, 2005). Toutefois, le lien entre ce texte professionnel et outil de travail (Muller-Hehn, 2000) et des concepts marketing n'a pas été fait. Un rapprochement peut toutefois être fait entre le menu et le concept de catalogue. Rosenberg (1995) définit le catalogue comme « *Printed material that identifies items for sale. In most cases, the merchandise is described and prices are given; often, a photograph or drawing accompanies an entry* ». Dans un contexte de commerce de détail, cet outil, qui est non interactif, permet au client de faire un choix parmi l'ensemble des options qui sont disponibles et de placer sa commande (Rosenberg, 1995).

De ce fait, l'objectif du menu est de provoquer des envies mais en même temps, de sécuriser le client dans ses choix compte tenu des difficultés qu'il peut rencontrer pour interpréter la nature des plats et ce sans trop d'efforts (Muller-Hehn, 2000). Comme le rappellent Bowen et Morris (1995) « *The primary job of the menu is to sell to the public what a restaurant most wants to sell -- to build the check* ». Ainsi, le menu agit en tant que source commerciale d'information auprès du client pour le renseigner sur ses options d'achats (Harrington *et al.*, 2011 ; Namkung, Young et Jang, 2007).

Plusieurs anecdotes professionnelles soutiennent que le design du menu a un effet sur le choix fait par le client, mais peu d'études empiriques se sont attardées à ce phénomène et en ont fait une démonstration (Reynolds, D. *et al.*, 2005). Plusieurs éléments du menu ont été étudiés pour comprendre l'effet sur la prise de décision : les couleurs, la présence de photos, l'emplacement des items, le positionnement du prix, la police du texte, l'utilisation d'encadrés, des images, etc. (Reynolds, D. *et al.*, 2005 ; Gardner et Houston, 1986). Toutefois, les résultats trouvés ne sont pas toujours concluants de la contribution du menu sur différents aspects de la consommation du client.

Dans une étude visant à déterminer la qualité de service dans le domaine de la restauration, Raajpoot (2002) utilise deux items de l'échelle de mesure DINESERV (Stevens, Knutson et Patton, 1995) qui vérifient la facilité de lire le menu, aspect fonctionnel, et l'esthétisme visuel du menu. Raajpoot (2002) reprend ces deux dimensions dans son échelle TANGSER pour évaluer le design du menu comme élément contributif de la dimension tangible de qualité de l'expérience en restauration. Cet aspect de design de menu ne donne pas de résultats significatifs. D'autre part, Harrington *et al.* (2011) ont découvert que le nombre d'items disponibles sur le menu n'a pas de liens significatifs avec les choix effectués par le client. Dans une étude sur la psychologie du menu, Reynolds, D. *et al.* (2005)

découvrent que l'emplacement du prix sur le menu ou de l'emplacement de certains plats à certains endroits sur la page du menu, n'a pas d'impact significatif sur l'addition moyenne des clients étudiés. De leur côté, Bowen et Morris (1995) trouvent que des items mis davantage en évidence sur le menu ne produisent pas plus de vente de ces items. Donc, le menu, comme outil d'information, semble avoir un nombre de dimensions qui favorisent ou pas cette transmission des options vers le client et ces effets ne semblent pas toujours être concluants.

Le serveur, qui se veut une source additionnelle d'information, intervient en parallèle du menu. Bowen et Morris (1995) recommandent à la fin de leur étude que le serveur a un rôle à jouer dans la transmission d'information et que le menu seul ne peut pas jouer ce rôle. Jolson (1973) fait référence à l'utilisation accrue de messages de vente standardisés et de soutiens physiques tels des brochures et catalogues étant donné le taux de roulement élevé des vendeurs; cette approche de message déjà structuré permet au vendeur d'être fonctionnel plus rapidement sans avoir à maîtriser le message. Il fait référence au type de présentation de vente semi automatisée où le vendeur lit le texte reproduit sur la brochure déjà élaboré par l'organisation et ajoute ses propres commentaires lorsque nécessaire.

Ainsi, le menu comme élément de soutien à la vente informe et persuade le client. Dans une perspective logico-rationnelle de prise de décision d'achat, il devient un élément contributif et peut à lui seul combler les besoins d'informations requis par le client. Il apporte l'information d'une façon différente de celle du serveur ; sans qu'il lui soit un adversaire, le menu, par la place qu'il occupe dans la séquence de service, arrive en premier et demeure disponible jusqu'à la prise de décision.

Les hypothèses de recherche suivantes peuvent alors être émises concernant la place qu'occupe l'information procurée par le menu par rapport aux comportements de vente du serveur.

H4a: Plus **le menu contribue** aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente associés à **établir un contact initial** avec le client **seront présents**.

H4b : Plus **le menu contribue** aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H4c : Plus **le menu contribue** aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à **présenter des informations** sur les produits au client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H4d : Plus **le menu contribue** aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à **réfuter des objections** émises par le client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H4e : Plus **le menu contribue** aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le **serveur à conclure la vente** avec le client **seront présents**.

3.2.3 L'achalandage, comme antécédent aux comportements de vente du serveur (volume de clients à servir par le serveur)

Le troisième facteur qui est fortement ressorti dans la revue de littérature sur la vente personnalisée en restauration est le volume de clients à traiter par un serveur. Cette dimension de volume de travail est donc mise à contribution dans l'explication des facteurs influençant la transmission d'information vers le client. La séquence de

service dans un contexte de service en restauration est encore interpellée pour donner des explications par rapport à ce transfert d'information.

À l'opposé des contextes de vente entre entreprises (*B2B*) où l'entretien de vente est échelonné dans le temps, l'entretien de service dans un contexte de détaillant de service est restreint sur une période plus courte et peut se produire par des périodes de pointe qui prennent des dimensions différentes que celles des contextes de ventes *B2B* (Kehagias *et al.*, 2011). Toutefois, la littérature qui touche au processus de la vente personnalisée n'a pas exploré le lien qui peut exister entre le nombre de clients qu'un vendeur doit servir et les effets sur les comportements de vente. La dimension de volume de travail a été explorée dans une perspective de sa propre charge de travail par rapport à d'autres tâches de ventes à effectuer, mais ne fait pas le lien avec la disponibilité du vendeur auprès des clients (Moncrief, Marshall et Lassk, 2006). La dimension de volume de clients à traiter par un vendeur a été explorée dans des contextes de temps d'attentes dans des centres d'appels téléphoniques et de files d'attente dans des contextes de commerce de détail (Kehagias *et al.*, 2011). Toutefois, la dimension de volume de travail à traiter dans un contexte où il y a simultanéité de production et de consommation de service n'a que très peu été étudiée.

Dans une étude dans le domaine du commerce de détail, Rafaeli et Sutton (1990) découvrent qu'un employé qui fait face à une période de pointe démontre moins de comportements qui sont porteur de qualité de service tels d'être plus chaleureux ou de sourire. Ils expliquent que cette démonstration d'émotions positives ou de disponibilité envers le client envoie des messages qui pourraient encourager le client à s'impliquer davantage dans la relation. Dans une dimension plus organisationnelle, Nasrallah, Levitt et Glynn (2003) précisent que les individus tendent à abandonner leurs tentatives de communications avec un autre lorsque celui-ci est trop occupé ; il existe des seuils où la période d'attente trop élevée amène l'individu à abandonner toute tentative pour communiquer.

Les études effectuées dans le domaine de la restauration donnent quelques pistes quant à l'effet de l'achalandage ou du volume de clients à servir par rapport à des aspects de vente. Dans une étude sur l'effet de la musique chez les clients d'un restaurant, Wilson (2003) trouve qu'il existe un effet significatif entre le nombre de personnes qui sont dans un restaurant et le niveau de consommation. Johnson et Masotti (1990) démontrent que le volume de travail que doit subir un serveur a un effet négatif sur les suggestions faites par celui-ci. Plus le nombre de clients du restaurant augmente, moins le personnel de service s'engage dans des activités de vente personnalisée. Étant donné que la vente nécessite du temps additionnel, Johnson et Masotti (1990) expliquent que l'ajout au volume de clients à servir amène le serveur à réduire son temps accordé à chaque table pour donner des informations sur le menu. Ils réussissent aussi à quantifier ces différences où un volume de clientèle de semaine moins élevé produit des ventes plus élevées par personne; par de fait même, un volume de clientèle de fin de semaine plus élevé produit moins d'items vendus par individu. Ces mêmes résultats par rapport au volume de clients servi sont répliqués dans une seconde étude, reproduite dans un contexte de restauration différent de la première (Johnson et Masotti, 1990). Ce même effet est soutenu par des études de Lynn (2003) et Redmon et Dickinson (1990), sans toutefois faire la démonstration empirique de cet effet.

Dans la même veine, dans les publications destinées aux professionnels de la restauration, cet aspect de volume de clients à servir est perçu comme un frein aux comportements de vente personnalisée (Sullivan, 2007 ; Marvin, 1997). Avec l'avènement de la gestion des revenus (*yield management*), le nouveau paradigme de la gestion de la capacité est d'informer les serveurs à ne pas pousser les ventes lorsqu'il y a des clients qui attendent; la capacité de faire des revenus additionnels avec un nouveau client est plus alléchante que d'avoir un client qui achète un item additionnel au menu avec une petite marge bénéficiaire (Noone *et al.*, 2007). Marvin (1997) relate bien cette façon de penser en précisant que : « *if you try to save a labor*

dollars by understaffing, your servers will be running around trying to stay ahead of the pace instead of having time to connect with the customers and merchandise the menu.»

Ainsi, les constats précédents permettent d'énoncer les hypothèses de recherche suivantes :

H5a: Plus **le nombre de clients par serveur** augmente, moins les comportements de vente associés à **établir un contact initial** avec le client **seront présents**.

H5b : Plus le nombre de clients par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H5c: Plus **le nombre de clients** par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H5d : Plus **le nombre de clients** par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à **réfuter les objections** émises par le client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H5e: Plus **le nombre de clients** par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à **conclure la vente** avec le client **seront présents**.

3.3 Prédilections du client

Le client comme receveur de service est également une partie prenante dans la réception de l'information. Ainsi, certaines prédispositions de l'individu font en sorte que le client favorise le transfert de l'information du vendeur vers lui ou en bloque

l'accès. Les prochaines sections présentent deux dimensions qui ressortent de la revue de littérature et qui ont un lien avec les comportements de vente manifestés par le serveur.

3.3.1 Degré d'implication du client comme antécédents aux comportements de vente

Tel qu'expliqué plus tôt, la vente en restauration ne peut prendre son sens qu'en considérant le processus d'achat du client. Bien que le vendeur tente de séduire, convaincre et amener le client à prendre une décision, cette dernière action lui appartient. Ainsi, son implication dans les étapes l'amenant à travers ce processus d'achat sera déterminante.

Plusieurs angles ont été pris pour définir le degré d'implication : la pertinence du produit par rapport à des besoins de consommation (Warrington et Shim, 2000), le degré inhérent d'intérêt démontré par le consommateur (Puccinelli *et al.*, 2009), une motivation basée sur un objectif à atteindre qui est tributaire de la façon dont le client se sent interpellé par cet objectif (Bowden, 2009), etc.

Cette motivation interne varie d'un individu à l'autre en fonction du produit, de la situation et du contexte d'achat où le client se retrouve. Ainsi, le client peut démontrer un degré d'intensité qui varie de bas, ou nul, jusqu'à une motivation élevée. Cette motivation est également dirigée vers des dimensions spécifiques de l'achat en cours. De ce fait, l'implication du client peut être en lien avec le choix d'une marque, d'une catégorie de produit ou d'attributs du produit à l'intérieur d'une même gamme de produits ou de marques (Bowden, 2009 ; Zaichkowsky, 1985). Le degré d'intensité de cette motivation sera également en lien avec la complexité des attributs de l'objet qui est en train d'être acheté (Warrington et Shim, 2000).

Le degré d'intensité variera également en fonction de l'individu, de ses besoins, des ses intérêts, de ses valeurs, de ses objectifs, de son degré de connaissance et de ses

expériences passées, toujours par rapport à cet objet qui est acheté (Kurtz et Clow, 1998). La motivation est de plus tributaire du type d'achat effectué par le client, qu'il soit de routine ou non et de son degré d'importance qu'il revêt au moment de l'achat. Enfin, une dimension de persistance est également attribuée au construit d'implication et celui-ci fait référence à la durée de l'intensité motivationnelle durant le processus d'achat. Le degré d'implication est ainsi attribué à la décision qui doit être prise; le client tente de prendre la bonne décision et de minimiser les risques encourue qu'ils soient financiers ou sociaux (Warrington et Shim, 2000 ; Kurtz et Clow, 1998).

Ce degré d'implication amène le client à faire, ou ne pas faire d'efforts additionnels pour gérer les risques qu'il associe à l'achat (Puccinelli *et al.*, 2009). L'individu qui a un degré d'implication élevé effectue des efforts additionnels qui se manifestent par des comportements associés pour aller chercher de l'information supplémentaire qui lui permet de faire un choix plus éclairé. Parallèlement, il passe plus de temps à traiter cette information pour lui donner un sens (Warrington et Shim, 2000). Ces efforts physiques et mentaux peuvent être dirigés vers lui-même ou vers des sources externes (Kurtz et Clow, 1998). De plus, l'individu avec une implication élevée est plus sensible aux différences qui peuvent exister entre les options d'achat ce qui l'amène à analyser davantage les options qui lui sont offertes (Warrington et Shim, 2000). En revanche, celui qui démontre peu d'implication envers l'objet d'achat, passe moins de temps à chercher de l'information et s'intéresse moins à traiter l'information relative à l'achat en cours et passe moins de temps à délibérer pour prendre sa décision (Kurtz et Clow, 1998).

Une autre dimension importante à considérer pour explorer le degré d'implication du client est le contexte d'achat qui est tributaire du rôle joué par le client quant à sa participation à ce processus d'achat (Solomon *et al.*, 1985). Ainsi, la séquence de service et le produit acheté dans un contexte de restauration avec service aux tables

apporte des nuances qui doivent être prises en compte par rapport au degré d'implication du client. La séquence de service en restauration amène le client à jouer un rôle actif dans la réception du service (McMahon et Schmelzer, 1989). Compte tenu qu'il y a simultanéité de production et de consommation, celui-ci doit être présent et doit interagir avec les agents de service. Toutefois son rôle n'est pas aussi physique que dans un service au comptoir ou de cafétéria (McMahon et Schmelzer, 1989). Le processus de décision d'achat est même imbriqué dans cette séquence de service où différents points de contact permettent un transfert d'information vers le client, que ce soit par le menu, par le serveur ou par d'autres convives à la même table. McMahon et Schmelzer (1989) nuancent les effets de la séquence de service dans le domaine de la restauration :

At the lowest point on the grid is the vending machine where the customer's responsibility is high, but where interaction is null. The purchase decision of the customer is dependent on a unilateral decision. At the other end, the high interaction environment with low customer responsibility provides an environment where a server has a high number of contacts and where the customer must rely on the server to get his meal. This is typical of fine dining, white table cloth type of service. Therefore, the service style adopted by the restaurant will have a great influence on this relationship of contact points and responsibility shared between the server and the customer affecting the sequence of service.

Le produit de restauration est aussi difficile à classer car il peut être de routine ou d'exception dépendamment du contexte où le repas est pris (Noone *et al.*, 2007). Ce même repas peut être perçu par les clients comme étant simple ou complexe. Le plat offert aux clients est constitué d'un nombre d'ingrédients qui ont eux-mêmes leur degré de complexité de par leur origine ou leur contenu nutritionnel et sont préparés selon des méthodes qui varient. Ainsi, les qualités organoleptiques du plat amènent des dimensions de goût, d'odeur, d'aspect, de couleur et de consistance qui peuvent conférer au plat un grand degré de complexité (Bouvier et Perreault, 2009). Le même argument peut être utilisé pour l'achat de boissons qui accompagnent le repas; le degré de complexité de certains vins et spiritueux peut dépasser la capacité à juger de

la valeur d'une information. Lockshin, Jarvis, d'Hauteville et Perrouy (2006) avancent qu'un client avec un degré d'implication élevé utilise des critères plus complexes et plus élaborés dans le choix de son vin que le client à implication basse. Ainsi, il peut être difficile pour le consommateur de juger de tous ses éléments constitutifs du repas au restaurant avant même de l'avoir consommé (Bienstock et Stafford, 2006). À ce moment, le produit de consommation en restauration devient un produit de crédence qui requiert une information où on doit faire confiance à l'expert (Zeithaml, Bitner et Gremler, 2009). Cette dimension d'implication, crée un contexte qui fait que l'individu, par cette prédisposition, ouvre ou ferme cet espace communicationnel pour favoriser ou non l'échange d'information. Ainsi, la personne avec un degré d'implication élevé portera davantage d'attention aux communications faites par l'organisation (Puccinelli *et al.*, 2009).

Ainsi, le degré d'implication du client envers le choix des plats qu'il fera pour son repas devient un antécédent important aux comportements de vente démontrés par le serveur. Dans une perspective logico-rationnelle de prise de décision d'achat, le degré d'implication crée un contexte qui amène le client à soutirer davantage d'information au serveur et lui permet de tirer vers lui les informations nécessaires à sa prise de décision. Les hypothèses de recherche suivantes peuvent alors être émises concernant la place qu'occupe le degré d'implication du client par rapport aux comportements de vente du serveur.

H6a: Plus le **degré d'implication du client** envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur associés à **établir un contact initial** avec le client **seront présents**.

H6b : Plus le **degré d'implication** du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur qui l'amène à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours **seront présents**.

H6c : Plus le **degré d'implication** du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur qui l'amène à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en **cours seront présents**.

H6d : Plus le **degré d'implication** du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur qui l'amène à **réfuter des objections** émises par le client par rapport à l'achat en **cours seront présents**.

H6e : Plus le **degré d'implication** du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur associés à **conclure la vente** avec le client **seront présents**.

3.3.2 Raison de la sortie au restaurant, comme antécédent aux comportements de vente

La segmentation de marché dans le domaine de la restauration a souvent été limitée aux catégories de produits offerts et n'a pas tenu pour compte les individus ou leur profil (Auty, 1992). Cette approche de segmentation a eu un effet sur la classification des restaurants telle que présentée précédemment (Canziani *et al.*, 2010). Lorsque les individus sont considérés dans les exercices de segmentation, ce sont davantage des variables démographiques tels les groupes d'âges, le sexe des clients, l'origine ethnique, les liens familiaux qui ont été utilisées pour dresser des profils de consommation (Thompson, 2010).

Faisant un lien avec la vraie nature d'un repas au restaurant, Meiselman (2008) caractérise le repas en rapportant que « *A structured event is a social occasion organized by rules concerning time, place and sequence of action.* » Ainsi cette rencontre de nature sociale peut être caractérisée davantage par d'autres dimensions qui justifient la raison de la rencontre. Dans la recherche recensée pour déterminer des profils sociodémographiques en lien avec la consommation de repas aux

restaurants, certains sous-groupes de consommateurs ont été constitués pour représenter les différentes raisons qui poussent les personnes à se rendre au restaurant.

Thompson (2010) précise qu'un groupe constitué de deux adultes et deux enfants représente des différences importantes de quatre individus qui sont rassemblées dans le cadre d'un repas d'affaires. Cette affirmation n'est toutefois pas soutenue de données empiriques précises. Pour Noone *et al.* (2007), la référence à trois groupes avec des raisons différentes de se déplacer au restaurant est utilisée pour une étude sur la cadence de service en restauration. Les trois groupes sont définis par une visite pour des raisons sociales, d'affaires ou de convenance. Cette dernière catégorie, sans être clairement délimitée, correspond à une visite au restaurant dans le seul but de se nourrir. Leurs résultats de recherches permettent de conclure que le client prenant un repas dans un contexte de convenance était plus tolérant à une cadence élevée de service. Aucune autre différence n'est notée entre les groupes.

Moschis et Bellenger (2003), dans un effort de segmentation de la population américaine de 55 ans et plus, utilise 136 variables basées sur le comportement de l'individu, des aspects psychologiques, sociaux, physiologiques et expérientiels pour déterminer des profils de consommateurs. Comme conclusion, l'étude obtient quatre grands segments : *healthy hermits*, *ailing outgoers*, *frail reclusive* et *healthy indulgers*, mais le lien avec la raison de la visite au restaurant demeure limité.

De leur part, Swinyard et Struman (1986) utilisent des variables à l'échelle microéconomique pour déterminer des sous-ensembles d'individus possédant les mêmes caractéristiques ou comportements dans la consommation des produits de restauration. Les variables utilisées se rapportent à l'individu, aux caractéristiques des restaurants, au style de vie des individus, aux modèles de consommation et enfin à la démographie. Bien que plusieurs limites existent pour cette étude, les auteurs ont tout

de même réussi à déterminer trois segments principaux : la clientèle familiale, la clientèle romantique et la clientèle divertissement.

Enfin, à la suite de groupes de discussion, Auty (1992) détermine un ensemble de variables qui sont utilisées par des clients pour effectuer le choix d'un restaurant : type de nourriture, qualité de la nourriture, valeur pour son argent, image et atmosphère, emplacement, rapidité du service, notoriété, nouveauté, heures d'ouvertures et infrastructures pour les enfants. Dans son étude elle définit ces occasions de sortie au restaurant par une célébration (anniversaire), occasion sociale, de convenance (repas rapide) et d'affaires. Elle trouve que l'occasion de sortie au restaurant a un effet sur l'appréciation du repas en termes d'ambiance et d'appréciation globale de l'expérience. Auty (1992) conclut que l'occasion de sortie au restaurant aurait un impact sur l'ensemble évoqué des choix effectués tout au long de la période de consommation au restaurant en fonction de différentes catégories de critères (image, ambiance, valeur pour le prix, etc.). Toutefois elle conclut que le type de nourriture et la qualité de la nourriture recherchée ne sont pas corrélées aux occasions de sorties.

La raison de consommer un repas au restaurant peut ainsi avoir un effet sur la place accordée aux échanges et au temps disponible pour profiter de l'expérience de repas. Ainsi, deux grandes catégories de raisons pour justifier la sortie au restaurant ressortent de la revue de la littérature : pour affaires ou pour socialiser. Le repas d'affaires présente des caractéristiques qui font que le désir d'interactions avec le serveur semble être limité compte tenu de l'espace temps qui est plus limité et de l'espace échange qui se veut concentré sur les sujets d'affaires discutés. En contrepartie, le repas lors d'occasions sociales se veut moins formel et moins pris dans un cadre temporel restreint. Ainsi, les possibilités d'échanges font face à moins de contraintes et peuvent être mieux intégrées à ce désir de socialiser. À partir de ces constats, les hypothèses suivantes sont énoncées :

H7a: Le repas pris lors d'une **occasion sociale** permet au serveur de démontrer davantage de comportements de vente associés à **établir un contact initial** avec le client qu'un repas pris lors **d'occasion d'affaires**.

H7b: Le repas pris lors d'une **occasion sociale** permet au serveur de démontrer davantage de comportements de vente associés à **s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours, qu'un repas pris lors **d'occasion d'affaires**.

H7c: Le repas pris lors d'une **occasion sociale** permet au serveur de démontrer davantage de comportements de vente associés à **présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours, qu'un repas pris lors **d'occasion d'affaires**.

H7d: Le repas pris lors d'une **occasion sociale** permet au serveur de démontrer davantage de comportements de vente associés à **réfuter des objections** émises par le client par rapport à l'achat en cours, qu'un repas pris lors **d'occasion d'affaires**.

H7e: Le repas pris lors d'une **occasion sociale** permet au serveur de démontrer davantage de comportements de vente associés à **conclure la vente** avec le client, qu'un repas pris lors **d'occasion d'affaires**.

Cette dernière section a permis d'identifier les antécédents des comportements de vente du serveur qui ont été retenus pour cette étude et d'énoncer des hypothèses de recherche qui relient ces construits. La prochaine partie de ce chapitre établit les liens qui sont explorés entre les comportements de vente du serveur et des construits post-consommation.

3.4 Conséquences des comportements de vente du serveur

Un des objectifs de cette recherche est de situer dans un cadre théorique la vente en restauration en lien avec le processus de la vente personnalisée. La revue de la littérature sur la vente révèle un ensemble de conséquences reliées à la manifestation ou non de comportements de vente. La présente section de ce chapitre continue à tisser des liens entre les comportements de vente en explorant deux variables qui sont conséquentes à la démonstration de comportements de vente et qui ont une importance soit pour le client, le vendeur ou pour l'organisation. La première dimension explorée des conséquences de l'utilisation de la vente en restauration, dans une perspective de vente personnalisée, est l'effet sur les ventes. En second lieu, la dimension de satisfaction est explorée et mis en lien avec les efforts de transmission d'information que le serveur a démontré. Enfin, ces deux variables sont mises en relation l'une par rapport à l'autre pour valider la relation qui existe entre elles.

3.4.1 Les ventes

La performance du vendeur est une variable qui intéresse énormément les organisations (Wachner *et al.*, 2009 ; Behrman et Perreault, 1982). Bien que la recherche ait tenté d'établir des liens entre l'utilisation des techniques de vente et leur performance, la compréhension des mécanismes sous-jacents à la production de ces résultats demeure floue (Homburg *et al.*, 2011) et nécessite davantage de données probantes (Wachner *et al.*, 2009).

La présente revue de littérature permet de voir qu'un ensemble d'indicateurs ont été utilisés pour mesurer la performance des initiatives de vente des vendeurs. Des mesures plus personnelles au vendeur tels les commission gagnées, l'atteinte des objectifs fixés, la création de nouveaux comptes, le nombre de transactions complétées, le revenu généré par transaction complétée, la vente de produits avec une marge élevée, la contribution à l'augmentation de la part de marché ont été largement

évoqués dans la littérature (Dwyer *et al.*, 2000 ; Jolson, 1997). Des indicateurs reliés à l'organisation sont aussi utilisés pour mesurer cette performance telles les ventes totales, les parts de marché, etc. (Schwepker et Good, 2012). Toutefois, certains questionnent ces mesures de performance car dans un contexte d'établissement de relation à long terme, elles ne semblent pas tenir compte des réalités relevant davantage du client (Homburg *et al.*, 2011). La démonstration des liens obtenus entre l'utilisation d'approches de vente et les conséquences a déjà été faite dans le chapitre précédent et indique que les liens pouvant être effectués ne sont pas toujours concluants (Dwyer *et al.*, 2000).

La réalité du monde de vente entre entreprises (B2B) donne des pistes pour explorer le monde de la vente aux consommateurs (B2C). Dans le domaine des entreprises de restauration, un nombre d'indicateurs de la performance ont également été répertoriés et peuvent être divisés en tant qu'indicateurs reliés au personnel, le serveur, indicateurs reliés à l'organisation ou étant associés spécifiquement au client. La revue de la littérature professionnelle a permis de faire ressortir l'utilisation des indicateurs de performance reliés à la vente en restauration qui sont : le nombre total d'items au menu vendus, le nombre d'items par période de repas, les revenus totaux de l'organisation et l'addition moyenne du client (Sheridan, 2000 ; Clift, 1998 ; Marvin, 1997 ; Reynolds, J. M., 1983). Le chapitre I précise les résultats obtenus que ce soit en termes d'items additionnels vendus et d'augmentation des revenus. Ces mesures provenant de la littérature professionnelle ne sont toutefois pas soutenues de données obtenues dans un cadre rigoureux de recherche.

Dans la même veine, la littérature scientifique qui s'est attardée à la vente en restauration rapporte les mêmes indicateurs de mesure de performance. On note toutefois d'autres indicateurs qui permettent de mieux circonscrire la gamme des indicateurs possibles à utiliser pour mesurer les efforts du vendeur. Ainsi, la littérature scientifique rapporte aussi l'utilisation plus précise du nombre d'items

vendus, soit par catégories (les cocktails, les entrées, les desserts et le vin) et soit par période de repas et par période d'achalandage (Martinko *et al.*, 1989).

Dans un autre ordre d'idée, une mesure différente est utilisée pour évaluer la performance du serveur, soit le nombre d'incitatifs que le serveur utilise envers des clients (Ralis et O'Brien, 1987). Enfin, Lynn et McCall (2009) évoquent des liens importants entre les pourboires laissés par les clients et le performance du serveur : ils mettent toutefois en garde l'association de la performance de vente et la capacité à générer des pourboire comme mesure de qualité. Encore une fois, le premier chapitre évoque les résultats obtenus qui permettent d'affirmer que les comportements de vente ont des effets positifs sur la performance reliée aux actions des serveurs (Ebster *et al.*, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987).

On rappelle toutefois, que cette perspective est uniquement économique et ne tient pas compte d'attributs plus personnels du client comme sa satisfaction ou sa perception de la qualité de la prestation (Lynn, 2003). De plus, le paradigme de la maximisation du revenu dans l'industrie de la restauration apporte également la nouvelle tendance à ne pas suggérer d'avantage d'items au menu pour profiter d'un taux de roulement des tables qui devient une mesure de performance importante pour l'organisation et un peu moins pour le client. Ainsi la durée de consommation devient une nouvelle mesure de performance attribuée aux efforts de vente et d'opérations (Thompson, 2010 ; Noone *et al.*, 2007).

La littérature plus récente sur la vente évoque toutefois le paradoxe de la performance financière et du développement des relations à long terme, deux indicateurs qui peuvent sembler être contradictoires (Homburg *et al.*, 2011). Wachner *et al.* (2009) rapportent que dans un contexte industriel, le lien entre une orientation vente ou client

et une meilleure performance de vente n'a pas été beaucoup explorée et que les évidences pour le démontrer demeurent limitées.

Une dernière dimension d'importance dans la mesure de la performance se doit d'être considérée pour apprécier pleinement le concept de performance de vente. Il s'agit de la façon dont cette mesure est effectuée. Nombre d'études qui rapportent des liens concluants entre les actions de vente et la performance des vendeurs dans le domaine *B2B* utilisent une méthode de collecte de données où le vendeur rapporte lui-même sa propre performance (*self reporting*) (Jaramillo *et al.*, 2007). Toutefois, certaines études complétées dans le domaine de la restauration ont permis de faire un lien direct entre l'utilisation de la vente personnalisée et les données de performance qui ont été extraites de contextes de vente réels et qui permettent de faire le lien entre la transaction, le client et le vendeur (Ebster *et al.*, 2006).

Ainsi, la littérature permet de voir qu'il existe un lien entre les comportements de vente adoptés par un vendeur et la performance de vente. Johlke (2006) fait le lien entre ces actions de vente et la nécessité qu'elles soient réalisées avec soin pour qu'elles puissent être porteuses de résultats positifs, que ce soit par son écoute, ou par ses habiletés de vente. Cependant, ce lien entre les comportements de vente et leurs effets demeure peu exploré par la littérature sur la vente. Dernièrement, Wachner *et al.* (2009) utilisent les habiletés de vente (*selling skills*), les habiletés interpersonnelles (*interpersonal skills*) et les habiletés de vendeur (*salesmanship skills*) pour démontrer que les comportements associés à ces habiletés ont un effet positif sur les ventes.

Les constats effectués sur le lien existant entre les comportements de vente du serveur et sa performance permettent d'énoncer les hypothèses suivantes :

H8a: L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à établir un contact initial** avec le client aura **un effet positif** sur l'addition moyenne du client.

H8b : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours aura **un effet positif** sur l'addition moyenne du client.

H8c : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours aura **un effet positif** sur l'addition moyenne du client.

H8d : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à réfuter des objections** mise par le client par rapport à l'achat en cours aura **un effet positif** sur l'addition moyenne du client.

H8e : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à conclure la vente** avec le client par rapport à l'achat en cours aura **un effet négatif** sur l'addition moyenne du client.

3.4.2 La satisfaction du client

L'atteinte de la satisfaction de la clientèle est un objectif que toutes les organisations qui désirent survivre ont comme prioritaire (Szymanski et Henard, 2001). L'étymologie du mot satisfaction précise que la racine *satis* fait référence à la notion d'en avoir assez, suffisamment, et que la partie *faction* viendrait de la racine latine *facere* qui propose l'action de faire, de performer (Oliver, 2009). Ainsi, la notion de satisfaction suggère un état où un point de contentement a été atteint. Les racines du mot satisfaction ont également des liens avec le sens de satiété qui implique aussi

l'atteinte d'une quantité qui semble suffisante. Elle se distingue de l'enchantement (*delight*) reliée à un degré d'appréciation différent de l'expérience de consommation (Anita, 2009).

L'établissement d'une définition qui fait état d'un grand niveau de précision, tout en demeurant universelle, est encore aujourd'hui un grand défi (Ekinci, Graham et Philip, 2008). La satisfaction se rattache à un processus de comparaison qui amène l'individu à porter un jugement sur l'atteinte ou non d'un seuil. La nature dynamique et subjective de ce processus amplifie son niveau de complexité (Andaleeb et Conway, 2006 ; Oliver, 1981). Ainsi, plusieurs s'entendent que la notion de satisfaction demeure, par le nombre de perspectives qui peuvent être prises pour l'explorer, un concept encore difficile à définir et qui souvent se mêle au concept de qualité et de valeur (Ekinci *et al.*, 2008).

En marketing, le concept de satisfaction est souvent expliqué par un jugement de contentement du consommateur qui arrive à la suite d'une expérience de consommation. Cette réponse de nature cognitive et affective peut être déterminée par un ensemble de référentiels comparés à l'aide d'un certain nombre de mécanismes ayant des effets sur des comportements futurs (Oliver, 2009 ; Ekinci *et al.*, 2008). Le concept de satisfaction est central à l'étude de la relation entre l'offre de produits et de services de l'organisation et du comportement post-achat du client (Eiglier et Langeard, 1987). Dans le domaine de la restauration, elle a été principalement étudiée dans des contextes de failles de service, qui est davantage relié à la mesure de l'insatisfaction (Namkung, Young et Jang, 2010).

Une autre dimension dans l'évaluation de la satisfaction est le degré de précision visé lors de sa mesure et de son niveau d'agrégation (Gupta, McLaughlin et Gomez, 2007). La satisfaction peut être mesurée par un simple énoncé qui relate une appréciation générale ou globale de l'expérience de consommation et elle peut aussi

être mesurée par un certain nombre d'énoncés qui mesurent, de façon séparée, les caractéristiques constituantes de l'expérience de consommation (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Szymanski et Henard, 2001). Cette dernière approche vise soit des aspects précis et tente de capturer l'ensemble des dimensions constituant le service. Ces deux façons de mesurer la satisfaction devraient, en principe, être hautement corrélées. Par contre les différences entre les deux mesures peuvent être des indicateurs que le niveau de mesure utilisé rend compte de dimensions différentes de la satisfaction (Szymanski et Henard, 2001). Ainsi, le degré de précision de mesure a un impact sur la possibilité de manquer certaines dimensions du service.

Dans une étude sur le service en restauration, Gupta, McLaughlin et Gomez (2007) utilise un questionnaire qui comprend cinq énoncés globaux et 15 énoncés au niveau d'attributs spécifiques du service en restauration. Ces deux niveaux de mesures de satisfaction ont, l'une comme l'autre, un effet significatif sur l'intention de retourner au restaurant. L'utilisation de l'appréciation globale comme mesure de satisfaction semble être priorisée car celle-ci est plus facile à obtenir. De plus, elle semble être indicatrice de l'attitude que le consommateur se fait de l'entreprise, qui serait en soi un indicateur qui révèle davantage l'attitude qui demeure à plus long terme (Ekinci *et al.*, 2008). Toutefois, dans leur méta analyse, Szymanski et Henard (2001) ont obtenu des variations d'effets dépendamment si la mesure de la satisfaction était faite avec un ensemble d'énoncés vérifiant spécifiquement des attributs du service ou si la mesure était globale. Ils préconisent l'utilisation d'outils capturant le détail des attributs du service au détriment de son aspect global.

Dans le cadre de la présente étude, l'intérêt porte sur les liens existants entre la démonstration de comportements de vente et la satisfaction que le client peut tirer à la suite de ces interventions. Ainsi la variable de satisfaction est utilisée pour valider que le client a fait un choix de consommation qui le satisfait. L'objectif de l'étude n'est pas de mesurer la perception de qualité de la prestation de service reçu ou du

produit consommé, ni de mesurer la satisfaction avec d'autres dimensions de l'expérience en restauration telle l'ambiance, le service, la durée de consommation, etc., qui ont été mesurées dans un bon nombre d'autres études (Namkung, Young et Jang, 2010).

Ce lien entre le choix effectué et l'utilisation de technique de vente n'a pas été relevé dans la littérature sur la vente. Ainsi, différentes approches d'évaluation de la qualité existent pour examiner le lien sur la satisfaction. Dans une étude effectuée par Andaleeb et Conway (2006) en service de la restauration, 56 % de la variation expliquée de la satisfaction de la clientèle l'était par trois facteurs, soit la réactivité du personnel, la qualité et fiabilité du plat servi et le prix. La réactivité du personnel était la dimension contribuant davantage à la satisfaction. Sept énoncés ont été utilisés pour déterminer la dimension « réactivité du personnel ». Pour déterminer cette dimension de la qualité, ils ont fait appel à des notions de serviabilité, d'attention, de promptitude, d'apparence physique, de courtoisie et de connaissance du menu (Andaleeb et Conway, 2006). Des variables reliées à la séquence de service, telles l'interaction des employés avec les clients ont démontré être porteuses d'une plus grande satisfaction des clients. Solomon *et al.* (1985) affirment que « *Satisfaction with a service encounter is seen as a function of the congruence between perceived behavior and the behavior expected by the role players.* »

Ainsi, les moments où le serveur entre en contact avec le client semblent contribuer à un meilleur espace d'échange. Cet espace d'échange permet ainsi de mieux sonder les besoins du client, d'offrir un meilleur environnement pour pouvoir présenter le produit et donner plus d'information pour aider le client à éclairer ses choix et à réfuter les objections émises. Toutefois, compte tenu de l'association d'agressivité et de pression associée à l'étape de la conclusion de la vente, il appert que l'utilisation de comportements de vente associés à la fermeture de la vente ne soit pas porteuse de satisfaction à l'égard des choix effectués.

La littérature professionnelle du domaine de la restauration fait des liens directs entre l'utilisation de suggestion et la satisfaction du client. Plus un serveur fait de suggestions, plus le client est satisfait (Liddle, 2005 ; Reynolds, J. M., 1983). Lynn (2003) avance aussi un lien qui pourrait exister entre le nombre de suggestions faites par le serveur, le montant de pourboire effectué et la satisfaction des clients; ces affirmations ne sont toutefois pas soutenues par des données de recherche. Malgré cela, d'autres ont un regard différent sur les effets de la satisfaction dont Marvin (1997) qui précise : « *The sad truth is that, for most patrons, suggestive selling as commonly practiced does not leave them with a comfortable feeling or make them anxious to volunteer for more.* » et qui évoque davantage des notions de regrets.

La littérature scientifique qui a abordé la vente personnalisée en restauration n'a aucunement exploré ce lien qui peut exister entre l'utilisation de la suggestion auprès du client et de sa satisfaction (Hummel et Murphy, 2011 ; Lynn et McCall, 2009 ; Ebster *et al.*, 2006 ; Lynn, 2003 ; Rohn *et al.*, 2003 ; Ralis et O'Brien, 1987). Toutefois, Johnson et Masotti (1990) suggèrent à la fin de leur étude que « *It would be useful in the future research in this area to see if suggestive selling is related to the quality of service provided. Do customers perceive suggestive selling as part of quality service, independent of it, or detrimental to it ?* ». La littérature portant sur la vente n'a pas fait de lien entre l'utilisation de techniques de ventes et l'effet sur les choix effectués par les clients.

Plusieurs liens ont été faits toutefois entre l'utilisation de techniques de vente et la performance du vendeur en termes de ventes effectuées (Plouffe *et al.*, 2009) et de satisfaction envers son emploi (Pettijohn *et al.*, 2007). Pourtant, Weitz (1981), il y a plusieurs années, soutenait que :

Consistent with the salesperson and sales management perspective, effectiveness in sales interactions is defined by the degree in which the "preferred solutions" of salespeople are realized across their customer

interactions. This definition of effectiveness incorporates the fundamental interest of management in the performance of salespeople and selling behaviors across the entire set of interactions in which salespeople engage. The outcome of a specific interaction is of secondary interest. Even though this definition of effectiveness does not explicitly consider customer satisfaction, customer satisfaction is considered implicitly because effectiveness is defined across customer interactions.

À la lumière de ces constatations, les hypothèses suivantes qui mettent en lien les comportements de vente du serveur et la satisfaction du client à l'égard des choix qu'il a effectués sont avancées.

H9a: L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à établir un contact initial** avec le **client a un effet positif** sur la **satisfaction du client** par rapport aux choix qu'il a effectués.

H9b : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à s'informer des besoins** du client par rapport à l'achat en cours **a un effet positif** sur la **satisfaction du client** par rapport aux choix qu'il a effectués.

H9c : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à présenter des informations** au client par rapport à l'achat en cours **a un effet positif** sur la **satisfaction du client** par rapport aux choix qu'il a effectués.

H9d : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à réfuter des objections** émises par le client par rapport à l'achat en cours **a un effet positif** sur la **satisfaction du client** par rapport aux choix qu'il a effectués

H9e : L'utilisation de comportements de vente du serveur **associés à conclure la vente** avec le client par rapport à l'achat en cours **a un effet négatif** sur la **satisfaction du client** par rapport aux choix qu'il a effectués.

3.4.3 Lien entre les ventes et la satisfaction du client

Le lien entre la satisfaction du client et sa consommation a largement été expliqué dans les chapitres précédents. Bien que plusieurs auteurs provenant du milieu professionnel de la restauration aient affirmé qu'il existait un lien positif entre la satisfaction du client et son degré de consommation, aucune donnée empirique ne peut soutenir ces affirmations (Liddle, 2005 ; Sheridan, 2000 ; Reynolds, J. M., 1983). D'autre part, un certain nombre de ces auteurs du milieu professionnel se sont davantage questionnés sur la nature du lien qui pouvait exister entre la satisfaction du client et son degré de consommation. Aucun de ces auteurs n'avait de piste de réponse à cet égard (Marvin, 1997).

Des études de nature scientifique qui ont été relevées pour cette recherche, la relation entre la satisfaction du client et son degré de consommation n'a été évoquée par aucun des auteurs (Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987). Ainsi, parmi la littérature qui a été relevée pour cette étude, aucune indication ou résultat de recherches antérieures permettent de supposer qu'une relation positive ou négative existe entre ces deux variables.

Bien que plusieurs chercheurs aient exploré le lien entre la satisfaction et la performance financière dans un certain nombre de secteurs d'activité, aucune étude semble faire converger ce lien vers une position unique (Anderson et Mittal, 2000 ; Bernhardt, Donthu et Kennett, 2000). Il existe toutefois une nuance importante à apporter au terme performance financière; certains utilisent la profitabilité comme mesure de référence alors que d'autres utilisent les revenus réalisés par l'organisation. Les résultats contradictoires de cette relation signalent que des études additionnelles sont nécessaires pour éclaircir cette relation. Gómez, McLaughlin et Wittink (2004) rappellent que : « *It is especially desirable to use firm-specific data so the linkages between satisfaction and performance are examined in the context of a firm strategy* ». Toutefois, les résultats obtenus à ce jour permettent de suspecter qu'aucun

lien n'existe entre la satisfaction et les dépenses du client. De ce fait, à la suite des relations évoquées entre la satisfaction du client et son niveau de consommation, l'hypothèse suivante est avancée :

H10 : Il n'existe pas de relation entre le degré de satisfaction du client envers ses choix et le montant de sa consommation.

En conclusion, ce chapitre de la thèse détaille les liens qui sont avancés dans le modèle conceptuel de la vente personnalisée en restauration par des hypothèses de recherche soutenues d'explications tirées de la littérature sur la vente personnalisée et le domaine de la restauration. D'importants liens sont annoncés au regard des antécédents de la manifestation des comportements de vente. Puis, des hypothèses ont été annoncées pour valider les liens existants entre les comportements de vente et deux variables post-consommation, soit l'addition moyenne du client et sa satisfaction envers ses choix. Le prochain chapitre présente les aspects méthodologiques de la recherche qui permettent d'effectuer les relevés nécessaires pour tester les hypothèses avancées.

CHAPITRE IV

MÉTHODOLOGIE

Le présent chapitre a pour objectif de préciser la méthodologie utilisée afin de vérifier les hypothèses de recherche avancées dans le chapitre précédent. Un bref retour sur le contexte de recherche sera effectué afin de mieux situer le plan d'échantillonnage au regard des particularités des situations post-consommation dans le domaine de la restauration. Par la suite, la méthode de collecte de donnée sera également explicitée en tenant compte des spécificités du milieu de consommation de l'industrie de la restauration. Enfin, les étapes menant à la construction du questionnaire seront détaillées en plus de justifier les choix effectués pour déterminer les échelles de mesure retenues pour l'étude. Pour terminer, la méthode de traitement des données sera précisée.

4.1 Contexte de la recherche

Le contexte de recherche ciblé pour explorer la vente personnalisée dans le domaine de la restauration a largement été évoqué dans les chapitres précédents. Ce sont en fait les caractéristiques de ce contexte de recherche qui apportent des dimensions particulières à l'exploration du processus de vente personnalisée. Bien que la recherche tente souvent de délimiter des concepts qui soient généralisables à plusieurs secteurs d'activités, cette recherche tente au contraire d'utiliser des attributs du secteur de la restauration pour circonscrire davantage les construits qui ont été généralisés dans le domaine de la vente (Herche *et al.*, 1996).

La démonstration de ce contexte propre à la restauration a été faite précédemment : des dimensions telles la séquence de service et la nature du produit offert au client ont justifié qu'un regard différent pouvait être porté sur les comportements de ventes manifestés par les serveurs. De plus, la connaissance professionnelle et expérientielle

que l'on retrouve dans le secteur de la restauration est souvent présentée comme une vérité alors qu'elle n'est que rarement validée par des études empiriques.

L'industrie du commerce de détail occupe une place importante dans l'économie du Québec et du Canada. En 2009, cette industrie a contribué 74,9 milliards de dollars à l'économie canadienne représentant 6,2 % du produit intérieur brut (PIB) (Conseil canadien du commerce de détail, 2010). Au Québec, on compte plus de 170 000 emplois reliés au secteur de la restauration parmi les 15 600 entreprises de restauration, ce qui représente 54 % de la main-d'œuvre de l'industrie touristique (Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, 2010). Étant donné l'importance qu'occupent les emplois de ce corps de métier dans l'économie (NDP Group, 2011) et de la place que l'on donne aux développements des compétences via des programmes de formation (CCRHT, 2003), une mesure plus ciblée des construits de vente dans le domaine de la restauration ne peut mener qu'à une meilleure compréhension des mécanismes reliés aux comportements de vente en restauration.

Enfin, la valeur économique sous-jacente à l'utilisation de la vente personnalisée en restauration en elle-même invite à une meilleure compréhension du phénomène étant donné que 17,1 millions de transactions sont effectuées quotidiennement dans le domaine de la restauration au Canada (NDP Group, 2011). Ainsi, effectuer une recherche empirique dans un contexte de service relié à l'industrie de la restauration est tout à fait à propos pour explorer les tenants et aboutissants de la vente personnalisée en restauration.

4.2 Plan d'échantillonnage

Le choix de l'échantillon pour effectuer la collecte de données revêt une importance capitale pour s'assurer que les informations amassées puissent être représentatives d'une population et ainsi apporter des conclusions qui sont le plus près de la réalité (D'Astous, 2005). Ainsi, la population de cette recherche est constituée des

consommateurs ayant vécu un épisode de consommation en restauration avec service aux tables.

Comme la population entière des consommateurs de restauration avec service aux tables ne peut être rejointe facilement, un échantillon de cette population est choisi par le biais d'un milieu réel de consommation en restauration (D'Astous, 2005). Ainsi, afin de pouvoir effectuer des comparatifs significatifs entre les épisodes de consommation, le cadre d'échantillonnage restreint sa portée aux consommateurs d'une seule entreprise. De ce fait, la perception du client par rapport à son épisode de consommation et les données de consommation s'y rattachant deviennent alors plus significatives et plus facilement comparables (Kivela *et al.*, 1999). Cette étude en coupe transversale permet d'isoler un même moment pour un ensemble de consommateurs à l'opposé d'une étude longitudinale qui étudierait des habitudes de consommation d'un même groupe de sujets sur une plus longue période (Dabholkar, Shepherd et Thorpe, 2000).

Bien que l'aspect dyadique ou polyadique de cette recherche soit d'une importance capitale pour mesurer l'effet des interventions de vente du serveur sur le client, la collecte d'information se limite à des données provenant du client et celles reliées à sa consommation et son contexte. On a souvent évoqué la richesse de cette dimension dyadique et de sa contribution à un cadre de recherche (Evans, 1963). L'intérêt de la présente recherche réside toutefois dans la perception que le consommateur a des gestes de vente du serveur. De ce fait, on ne bénéficie pas de la perception du serveur et on ne compare pas deux visions pour valider que les comportements manifestés par le serveur aient réellement été perçus par le client. Toutefois, cette dimension dyadique est prise en compte, mais mesurée d'une seule perspective. Aussi, contrairement à plusieurs études effectuées dans le domaine de la vente, ce n'est pas le serveur qui porte un regard sur ses actions de vente (*self reporting*), mais bien le client (Behrman et Perreault, 1982). Ainsi l'unité d'échantillonnage est le

consommateur d'un repas dans un restaurant avec service aux tables ayant pris des décisions d'achat pour lui-même et ayant payé pour sa propre consommation.

4.3 Méthode d'échantillonnage et estimation de la taille de l'échantillon

L'échantillon des participants est déterminé en fonction des clients qui se présentent à un restaurant spécifique qui a été désigné pour l'étude. Cet échantillon de convenance permet de collecter des données relatives à l'épisode de consommation à la suite de leur consommation et une fois que leur addition a été présentée; cette méthode a largement été utilisée dans des études dans le domaine de la restauration avec service aux tables. (Namkung, Young *et al.*, 2009 ; Kivela *et al.*, 1999).

Un avantage de cette approche est qu'il est possible d'arrimer les perceptions de consommation de chaque participant ciblé à des données réelles de consommation. Il est également facile de repérer ces participants du fait qu'ils sont approchés au moment où la transaction de paiement est sur le point d'être complétée. Ils se retrouvent à la fin d'une expérience de consommation et ils ont en leur possession une copie de l'addition qui devient la référence permettant d'identifier spécifiquement le contenu de leur consommation. Ainsi, chaque individu approché se qualifie pour participer à l'étude.

Cette approche pour identifier les participants de l'étude se distingue d'autres études en restauration où la collecte des perceptions des clients émane d'un scénario de consommation fictif ou du souvenir d'un épisode de consommation antérieur sans toutefois pouvoir y attacher des données de consommation réelle (Mattila et Cranage, 2005). De plus, un autre avantage quant à cette approche d'échantillonnage est que le fait de choisir des participants d'un même milieu de consommation réduit les écarts associés à des séquences de services différentes et également à des écarts de produits et services offerts (D'Astous, 2005).

Ainsi, une fois la consommation terminée, à la réception de l'addition, le client reçoit un questionnaire qui accompagne son addition. De ce fait, seulement les clients pouvant fournir le numéro de l'addition reliée à leur consommation peuvent participer à l'étude. De cette façon, l'individu qui possède une certaine forme de pouvoir financier sur l'épisode de consommation est interpellé pour rendre compte de ses perceptions. Toutefois, les clients qui n'ont pas cette emprise financière sur l'épisode de consommation ou qui n'ont pas accès à l'information de leur addition sont alors exclus de l'étude. L'ensemble des clients recevant une addition ont été sollicités pour l'étude bien que le manque de questionnaires ou l'inattention de certains serveurs a fait que des clients n'ont pas reçu de questionnaires. Ces deux derniers points représentent une limitation au cadre d'échantillonnage.

Le lieu ciblé pour effectuer la collecte de données est un ensemble de deux salles à manger situées dans une école d'application en hôtellerie et en restauration et opèrent, pour la première, quotidiennement pour les périodes de repas du petit-déjeuner, du déjeuner et du dîner et pour l'autre sporadiquement pour le déjeuner et le dîner. Les salles à manger utilisées pour l'étude effectuent en moyenne entre 50 et 75 couverts au déjeuner et au dîner. Seules les périodes de repas du midi et du soir seront utilisées pour la collecte de données, car ce sont les deux périodes de repas où une carte avec des choix est offerte aux clients : le petit-déjeuner dans une des salles à manger offre une formule buffet qui est une séquence de service différente de celles des deux autres périodes de repas. Ces salles à manger sont déjà reconnues pour être un lieu d'apprentissage et la clientèle s'y présentant est consciente de sa contribution au développement de l'industrie sous toutes ses facettes. De plus, la notoriété de l'institution où se trouvent les salles à manger en conjonction avec l'établissement d'enseignement d'où émane la recherche permettent de créer un lien de confiance pour inciter à la participation. Enfin, la direction des deux salles à manger accepte que sa clientèle soit sollicitée pour la période de l'étude.

4.4 Méthode de collecte de donnée

Le choix de la méthode de collecte de données pour toute recherche doit tenir compte de ce qui est à mesurer et du contexte dans lequel cette collecte doit s'effectuer (Axinn et Pearce, 2006). Certaines études explorant la vente personnalisée dans le domaine de la restauration ont utilisé l'observation comme méthode de collecte de données (Kleman, 2008). Dans la présente étude, bien qu'un certain nombre de variables soient de nature comportementale ou situationnelle et facilement observables, d'autres sont de nature attitudeles et requièrent l'enregistrement de la perception que le client a durant sa période de consommation. Ainsi, des mesures d'intentions ou d'attitudes postconsommation sont difficilement réalisables via l'observation (D'Astous, 2005). Pour ces raisons, l'observation n'a pas été retenue comme méthode de collecte de données.

L'expérimentation a aussi été choisie comme méthode de collecte de données pour quelques études où la vente personnalisée est étudiée dans le domaine de la restauration. Cette méthode a été utilisée dans des contextes où l'on vérifiait des variations de consommation selon différents scénarios scriptés (Martinko *et al.*, 1989) ou selon l'utilisation ou non d'incitatifs à la vente (Ebster *et al.*, 2006). Bien que la présence de comportements de vente soit au cœur de ces études, elles ne comportent pas de variables de perception et d'attitude envers le prestataire de service comme le fait la présente recherche. Aussi, la présente étude tient compte de variables qui sont associées à des prédispositions d'individu et à des variables de contexte tels le nombre de convives à une table et le volume de travail en présence. Reproduire le nombre de conditions possibles serait d'une complexité monstre. Ainsi, l'expérimentation n'a pas été retenue comme méthode de collecte de données compte tenu de la nature des variables mesurées et de la complexité du cadre opérationnel à mettre en place.

Pour ces raisons, l'enquête via l'utilisation d'un questionnaire comme méthode de collecte de donnée a été retenue. De plus, pour des considérations économiques, une formule auto administrée du questionnaire a été choisie ce qui nécessite moins de ressources pour effectuer la collecte d'information (D'Astous, 2005). Cette approche a tendance à produire des données plus honnêtes de la part des participants (Axinn et Pearce, 2006) qu'avec l'utilisation d'un interviewer. Cette méthode est fréquemment utilisée dans des études de consommation en restauration (Namkung, Young *et al.*, 2009).

Compte tenu de la nature des données mesurées, la collecte de données pour cette étude se fait en deux temps. Dans un premier temps, après l'épisode de consommation et une fois l'addition reçue, le client est invité à participer à l'étude. Cette invitation se fait par le serveur une fois l'addition déposée sur la table. Le carnet comprenant l'addition est également accompagné d'une enveloppe contenant un questionnaire. Sur l'enveloppe, des précisions quant à la méthode de collecte de donnée sont annoncées; ainsi, le client peut remplir le questionnaire papier sur place et le déposer dans une boîte scellée à la sortie de la salle à manger ou quitter avec le feuillet explicatif donnant le lien URL pour pouvoir remplir le questionnaire en ligne à un moment ultérieur. Un des avantages de cette méthode est que le client fait face à deux options, sur place à la toute fin de la période de consommation et en ligne ce qui permet de récupérer les clients dont le moment n'est pas propice à remplir un questionnaire (Axinn et Pearce, 2006).

Pour s'assurer que le sujet a réellement vécu un épisode de consommation, une question filtre, placée au début du questionnaire, demande au client de préciser le numéro de l'addition de son repas ou de la partie de son repas. Ainsi, le jumelage des données de perceptions et des données de consommation peut être effectué. Tout questionnaire ne procurant pas de numéro d'addition est automatiquement rejeté. Afin de susciter la participation, un feuillet explicatif accompagnant le questionnaire

précise qu'un prix constitué d'une nuitée gratuite à l'hôtel de l'établissement pour deux personnes sera remis à un des répondants; des mesures similaires ont été utilisées dans le but de motiver les répondants à remplir les questionnaires d'enquête (Paxson, 1995).

Ainsi les premières données récoltées se rapportent aux perceptions du client par rapport à sa propre consommation d'un repas et celles de la relation qu'il tient avec le serveur ; ceci constitue une première catégorie de données récoltées. Ces données sont de nature attitudinale et de perceptions de comportements. Bien que non usuelle, cette façon de collecter les données reliées à la consommation du client a été utilisée dans un certain nombre d'études dans le domaine de la restauration (Ebster *et al.*, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990).

Dans un second temps, la collecte des données contextuelles telles le nombre de convives, le volume d'activité du restaurant, l'addition moyenne du client sont tirés des données de gestion provenant de l'entreprise étant utilisée comme lieu de collecte de données. De nature quantitative et financière, ces données de contexte permettent de préciser le nombre de clients servi pour la période de repas qui est une mesure d'achalandage. Le numéro de l'addition du client permet de retracer spécifiquement pour cet épisode de consommation l'information relative au nombre de convives à la table et du montant moyen dépensé par personne apparaissant sur l'addition. L'accord de la participation de l'institution dans cette recherche permet l'accès à ces données de performance et se fait entre le chercheur et l'équipe de gestion de l'institution.

4.5 Dimension éthique de l'étude

La collecte d'information auprès du consommateur revêt deux dimensions éthiques importantes à considérer. Dans un premier temps, les données de consommation du client récoltées demeurent la propriété de celui-ci (CRSH, CRSNG et IRSC, 2010). Ainsi, l'utilisation de ces données à des fins de recherche est possible seulement avec l'assentiment du consommateur. Par conséquent, une question d'autorisation pour

utiliser ses données de consommation à des fins de recherche uniquement est placée en début de questionnaire. Aucun lien entre ses données de consommation, ses données personnelles et l'individu même ne peut être effectué.

Dans un second temps, certaines données récoltées auprès des participants concernent les faits et gestes des serveurs impliqués durant la livraison de la prestation de service. Ainsi, le cadre de l'étude, qui nécessite l'implication indirecte des employés de service, doit également garantir que les données récoltées en lien avec la prestation de service du serveur ne peuvent être utilisées contre eux (CRSH *et al.*, 2010). L'employé doit être informé que les données récoltées quant à la perception du client ne constituent pas du matériel d'évaluation de la performance de son travail. Son consentement écrit doit être obtenu pour que ces données soient utilisées à des fins de recherche. Un exemplaire du formulaire de consentement se trouve à l'annexe A. Enfin, un certificat éthique a été délivré pour cette recherche par le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPE); une copie de ce certificat se trouve à l'annexe B.

4.6 Pré-test du questionnaire

Un questionnaire a été développé dans le but de colliger les données relatives à la vérification des hypothèses. Une première version du questionnaire a été soumise au comité de phase III pour validation. Après un certain nombre de suggestions, des modifications ont été apportées au questionnaire tel l'ajustement de la séquence des questions pour qu'elle suive la séquence de consommation du client ; il est plus facile pour le client de répondre à des questions qui suivent une certaine chronologie de son repas.

Dans un second temps, pour en arriver à la version finale du questionnaire, un pré-test a été effectué. L'objectif de ce prétest est de s'assurer que le questionnaire est facile à

comprendre, qu'il peut être complété dans un temps acceptable et qu'il ait une forme et un contenu qui incite le participant à le compléter (D'Astous, 2005). Une première version du questionnaire a été présentée à un groupe de 43 consommateurs qui ont répondu à une invitation de prétest. Ce groupe d'individus était composé d'enseignants, de professionnels de l'éducation et de membres du personnel de soutien d'une école hôtelière ou se dispense des programmes d'études dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie. Ils ont été appelés à compléter le questionnaire en se référant à leur dernière expérience de consommation, ce qui permettait de vérifier les échelles des construits mesurés dans cette étude.

Le temps moyen pour remplir le questionnaire a été de 12 minutes avec un minimum de temps de 8 minutes et un maximum de 19 minutes. Les résultats obtenus ont permis de valider que les échelles de mesure présentaient une variance acceptable, sans toutefois les soumettre à tests statistiques pour valider leur fidélité et validité. Les commentaires émis par les répondants ont permis de reformuler les énoncés de quelques questions, de corriger quelques coquilles et de confirmer que le questionnaire était facilement associé à une expérience de consommation de restauration. Bien qu'un service bilingue soit offert par les serveurs de l'établissement où se déroule l'étude, lorsque requis, la langue utilisée pour présenter le menu écrit et la langue de travail du milieu choisi se limite au français. Pour ces raisons, la langue du questionnaire se limite à l'utilisation du français. Le questionnaire utilisé lors de l'étude se retrouve à l'annexe C.

La version finale du questionnaire a également été montée sur un support électronique en ligne, pour permettre aux clients ne pouvant répondre sur-le-champ de le faire dans les 24 heures qui suivent leur période de consommation. Le questionnaire électronique est une réplique exacte du questionnaire papier. Le nombre de questionnaires à être rempli, tel que suggéré lors de l'utilisation d'équations structurales, a été fixé à 200, (Hair, Black, Babin, Rolph et Tatham, 2009) et la

période de collecte de données s'étale sur une période pouvant aller jusqu'à trois mois ou jusqu'à ce que le nombre de questionnaires souhaité ait été atteint.

4.7 Mesures des construits

L'exercice de mesurer les construits identifiés pour cette étude nécessite une grande vigilance afin de bien relier les éléments mesurés aux réalités du terrain. L'utilisation ou l'adaptation d'échelles de mesure existantes permet de bénéficier de bases déjà connues et de solidifier la validité des construits utilisés dans le domaine de la vente et du marketing (Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar et Ladd, 2002 ; Nunnally, 1978). Étant donné que la présente recherche tente d'expliquer la vente personnalisée dans le domaine de la restauration à partir des construits déjà présents dans le domaine de la vente, certains ajustements des échelles de mesure sont nécessaires (Herche *et al.*, 1996).

Certains construits retrouvés dans le modèle d'analyse sont considérés comme des variables latentes alors que d'autres sont des variables observées, mesurées directement par un seul énoncé via l'utilisation d'une échelle de type ratio. Ainsi, les variables latentes sont mesurées par un minimum de trois variables manifestes ou plus (Rentz *et al.*, 2002 ; Bollen, 1989). Les prochaines sections délimitent la mesure des variables utilisées pour circonscrire les comportements de la vente personnalisée, de ses antécédents et de ses conséquences.

4.7.1 Mesure des comportements de vente perçus par le client

Le construit des comportements de vente, tel que précisé dans cette recherche, se décline autour des cinq étapes retenues pour définir le processus de vente personnalisée. Une échelle de mesure initialement développée par Behrman et Perreault (1982) a guidé plusieurs recherches sur l'identification des comportements

de vente. Cette échelle circonscrit un large éventail d'activités qu'un vendeur peut effectuer dans ses fonctions de vendeur sans toutefois s'attarder uniquement au processus de vente personnalisée. Ainsi, l'identification de comportements spécifiques, qui s'éloigne de mesures attitudinales, focalisent sur des actions observables. Comme le rapportent Churchill *et al.* (1985) « *behavior refers to what the job occupant does - that is, the tasks on which the individual expends effort while working.* »

De plus, tel qu'identifié par Cravens, Ingram, LaForge et Young (1993) ces comportements de vente, incluent des actions associées aux étapes du processus de vente personnalisée: « *Dimensions related to salesforce selling behavioral performance included using technical knowledge and making sales presentation* ». Ces mesures des comportements associées aux activités de vente sont reconnues par plusieurs pour être davantage révélatrices de la performance du vendeur (Cravens *et al.*, 1993) qui sont bien distinctes des mesures associées à des résultats de vente (Babakus, Cravens, Grant, Ingram et LaForge, 1996). Ainsi, les échelles de mesure utilisées dans cette recherche s'insèrent dans une continuité de vouloir identifier des comportements utilisés par le vendeur et font ressortir d'une façon plus précise les étapes du processus de vente personnalisée lors d'entretiens de vente en face à face. De ce fait, telle que détaillé plus tôt, cette recherche demande au participant de rapporter ses observations des comportements de vente qui ont été manifestés par le serveur lors de l'entretien de service.

D'autre part, une seconde dimension quant à l'utilisation des échelles pour mesurer les comportements de vente du serveur fait référence à l'unité d'échantillonnage. L'utilisation des échelles pour mesurer des comportements de vente a souvent adopté une perspective où le vendeur rapporte ses propres comportements (*self-reported*) ou que ceux-ci soient rapportés par des pairs ou par un supérieur immédiat (Plouffe *et al.*, 2009). On note que la perspective du client pour observer les comportements a

n'est que rarement utilisée. Ainsi, le choix des échelles de mesure pouvant capturer spécifiquement les comportements de vente du serveur associés au processus de vente personnalisée, tels qu'observés par le client, représente une perspective inhabituelle pour circonscrire le construits de comportements de vente (Behrman et Perreault, 1982).

4.7.1.1 Mesure des comportements de vente associés à l'établissement d'un contact initial

Le premier construit du processus de vente personnalisée retenu pour cette étude nécessite une échelle qui est en mesure de capturer des comportements de vente associés à l'établissement d'un contact initial avec le client. Tel que démontré plus tôt, cette étape du processus de vente personnalisée englobe plusieurs types d'activités. Les objectifs de cette étape visent à obtenir l'attention du client, susciter son intérêt (Dubinsky, 1980); le paradigme du marketing relationnel amène l'objectif qui est celui de créer une bonne impression de départ, de création d'images (Moncrief et Marshall, 2005) et de construction d'un bon rapport entre les interlocuteurs (Placencia, 2004).

Ainsi, un certain nombre d'échelles ont intégré des dimensions d'habiletés interpersonnelles et de capacité à débiter un entretien de vente selon certaines normes sociales tels l'accueil et les salutations (*greetings*), la présentation de soi et les conversations d'usage (Wang, Tsai, Chen et Chang, 2011). Dans un contexte d'identification de comportements, tels que perçus par le consommateur, les items retrouvés dans le tableau 4.1 ont été choisis.

Tableau 4.1 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'établissement d'un contact initial

Énoncé de question : En vous référant aux premiers gestes posés par le serveur, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.	
Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il vous a réservé un accueil fort sympathique au début du service. (CI1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré du construit de « <i>Greeting of customers</i> » (Garavan, 1997) ▪ Adapté du construit de « <i>Greetings : when you arrived you were promptly greeted and made to feel welcome.</i> » (Gupta et al., 2007)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Au tout début, il s'est présenté à vous en démontrant une grande assurance. (CI2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté du construit de « <i>Introductory approach - give the salesman name and company name to the prospect</i> » (Dwyer et al., 2000 ; Hite et Bellizzi, 1985) ▪ Adapté du construit de « <i>Interpersonal skills - Ability to present yourself socially, possibly through acting</i> » (Rentz et al., 2002)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avant de prendre votre commande, il a pris le temps d'avoir une conversation intéressante avec vous. (CI3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré du construit de « <i>Pleasant conversation</i> » (Gremler et Gwinner, 2008)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les salutations d'usage du serveur, au début du service, ont été faites de façon énergique. (CI4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré du construit de « <i>Greetings</i> » (Placencia, 2004) ▪ Adapté du construit de « <i>Greetings: Was the greeting you received cheerful, friendly and attentive</i> » (Gupta et al., 2007)

4.7.1.2 Mesure des comportements de vente associés à la recherche des besoins du client

La seconde échelle de mesure des comportements de vente permet de circonscrire des actions du vendeur qui l'amène à s'informer des besoins par rapport à l'achat en cours. Bien que peu d'échelles aient été développées pour mesurer le degré d'utilisation d'une approche de questionnement auprès du client, la plupart des auteurs mesurent ce construit dans des contextes de questionnaires auto administrés par les vendeurs eux-mêmes (Homburg et al., 2011 ; Castleberry et Shepherd, 1993). Plus spécifiquement dans le domaine de la restauration, la question ouverte pour

découvrir ce que le client désire n'a pas été utilisée dans les recherches recensées dans cette thèse. Le tableau 4.2 détaille les items retenus pour mesurer ce construit.

Tableau 4.2 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la recherche des besoins du client

Énoncé de question : En vous référant aux premiers gestes posés par le serveur, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur vous a posé plusieurs questions pour savoir ce qui vous intéressait le plus du menu. (BE1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Ask prospect questions - "I try to get customers to discuss their needs with me."</i> » (Homburg et al., 2011 ; Saxe et Weitz, 1982) ▪ Adapté de « <i>I asked probing questions</i> » (Castleberry et Shepherd, 1993)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur a vraiment voulu savoir ce qui vous plaisait comme mets ou boissons avant de vous offrir quoi que ce soit. (BE2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Ask the prospects questions during the sales presentation to establish prospect's understanding</i> » (Hite et Bellizzi, 1985) ▪ Adapté de « <i>Listening attentively to identify and understands the real concerns of customers</i> » (Behrman et Perreault, 1982)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les efforts du serveur ont été suffisants pour découvrir les mets et boissons qui vous ravissent. (BE3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I ask continuing questions like - Could you tell me more?</i> » (Castleberry et Shepherd, 1993) ▪ Adapté de « <i>I make an effort to understand the buyer's point of view.</i> » (Homburg et al., 2011 ; Castleberry, Shepherd et Ridnour, 1999)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il s'est vraiment intéressé à connaître vos préférences de mets ou boissons. (BE4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Active listening - My level of skill in using active listening with customers</i> » (Johlke, 2006) ▪ Adapté de « <i>I try to figure out what a customer's needs are.</i> » (Homburg et al., 2011 ; Saxe et Weitz, 1982)

4.7.1.3 Mesure des comportements de vente associés à la présentation de vente

Le construit de présentation de vente a été expliqué en détail dans les chapitres précédents. Ainsi tel qu'évoqué dans cette étude, le construit se positionne davantage autour de l'identification de contenu que de la forme et veut mesurer la présence

d'actions de présentation de vente pour se distinguer d'une absence de présentation de vente, associée au preneur de commande.

Ainsi, le tableau 4.3 précise les énoncés qui permettent de circonscrire le construit de présentation de vente en identifiant les comportements où une transmission d'information, peu importe sa forme, est effectuée du serveur vers le client.

Tableau 4.3 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la présentation de vente

Énoncé de question : En vous référant à la prise de votre commande, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur vous a apporté beaucoup d'information sur les options de mets ou boissons. (PR1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Ability to present the sales message</i> » (Rentz <i>et al.</i>, 2002).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur a bien pris le temps de donner des détails des items du menu. (PR2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Provided all the information I ask for</i> » (Goff, Bellenger et Stojack, 1994)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les suggestions faites par le serveur avaient un bon degré de précision. (PR3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Communicating their sales presentation clearly and concisely</i> » (Cravens <i>et al.</i>, 1993 ; Behrman et Perreault, 1982).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur a fait de bons efforts pour bien expliquer les options de mets et de boissons qui vous étaient offertes. (PR4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Make a sales presentation that is customized or specifically tailored to each prospect</i> » (Homburg <i>et al.</i>, 2011 ; Dwyer <i>et al.</i>, 2000).

4.7.1.4 Mesure des comportements de vente associés à la réfutation des objections

En faisant référence au quatrième comportement de vente, la réfutation des objections émises par le client peut être associée à un certain nombre de situations. D'un point de vue comportemental, l'échelle de mesure a comme objectif de relever des actions d'un vendeur qui reviennent à la charge, lorsque le client émet une objection, peu importe la nature de l'objection, dans le but de maintenir l'échange d'information

(Campbell *et al.*, 2006). Les techniques évoquées précédemment illustrent des comportements de vente porteurs associés à cette étape de la vente. Le tableau 4.4 donne des précisions sur le choix des items du questionnaire utilisés pour circonscrire le construit de comportements de vente associés à la réfutation d'objections.

Tableau 4.4 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la réfutation des objections du client

Énoncé de question : En vous référant à la prise de votre commande, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devant des réticences à l'égard de certains éléments du menu, le serveur est intervenu rapidement pour donner plus de précisions. (RE1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Direct answer method</i> » (Dwyer <i>et al.</i>, 2000). ▪ Adapté de « <i>My ability to address customer resistance regarding the product</i> » (Johlke, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Il a rectifié une mauvaise interprétation qui a été faite du menu. (RE2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Demonstration – demonstrate the offering to show the prospect the objection is not applicable</i> » (Hite et Bellizzi, 1985). ▪ Adapté de « <i>My overall ability to effectively answer objections</i> » (Johlke, 2006).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur a apporté un correctif à un élément du menu qui était mal compris. (RE3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Direct answer method – provide a specific response to the exact question by the prospect</i> » (Hite et Bellizzi, 1985). ▪ Adapté de « <i>Working out solutions to a customer's questions or objections</i> » (Cravens <i>et al.</i>, 1993 ; Behrman et Perreault, 1982).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devant un doute par rapport au menu, le serveur a réussi à vous rassurer. (RE4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I try to work with X for a proper understanding of a problem</i> » (Homburg <i>et al.</i>, 2011). ▪ Adapté de « <i>My ability to address customer resistance regarding their need for the product</i> » (Johlke, 2006).

4.7.1.5 Mesure des comportements de vente associés à la conclusion de la vente

Les travaux de Dubinsky (1980) ont permis de bien circonscrire les différentes approches et techniques associées à la conclusion de la vente. Bien que les échelles de mesure qui ont été utilisées lors de recherches passées aient pris une approche d'auto-évaluation du vendeur, certaines de ces échelles visent l'identification de tentatives du vendeur à conclure la vente. De plus, plusieurs auteurs ont repris ces énoncés qui sont à ce jour toujours associés à la conclusion de la vente (Johlke, 2006). Le tableau 4.5 précise les questions retenues pour permettre au participant d'identifier la présence ou non de comportements de vente associés à l'étape de la conclusion de la vente.

Tableau 4.5 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à la conclusion de la vente

Énoncé de question : En vous référant à la prise de votre commande, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur vous a vraiment pressé à prendre une décision d'achat. (CL1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>My ability to ask for and obtain the sale</i> » (Johlke, 2006). ▪ Adapté de « <i>Closing - Straightforward close</i> » (Dwyer et al., 2000).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous vous êtes senti poussé par le serveur à passer votre commande. (CL2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I try to influence a customer by information rather than by pressure</i> » (Homburg et al., 2011). ▪ Adapté de « <i>Instil an urgency in the prospect by explaining that unless the purchase is made now, the desired offering may be unavailable</i> » (Hite et Bellizzi, 1985).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Votre décision par rapport à vos choix de mets ou de boissons a été précipitée par le serveur. (CL3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Direct close - Ask for the order in a straight forward manner</i> » (Hite et Bellizzi, 1985).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le serveur a beaucoup insisté auprès de vous pour obtenir vos choix de menu et de boisson. (CL4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>My ability to make multiple closing attempts</i> » (Johlke, 2006).

Ainsi, les échelles retenues pour mesurer les comportements associés aux cinq étapes de la vente personnalisée permettent de circonscrire les variables principales de cette étude.

4.7.2 Variables explicatives des antécédents aux comportements de vente

Le modèle d'analyse de cette recherche présente les antécédents des comportements de vente du serveur qui se déclinent en trois aspects. La présente section procure les détails relatifs à la construction des échelles de mesure pour des aspects associés au serveur dans un premier temps, pour être suivi d'aspects reliés au contexte de service et pour préciser la mesure des construits reliés aux prédispositions du client.

4.7.2.1 Échelle de mesure pour les construits d'orientation vente ou client (SOCO)

Saxe et Weitz (1982) ont développé l'échelle permettant de mesurer l'orientation vente ou client. Initialement composée de 24 énoncés, l'échelle a été adaptée de nombreuses fois pour être plus courte dans le but de diminuer la fatigue ou l'assentiment (Periatt, LeMay et Chakrabarty, 2004). L'échelle de Thomas, R. W. *et al.* (2001) réussit à circonscrire les principales dimensions du construit en 10 énoncés.

De plus, bien que l'échelle fut initialement développée pour que les vendeurs rapportent leurs propres perceptions de leur orientation, d'autres l'ont modifiée pour que la mesure s'effectue à partir d'un regard externe, soit d'un supérieur, d'un collègue ou d'un client (Brown, G. *et al.*, 1991). Daniel et Darby (1997) ont démontré la validité de l'échelle écourtée de SOCO lorsqu'utilisée pour rapporter les perceptions du client.

Pour le bien de cette étude, l'échelle de Brown, G. *et al.* (1991) a été adaptée pour refléter un contexte de détaillant de services et se distancer des particularités de la vente dans le domaine B2B ou des secteurs industriels. Ainsi deux échelles ont été

retenues, une première pour capturer la dimension d'orientation client (*Customer Orientation*) et une seconde pour l'orientation vente (*Sales Orientation*). Les tableaux 4.6 et 4.7 précisent les énoncés du questionnaire tels que développés par Saxe et Weitz (1982) et retravaillés par Perriatt *et al.* (2004) qui sont utilisés pour la présente étude.

Tableau 4.6 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'orientation vente (*Sales orientation*)

Énoncé de question : En vous référant à votre serveur, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti que le serveur insistait beaucoup pour proposer des mets ou boissons qui ne vous convenaient pas. (SO1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I try to sell a customer all I can convince them to buy, even if I think it is more than a wise customer would buy</i> » (Plouffe <i>et al.</i>, 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti qu'il tentait de vous vendre le plus d'items possible sans égard à ce que vous aviez besoin. (SO2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I try to sell as much as I can rather than to satisfy a customer</i> » (Plouffe <i>et al.</i>, 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti qu'il a passé beaucoup de temps à vous convaincre d'acheter davantage. (SO3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>When meeting a client : I spend more time trying to persuade a customer to buy than I do trying to discover his needs</i> » (Plouffe <i>et al.</i>, 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez perçu qu'il était souvent en accord avec vous juste pour vous plaire. (SO4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>When meeting a client : I pretend to agree with customers to please them</i> » (Plouffe <i>et al.</i>, 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti qu'il exagérait beaucoup sa description des mets et boissons offerts. (SO5) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I paint too rosy a picture of my product/service to make them sound as good as possible</i> » (Plouffe <i>et al.</i>, 2009).

Tableau 4.7 Échelle de mesure pour l'identification des comportements associés à l'orientation client (*Customer orientation*)

Énoncé de question : En vous référant à votre serveur, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous trouvez qu'il a été vraiment attentif aux besoins que vous avez exprimés. (CO1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I try to figure out what a customer's needs are</i> » (Plouffe et al., 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti que le serveur a tenté de trouver la meilleure proposition de mets ou de boisson pour vous. (CO2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I offer the product/service that is best suited to the customer's problem</i> » (Plouffe et al., 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti que le serveur était là pour défendre vos intérêts. (CO3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>A good employee has to have the customer's best interest in mind</i> » (Plouffe et al., 2009).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez senti qu'il avait comme objectif premier de s'assurer de votre satisfaction. (CO4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>When meeting a client : I try to achieve my goals by satisfying customers</i> » (Plouffe et al., 2009).

4.7.2.2 Échelles de mesure pour les éléments contextuels à l'épisode de consommation.

La présente section détaille les échelles de mesure des trois construits des éléments contextuels retenus pour cette étude qui sont issues du *servicescape* (Bitner, 1992). Ces mesures relèvent des dimensions environnementales du contexte de service spécifique à la restauration qui permettront de faire les liens avec les hypothèses de recherche.

Les données relatives au nombre de personnes partageant la table (*party size*) seront obtenues de deux façons. En premier lieu, en rapportant cette donnée sur le questionnaire, le participant sera invité à partager le nombre de convives qui étaient présents à la table. De plus, le numéro d'addition donnée par le client permettra de contre-vérifier cette information. Le tableau 4.8 précise le contexte de mesure du nombre de convives qui est utilisée dans le modèle d'analyse comme donnée de type ratio.

Tableau 4.8 Échelle de mesure pour l'identification du nombre de convives à la même table

Énoncé de question : Indiquez le nombre de personnes total présent à votre table pour le repas.	
Item retenu pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
▪ #__ personnes	▪ Repris de Wilson (2003) : « <i>Patrons were asked to indicate the number of people they were dining with (including themselves)</i> »

Le construit de contribution du menu (qui donne de l'information au consommateur pour l'aider à faire ses choix) est une dimension qui a peu été mesurée dans des recherches en restauration et en marketing. Bien que Rowland T. Moriarty et Spekman (1984) précise la distinction des sources d'information impersonnelles et de nature commerciale, peu de mesures de perception ont été développées. Bowen et Morris (1995) et Reynolds, D. *et al.* (2005) mesurent la contribution du menu dans un épisode de consommation en utilisant l'expérimentation et délaissant la mesure de perception du client. Ainsi, aucune question mesurant la dimension cognitive de la contribution du menu pour aider le client à faire ses choix n'y est utilisée.

L'échelle développée lors des travaux de Raajpoot (2002), et repris de l'échelle DINESERV (Stevens *et al.*, 1995), permet d'extraire la contribution du menu écrit dans la perception de la qualité. De plus, les travaux de Thomas, A. et Pickering (2003) focalisent sur la contribution des informations présente sur le label de la bouteille de vin lors de la prise de décision du consommateur. Ces quelques énoncés donnent des pistes pour circonscrire cette dimension. Le tableau 4.9 précise les items retenus pour effectuer la mesure de la contribution cognitive du menu, tel que mesuré par le client.

Tableau 4.9 Échelle de mesure pour reconnaître la contribution cognitive du menu écrit

Énoncé de question : En vous référant à la prise de votre commande, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les explications retrouvées dans le menu imprimé vous ont rassuré dans vos choix. (ME1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>Provided all the information I ask for</i> » (Goff <i>et al.</i>, 1994).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'information dans le menu imprimé a été d'une grande utilité pour guider vos choix. (ME2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré de Raajpoot (2002) « <i>Has a menu that is easily readable</i> ». ▪ Inspiré de « <i>How important front label and back labels was to when deciding which wine to buy</i> ». (Thomas, A. et Pickering, 2003)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous vous êtes attardé longuement au menu imprimé pour bien saisir les différences qui pouvaient exister entre les mets et boissons offerts. (ME3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré de Kivela <i>et al.</i> (1999) « <i>Menu item variety</i> »
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le menu imprimé vous a donné beaucoup d'informations sur les options de mets et boissons. (ME4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Item similaire à celui utilisé pour mesurer le comportement du serveur tiré de « <i>Ability to present the sales message</i> » (Rentz <i>et al.</i>, 2002).

Un certain nombre de chercheurs se sont attardés à la dimension d'achalandage dans le domaine du commerce de détail (Kehagias *et al.*, 2011 ; Rafaeli et Sutton, 1990); toutefois, compte tenu du contexte différent de la séquence de service, cette méthode de mesure ne s'avère pas réaliste pour la présente étude. Dans le domaine de la restauration, plusieurs chercheurs évoquent la notion d'achalandage sans toutefois la mesurer spécifiquement (Wilson, 2003 ; Johnson et Masotti, 1990) alors que d'autres la mesure via la perception du client (Noone *et al.*, 2007) ou des revenus générés par période de repas (Kimes et Thompson, 2004).

Toutefois, compte tenu du contexte précis de service étudié, cette mesure de productivité d'un restaurant doit être centrée sur l'objet d'étude, le serveur (Thompson, 2010). Ainsi, comme le rapportent Klassen, Russell et Chrisman (1998) « *a restaurant may want to calculate efficiency of waiters and waitresses by table, by customer, or by services sold (e.g. entrees, drinks, appetisers, and desserts)* ». De ce

fait, la mesure de l'achalandage des différentes périodes de service de cette étude ne relève pas de la perception du client, mais est une mesure réelle extraite des données de gestion de l'entreprise. Ainsi, pour mesurer la productivité du serveur, en termes de volume de travail effectué, le nombre moyen de clients servi par serveur, pour une même période de repas, demeure une mesure efficace (Chapman, 2005 ; Muller, 1999 ; Harris, 1994). Le tableau 4.10 donne le détail de cette variable observée.

Tableau 4.10 Mesure pour l'identification de l'achalandage (volume de clients servi par le serveur)

Donnée tirée des rapports financiers de l'entreprise.

Items retenus pour cette étude	Donnée réelle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de couverts (clients) servis pour la période de repas où le client a consommé son repas divisé par le nombre de serveurs qui ont pris des commandes durant cette période de repas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Décompte du nombre de couverts (clients) effectué à partir des rapports de gestion de l'établissement par période de repas. ▪ Décompte du nombre de serveurs qui ont participé à la prise de commande pour la période de service.

4.7.2.3 Mesures des prédispositions du client

Comme expliqué précédemment, le client, qui est une des deux parties de cette dyade, est également porteur de prédispositions qui peuvent freiner ou amplifier les comportements de vente du serveur. Les deux prochaines sections précisent les mesures utilisées pour circonscrire deux dimensions retenues pour cette étude.

La mesure du degré d'implication retenue pour cette étude tient compte d'un certain nombre de perspectives en raison des choix du contexte précis d'application. En premier lieu, l'étude s'effectue dans un cadre de service qui est différent d'un achat de produit; pour cette raison, l'évaluation du construit prend en compte des dimensions reliées à un contexte de service (Bienstock et Stafford, 2006).

En second lieu, la dimension cognitive de l'étude amène à préciser cet aspect par rapport au degré d'implication pour le distinguer de la dimension affective (Bowden, 2009). Enfin, le contexte d'achat en cours précise l'angle avec lequel le degré d'implication est mesuré; les travaux de Mittal, B. (1989) sur le « *Purchase-Involvement Scale* » ont permis de saisir cette dimension. Ainsi, les items retenus sont en lien avec ceux développés initialement par Zaichkowsky (1985) et qui ont été modifiés par Cooper-Martin (1992) pour tenir compte de la dimension de service, de l'effort cognitif et du contexte d'achat. Le tableau 4.11 précise la mesure qui est utilisée pour le degré d'implication du client.

16 Tableau 4.11 Échelle de mesure pour l'identification du degré d'implication du client

Énoncé de question : En vous référant aux choix que vous avez faits pour votre repas, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez pris beaucoup de soin à comparer les options de mets et boissons entre elles. (IN1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I have compared product characteristics among brands</i> ». (Cooper-Martin, 1992)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez pris beaucoup de temps à faire vos choix de mets et de boissons. (IN2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I usually spend a lot of time choosing what kind to buy</i> » (Cooper-Martin, 1992)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous avez eu besoin de vous concentrer lorsque vous avez fait vos choix de mets et de boissons. (IN3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré de « <i>Index of message involvement - degree of concentration</i> ». (Laczniak, Muehling et Grossbart, 1989)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La décision de vos choix de mets et boissons a requis une bonne réflexion. (IN4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inspiré de « <i>Choice based on great deal of information</i> » (Foxall et Pallister, 1998) ▪ Inspiré de « <i>Index of message involvement – level of thought</i> ». (Laczniak et al., 1989)

Le domaine de la restauration s'est principalement arrêté à l'attrait du produit consommé comme raison de déplacement vers un restaurant (Canziani *et al.*, 2010), délaissant des aspects reliés au profil psychographique du consommateur. La mesure de la raison de sortie au restaurant est tirée de deux études qui se sont attardées à cette dimension. Pour cette recherche, les échelles nominales de Auty (1992) et de Noone *et al.* (2007) sont reprises textuellement. Le tableau 4.12 présente ces échelles.

Tableau 4.12 Échelle de mesure pour l'identification du nombre de convives à la même table

Énoncé de question : Choisissez l'énoncé qui se rapproche le plus de la raison de votre visite d'aujourd'hui au restaurant (encercler le chiffre)

Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
1. Occasion spéciale (célébration - anniversaire, repas romantique) (OC1)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repris de « <i>Why did you go to a restaurant on this occasion? Please select one only. Social (out for a meal with family/friends, special occasion, celebration), Business or Convenience</i> » de (Noone et al., 2007). ▪ Repris de « <i>A celebration (birthday or anniversary), Social occasion, Convenience/quick meal and Business meal</i> » de (Auty, 1992)
2. Occasion d'affaires (rencontre dans le cadre de mon emploi et mes relations d'affaires) (OC1)	
3. Occasion sociale (occasion de partager, rencontrer des proches, familles ou amis) (OC1)	
4. Occasion de convenance (seulement parce que j'ai besoin de me nourrir) (OC1)	
5. Autres raisons (préciser) (OC1)	

4.7.3 Variables conséquentes aux comportements de vente

L'inventaire des indicateurs de performance des vendeurs de plusieurs contextes de vente a largement été discuté dans les chapitres précédents (Reynolds, D. et al., 2005 ; Dwyer et al., 2000 ; Sheridan, 2000 ; Clift, 1998 ; Jolson, 1997 ; Marvin, 1997). Tel qu'évoqué précédemment, cette étude se concentre sur les ventes réalisées par les serveurs qui peuvent être considérées comme une mesure réelle de consommation en plus d'une mesure d'appréciation de l'expérience de consommation. Ces deux mesures sont donc rattachées à l'unité d'échantillonnage qui est le client.

La mesure de vente retenue pour cette étude est en lien avec les ventes réalisées par le serveur ou plus spécifiquement les achats réalisés par le client; elle est ainsi de nature financière. De ce fait, étant donné que l'unité d'échantillonnage est le client, la mesure se doit d'être centrée sur ce qui est spécifique au client, soit sa consommation

individuelle. Cette variable manifeste est obtenue des rapports financiers de l'établissement de restauration. La mesure est factuelle et s'éloigne de perceptions du client. Elle se distingue d'autres études effectuées en restauration, où les ventes totales ou le nombre d'items vendus est utilisé comme mesure de performance (Ebster *et al.*, 2006 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Ralis et O'Brien, 1987).

Comme d'autres études réalisées dans le domaine de la restauration, cette variable observée est associée à sa propre période de consommation, étant donné que des variations peuvent exister entre les différentes périodes de repas. La période de repas devient une unité de performance permettant d'effectuer des comparatifs valables (Martinko *et al.*, 1989). Dans un souci de comparaison entre les clients et les différentes périodes de repas, le ratio entre la dépense réelle du client et l'addition moyenne pour la même période de repas est utilisé comme mesure d'écart. Cela procure une plus grande objectivité de comparaison entre les périodes de repas. Le tableau 4.13 précise la portée de la mesure.

Tableau 4.13 Échelle de mesure pour l'identification des ventes effectuées

Énoncé de question : S.V.P., indiquez le numéro de facture qui apparaît sur votre addition? (Composé de 6 chiffres).

Items retenus pour cette étude	Donnée réelle de gestion
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montant dépensé par client 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyenne des dépenses par client prise sur l'addition du client qui a rempli le questionnaire.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Montant moyen dépensé par l'ensemble des clients pour la même période de repas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moyenne par période de repas prise à partir des données de l'établissement. ▪ Cette moyenne est déterminée par les ventes totales divisées par le nombre de client servis lors de cette période de repas.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratio entre la dépense moyenne par client et la dépense moyenne pour la même période de repas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cette mesure devient la mesure de performance de vente du serveur qui indique si le client a dépensé au-dessus ou en dessous de la moyenne des additions pour la même période de repas. ▪ Ce ratio opérationnel varie de 0 à X, 1 étant le même montant dépensé que la moyenne de clients.

Pour terminer, la nature dynamique et subjective du concept de satisfaction (Andaleeb et Conway, 2006 ; Oliver, 1981) combinée avec le nombre de perspectives qui peuvent être prises pour la mesurer (Ekinci *et al.*, 2008) demande un degré de rigueur élevé dans le choix de l'échelle de mesure. Tel que précisé dans les chapitres précédents, le construit de « satisfaction envers ses choix » vise davantage une caractéristique spécifique de l'expérience de consommation au détriment d'une mesure globale de satisfaction (Namkung, Young et Jang, 2010 ; Gupta *et al.*, 2007 ; Szymanski et Henard, 2001).

Dans le cadre de cette étude, on s'intéresse aux liens existants entre la démonstration de comportements de vente et la satisfaction que le client peut tirer à la suite de ces interventions. Ainsi la variable de satisfaction est utilisée pour valider que le client a fait un choix de consommation qui le satisfait. Ainsi, la mesure doit capturer, à la suite d'une expérience de consommation, le degré de contentement du consommateur (Oliver, 2009 ; Ekinci *et al.*, 2008) à travers un ensemble de référentiels précis qui se distinguent d'autres construits post-consommation tels la qualité ou des intentions post-consommation. Le tableau 4.14 précise les énoncés du questionnaire qui capturent ce construit.

Tableau 4.14 Échelle de mesure pour la satisfaction du client envers ses choix qu'il a effectués

Énoncé de question : En vous référant au repas que vous venez de prendre, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.	
Items retenus pour cette étude	Références de l'échelle de mesure
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous êtes très satisfait des décisions prises par rapport à la sélection des items de votre repas. (SA1) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I feel bad about my decision to <product></i> » (Westbrook et Oliver, 1981). ▪ Inspiré de « <i>Overall, I am very satisfied with my new vehicle</i> » (Goff <i>et al.</i>, 1994)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vous êtes très content des options que vous avez retenues pour votre repas. (SA2) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I am not happy that I decided to <product></i> » (Westbrook et Oliver, 1981).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En bout de compte, la sélection de mets et de boisson que vous avez faite était la meilleure pour vous. (SA3) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>I'm sure it was the right thing for me to <product></i> » (Westbrook et Oliver, 1981).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si c'était à refaire, vous prendriez les mêmes choix de mets et de boissons. (SA4) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapté de « <i>If I could do it over again, I would not have <product></i> » (Westbrook et Oliver, 1981).

4.8 Analyse des données

L'utilisation du logiciel d'analyse statistique SPSS version 19, permet d'effectuer une première étape de l'analyse des données. Ainsi, les échelles de mesure du modèle d'analyse peuvent être validées et épurées par l'utilisation d'analyses factorielles exploratoires et on peut en vérifier leur fidélité.

Par la suite, en utilisant le logiciel d'analyse statistique EQS 6.1, des analyses factorielles confirmatoires sont réalisées sur les construits de l'étude afin d'assurer la validité des construits en considérant les liens entre ceux-ci. Enfin l'estimation du modèle de mesure sera effectuée pour arriver à l'estimation du modèle structurel qui permettra de valider les hypothèses émises.

Ce chapitre a précisé le cadre dans lequel cette étude s'est réalisée. En premier lieu, un rappel a été fait sur les particularités du domaine d'application, soit le secteur de la restauration. Bien que cette industrie génère plusieurs millions de transactions au quotidien, les mécanismes entourant la vente personnalisée sont peu connus; les explications apportées dans ce chapitre, permettent de préciser les tenants et aboutissants de la vente personnalisée en restauration.

Les justifications ont été apportées entourant le choix d'effectuer une recherche par enquête utilisant un questionnaire auto administré auprès de clients d'un établissement ayant deux salles à manger. Après un prétest du questionnaire, la collecte de données a permis de récolter 180 questionnaires valides avec les données réelles de consommation de clients. Enfin, les construits utilisés dans le modèle d'analyse ont été précisés pour qu'ils soient soumis aux analyses statistiques retenues, soit des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Le chapitre qui suit, présente les résultats obtenus.

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS

Le présent chapitre expose les résultats obtenus provenant de la collecte de données. Dans un premier temps, les données descriptives permettent de décrire le profil de l'échantillon ainsi que certaines dimensions caractérisant l'expérience de consommation.

Dans un second temps, les résultats du modèle d'analyse sont examinés. Pour débiter, certains construits sont issus d'une seule variable observée; ceux-ci sont exposés et expliqués. Par la suite, les différents construits du modèle sont analysés. Les échelles de mesure utilisées sont purifiées en utilisant des analyses factorielles exploratoires puis leur fiabilité y est déterminée par l'alpha de Cronbach et l'indice de fidélité composite. Les construits associées aux comportements de vente, aux antécédents de ces comportements de vente et à ses conséquences sont analysés successivement.

La vérification de la validité des échelles de mesure se complète par des analyses factorielles confirmatoires. Pour terminer, le modèle de mesure est estimé et les résultats associés aux hypothèses de recherche sont révélés.

5. 1 Description de l'échantillon

La collecte de données a permis de récolter des données provenant de 211 participants. Certains questionnaires ont été éliminés pour les raisons suivantes : absence du numéro d'addition qui permet de valider les ventes effectuées, numéro d'addition non compatible avec les données de l'établissement, questionnaire rempli à moitié ou rempli pour une mauvaise période de repas (petit-déjeuner). À la suite du

retrait de ces questionnaires, le nombre de questionnaires valides est de 180 qui ont été récoltés sur un total de 86 périodes de repas; représentant 2,1 questionnaires complétés par période de repas.

Le profil de l'échantillon est présenté ci-dessous au tableau 5.1. Il est constitué d'une proportion de 55 % de femmes et de 45 % d'hommes. L'échantillon est composé d'individus qui ont un revenu annuel réparti entre moins de 20 000 \$ par année jusqu'à plus de 100 000 \$ par année. Cette dernière catégorie est la plus représentée au sein de l'échantillon avec 27,2 % des répondants; l'échantillon présente un ensemble varié de profils économiques. Ces données sont difficilement comparables à des données d'autres établissements, étant donné l'absence de données statistiques sur les profils des consommateurs.

Le groupe de répondants est composé d'une grande majorité de francophones (88,3%) ce qui est représentatif du territoire montréalais où se situe l'entreprise choisie pour effectuer la collecte de données. Du côté de la dimension éducation, on note que 75 % de l'échantillon est constitué d'individus ayant atteint une éducation de niveau universitaire. En termes de profession, bien que la plus grande proportion des répondants soit des salariés, avec 35 % de l'échantillon, on note la présence d'autres occupations, tels les étudiants et les retraités.

Enfin, seulement 10 % de l'échantillon est constitué d'individus travaillant pour l'institution. Aucune différences significatives ont été notées au regard des construits du modèle d'analyse. . De plus, un peu moins de 70 % de l'échantillon dit avoir fréquenté l'établissement moins de trois fois, ce qui indique que la majorité des répondants n'est pas considérée comme habitués ou clients réguliers de l'établissement. La moyenne de visite pour l'ensemble de l'échantillon est de 2,9 fois. Le tableau 5.1 donne le détail des données sur la composition de l'échantillon.

Tableau 5.1 Données descriptives de l'échantillon			
Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Sexe (DA1)	Homme	75	41,7 %
	Femme	99	55,0 %
	Données manquantes	6	3,3 %
	Total	180	100 %
Revenu Ménage (DE8)	19999 \$ et moins	15	8,3 %
	Entre 20 000 \$ et 39 999 \$	15	8,3 %
	Entre 40 000 \$ et 59 999 \$	38	21,1 %
	Entre 60 000 \$ et 79 999 \$	27	15,0 %
	Entre 80 000 \$ et 99 999 \$	19	10,6 %
	100 000 \$ et plus	49	27,2 %
	Données manquantes	17	9,4 %
	Total	180	100,0 %
Langue maternelle (DE5)	Français	159	88,3 %
	Anglais	9	5,0 %
	Autres	6	3,3 %
	Données manquantes	6	3,3 %
	Total	180	100,0 %
Degré de scolarité (DE6)	Pré universitaire	39	21,7 %
	Universitaire	135	75,0 %
	Données manquantes	6	3,3 %
	Total	180	100,0 %
Occupation principale	Employé salarié	63	35,0 %
	Employé cadre	32	17,8 %
	Travailleur autonome/entrepreneur	26	14,4 %
	Retraité	38	21,1 %
	Étudiant	13	7,2 %
	Autre	1	0,6 %
	Données manquantes	7	3,9 %
	Total	180	100,0 %
Nombre de visites antérieures (DE2)	0	10	5,6 %
	1	92	51,1 %
	2	20	11,1 %
	3	11	6,1 %
	4	12	6,7 %
	5 à 10 *	16	8,9 %
	10 et plus *	14	7,7 %
	Données manquantes	5	2,8 %
	Total	180	100,0 %
	Employé de l'institution (DE4)	Oui	18
Non		156	86,7 %
Données manquantes		6	3,3 %
Total		180	100,0 %

* Catégorie regroupée à des fins de présentation des données uniquement

À l'issue de la collecte de données, 71,7 % des répondants ont complété leur expérience de consommation dans la première salle à manger de l'entreprise alors que 28,3 % des répondants l'ont complété dans la seconde. Les deux salles à manger de l'institution offrent des formules culinaires similaires, mais dans des lieux physiques distincts. De plus, la collecte de données s'est produite lors des périodes de repas du midi, au déjeuner, et du soir lors du dîner. Enfin, 58,3 % des questionnaires complétés l'ont été pour la période du soir alors que la balance l'a été pour la période du midi, soit 41,7 % des questionnaires complétés.

Le tableau 5.2 donne le détail de ces données descriptives de l'échantillon par rapport au contexte de la collecte des données.

Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Période de repas (DA6a)	Midi	75	41,7 %
	Soir	105	58,3 %
	Total	180	100,0 %
Forme du questionnaire (DA1a)	Papier	123	68,3 %
	Électronique	57	31,7 %
	Total	180	100,0 %
Salle à manger (DAresto)	RDI (Restaurant de l'Institut)	129	71,7 %
	SPEL (Salle Paul-Émile Lévesque)	51	28,3 %
	Total	180	100,0 %
Nombre de périodes de repas (DA4)	86 périodes de repas		

Un test-t pour valider l'égalité des moyennes des trois différentes conditions a été exécuté sur l'ensemble des variables du modèle d'analyse pour la période de repas, les deux salles à manger et la méthode utilisée pour remplir le questionnaire. L'ensemble des moyennes ne sont pas significativement différentes à l'exception de quelques cas. Pour les périodes de repas, le construit « Contribution du menu »

démontre une moyenne légèrement supérieure pour la période du midi comparativement au soir (midi : 5,60/7 – soir 5,17/7, $p=0,04$).

Pour ce qui est de la salle à manger, le ratio vente est légèrement supérieur dans la salle à manger du rez-de-chaussée de l'établissement comparativement à celle située à l'étage. La moyenne du ratio de la première salle à manger se situe à 1,06 fois l'addition moyenne de la période de repas alors qu'à la seconde, cette moyenne se situe à 0,89 ($p=0,001$). De plus, une différence significative existe également au niveau du construit « Degré d'implication »; les participants de la première salle à manger ont eu en moyenne un score de 3,31/7 alors que la moyenne des scores des participants de la seconde salle à manger est de 2,64/7 ($p=0,013$). Enfin, toujours avec la condition de la salle à manger, la moyenne des scores reliée au construit de « contribution du menu » est de 5,56/7 pour la première salle à manger alors qu'il est de 4,84 pour la seconde ($p=0,004$). Cette différence peut être expliquée par une dimension grand public qui caractérise la première salle à manger qui interpelle davantage de clients sans réservations, alors que la seconde salle à manger, ouverte de façon plus sporadique exige une réservation pour s'y rendre.

Finalement, les données recueillies pouvaient l'être à partir d'un questionnaire papier rempli et retourné dans une boîte fermée à la salle à manger ou à partir d'un questionnaire en ligne complété après la période de consommation à l'extérieur de la salle à manger. Pour ce qui est des questionnaires complétés sur place, 68,3 % des questionnaires l'ont été dans la version papier alors que la balance, soit 31,7% des répondants l'ont fait de façon électronique. Une différence de moyennes existe uniquement pour le nombre de convives assis à une même table. Pour les répondants sur questionnaire papier, cette moyenne est de 2,93 personnes par table alors que pour ceux qui ont remplis un questionnaire électronique, il est de 3,65 ($p=0,004$). Ces différences significatives seront abordées lors de la discussion des résultats.

5.2 Mesure des variables manifestes du modèle d'analyse

Tel que mentionné précédemment, certaines variables du modèle d'analyse ne sont pas issues de construits théoriques, mais sont des données réelles de gestion qui émanent des rapports de gestion de l'entreprise. La prochaine section précise la portée de ces variables observées.

5.2.1 Nombre de convives par tables

Le nombre de convives par table (*party size*) est une mesure qui est extraite du questionnaire complété par les clients et qui est contre vérifiée par le biais de l'addition du client. Ainsi, un seul item permet de circonscrire la taille du groupe. Selon les données récoltées, en moyenne, les tables étaient occupées par des groupes composés de 3,16 personnes avec un mode et une un médiane de 2 personnes. Le nombre minimum de convives par table a été de 1 personne et le nombre maximal de 15 personnes.

Afin de simplifier la présentation des données, le nombre de convives par table est rapporté selon des catégories associées à la taille du groupe et est limité à cinq, soit des groupes de une, deux, trois, quatre personnes et des groupes de cinq personnes et plus. Toutefois, le modèle d'analyse utilise la donnée réelle du nombre de convives. Le tableau 5.3 présente la répartition des participants parmi les différentes tailles de groupe.

Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Nombre de personnes à la table (DA2paxpertable)	1 personne	19	10,6 %
	2 personnes	83	46,1 %
	3 personnes	18	10,0 %
	4 personnes	26	14,4 %
	5 personnes et plus	34	18,9 %
	Données manquantes	0	0,0 %
	Total	180	100,0 %

5.2.2. Raison de la visite

Le questionnaire utilisé pour effectuer la collecte de données a identifié quatre occasions qui justifient une visite au restaurant. Les données récoltées permettent de voir que deux grandes catégories se démarquent des deux autres. Avec respectivement 38,3 % et 34,4 %, les occasions sociales et occasion spéciales occupent un peu plus de 70 % des raisons qui justifient la visite au restaurant. Puis, suivent presque à égalité les occasions de convenance et les occasions d'affaires avec un peu plus de 13 % des répondants chacun.

Pour des fins d'analyse statistiques, les occasions spéciales et d'affaires sont réunies compte tenu que ces occasions caractérisent un espace communicationnel plus fermé (*Boundary-Closed Transaction*) (Mars et Nicod, 1984). D'autre part, les occasions sociales et de convenance caractérisent à leur tour, un espace communicationnel plus ouvert (*Boundary-Open Transaction*). D'autres explications suivront dans la phase de discussion. Le tableau 5.4 précise les fréquences des raisons de visite évoquées par les participants.

Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Occasion de la visite (OC1)	Occasion spéciale	62	34,4 %
	Occasion d'affaires	24	13,3 %
	Espace communicationnel fermé (Occasion spéciale et d'affaires)	86	47,7 %
	Occasion sociale	69	38,3 %
	Occasion de convenance	25	13,9 %
	Espace communicationnel ouvert (Occasion sociale et de convenance)	94	52,3 %
	Données manquantes	0	
	Total	180	100,0 %

5.2.3 Volume de travail pour le serveur (achalandage)

Les résultats du volume d'achalandage permettent de voir que sur l'ensemble des 86 périodes de repas où des données ont été recueillies, le volume de travail moyen des serveurs s'est échelonné de 7 couverts par serveur jusqu'à 39 couverts par serveur, démontrant des périodes creuses de repas et des périodes surchargées. La moyenne de clients servis par serveur par période de repas se situe 17,4 avec une médiane de 17 clients et un écart type de 6,4 clients. Un Kurtosis de 1,03 et un coefficient d'asymétrie de 0,89 rendent compte d'une distribution relativement normale des différents épisodes de volume de travail des 86 périodes de repas répertoriées. Pour fin d'analyse statistique, le ratio « client servi par serveur par période de repas » est utilisé comme variable observée à l'intérieur du modèle d'analyse et non pas comme variable catégorique. Le tableau 5.5 rapporte les données descriptives reliées à la mesure du taux d'achalandage.

Variable	Statistique descriptive	Valeur
Ratio client par serveur (DA5b)	Moyenne	17,4
	Médiane	17,0
	Mode	17,0
	Écart-type	6,4
	Minimum	7,0
	Maximum	39,0

5.2.4 L'addition moyenne

La donnée utilisée comme indicateur des ventes réalisées a été expliquée en détail dans le chapitre précédent. L'addition moyenne de l'ensemble de l'échantillon est de 43,37 \$ par personne alors que l'addition moyenne des 86 périodes de repas est de 42,89 \$ par personne. Le montant de l'addition comprend la taxe de vente du Québec (TVQ) de 9,975 % et la taxe sur les produits et services (TPS) de 5 %. Après le traitement des données, on peut voir que les répondants du questionnaire ont dépensé

en moyenne 1,02 fois l'addition moyenne pour la même période de repas avec une médiane de 0,97 fois l'addition moyenne. Ces données permettent de voir que les répondants ont tout de même consommé dans une proportion similaire à celle de la population étudiée. De plus, en termes de dispersion, les additions moyennes les plus éloignées de l'addition moyenne se situent à 0,38 et à 2,56 fois de l'addition moyenne d'une même période de repas. Avec un écart type 0,35 fois l'addition moyenne, la répartition des montants des additions permet de voir qu'une certaine variabilité de dépenses existe entre les participants.

Cette étude de la variabilité de l'addition moyenne d'un client au regard de l'addition moyenne de la même période de repas est difficilement comparable à d'autres populations, compte tenu que ce type de données n'apparaît pas dans des publications publiques⁴. Le tableau 5.6 donne le détail de cette variable observée.

Tableau 5.6 Ratio entre la moyenne de l'addition du client et celle de la période de repas		
Variable	Statistique descriptive	Valeur
Ratio Vente - Ratio entre l'addition du client et la moyenne de la période de repas (DA4)	Moyenne	1,02
	Médiane	0,97
	Écart-type	0,35
	Minimum	0,38
	Maximum	2,56

5.3 Évaluation et purification des échelles de mesure des construits théoriques

Les échelles de mesures utilisées pour circonscrire les construits du modèle d'analyse émanent pour la plupart d'échelles existantes ou d'échelles qui ont été construites à la suite de l'adaptation d'autres échelles utilisées dans des recherches passées. D'autres

⁴ En effet, ces données de gestion ne sont pas fournies par Statistique Canada et ni par les associations sectorielles reliées au domaine de la restauration. Il est de ce fait difficile de valider si les données obtenues sont représentatives de la réalité des restaurants avec service aux tables.

échelles, utilisées dans le cadre de cette recherche, ont été élaborées à partir de construits utilisés lors d'études dans le domaine des ventes.

De ce fait, une vérification des propriétés psychométriques de ces échelles est de mise (Churchill, 1979). Les échelles, utilisées dans le cadre de cette recherche, sont ainsi soumises à des analyses factorielles exploratoires, en utilisant le logiciel d'analyse statistique SPSS version 19 et par des analyses factorielles confirmatoires avec le logiciel d'analyse statistiques EQS 6.1. Ces vérifications permettent de s'assurer que les items des échelles choisies valident la dimensionnalité des construits mesurés, tout en conservant le maximum d'information colligée auprès des répondants (Hair *et al.*, 2009).

5.3.1 Mesure des comportements de vente associés à la vente personnalisée

Cinq construits associés aux comportements de ventes sont mesurés pour cette recherche : établir un contact initial, s'informer des besoins du client, présenter de l'information au client, réfuter les objections et clore la vente. Une première analyse des données permet toutefois d'éliminer un des comportements de vente du modèle d'analyse. En effet, le construit de « Réfutation des objections » est retiré compte tenu du petit nombre d'occasions où la manifestation du comportement a été perçue par les répondants. Pour chacune des questions utilisées pour relever ce comportement de vente, des 180 participants à l'étude, entre 52,8 % et 81,1 % ont rapporté avoir été dans des situations où le comportement associé à la réfutation des objections n'était pas applicable. L'analyse statistique des données ne permet pas d'obtenir un construit valide. À ce propos, tel que rapporté dans l'explication du cadre théorique, la réfutation des objections est tributaire d'une situation qui peut se produire seulement si une objection est émise par le client (Moncrief et Marshall, 2005). Ainsi, les données récoltées rendent compte que l'épisode de consommation

du client n'était pas porteur de réfutation d'objections. Le tableau 5.7 précise les fréquences associées aux items utilisés pour mesurer la réfutation des objections.

Variable	Catégories	Fréquence	Pourcentage
Réfutation – Item No.1	Réponses de 1 à 7	44	24,4 %
	Réponse de non-applicable	133	73,9 %
	Données manquantes	3	1,7 %
	Total	180	100,0 %
Réfutation – Item No.2	Réponses de 1 à 7	30	16,7 %
	Réponse de non-applicable	146	81,1 %
	Données manquantes	4	2,2 %
	Total	180	100,0 %
Réfutation – Item No.3	Réponses de 1 à 7	80	44,4 %
	Réponse de non-applicable	95	52,8 %
	Données manquantes	5	2,8 %
	Total	180	100,0 %
Réfutation – Item No.4	Réponses de 1 à 7	69	38,4 %
	Réponse de non-applicable	107	59,4 %
	Données manquantes	4	2,2 %
	Total	180	100,0 %

Pour les quatre autres construits reliés aux comportements de vente, l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales avec une rotation varimax permet de valider que les échelles de mesures utilisées circonscrivent les construits analysés. Cette méthode permet de valider que les données associées aux items retenus dans le questionnaire convergent vers des construits similaires (Hair *et al.*, 2009). L'analyse des données permet d'identifier que l'indice KMO des quatre construits de vente est supérieur à 0,6, ce qui révèle de bonnes corrélations inter items, qui est une condition favorable à l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009). L'indice KMO des quatre construits est en effet supérieur à 0,85 ce qui indique que la solution factorielle est considérée comme excellente (Tabachnick et Fidell, 2014). De plus, le test de sphéricité de Bartlett des quatre construits retourne une valeur de 0,00 pour le degré de signification, ce qui révèle que la matrice de corrélation des items

mesurés s'éloigne de la matrice identité et confirme la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire.

Les quatre construits mesurés expliquent entre eux 77,43 % de la variance et ils ont tous une valeur propre supérieure à 1, ce qui indique la présence de quatre facteurs uniques (Hair *et al.*, 2009). Le poids factoriel des items utilisés pour constituer les quatre facteurs sont tous supérieur à 0,6 qui est considéré comme la valeur limite pour conserver un item au sein d'un facteur (Hair *et al.*, 2009).

Toutefois, lors de l'analyse factorielle exploratoire des quatre comportements de vente (avec une rotation varimax) certains items ont montré un poids factoriel qui est présent sur plus d'un facteur. C'est le cas du quatrième item pour reconnaître les comportements associés à « Sonder les besoins » (BE4) qui présente un poids factoriel de 0,66 sur le facteur de « présenter le produit ». De plus, l'item No. 4 pour valider la présence d'un « Contact initial » (CI4) laisse voir un poids factoriel de 0,72 dans le facteur de « Présenter le produit » alors qu'aucun poids factoriel n'est rapporté pour le facteur de « Contact initial ». Pour ces raisons, les items BE4 et CI4 seront retirés du modèle d'analyse.

Deux autres items démontrent le même comportement, sans toutefois présenter des poids factoriels trop élevés (supérieurs à 0,4) dans d'autres facteurs. Ainsi, cette première étape de purification des échelles de mesures permet de retirer deux items utilisés pour circonscrire les construits reliés aux comportements de vente. Le tableau 5.8 précise les données récoltées lors des analyses factorielles exploratoires et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire.

Tableau 5.8 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux comportements de vente		
Construit / Item	Moyenne/ écart type	Poids factoriels (AFE)
Contact initial (CI)		
• Les salutations d'usage du serveur, au début du service, ont été faites de façon énergique. (Q – 2.7 – variable CI1)	6,16 / 1,19	0,82
• Il vous a réservé un accueil fort sympathique au début du service. (Q – 2.2 – variable CI2)	6,39 / 1,07	0,80
• Au tout début, Il s'est présenté à vous en démontrant une grande assurance. (Q – 2.4 – variable CI3)	6,03 / 1,19	0,85
• Avant de prendre votre commande, il a pris le temps d'avoir une conversation intéressante avec vous. (Q – 2.5 - variable CI4)	4,50 / 1,94	Item retiré
Sonder les besoins (BE)		
• Il s'est vraiment intéressé à connaître vos préférences de mets ou boissons. (Q – 2.8 – variable BE1)	4,64 / 2,07	0,80
• Le serveur vous a posé plusieurs questions pour savoir ce qui vous intéressait le plus du menu. (Q – 2.1- variable BE2)	4,07 / 2,22	0,86
• Le serveur a vraiment voulu savoir ce qui vous plaisait comme mets ou boissons avant de vous offrir quoi que ce soit. Q – 2.3 – variable BE3)	4,41 / 2,18	0,88
• Les efforts du serveur ont été suffisants pour découvrir les mets et boissons qui vous ravissent. (Q – 2.6 – variable BE4)	5,21 / 1,80	Item retiré
Présenter le produit (PR)		
• Le serveur vous a apporté beaucoup d'information sur les options de mets ou boissons. (Q – 3.4 – variable PR1)	5,24 / 1,68	0,73
• Le serveur a bien pris le temps de donner des détails des items du menu. (Q – 3.5 – variable PR2)	5,49 / 1,74	0,81
• Les suggestions faites par le serveur avaient un bon degré de précision. (Q – 3.9 – variable PR3)	5,53 / 1,61	0,82
• Le serveur a fait de bons efforts pour bien expliquer les options de mets et de boissons qui vous étaient offertes. (Q – 3.10 – variable PR4)	5,57 / 1,63	0,83
Clore la vente (CL)		
• Votre décision par rapport à vos choix de mets ou de boissons a été précipitée par le serveur. (Q – 3.7 – variable CL1)	1,78 / 1,63	0,82
• Le serveur vous a vraiment pressé à prendre une décision d'achat. (Q – 3.1 - variable CL2)	1,69 / 1,47	0,79
• Vous vous êtes senti poussé par le serveur à passer votre commande. (Q – 3.3 – variable CL3)	1,57 / 1,31	0,85
• Le serveur a beaucoup insisté auprès de vous pour obtenir vos choix de menu et de boisson. (Q – 3.12 – variable CL4)	1,99 / 1,62	0,61
Indice KMO :	0,85	
Test de Bartlett :	0,00	
Variance expliquée :	77,43 %	

Analyse des construits reliés aux antécédents des comportements de vente

Le modèle d'analyse fait référence à quatre construits dans les variables qui sont considérées comme antécédents des comportements de vente en plus d'une variable catégorique et de deux variables observées. Ces quatre construits sont associées à deux différentes dimensions, soit des prédispositions du serveur et des prédispositions du client. Les deux prochaines sections précisent les étapes utilisées pour valider les échelles d'orientation client et orientation vente et par la suite, les échelles d'implication du client et de perception du menu.

L'analyse des construits associés aux prédispositions du serveur font référence au concept d'orientation client (CO) et d'orientation vente (SO). L'analyse des données permet d'identifier que l'indice KMO des deux construits de prédisposition du vendeur se situe à 0,77 et que le test de sphéricité de Bartlett des deux construits retourne une valeur de 0,00 pour le degré de signification. Tel que mentionné précédemment, ces conditions confirment la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009).

Les deux construits mesurés expliquent à eux même entre 62,53 % de la variance et ont tous une valeur propre (*eigen value*) supérieure à 1, ce qui indique la présence de deux facteurs uniques (Hair *et al.*, 2009). De plus, les items des échelles de mesure des deux construits présentent des poids factoriels uniquement sur un seul facteur à la fois. On notera toutefois, que les valeurs moyennes du construit d'orientation client sont très élevées et qu'elles ont des écarts types assez bas ce qui révèle une faible variabilité, en plus d'avoir des coefficients d'asymétrie variant de -0,69 à -1,84. Les items du construit d'orientation vente présentent également des valeurs assez faibles près de la valeur 1 avec des écarts types autour de 1, et des coefficients d'asymétrie variant de 2,7 à 4,9, ce qui révèle une forte tendance d'asymétrie positive.

Ainsi, cette étape de purification des échelles de mesures permet de conserver les items utilisés pour circonscrire les deux construits reliés aux prédispositions du serveur. Le tableau 5.9 précise les données retenues lors des analyses factorielles exploratoires et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire.

Tableau 5.9 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Orientation vente ou client)		
Construit / Item	Moyenne/ écart type	Poids factoriels (AFE)
Orientation client (CO)		
• Vous avez senti que le serveur était là pour défendre vos intérêts. (Q - 5.7 – variable CO1)	4,83 / 1,98	0,79
• Vous avez senti qu'il avait comme objectif premier de s'assurer de votre satisfaction. (Q - 5.9 – variable CO2)	6,01 / 1,56	0,77
• Vous avez senti que le serveur a tenté de trouver la meilleure proposition de mets ou de boisson pour vous. (Q - 5.4 – variable CO3)	4,92 / 2,14	0,75
• Vous trouvez qu'il a été vraiment attentif aux besoins que vous avez exprimés. (Q - 5.2 – variable CO4)	6,02 / 1,34	0,74
Orientation vente (SO)		
• Vous avez senti que le serveur insistait beaucoup pour proposer des mets ou boissons qui ne vous convenaient pas. (Q - 5.1 – variable SO1)	1,25 / 0,94	0,84
• Vous avez senti qu'il tentait de vous vendre le plus d'items possible sans égard à ce que vous aviez besoin. (Q - 5.3 – variable SO2)	1,30 / 1,05	0,82
• Vous avez senti qu'il a passé beaucoup de temps à vous convaincre d'acheter davantage. (Q - 5.5 – variable SO3)	1,26 / 0,89	0,79
• Vous avez perçu qu'il était souvent en accord avec vous juste pour vous plaire. (Q - 5.6 – variable SO4)	1,53 / 1,30	0,79
• Vous avez senti qu'il exagérait beaucoup sa description des mets et boissons offerts. (Q - 5.8 – variable SO5)	1,46 / 1,11	0,78
Indice KMO :	0,77	
Test de Bartlett :	0,00	
Variance expliquée :	62,53 %	

5.3.2.2 Mesure des prédispositions du client dans ce contexte d'achat

Deux autres construits, identifiés comme antécédents des comportements de vente constituent des variables latentes du modèle d'analyse dont la dimensionnalité du construit se doit d'être validée. Ces deux construits sont validés séparément compte tenu qu'ils ne vérifient pas des dimensions qui pourraient être perçues comme communes.

Le degré d'implication du client dans sa décision d'achat (*level of involvement in a purchase decision*) est constitué d'une échelle de mesure de quatre items reconstituées et adaptées à une expérience de consommation en restauration. Les données extraites de SPSS indiquent que l'indice KMO se situe à 0,74 et que le test de sphéricité de Bartlett retourne un degré de signification d'une valeur de 0,00 ce qui confirme à nouveau la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009). Les quatre items expliquent à eux même 66,58 % de la variance et présente une valeur propre (*eigen value*) de 2,66, qui est supérieure à 1; ceci indique la présence d'un seul facteur (Hair *et al.*, 2009). Le tableau 5.10 précise les données récoltées lors des analyses factorielles exploratoires et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire.

Tableau 5.10 Analyse factorielle exploratoires des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Degré d'implication)		
Construit / Item	Moyenne/ écart type	Poids factoriels (AFE)
Degré d'implication du client (IN)		
• Vous avez pris beaucoup de temps à faire vos choix de mets et de boissons. (Q - 4.2 – variable IN1)	4,24 / 1,99	0,86
• La décision de vos choix de mets et boissons a requis une bonne réflexion. (Q - 4.4 – variable IN2)	3,44 / 1,90	0,85
• Vous avez eu besoin de vous concentrer lorsque vous avez fait vos choix de mets et de boissons. (Q - 4.3 – variable IN3)	2,98 / 1,96	0,83
• Vous avez pris beaucoup de soin à comparer les options de mets et boissons entre elles. (Q - 4.1 – variable IN4)	2,95 / 1,85	0,72
Indice KMO :	0,74	
Test de Bartlett :	0,00	
Variance expliquée :	66,58 %	
Valeur propre :	2,66	

Le construit de « Contribution du menu » constitue le dernier construit, identifié comme antécédents des comportements de vente. Il est également constitué d'une échelle de mesure de quatre items qui a été adaptée à une expérience de consommation en restauration. Les données extraites de SPSS indiquent que l'indice KMO se situe à 0,73 et que le degré de signification du test de sphéricité de Bartlett retourne d'une valeur de 0,00 ce qui confirme la pertinence de l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire (Hair *et al.*, 2009). On note toutefois que l'item No.4 de l'échelle présente une valeur propre sous les barres du 0,5 avec une valeur 0,37 ce qui est suffisant pour le retirer du construit. Les trois items retenus expliquent à eux même 60,7 % de la variance et présente une valeur propre (*eigen value*) de 2,43, qui est supérieure à 1; ceci indique la présence d'un seul facteur. Le tableau 5.11 précise les données récoltées lors des analyses factorielles exploratoires et d'autres données descriptives des items constituant le questionnaire.

Tableau 5.11 Analyse factorielle exploratoire des construits associés aux antécédents des comportements de vente (Contribution du menu)		
Construit / Item	Moyenne/ écart type	Poids factoriels (AFE)
Contribution du menu (ME)		
• L'information dans le menu imprimé a été d'une grande utilité pour guider vos choix. (Q - 3.6 – variable ME1)	5,40 / 1,55	0,91
• Les explications retrouvées dans le menu imprimé vous ont rassuré dans vos choix. (Q - 3.2 – variable ME2)	5,49 / 1,63	0,86
• Le menu imprimé vous a donné beaucoup d'informations sur les options de mets et boissons. (Q - 3.11 – variable ME3)	5,17 / 1,58	0,85
• Vous vous êtes attardé longuement au menu imprimé pour bien saisir les différences qui pouvaient exister entre les mets et boissons offerts. (Q - 3.8 – variable ME4)	3,84 / 2,14	Item retiré 0,37
Indice KMO :	0,73	
Test de Bartlett :	0,00	
Variance expliquée :	60,70 %	
Valeur propre :	2,43	

Ainsi, cette étape de purification des échelles de mesures permet de conserver les items utilisés pour circonscrire les deux construits reliés aux prédispositions du serveur.

5.3.3 Analyse du construit relié aux conséquences des comportements de vente

Le modèle d'analyse de cette étude comprend deux variables dépendantes qui sont associées à la manifestation de comportements de vente. La première est l'addition moyenne du client qui est une variable observée qui a été expliquée précédemment et le second construit est la satisfaction du client envers ses choix. La partie suivante du texte explique la validation de ce dernier construit.

Dans un premier temps, les valeurs issues du test de sphéricité de Bartlett et l'indice KMO valident que l'utilisation de l'analyse factorielle exploratoire est jugée comme appropriée (Hair *et al.*, 2009). L'ensemble des items utilisés pour mesurer le construit produisent un poids factoriel sur un seul facteur, ce qui indique la présence d'un

facteur unique (Hair *et al.*, 2009). Enfin, les moyennes retrouvées pour les quatre items de l'échelle produisent des valeurs moyennes se situant entre 5,38 et 6,19 sur une échelle de sept points avec des écarts type se situant entre 1 et 2. Bien que ces valeurs moyennes soient assez élevées, il est fréquent de trouver ce type de résultats lorsque le construit de satisfaction est étudié (Stevens *et al.*, 1995). Le tableau 5.12 présente les valeurs associées à l'échelle de mesure qui circonscrit le construit de satisfaction envers ses choix.

Tableau 5.12 Analyse factorielle exploratoire du construit associé aux conséquences des comportements de vente (Satisfaction)		
Construit / Item	Moyenne/ écart type	Poids factoriels (AFE)
Satisfaction envers ses choix (SA)		
• Vous êtes très satisfait des décisions prises par rapport à la sélection des items de votre repas. (Q - 7.1 – variable SA1)	6,19 / 1,22	0,92
• Si c'était à refaire, vous prendriez les mêmes choix de mets et de boissons. (Q - 7.9 – variable SA2)	5,38 / 1,96	0,92
• En bout de compte, la sélection de mets et de boisson que vous avez faite était la meilleure pour vous. (Q - 7.5 – variable SA3)	6,01/ 1,28	0,86
• Vous êtes très content des options que vous avez retenues pour votre repas. (Q - 7.4 – variable SA4)	6,05 / 1,18	0,81
Indice KMO :	0,82	
Test de Bartlett :	0,000	
Variance expliquée :	76,79 %	
Valeur propre :	3,07	

5.4 Fidélité des échelles de mesures

À la suite d'une première épuration des échelles de mesure, l'analyse de leur fidélité permet de constater que l'ensemble des échelles utilisées, en considérant les items retirés, présentent un degré de fiabilité acceptable. En effet, les valeurs calculées de l'alpha de Cronbach pour chaque échelle, renvoient des valeurs qui se situent entre 0,72 à 0,91, au-dessus de 0,7 qui est la valeur recommandée par Nunnally (1978). Le tableau 5.13 rapporte ces valeurs pour chaque échelle des construits. Ainsi les

échelles utilisées possèdent la capacité à mesurer ces construits de manière cohérente démontrant un haut de degré de consistance interne (Hair *et al.*, 2009).

Variable latente	Alpha
Comportements de vente <ul style="list-style-type: none"> • Contact initial (CI) • Sonder les besoins (BE) • Présenter le produit (PR) • Clore la vente (CL) 	0,83 0,91 0,90 0,77
Antécédents des comportements de vente <ul style="list-style-type: none"> • Orientation vente (SO) • Orientation client (CO) • Degré d'implication (IN) • Contribution du menu (ME) 	0,86 0,75 0,83 0,72
Conséquences des comportements de vente <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction envers ses choix (SA) 	0,87

5.5 Analyses factorielles confirmatoires

Après avoir procédé à une première étape de traitement statistique pour épurer les échelles de mesures des construits, l'analyse factorielle confirmatoire est utilisée pour s'assurer que les échelles utilisées aient des propriétés psychométriques solides (Hair *et al.*, 2009).

L'analyse factorielle exploratoire a déjà permis une première épuration en retirant 3 items des construits associés à trois des quatre comportements de vente qui demeurent dans le cadre d'analyse. L'analyse factorielle confirmatoire permet de valider la structure factorielle des construits et de confirmer que la réduction des données en un nombre plus restreint de facteurs correspond à la structure théorique qui a été élaborée (Hair *et al.*, 2009).

5.5.1 Validation du modèle de mesure

Dans un premier temps, les 34 items retenus pour circonscrire les construits reliés aux comportements de vente, leurs antécédents et conséquences ont été soumis à une analyse factorielle confirmatoire en fonction des neuf facteurs identifiés. Les trois items associés à des valeurs observées, soit les ventes réalisées, le volume de travail (ratio de clients servi par serveur) et le nombre de personnes par table ne sont pas incluses dans cette analyse étant donné que ce sont des valeurs réelles tirés de rapport de gestion et non pas des construits (Hair *et al.*, 2009).

Tous les coefficients de saturation (*factor loading*) sont supérieurs à 0,5 (Hair *et al.*, 2009) avec plusieurs au-dessus de 0,7 pour une validation plus sévère (Fornell et Larcker, 1981). Le modèle de mesure retourne un χ^2 statistiquement acceptable ($\chi^2=546,203$, ddl = 459, p=0,00312). La valeur du CFI (*confirmatory fit index*) est de 0,948 et le RMSEA (*root mean square error of approximation*) a une valeur de 0,035. Ces résultats sont conformes aux seuils suggérés pour le CFI au-dessus de 0,95 et un RMSEA sous les 0,05, ce qui implique un modèle de mesure ajusté aux données (*fit*) (Hu et Bentler, 1999). Un extrait du rapport de l'analyse factorielle confirmatoire produit par EQS se retrouve à l'annexe C et D. Les valeurs associées aux poids factoriels de chaque item sont présentées au tableau 5.14.

Tableau 5.14 Analyse factorielle confirmatoire des construits associés aux comportements de vente		
Construit / Item	Poids factoriels (AFC)	Variance Expliquée (R^2)
Contact initial (CI) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,62		
• Les salutations d'usage du serveur, au début du service, ont été faites de façon énergique. (Q - 2.7 – variable CI1)	0,82	0,67
• Il vous a réservé un accueil fort sympathique au début du service. (Q - 2.2 – variable CI2)	0,72	0,52
• Au tout début, Il s'est présenté à vous en démontrant une grande assurance. (Q - 2.4 - variable CI3)	0,82	0,68
Sonder les besoins (BE) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,75		
• Il s'est vraiment intéressé à connaître vos préférences de mets ou boissons. (Q - 2.8 - variable BE1)	0,88	0,77
• Le serveur vous a posé plusieurs questions pour savoir ce qui vous intéressait le plus du menu. (Q - 2.1- variable BE2)	0,81	0,66
• Le serveur a vraiment voulu savoir ce qui vous plaisait comme mets ou boissons avant de vous offrir quoi que ce soit. Q - 2.3 – variable BE3)	0,90	0,82
Présenter le produit (PR) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,70,		
• Le serveur vous a apporté beaucoup d'information sur les options de mets ou boissons. (Q - 3.4 - variable PR1)	0,81	0,65
• Le serveur a bien pris le temps de donner des détails des items du menu. (Q - 3.5 – variable PR2)	0,85	0,72
• Les suggestions faites par le serveur avaient un bon degré de précision. (Q - 3.9 - variable PR3)	0,82	0,67
• Le serveur a fait de bons efforts pour bien expliquer les options de mets et de boissons qui vous étaient offertes. (Q - 3.10 – variable PR4)	0,87	0,75
Clore la vente (CL) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,60		
• Votre décision par rapport à vos choix de mets ou de boissons a été précipitée par le serveur. (Q - 3.7 – variable CL1)	0,75	0,57
• Le serveur vous a vraiment pressé à prendre une décision d'achat. (Q - 3.1 - variable CL2)	0,75	0,66
• Vous vous êtes senti poussé par le serveur à passer votre commande. (Q - 3.3 - variable CL3)	0,83	0,55

Construits associées aux antécédents aux comportements de vente		
Orientation client (CO) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,60		
• Vous avez senti que le serveur était là pour défendre vos intérêts. (Q - 5.7 – variable CO1)	0,69	0,47
• Vous avez senti qu'il avait comme objectif premier de s'assurer de votre satisfaction. (Q - 5.9 – variable CO2)	0,68	0,47
• Vous avez senti que le serveur a tenté de trouver la meilleure proposition de mets ou de boisson pour vous. (Q- 5.4 – variable CO3)	0,64	0,41
• Vous trouvez qu'il a été vraiment attentif aux besoins que vous avez exprimés. (Q - 5.2 – variable CO4)	0,66	0,43
Orientation vente (SO) Variance moyenne extraite (AVE) : 0,56		
• Vous avez senti que le serveur insistait beaucoup pour proposer des mets ou boissons qui ne vous convenaient pas. (Q - 5.1 – variable SO1)	0,68	0,46
• Vous avez senti qu'il tentait de vous vendre le plus d'items possible sans égard à ce que vous aviez besoin. (Q - 5.3 – variable SO2)	0,69	0,48
• Vous avez senti qu'il a passé beaucoup de temps à vous convaincre d'acheter davantage. (Q - 5.5 – variable SO3)	0,77	0,59
• Vous avez perçu qu'il était souvent en accord avec vous juste pour vous plaire. (Q - 5.6 – variable SO4)	0,76	0,58
• Vous avez senti qu'il exagérait beaucoup sa description des mets et boissons offerts. (Q - 5.8 – variable SO5)	0,84	0,71
Degré d'implication du client (IN) Variance moyenne extraite (AVE) :		
• Vous avez pris beaucoup de temps à faire vos choix de mets et de boissons. (Q - 4.2 – variable IN1)	0,70	0,49
• La décision de vos choix de mets et boissons a requis une bonne réflexion. (Q - 4.4 – variable IN2)	0,82	0,67
• Vous avez eu besoin de vous concentrer lorsque vous avez fait vos choix de mets et de boissons. (Q - 4.3 – variable IN3)	0,89	0,79
Contribution du menu (ME) Variance moyenne extraite (AVE) :		
• L'information dans le menu imprimé a été d'une grande utilité pour guider vos choix. (Q - 3.6 – variable ME1)	0,81	0,84
• Les explications retrouvées dans le menu imprimé vous ont rassuré dans vos choix. (Q - 3.2 – variable ME2)	0,802	0,64
• Le menu imprimé vous a donné beaucoup d'informations sur les options de mets et boissons. (Q - 3.11 – variable ME3)	0,7	0,54
Construits associés aux conséquences des comportements de vente		
Satisfaction envers ses choix (SA) Variance moyenne extraite (AVE) :		
• Vous êtes très satisfait des décisions prises par rapport à la sélection des items de votre repas. (Q - 7.1 – variable SA1)	0,82	0,67
• Si c'était à refaire, vous prendriez les mêmes choix de mets et de boissons. (Q - 7.9 – variable SA2)	0,71	0,51
• En bout de compte, la sélection de mets et de boisson que vous avez faite était la meilleure pour vous. (Q - 7.5 – variable SA3)	0,84	0,80
• Vous êtes très content des options que vous avez retenues pour votre repas. (Q - 7.4 – variable SA4)	0,91	0,82

5.5.2 Validité convergente des construits

La validité convergente de construits permet de vérifier le degré de corrélation entre deux items d'un même construit (Hair *et al.*, 2009). Une corrélation élevée permet de valider que les items mesurent ce même construit. Pour vérifier la validité convergente des construits, la variance dans chaque item qui est extraite de chaque construit (R^2) doit être plus importante que la variance expliquée par les erreurs de mesure. Ainsi, la variance de chaque item doit provenir davantage du construit que de l'erreur de mesure. Cette vérification s'effectue en s'assurant que l'indice de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit est supérieure à 0,50 (Fornell et Larcker, 1981) ou que le poids factoriel de chaque item est supérieur à 0,7 (Hair *et al.*, 2009). Le tableau 5.15 présente les valeurs obtenues à la suite de l'analyse factorielle confirmatoire effectuée dans EQS 6.1

Dans le cas de cette étude, la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit présente des valeurs supérieures à 0,50 qui est considéré le seuil acceptable pour s'assurer qu'un item partage davantage de variance avec sa propre variable latente qu'avec d'autres construits (Fornell et Larcker, 1981). Les valeurs produites pour le construit associé à « Orientation client » présentent également une certaine faiblesse. En effet, les R^2 des quatre items utilisés pour circonscrire ce construit mis au carré présentent une valeur de variance moyenne extraite de 0,45, qui est quelque peu sous la barre du 0,50 (Fornell et Larcker, 1981). De ce fait, la variance du construit « Orientation client » serait davantage expliquée par les autres construits que par ses propres items.

Tel que présenté, le concept d'orientation vente ou client est issue du développement d'une échelle de mesure qui a été souvent remanié et revalidée (Thomas, R. W. *et al.*, 2001). Compte tenu que la présente étude utilise la même échelle de mesure que celle

utilisée dans de nombreuses études où la validité convergente a été démontrée, le construit d'orientation client sera néanmoins conservé dans le modèle d'analyse.

Tableau 5.15 Matrice de corrélations inter construits au carré

	Contact Initial (F1)	Sonder les besoins (F2)	Présenter le produit (F3)	Clore la vente (F4)	Orientation client (F5)	Orientation vente (F6)	Implication du client (F7)	Contribution du menu (F8)	Satisfaction envers ses choix (F9)
Contact Initial (F1)	0,62^a								
Sonder les besoins (F2)	0,22 ^b	0,75							
Présenter le produit (F3)	0,37	0,47	0,70						
Clore la vente (F4)	0,00	0,03	0,00	0,60					
Orientation client (F5)	0,40	0,32	0,58	0,03	0,45				
Orientation vente (F6)	0,00	0,03	0,00	0,57	0,00	0,56			
Implication du client (F7)	0,00	0,01	0,01	0,08	0,00	0,12	0,65		
Contribution du menu (F8)	0,06	0,07	0,12	0,00	0,12	0,00	0,02	0,67	
Satisfaction envers ses choix (F9)	0,13	0,04	0,15	0,01	0,19	0,02	0,05	0,11	0,70

^a En diagonale, on retrouve la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit

^b En hors diagonale, on retrouve les corrélations au carré entre les construits

■ Construit associé aux comportements de vente

■ Construit associé aux antécédents de vente

■ Construit associé aux conséquences des comportements de vente

5.5.3 Validité discriminante des construits

Dans le but de démontrer que les construits se distinguent les uns des autres, Fornell et Larcker (1981) proposent de comparer la variance partagée entre chaque construit, qui est mesurée par le carré des corrélations entre ces construits, aux variances partagées entre les construits (AVE). Cette première mesure devrait être inférieure à l'AVE. Les mesures rapportées dans le tableau 5.15 montrent que cette condition est remplie pour l'ensemble des construits à l'exception d'un. En effet, la corrélation entre le construit de « Présenter le produit » et « Orientation client », à 0,58, est supérieure à l'AVE de « Orientation client ». Ceci indique que les deux construits ne se distinguent possiblement pas suffisamment.

Toutefois, à la révision des items utilisés pour circonscrire les deux construits, on peut distinguer que le contenu des énoncés fait des liens avec des dimensions qui, bien que reliées à des dimensions interpersonnelles, ne valident pas la même chose. Les énoncés du construit de « orientation client » n'abordent pas des dimensions de transmission d'information par le serveur. Pour ces raisons, les deux construits seront conservés dans le modèle d'analyse.

5.5.4 Fidélité des construits

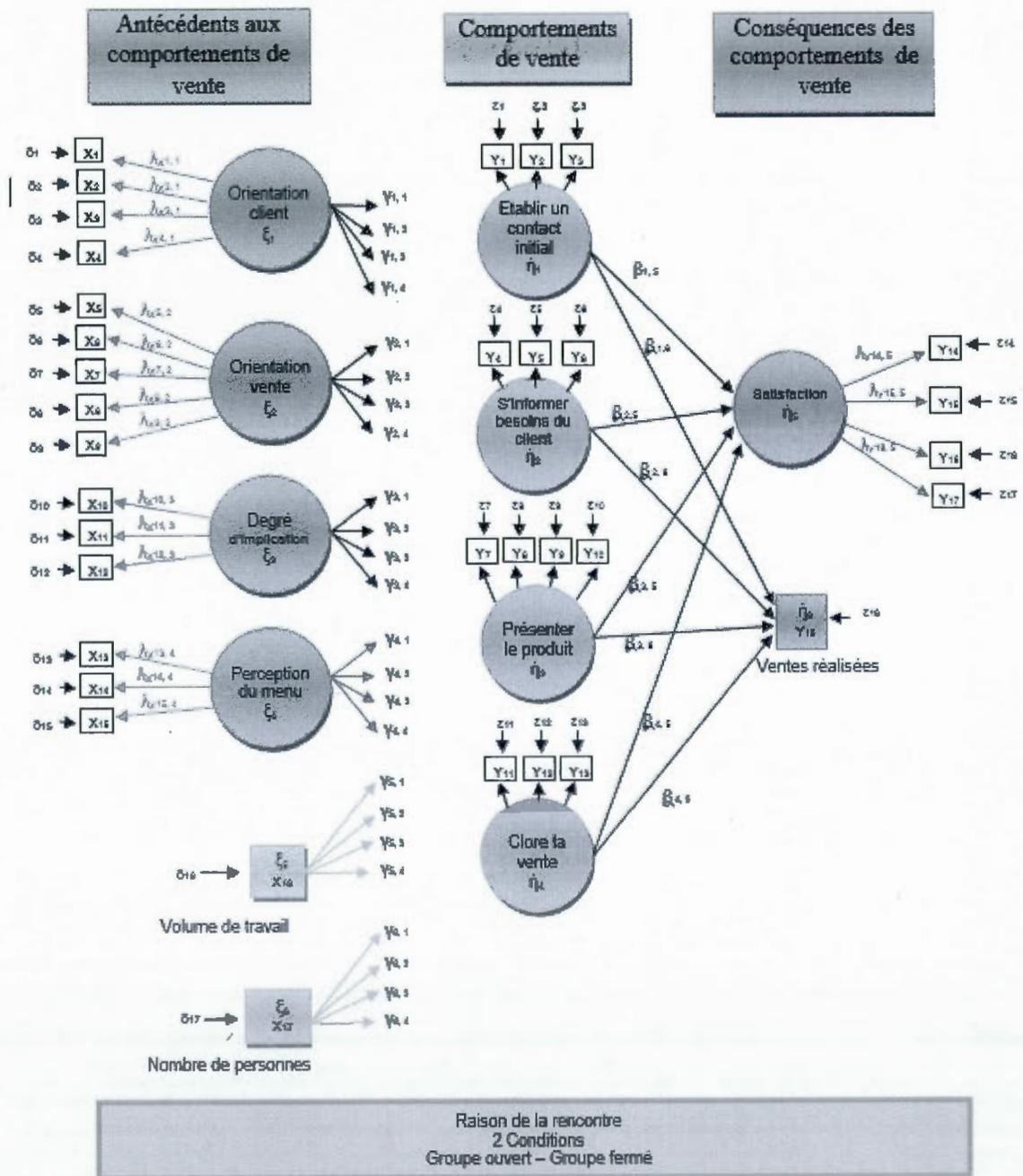
La fiabilité de l'échelle de mesure est de nouveau calculée lors de l'analyse factorielle confirmatoire. Cela permet de valider la consistance interne des items utilisés pour mesurer le construit, indiquant que ces items mesurent tous le même construit (Hair *et al.*, 2009). Ces coefficients sont facilement obtenus en divisant la sommes des carrés des poids factoriels de chaque construit par la somme de cette même mesure ajouté de la somme des variances des erreurs des même construits. La règle d'une valeur au-dessus de 0,7 demeure pour indiquer une fiabilité de l'échelle de mesure élevée bien qu'une valeur entre 0,6 et 0,7 soit acceptable (Hair *et al.*, 2009). Les valeurs du tableau 5.16 rapportent que les coefficients de fidélité des construits rho de cet étude ont tous une valeur supérieure à 0,7.

Variable latente	Rho
Comportements de vente	
• Contact initial (CI)	0,83
• Sonder les besoins (BE)	0,79
• Présenter le produit (PR)	0,84
• Clore la vente (CL)	0,74
Antécédents des comportements de vente	
• Orientation vente (SO)	0,86
• Orientation client (CO)	0,76
• Degré d'implication (IN)	0,85
• Contribution du menu (ME)	0,86
Conséquences des comportements de vente	
• Satisfaction envers ses choix (SA)	0,90

5.6 Modèle structurel

Le modèle structurel de la Figure 5.1 qui suit, illustre les liens entre les construits qui ont été retenus pour cette étude. Les résultats pour chaque lien sont présentés dans les tableaux qui suivent. Tel que proposé par Hair *et al.* (2009), chaque lien qui indique une relation entre des construits a été préalablement démontré théoriquement en fonction des relevés effectués dans la littérature. Le modèle théorique retrouvé à la figure 5.1 est estimé en fonction de sa capacité à reproduire la matrice de covariance et sur le degré de signification et la direction des pistes causales (*paths*). Le modèle comprend trois variables qui n'ont pas été évaluées lors de l'analyse factorielle confirmatoire. En effet, ces trois variables observées sont constituées d'un seul item. Comme le mentionnent Hair *et al.* (2009), on ne peut pas tester la validité et la fiabilité des mesures à un seul item. Compte tenu que ces variables observées sont tirées des données de gestion de l'organisation, on peut prétendre qu'elles sont sans erreurs de mesure (*True score*) et ainsi une valeur d'erreur de 1 (Hair *et al.*, 2009). Le modèle structurel ne présente pas de valeur élevée de corrélation entre les variables explicatives, ce qui aurait pu être une source de multicollinéarité. (Bollen 1989 et Kline 1998). Ainsi, l'estimation du modèle structurel avec le logiciel EQS 6.1 permet de valider qu'il y a adéquation entre les données observées et le modèle théorique. De ce fait, le $\chi^2 = 642,6241$; ddl = 520 ; $p=0,00019$. Le ratio $\chi^2/\text{ddl} = 1,23$ qui est inférieur à la valeur de 3 (Bollen, 1989). Les indices suivants rencontrent les critères établie par Hu et Bentler (1999). Le RMSEA qui équivaut à 0,039 est sous la valeur recommandée de 0,05 (Hu et Bentler, 1999), ce qui valide l'adéquation du modèle et des données, même si l'échantillon n'est pas de grande taille et que le modèle est sans grande complexité. Le CFI est de 0,931 supérieur à 0,90 et le NNFI est de 0,921 également supérieur à 0,90. Les résultats des indices du modèle global révèlent alors une bonne adéquation entre les données associées aux construits et les relations existants entre ceux-ci.

Figure 5.1 Modèle structurel



5.7 Inclusion de la variable « raison de la visite » au modèle structurel

Tel qu'évoqué précédemment, la variable « raison de la visite » est davantage une variable catégorique nominale qu'une variable métrique. Un premier sous-groupe est caractérisé par un espace communicationnel ouvert (social et convenance) et le second sous-groupe présente un espace communicationnel fermé (affaires et anniversaire).

Ainsi pour considérer cette variable dans le modèle d'analyse, l'échantillon doit être divisé en deux sous-groupes qui permettront d'effectuer une validation croisée (*cross validation*) (Hair *et al.*, 2009). Toutefois pour des raisons de taille d'échantillon qui ne rencontre pas les seuils suggérés (Hair *et al.*, 2009) l'utilisation des équations structurelles pour valider les liens entre les variables du modèle d'analyse n'est plus possible.

De ce fait, l'étude des variations entre l'échantillon total, le sous-échantillon du groupe ouvert et le sous-échantillon du groupe fermé s'effectuera avec un ensemble de régressions linéaires. La régression linéaire multiple permet de vérifier la relation entre une variable dépendante et plusieurs variables explicatives indépendantes (Hair *et al.*, 2009). Ainsi, les deux sous-groupes sont soumis aux mêmes régressions ce qui permet de valider si le sous-groupe ouvert se distingue du sous-groupe fermé. Les régressions multiples sont effectuées pour les variables dépendantes de conséquences ainsi que pour les variables dépendantes de comportements de vente.

L'utilisation de la régression multiple comme méthode d'analyse des liens entre les variables suppose certaines conditions. Lorsque soumis au test de normalité, le construit de «Orientation vente» présente un étalement positif marqué et le construit de «Satisfaction envers ses choix» démontre un étalement négatif important. Tel que démontré à plusieurs reprises dans la littérature, la satisfaction est un construit qui

n'est pas naturellement distribué normalement. De ce fait, les scores enregistrés pour mesurer ce construit ont souvent tendance à présenter cet étalement négatif. Pour ce qui est du construit de « Orientation vente » Wachner *et al.* (2009) soutiennent que le construit qui est bien composé de deux dimensions présente des degrés d'assymétrie importants qui sont pour l'orientation vente et l'orientation client.

Les autres variables manifestes et construits de la présente étude, ont des indices de normalité qui se situent dans la moyenne des données pour ce type de construits et produisent des valeurs entre -2 et 2 lorsque le degré d'aplatissement et d'assymétrie sont divisés par leur erreur standard (Hair *et al.*, 2009). De ce fait l'utilisation de la régression multiple comme méthode d'estimation s'avère adéquate.

5.8 Validation des hypothèses de recherche

À la suite de l'analyse du modèle structurel et des régressions multiples, certains effets significatifs sont révélés. Les tableaux 5.17 à 5.23 précisent pour chaque groupe d'hypothèses reliés aux variables dépendantes du modèle, la variance expliquée ainsi que l'ampleur, la direction et le degré de signification du poids factoriel (λ) de chaque lien. Les coefficients de régression multiple sont utilisés pour valider les hypothèses de l'échantillon dans sa globalité et pour les sous-groupes. Des explications accompagnent chaque variable dépendante.

5.8.1 Hypothèses reliées aux antécédents des comportements de vente

La première série d'hypothèses à être vérifiées est reliée aux antécédents des comportements de vente. Les données reliées aux quatre construits retenus sont mises en lien avec les antécédents du modèle d'analyse ce qui permet de tirer des conclusions sur les hypothèses avancées. Les analyses des hypothèses se font dans l'ordre des comportements de vente (hypothèses a, b, c et e) et des liens les plus forts aux moins forts.

5.8.1.1 Hypothèses reliées au construit de « contact initial » (Hypothèses a)

Les variables indépendantes du modèle d'analyse reliées à la perception de la manifestation de l'établissement d'un contact initial expliquent 30 % de la variance de ce construit. Dans les conditions du sous-groupe ouvert, cette variance s'établit à 22 % alors que pour le sous-groupe fermé la variance grimpe à 45%. Pour les antécédents reliés aux prédispositions de l'employé, la manifestation d'un contact initial est reliée au serveur qui démontre une orientation client. Ceci est vrai pour les trois conditions. L'intensité de la variation est davantage présente pour le sous-groupe fermé ($\beta = 0,47$) alors qu'il est plus faible pour le sous-groupe ouvert ($\beta = 0,27$). Pour ce qui est de l'échantillon total, cette intensité de la variation du contact initial se situe à 0,37. Ainsi, l'hypothèse H2a est validée. Toutefois, la prédisposition d'une orientation vente ne démontre pas d'effets significatifs tel que précisé dans l'hypothèse H1a. Celle-ci est ainsi non validée.

Du côté des prédispositions du client, le degré d'implication du client démontre également un lien positif significatif avec la manifestation du comportement associé à établir un contact initial. Celui-ci est toutefois assez faible ($\beta = 0,08$) et n'apparaît que pour l'échantillon total laissant les deux sous-groupes sans démonstrations significatives. La taille réduite des échantillons des deux sous-groupes peut expliquer cette disparité étant donné que la taille de l'échantillon total est le double des sous-groupes. (Hair *et al.*, 2009). Ainsi, l'hypothèse H6a n'est que partiellement validée.

Pour ce qui est des antécédents reliés au contexte de vente, l'achalandage, qui est présenté par le volume de clients à servir par serveur présentent des résultats qui sont contradictoires avec les hypothèses formulées. En effet, pour l'échantillon en entier et pour le sous-groupe fermé, une relation négative était attendue et l'analyse des données confirme une relation positive, ce qui indique que plus le volume de travail augmente, plus la démonstration du contact initial est perçue par les clients. Cette relation est toutefois extrêmement faible pour l'ensemble de l'échantillon ($\beta = 0,02$)

ainsi que pour le sous-groupe fermé ($\beta = 0,03$). Ce lien n'est cependant pas significatif pour le sous-groupe ouvert. L'hypothèse H5a est alors non validée. Enfin, le nombre de convives à la table ne présente pas de liens significatifs avec l'expression d'un contact initial, que ce soit pour l'échantillon en entier ou pour les deux sous-groupes ce qui amène à rejeter l'hypothèse H3a. Le tableau 5.17 précise les données obtenues lors des analyses.

Tableau 5.17 Résultats des antécédents sur le comportement de « contact initial »					
Hypothèse		Groupe	Coefficient Beta non standardisé	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,30	R ² ajusté : 0,27		R ² : 0,45
		Ouvert : 0,22	R ² ajusté : 0,13		
		Fermé : 0,45	R ² ajusté : 0,41		
H1a	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation vente n'aura pas tendance à manifester des comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client.	Entier	-0,09 ^{ns}	Non validé	0,06 ^{ns}
		Ouvert	0,27 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,18 ^{ns}	Non validé	
H2a	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation client aura tendance à manifester des comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client.	Total	0,37 ^{***}	Validé	0,62 ^{**}
		Ouvert	0,27 ^{***}	Validé	
		Fermé	0,47 ^{***}	Validé	
H3a	Plus le nombre de personnes partageant une même table est élevé moins les comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client seront présents .	Total	-0,01 ^{ns}	Non validé	0,01 ^{ns}
		Ouvert	0,01 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,02 ^{ns}	Non validé	
H4a	Plus le menu contribue aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client seront présents .	Total	0,03 ^{ns}	Non validé	0,08 ^{ns}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,04 ^{ns}	Non validé	
H5a	Plus le nombre de clients par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à établir un contact initial avec le client seront présents .	Total	0,02 ^{**}	Non validé	0,20 ^{**}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,03 [*]	Non validé	
H6a	Plus le degré d'implication du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur associés à établir un contact initial avec le client seront présents .	Total	0,08 ^{**}	Validé	0,15 ^{**}
		Ouvert	0,09 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,08 ^{ns}	Non validé	
* p < 0,10		** p < 0,05		*** p < 0,01	
				ns lien non significatif	

5.8.1.2 Hypothèses reliées au construit de « s'informer des besoins du client » (Hypothèses b)

Les antécédents du modèle d'analyse, lorsque mis en lien avec le comportement de vente associé à sonder les besoins du client expliquent 24 % de la variance de cette variable lorsque l'échantillon est pris dans sa globalité alors qu'il est de 22 % pour le sous-groupe ouvert et de 29 % pour le sous-groupe fermé. Pour ce qui est des hypothèses reliées à la prédisposition du vendeur, les résultats de l'analyse de régression multiple montrent que le serveur qui est perçu comme démontrant une orientation vente présente un lien positif significatif d'intensité soutenue avec l'action du serveur à s'informer des besoins du client ($\beta = 0,28$). Les données confirment ce lien positif pour la totalité de l'échantillon sans toutefois le confirmer de nouveau pour les sous-groupes. La taille de l'échantillon des sous-groupes peut encore une fois être mis en cause (Hair *et al.*, 2009). Cette analyse contredit l'hypothèse qui est avancée et démontre une relation contraire à celle annoncée. Ainsi, l'hypothèse H1b n'est pas validée.

Dans le cas de la prédisposition de l'orientation client, le lien positif est confirmé lors de l'analyse des données et indique que le serveur perçu comme ayant une orientation client démontre davantage de comportements associés à sonder les besoins du client, et ce pour l'échantillon pris dans son ensemble tout comme les échantillons des sous-groupes ouverts et fermés. Avec un coefficient de régression de 0,61 lorsque l'échantillon est pris dans son ensemble, cette relation démontre une variation appréciable sur le construit de sonder les besoins. Quant aux deux sous-groupes, les coefficients du sous-groupe ouvert ($\beta = 0,59$) et du sous-groupe fermé ($\beta = 0,68$) démontrent une intensité comparable à l'échantillon pris dans sa totalité. L'hypothèse H2b est validée.

Du côté des construits reliés aux prédispositions du client, le degré d'implication du client ne présente aucun lien avec l'action du serveur de s'informer des besoins du

client et ce pour toutes les conditions de l'étude. Dans le cas du construit de contribution du menu, l'échantillon pris dans son entier et le sous-groupe ouvert présentent une relation positive d'intensité moyenne (total : $\beta = 0,18$ – ouvert $\beta = 0,29$) avec le fait de s'informer des besoins du client. Ce résultat de l'analyse est contradictoire avec l'hypothèse H4b. Ainsi, plus le client perçoit le menu comme contribuant à ses besoins d'information, plus il perçoit les gestes du serveur qui l'amène à s'informer de ses besoins, Ainsi, les deux actions n'ont pas une relation négative.

Les deux dernières variables du contexte de vente associées aux antécédents des comportements de vente, soit le volume de travail et le nombre de convives à la table ne démontrent aucun lien significatif avec l'action de sonder les besoins du client, et ce pour toutes les conditions. Ainsi, les hypothèses H3b et H5b sont non-validées. Le tableau 5.18 rend compte des résultats associés au construit de s'informer des besoins du client.

Tableau 5.18 Résultats des antécédents sur le comportement de « s'informer des besoins du client »					
Hypothèse	Groupe	Coefficient Beta non standardisé	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)	
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,24 Ouvert : 0,22 Fermé : 0,29	R ² ajusté : 0,22 R ² ajusté : 0,17 R ² ajusté : 0,23	R ² : 0,34	
H1b	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation vente n'aura pas tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours.	Entier	0,28 [*]	Non validé	0,13 [*]
		Ouvert	0,31 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,26 ^{ns}	Non validé	
H2b	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation client aura tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à s'informer des besoins par rapport à l'achat en cours.	Total	0,61 ^{***}	Validé	0,54 ^{**}
		Ouvert	0,59 ^{***}	Validé	
		Fermé	0,68 ^{***}	Validé	
H3b	Plus le nombre de personnes partageant une même table est élevé moins les comportements de vente qui amène le serveur à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours seront présents.	Total	0,02 ^{ns}	Non validé	0,01 ^{ns}
		Ouvert	0,06 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,01 ^{ns}	Non validé	
H4b	Plus le menu contribue aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours seront présents.	Total	0,18 [*]	Non-validé	0,12 [*]
		Ouvert	0,29 ^{**}	Non-validé	
		Fermé	0,01 ^{ns}	Non validé	
H5b	Plus le nombre de clients par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours seront présents.	Total	0,03 ^{ns}	Non validé	0,09 ^{ns}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,05 ^{ns}	Non validé	
H6b	Plus le degré d'implication du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur qui l'amène à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours seront présents.	Total	0,03 ^{ns}	Non validé	0,07 ^{ns}
		Ouvert	-0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,06 ^{ns}	Non validé	
		* p < 0,10	** p < 0,05	*** p < 0,01	ns lien non significatif

5.8.1.3 Hypothèses reliées au construit de « Présenter les informations » (Hypothèses c)

À la suite de l'analyse de régression multiple sur le construit de « Présentation des informations au client », les variables explicatives associées à ce construit expliquent 41,0 % de la variance du construit pour l'ensemble de l'échantillon et 34 % pour le sous-groupe ouvert alors qu'il est de 52% pour le sous-groupe fermé. Le premier construit associé à la prédisposition du vendeur, soit l'orientation vente du serveur, ne démontre pas de lien significatif avec l'action de présenter le produit, et ce pour les trois conditions. Toutefois, le construit d'orientation client du serveur, et ce pour les trois conditions, démontre un lien positif avec l'action de présenter les informations. Le coefficient de régression beta oscille entre les valeurs de 0,63 et 0,65. Ceci permet de confirmer l'hypothèse H2c.

Du côté de la seconde dimension qui est reliée aux prédispositions du client, les analyses de régression multiple permettent également de détecter un lien positif entre le construit de « degré d'implication du client » et la manifestation du comportement associé à présenter le produit. Ce lien positif significatif apparaît toutefois uniquement pour l'échantillon pris dans sa globalité. Le coefficient de régression beta de 0,10 indique une relation qui est toutefois faible. La taille des échantillons des sous-groupes spécifiant la raison de la rencontre ne permettent pas de relever des liens significatifs. La seconde dimension associée au client, la perception de la contribution du menu, démontre également un lien significatif positif avec l'action de présenter le produit. Avec un coefficient de régression relativement faible à 0,11, ce lien positif va à l'encontre de l'hypothèse formulée qui associe un lien négatif entre les deux construits. De plus, ce lien est significatif uniquement pour l'échantillon pris dans son entier et ne se manifeste pas avec les deux sous-groupes. L'hypothèse H4c est ainsi non validée.

Les deux variables du modèle d'analyse associées au contexte d'achat, le volume de travail et le nombre de convives à une même table démontrent des relations similaires. Un lien significatif n'apparaît que pour le sous-groupe fermé. Pour ces deux variables, le coefficient de régression ne démontre pas de liens significatifs pour l'échantillon pris dans sa totalité et pour le sous-groupe ouvert. Pour la variable reliée au volume de travail, le nombre de clients servi par le serveur démontre un lien significatif positif extrêmement faible ($\beta = 0,04$). Ce résultat est toutefois contradictoire avec l'énoncé de l'hypothèse qui avançait un lien négatif entre les deux variables. Ainsi, l'hypothèse H5c est non validée. Pour ce qui est du nombre de convives assis à une même table, le lien négatif significatif démontré, pour le sous-groupe fermé, est relativement faible ($\beta = -0,08$) ce qui soutient partiellement l'hypothèse H3c.

Tableau 5.19 Résultats des antécédents sur le comportement de « Présenter les informations »					
Hypothèse		Groupe	Coefficient Beta non standardisé	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,41 Ouvert : 0,34 Fermé : 0,52	R ² ajusté : 0,39 R ² ajusté : 0,30 R ² ajusté : 0,49		R ² : 0,60
H1c	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation vente n'aura pas tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours.	Entier	-0,05 ^{ns}	Non validé	-0,04 ^{ns}
		Ouvert	-0,03 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,11 ^{ns}	Non validé	
H2c	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation client aura tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours	Total	0,64 ^{***}	Validé	0,73 ^{**}
		Ouvert	0,65 ^{***}	Validé	
		Fermé	0,63 ^{***}	Validé	
H3c	Plus le nombre de personnes partageant une même table est élevé moins les comportements de vente qui amène le serveur à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours seront présents .	Total	-0,05 ^{ns}	Non validé	-0,09 ^{ns}
		Ouvert	0,00 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,08 [*]	Validé	
H4c	Plus le menu contribue aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à présenter des informations sur les produits au client par rapport à l'achat en cours seront présents .	Total	0,11 [*]	Non validé	0,16 [*]
		Ouvert	0,11 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,12 ^{ns}	Non validé	
H5c	Plus le nombre de clients par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours seront présents .	Total	0,01 [*]	Non validé	0,08 ^{ns}
		Ouvert	-0,01 ^(ns)	Non validé	
		Fermé	0,04 [*]	Non validé	
H6c	Plus le degré d'implication du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur qui l'amène à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours seront présents .	Total	0,10 [*]	Validé	0,12 [*]
		Ouvert	0,10 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,08 ^{ns}	Non validé	

5.8.1.4 Hypothèses reliées au construit de « Conclure la vente » (Hypothèses e)

Les variables associées au comportement de conclure la vente dans la régression multiple permettent d'expliquer 36 % de la variance de ce construit lorsque

l'échantillon est pris dans sa totalité, de 25 % lorsque uniquement le sous-groupe ouvert est utilisé pour l'analyse et de 45 % dans le cas de l'échantillon associé au sous-groupe fermé. Pour ce dernier comportement de vente, uniquement les construits associés aux prédispositions du serveur permettent de confirmer des liens significatifs. Les variables associées aux prédispositions du client et au contexte d'achat ne produisent aucun lien significatif. De ce fait, les hypothèses H3e, H4e, H5e et H6e ne sont pas validées. Pour ce qui est du construit d'orientation vente, les coefficients beta provenant des régressions multiples produisent des valeurs assez élevées s'échelonnant de 0,73 pour le sous-groupe ouvert à 0,98 pour le sous-groupe fermé. L'hypothèse H1e est alors validée. Le tableau 5.20 précise les données de ce dernier comportement de vente.

Tableau 5.20 Résultats des antécédents sur le comportement de « Conclure la vente »					
Hypothèse		Groupe	Coefficient Beta non standardisé	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,36 Ouvert : 0,30 Fermé : 0,45	R ² ajusté : 0,34 R ² ajusté : 0,25 R ² ajusté : 0,41		R ² : 0,61
H1e	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation vente aura tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à conclure la vente avec le client.	Entier	0,83 ^{***}	Validé	0,75 ^{**}
		Ouvert	0,73 ^{***}	Validé	
		Fermé	0,98 ^{***}	Validé	
H2c	Un serveur étant perçu comme ayant une orientation client n'aura pas tendance à manifester des comportements de vente qui l'amène à conclure la vente avec le client.	Total	-0,12 ^{**}	Validé	-0,20 ^{**}
		Ouvert	-0,11 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,15 [*]	Validé	
H3e	Plus le nombre de personnes partageant une même table est élevé moins les comportements de vente associés à conclure la vente avec le client présents.	Total	0,01 ^{ns}	Non validé	0,01 ^{ns}
		Ouvert	0,04 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,01 ^{ns}	Non validé	
H4e	Plus le menu contribue aux besoins d'information du client par rapport à l'achat en cours, moins les comportements de vente qui amènent le serveur à conclure la vente avec le client seront présents .	Total	0,03 ^{ns}	Non validé	0,00 ^{ns}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,04 ^{ns}	Non validé	
H5e	Plus le nombre de clients par serveur augmente, moins les comportements de vente associés à conclure la vente avec le client seront présents .	Total	0,01 ^{ns}	Non validé	0,08 ^{ns}
		Ouvert	0,01 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,02 ^{ns}	Non validé	
H6e	Plus le degré d'implication du client envers l'objet d'achat est élevé, plus les comportements de vente du serveur associés à conclure la vente avec le client seront présents .	Total	0,02 ^{ns}	Non validé	0,06 ^{ns}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,01 ^{ns}	Non validé	

5.8.1.5 Hypothèses reliées au construit de « réfuter les objections du client » (hypothèse d)

Les hypothèses reliées au construit de réfuter les objections ont été retirées du modèle d'analyse pour les raisons avancées précédemment. Les résultats obtenus quant à la perception de la manifestation du comportement ne permettent pas d'effectuer des liens avec les autres construits du modèle d'analyse.

5.8.2 Hypothèses reliées aux conséquences des comportements de vente

Les deux prochaines sections rapportent les résultats reliés aux variables dépendantes associées aux conséquences des comportements de vente. La variable observée de l'addition moyenne est traitée en premier pour être suivie par l'analyse du construit de satisfaction envers ses choix. Enfin, la relation entre ces deux variables est expliquée.

5.8.2.1 Conséquences des actions de vente

L'addition moyenne du client, analysée avec le ratio de l'addition du client sur la moyenne des additions de la même période de repas, semble peu affectée par les comportements de vente du serveur. En effet, lorsque pris dans sa totalité, les variables indépendantes n'expliquent que 5 % de la variance associée à l'addition moyenne. Pour le sous-groupe ouvert, cette variance augmente à 15 % alors qu'avec le groupe fermé elle se situe à 6 %.

Des effets positifs d'une intensité minimale sont notés avec le construit de s'informer des besoins du client pour l'échantillon pris dans sa totalité ($\beta = 0,03$) ainsi qu'avec le sous-groupe ouvert ($\beta = 0,04$). Ainsi, l'hypothèse H8b n'est validée que partiellement.

Dans la même veine, le construit associé à l'action de conclure la vente a un effet positif minimal ($\beta = 0,05$) avec l'addition moyenne, uniquement pour le sous-groupe ouvert. De plus, cet effet significatif est dans le sens contraire de celui énoncé dans l'hypothèse. De plus, le coefficient de régression n'est pas significatif pour l'échantillon pris dans sa totalité ainsi qu'avec le sous-groupe fermé. De ce fait l'hypothèse H8e n'est pas validée. Pour ce qui est des deux autres comportements de vente, le contact initial et la présentation d'information, les coefficients de régression ne sont pas significatifs pour l'ensemble des groupes. De ce fait, les hypothèses H8a et H8c ne sont pas validées.

Tableau 5.21 Résultats des analyses de régression sur l'addition moyenne					
Hypothèse		Groupe	Coefficient Beta non standardisé	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,05	R^2 ajusté : ,032		R^2 : 0,04
		Ouvert : 0,15	R^2 ajusté : 0,11		
		Fermé : 0,06	R^2 ajusté : 0,02		
H8a	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à établir un contact initial avec le client aura un effet positif sur la facture moyenne du client.	Entier	0,01 ^{ns}	Non validé	0,04 ^{ns}
		Ouvert	0,02 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,02 ^{ns}	Non validé	
H8b	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours aura un effet positif sur la facture moyenne du client.	Total	0,03*	Validé	0,12 ^{ns}
		Ouvert	0,04***	Validé	
		Fermé	0,02 ^{ns}	Non validé	
H8c	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours aura un effet positif sur la facture moyenne du client.	Total	0,01 ^{ns}	Non validé	0,06 ^{ns}
		Ouvert	-0,01 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,06 ^{ns}	Non validé	
H8d	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à réfuter des objections émises par le client par rapport à l'achat en cours aura un effet positif sur la facture moyenne du client.	Total	Retiré du modèle		Retiré du modèle
		Ouvert			
		Fermé			
H8e	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à conclure la vente avec le client par rapport à l'achat en cours aura un effet négatif sur la facture moyenne du client.	Total	0,01 ^{ns}	Non validé	0,07 ^{ns}
		Ouvert	0,05**	Invalidé	
		Fermé	-0,05 ^{ns}	Non validé	

Les variables du modèle associées à la satisfaction envers les choix du client expliquent 13,6 % de la variance pour l'ensemble de l'échantillon, 7,3 % pour le sous-groupe ouvert et 26,5 % pour le sous-groupe fermé. De façon plus spécifique, le comportement de vente associé à la perception que le client a de l'établissement d'un contact initial démontre un faible lien positif ($\beta = 0,17$) avec la création de

satisfaction, lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité. Alors que le sous-groupe ouvert ne démontre pas de liens significatifs entre ces deux construits, l'analyse atteste d'un lien modéré ($\beta = 0,40$) avec le sous-groupe fermé. L'hypothèse H9a est ainsi partiellement validée.

Un second construit, la présentation des informations au client par rapport à l'achat en cours, démontre également un lien significatif avec la satisfaction envers ses choix. Cette relation positive demeure limitée ($\beta = 0,22$) lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité. À l'opposé du construit de contact initial, la présentation d'information ne démontre pas de liens significatifs avec le sous-groupe fermé alors que le sous-groupe ouvert présente une relation positive modérée ($\beta = 0,24$). De ce fait, l'hypothèse H9c est également partiellement validée.

Les autres construits reliés aux comportements de vente soit : s'informer des besoins du client et conclure la vente ne démontrent pas de liens significatifs avec la création de satisfaction, et ce pour l'échantillon total et ses sous-groupes. Les hypothèses H9b et H9e sont par conséquent non validées. Le tableau 5.22 précise les données obtenues pour chaque relation avec la satisfaction.

Tableau 5.22 Résultats des analyses de régression sur la satisfaction envers ses choix					
Hypothèse	Groupe	Coefficient standardisé (Beta)	Soutien de l'hypothèse	Paramètre standardisé (γ)	
Variance expliquée par le modèle		Entier : 0,14 Ouvert : 0,07 Fermé : 0,26	R ² ajusté : 0,12 R ² ajusté : 0,03 R ² ajusté : 0,23	R ² : 0,20	
H9a	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à établir un contact initial avec le client a un effet positif sur la satisfaction du client par rapport aux choix qu'il a effectués.	Entier	0,17*	Validé	0,19*
		Ouvert	-0,23 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,40**	Validé	
H9b	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à s'informer des besoins du client par rapport à l'achat en cours a un effet positif sur la satisfaction du client par rapport aux choix qu'il a effectués.	Total	0,01 ^{ns}	Non validé	-0,09 ^{ns}
		Ouvert	-0,03 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	0,08 ^{ns}	Non validé	
H9c	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à présenter des informations au client par rapport à l'achat en cours a un effet positif sur la satisfaction du client par rapport aux choix qu'il a effectués.	Total	0,22***	Validé	0,33**
		Ouvert	0,24**	Validé	
		Fermé	0,15 ^{ns}	Non validé	
H9d	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à réfuter des objections émises par le client par rapport à l'achat en cours a un effet positif sur la satisfaction du client par rapport aux choix qu'il a effectués	Total	Retiré du modèle		Retiré du modèle
		Ouvert			
		Fermé			
H9e	L'utilisation de comportements de vente du serveur associés à conclure la vente avec le client par rapport à l'achat en cours a un effet négatif sur la satisfaction du client par rapport aux choix qu'il a effectués.	Total	-0,06 ^{ns}	Non validé	-0,12 ^{ns}
		Ouvert	-0,03 ^{ns}	Non validé	
		Fermé	-0,09 ^{ns}	Non validé	

Finalement, l'indice de corrélation entre la variable observée « Ratio vente » et le construit de « Satisfaction envers ses choix » présente une valeur qui indique qu'aucun lien n'existe entre ces deux variables. Selon les données obtenues dans cette étude, ces deux variables conséquentes du modèle de mesure ne possèdent aucune

relation. Ainsi, les variations de la variable « Satisfaction envers ses choix » se font de façon indépendante du montant d'argent dépensé par le consommateur; l'hypothèse H10 est alors validée. Le tableau 5.23 précise le test de corrélation

Tableau 5.23 Résultats de la corrélation entre la satisfaction envers ses choix et l'addition moyenne				
Hypothèse		Corrélation de Pearson	Sig.	Soutien de l'hypothèse
Conséquence des comportements de vente et de la satisfaction envers ses choix				
H10	Il n'existe pas de relation entre le degré de satisfaction du client envers ses choix et son addition moyenne.	-0,076	0,321	Validé

En conclusion, ce cinquième chapitre a permis de préciser, dans un premier temps, les différentes particularités du profil de l'échantillon. Certains éléments contextuels liés à la collecte de données ont également été exposés quantifiant l'environnement de la collecte de données. Par la suite, un second traitement des données a permis de purifier les échelles de mesures et de s'assurer de leur validité et de leur fidélité. L'estimation du modèle structurel a fait ressortir les liens existants entre les construits du modèle et des autres variables observées. Enfin, les distinctions entre les conditions du sous-groupe ouvert et du sous-groupe fermé amenées par l'analyse de régression multiple ont permis de tirer des conclusions sur les hypothèses qui avaient été énoncées.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Dans ce dernier chapitre de la thèse, les résultats des hypothèses sont discutés et mis en perspectives tout en considérant les implications managériales des mécanismes de vente qui ont été explorés. Par la suite, les contributions théoriques, méthodologiques et pratiques de l'étude sont examinées avant d'identifier les limites de l'étude. Enfin, afin d'assurer un sens de continuité à la présente recherche, d'autres pistes de recherches sont proposées.

6.1 Discussion sur les conséquences associées aux comportements de vente

La discussion de ce chapitre s'organise d'abord sur les variables dépendantes du modèle d'analyse afin d'avoir une meilleure compréhension de l'effet final de l'expérience de consommation. Les variables explicatives identifiées comme antécédents des comportements de vente seront ensuite discutées.

6.1.1 La relation entre la satisfaction envers ses choix et l'addition moyenne du client

Un des principaux constats de cette étude est l'absence de lien entre les deux variables post-consommation, soit la variable observée « Ratio vente » et le construit de « Satisfaction envers ses choix ». Selon les données obtenues, ces deux variables conséquentes du modèle d'analyse ne possèdent aucune relation. Ainsi, les variations de la variable « Satisfaction envers ses choix » se font de façon indépendante du montant d'argent dépensé par le consommateur. Cette constatation s'applique tout autant pour l'échantillon total que pour les sous-groupes ouverts et fermés.

La démonstration qu'il n'existe pas de lien entre la satisfaction du client et son addition moyenne permet de contredire les croyances anecdotiques souvent avancées

dans la littérature professionnelle (Martinko *et al.*, 1989 ; Ralis et O'Brien, 1987) et est à contrecourant de la croyance professionnelle qui existe dans le milieu de la restauration (Liddle, 2005 ; Sheridan, 2000 ; Reynolds, J. M., 1983).

À ce jour, les études empiriques sur la vente personnalisée recensées pour cette étude n'avaient pas confirmé cette relation et étaient incapables de faire émerger une position plus solide et probante face à ce lien (Anderson et Mittal, 2000 ; Bernhardt *et al.*, 2000).

Cet important résultat implique que le restaurateur se doit de considérer une stratégie de vente qui est créatrice de satisfaction et qui est différente d'une stratégie de stimulation des ventes pour obtenir une addition moyenne plus élevée. Les deux variables ne se comportent pas de la même façon. De ce fait, le restaurateur doit être en mesure de dissocier ces deux conséquences de l'expérience de consommation et de comprendre les effets des différentes actions faisant partie de la séquence de service.

Cette découverte donne aussi l'occasion au restaurateur de se questionner sur le concept de performance de vente qui a largement été développé précédemment dans ce texte. Tel que proposé par Gómez *et al.* (2004), la satisfaction se doit d'être comparée à des données solides provenant de l'entreprise pour que la notion de performance prenne un sens. La confirmation de l'absence de lien entre l'addition moyenne du client et son degré de satisfaction est importante pour le monde de la restauration. La section qui suit apporte des explications sur les variables explicatives associées à l'addition moyenne du client et à leur satisfaction envers leurs choix.

6.1.2 L'addition moyenne du client et la satisfaction du client au regard des comportements de vente

Selon le modèle d'analyse retenue et les résultats obtenus, les variables « satisfaction envers ses choix » et « Addition moyenne » sont toutes deux tributaires des comportements de vente, mais à des degrés différents selon les étapes du processus de

vente personnalisée. Pris globalement, les variables explicatives procurent 13,6 % de la variance de la satisfaction alors que seulement 5 % est expliqué pour l'addition moyenne.

L'effet sur l'addition moyenne est faible mais toutefois comparable à ceux retrouvés par Sheridan (2000) (augmentation de 4,5 % des ventes), Martinko *et al.* (1989) (effet de 6,3 % sur les ventes), mais s'éloigne légèrement de Ebster *et al.* (2006) (augmentation des ventes de 17 %). L'impact des comportements de vente sur la satisfaction n'a pas été recensée ce qui rend le comparatif avec les présentes données impossible. Ce qui peut être conclu de cette première analyse est que le modèle d'analyse est davantage performant pour créer de la satisfaction que pour augmenter l'addition moyenne du client.

De façon plus spécifique (tableau 6.1), l'échantillon associé au sous-groupe ouvert (i.e. formé des clients visitant le restaurant pour une raison sociale ou de convenance) présente des résultats qui diffèrent de ceux associés au sous-groupe fermé (i.e. formé des clients visitant le restaurant pour des raisons d'affaires ou pour une célébration). En effet, la variance expliquée par les actions de vente n'a pas la même intensité d'effet selon le sous-groupe. Pour l'échantillon associé au sous-groupe ouvert, les comportements de vente expliquent davantage d'effet sur l'addition moyenne (15 %) et moins d'effet sur la satisfaction (7,3 %). Pour le sous-groupe fermé, l'intensité des effets est inversée et cette variance expliquée se manifeste davantage sur la satisfaction (26,5 %) alors qu'elle est moindre sur l'addition moyenne (6 %).

Ainsi, pour le sous-groupe ouvert, les actions de vente sont davantage créatrices d'une addition moyenne plus élevée et moins de satisfaction envers les choix faits. Les comportements de vente font acheter plus tout en créant moins de satisfaction. Pour le sous-groupe fermé, les mêmes actions de vente génèrent davantage de variances pour la satisfaction, mais ont peu d'effets sur l'addition moyenne. Les comportements de vente font acheter un peu moins, mais créent davantage de

satisfaction. Le tableau 6.1 donne un récapitulatif de cette variance expliquée. La prochaine section fournit des explications quant aux particularités de ces deux groupes.

Sous-groupe	Addition moyenne H8	Satisfaction H9
Ouvert	15 %	7 %
Fermé	6 %	26 %

6.1.2.1 Explications autour des sous-groupes ouvert et fermé

L'analyse des données, lorsque traitées pour le sous-groupe ouvert et le sous-groupe fermé, donnent des résultats différents. Ainsi, ces deux sous-groupes présentent des caractéristiques qui font que les mécanismes en présence agissent différemment.

Comme mentionné précédemment, le sous-groupe fermé comprend les participants évoquant une raison de visite au restaurant associée à une occasion spéciale ou par affaires. Ils sont réunis ainsi, car ce profil de groupe est caractérisé par un espace communicationnel plus fermé (*Boundary-Closed Transaction*) (Mars et Nicod, 1984). La raison de leur visite les amène à focaliser le centre des interactions sociales autour des individus de la même table créant ainsi un espace communicationnel plus difficile à pénétrer. L'intensité des conversations et des échanges est plus élevée que d'autres conditions ce qui crée un cercle qui est plus difficile à pénétrer par le serveur (*Voluntary turnover*) George et Bettenhausen (1990). Comme le rapportent Weitz *et al.* (1986), les buts poursuivis par les membres du groupe influencent la nature des interactions interpersonnelles d'un groupe. Cet impact sur la dynamique

communicationnelle (Solomon *et al.*, 1985) à son tour influence le type d'interrelations existant entre les clients et les serveurs (Mars et Nicod, 1984).

Pour le sous-groupe ouvert, les participants se rendant au restaurant pour une occasion sociale ou de convenance démontrent un espace communicationnel plus ouvert (*Boundary-Open Transaction*). De ce fait, l'espace communicationnel est plus accessible étant donné que les échanges entre les convives d'une même table ne sont pas tissés de façon aussi serrée. Les règles qui régissent le repas d'un sous-groupe ouvert et d'un sous-groupe fermé n'ont pas les mêmes structures sociales (Meiselman, 2008). Cette dimension du sous-groupe ouvert rejoint les affirmations de Noone *et al.* (2007) qui font un lien entre ce groupe et une plus grande tolérance à certains aspects de la séquence de service. Auty (1992) De son côté, affirme qu'un groupe de type ouvert revêt davantage de dimensions plus informelles. Pour ces raisons, l'interaction que le serveur aura avec ces deux groupes présentera des particularités qui seront différentes.

Afin de mieux comprendre cette variation d'effets entre les sous-groupes, chaque comportement de vente doit être pris individuellement pour mieux saisir les mécanismes en présence. Ainsi, dans les prochaines sections, les particularités entre ces deux sous-groupes seront exposées en parallèle des explications pour l'échantillon au complet..

6.2 Impact des comportements de vente

Les comportements de vente associés au processus de vente personnalisée sont les variables centrales de cette étude. Les prochaines sections décortiquent chaque comportement au regard de leur contribution envers les variables dépendantes.

6.2.1 Effets du contact initial (H8a-H9a)

Les données analysées indiquent que le contact initial n'a aucun effet sur l'addition moyenne, ce qui permet de croire que ce comportement n'est pas associé à la performance financière de l'entreprise. Ce constat est applicable pour l'échantillon pris dans sa totalité ainsi qu'avec les sous-groupes ouvert et fermé.

Ce résultat est en lien avec la littérature recensée qui n'a pas établi de liens quelconques entre l'établissement d'un contact initial et le fait d'augmenter les ventes. Ni Moncrief et Marshall (2005) et ni Sydow Campbell *et al.* (2006) sont en mesure de confirmer ce lien malgré l'intégration de ce comportement de vente au processus de vente personnalisée. Ainsi, les résultats obtenus suggèrent que l'action d'établir un contact initial n'est pas une action de vente directement reliée à la performance financière et qui n'intervient pas directement dans le processus de décision.

Toutefois, un lien existe entre l'établissement d'un contact initial et la satisfaction envers ses choix pour l'ensemble de l'échantillon ($\beta = 0,17$) et pour le sous-groupe fermé ($\beta = 0,40$). Ces résultats indiquent que cette étape de vente est en lien, d'un effet d'appréciation des choix qui ont été effectués par le client. Ces résultats sont en lien avec ceux obtenus par Gupta *et al.* (2007). De plus, dans leur étude sur les séquences de service en restauration, Lemmink *et al.* (1998) démontrent l'existence d'un lien positif entre l'établissement d'un contact initial et la création de satisfaction qui se construit tout au long du service (*carry over effect*).

Pour le sous-groupe fermé, bien que le contact initial n'ait pas de lien avec l'addition moyenne, un lien positif significatif assez important existe avec la satisfaction ($\beta = 0,40$). Ainsi, pour le sous-groupe fermé, qui focalise davantage sur l'interaction se produisant entre les convives, le fait de noter les actions reliées à l'établissement d'un contact initial apporte une plus grande appréciation de ses choix. Ce groupe qui est

plus difficile à transpercer semble être plus affecté par cet acte au tout début de la période de consommation. Une explication plausible est que le sous-groupe fermé offre toute son attention au serveur au début de la séquence de service pour se refermer sur lui-même pour la continuité de la période de consommation. Ainsi, le serveur effectuant un contact initial bénéficie de ce moment d'attention qui disparaît pour la suite du repas.

Ainsi, pour un restaurateur, les résultats obtenus permettent de prendre bonne note que l'établissement d'un contact initial est un comportement de vente qui n'est pas associé à une performance de nature financière. Dépendamment des stratégies visées par le restaurateur, il peut décider de varier l'intensité de cette étape dans la séquence de service tout en considérant les effets potentiels sur les dimensions post-consommation et possiblement sur les autres étapes subséquentes du processus de vente. Toutefois, si la performance de vente se mesure également par le degré de satisfaction tel qu'on peut le retrouver dans le paradigme du marketing relationnel, le restaurateur serait avisé d'assurer la présence de ce comportement de vente dans la séquence de service de ses employés afin d'avoir des actions qui contribuent à la satisfaction des clients. L'employé qui est formé à reconnaître un sous-groupe fermé peut davantage jouer sur ce facteur pour créer un impact de satisfaction plus élevé.

6.2.2 Effets du comportement de s'informer des besoins du client (H8b-H9b)

Le fait d'interroger le client sur ses besoins et de stimuler son questionnement sur les options qu'il envisage pour son repas semble avoir comme effet d'altérer, bien que très faiblement ($\beta = 0,03$ échantillon total et $\beta = 0,03$ échantillon ouvert) sa consommation et de produire une addition moyenne plus élevée. Cet aspect peut s'expliquer par le concept d'incitatif (*prompt*) qui a été évoqué dans le second chapitre et qui est dans ce cas-ci de nature verbale et qui consiste en une intervention

communicationnelle vers le client et qui a pour but de stimuler sa décision d'achat (Ebster *et al.*, 2006 ; Milligan et Hantula, 2006).

Le lien à effectuer entre cette étape du processus de la vente personnalisée et l'utilisation d'un stimulus est que ce comportement apporte à l'esprit de l'individu un questionnement additionnel (Browne et Rogich, 2001). Toutefois, dans le processus de vente personnalisée le questionnement est utilisé pour mieux formuler sa présentation de vente alors que l'utilisation de l'incitatif ne vise pas cette étape subséquente. La prise de décision est provoquée directement chez le client par le stimulus et une réponse à ce stimulus (*stimulus response type of selling*), tel qu'évoqué par Jolson (1973).

Il est à noter ici que l'incitatif est relié à une question posée au client et non pas une affirmation, qui relève davantage de l'étape de la présentation de vente (Ebster *et al.*, 2006 ; Rohn *et al.*, 2003). Ainsi, le questionnement sur les besoins du client semble provoquer un traitement actif de l'information qui a un effet sur la prise de décision (Solomon *et al.*, 1985).

D'autre part, l'action de s'informer des besoins du client n'a cependant pas d'effet significatif sur la satisfaction envers ses choix lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité. Ainsi, le fait que le serveur s'informe des besoins du client n'est pas créateur de satisfaction. Pour ce qui est du sous-groupe ouvert, l'effet de s'informer des besoins du client n'a pas de lien significatif avec la satisfaction alors que cette action a un effet significatif minime sur l'addition moyenne ($\beta = 0,04$). Toutefois, pour le sous-groupe fermé, aucun effet significatif n'est retrouvé.

Comme expliqué précédemment, par son degré d'ouverture communicationnel, le sous-groupe ouvert se trouverait davantage allumé par les questions posées par le serveur pour s'informer de leurs besoins. Cette facilité d'interaction et cette ouverture du cercle communicationnel permettraient aux questions posées par le serveur d'agir

comme incitatifs (Mars et Nicod, 1984). Au contraire, le sous-groupe fermé, qui démontre une dynamique communicationnelle plus fermée, sauf au début de l'entretien, ne bénéficie pas de cette exposition aux questions du serveur et ne bénéficie pas de ce traitement actif de l'information provoqué par l'étape du questionnement.

Ainsi, pour le restaurateur, l'étape de questionnement ne serait pas une étape qui joue un rôle clé dans la création de satisfaction, mais serait davantage efficace pour augmenter la valeur de l'addition moyenne, et ce pour le groupe dans sa totalité et pour le sous-groupe ouvert. On note que l'effet sur l'addition moyenne est quand même minime. Cependant ce résultat permet de voir qu'un restaurateur qui sait amener son équipe à interroger davantage les clients sur ce qui leur plaît produit une addition moyenne plus élevée que les autres clients qui n'auraient pas été interrogés par les serveurs. Ainsi, le restaurateur, dans le design de sa séquence de service peut inciter les serveurs à reconnaître le sous-groupe ouvert et y passer davantage de temps à les sonder si la stratégie est d'augmenter l'addition moyenne.

6.2.3 Effets du comportement de présenter le produit au client (H8c et H9c)

Les résultats associés au troisième comportement de vente, qui est de présenter le produit, démontre aussi des effets différents que ceux anticipés sur les variables de conséquence du modèle d'analyse. Selon l'analyse des données colligées, l'action du serveur de présenter le produit au client n'a aucun effet sur l'addition moyenne, et ce pour l'échantillon pris dans sa totalité ou pour les deux sous-groupes. Ce résultat remet en question la pertinence de la présentation de vente, comme pratique associée à la performance financière et comme étape de la vente dans une séquence de service en restauration. Dans les études recensées, le lien entre une présentation de vente et la performance financière a souvent été évoqué, mais pas démontré (Schwepker et Good, 2012).

Il est alors plausible de penser que la courte durée de l'interaction de vente n'a pas d'effets sur la manifestation du comportement associé à présenter le produit. Le fait de valider qu'une transmission d'informations se soit produite entre le serveur et le client n'est peut-être pas suffisant; la forme et le contenu du message devraient être davantage explorés. De plus, ce résultat permet difficilement de faire un lien avec le concept d'incitatif. On se rappelle que dans l'exploration du concept d'incitatif, les résultats d'effets n'étaient pas séparés par type d'incitatif à savoir une affirmation ou un questionnement (Ebster *et al.*, 2006 ; Rohn *et al.*, 2003). Comme avancé plus tôt, ce résultat porte à croire que l'incitatif de type questionnement serait davantage porteur d'effets sur l'addition moyenne que d'apporter une simple affirmation, action associée au comportement de présenter l'information.

Du côté du lien entre la présentation du produit au client et sa satisfaction envers ses choix, il est très intéressant de noter une relation positive significative d'intensité modérée lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité ($\beta = 0,22$). Cette relation entre la présentation de vente et la satisfaction envers ses choix n'a pas été relevée dans la revue de littérature. L'interprétation de ce résultat indique qu'un client davantage informé semble être plus enclin à être satisfait de ses choix. Ainsi, la satisfaction envers ses choix serait accrue par le fait que le serveur ait procuré davantage d'information sur les options de mets et boissons. Cette affirmation rejoint la dimension cognitive qui est associée à la construction de la satisfaction tel que préconisé par Szymanski et Henard (2001). La relation avec le concept d'incitatif demeure toutefois un peu difficile à effectuer. Bien que cette relation positive entre les deux construits rejoigne les croyances professionnelles de l'industrie (Liddle, 2005), la littérature recensée sur le sujet n'a pas fait la démonstration de ce lien avec la satisfaction.

Pour le sous-groupe ouvert, le même type de relation est démontré qu'avec la relation explorée avec l'échantillon total. Toutefois pour le sous-groupe fermé, aucun effet

quant à la présentation de vente n'est enregistré. Donc pour le sous-groupe fermé, l'étape de la présentation de vente ne fait aucune différence sur l'appréciation du repas. Ce groupe, encore une fois semble être hermétique et plus particulièrement par rapport à des informations additionnelles que le serveur apporterait quant aux options de repas.

Pour le restaurateur, ce résultat lui permet de peaufiner sa stratégie de création de satisfaction. Ainsi, le fait d'amener le serveur à décrire les produits ou à donner des informations permet au client de développer une appréciation additionnelle des choix qu'il a effectués. Toutefois, cette stratégie semble être significative que pour le sous-groupe ouvert. Ainsi, le serveur doit être entraîné à reconnaître la raison de visite des convives à la même table et d'adapter son comportement de vente. De plus, le restaurateur doit être conscient que cette étape du processus de vente n'est pas nécessairement génératrice d'une meilleure addition moyenne. Ces résultats confirment tout de même que le serveur doit accorder une importance à la connaissance des mets et boissons offerts. (Kizer et Bedner, 2007 ; McComb, 2000 ; Reynolds, J. M., 1983).

6.2.4 Effets du comportement de clore la vente (H8e et H9e)

Enfin, le dernier comportement de vente, conclure la vente, démontre peu d'effets significatifs sur la variable « Satisfaction envers ses choix » ainsi que « Addition moyenne ». Lorsque pris dans la totalité et avec le sous-groupe fermé, les données colligées auprès de l'échantillon ne démontrent aucun lien significatif avec l'addition moyenne. Toutefois, pour le sous-groupe ouvert, un effet significatif est confirmé entre le fait de clore la vente et l'addition moyenne. Cet effet est positif et est donc contraire à celui avancé dans les hypothèses de recherche.

Dans un premier temps, ce résultat rejoint l'ensemble des théories sur la vente qui confirme un lien positif direct entre le comportement de conclure la vente et

l'augmentation des ventes (Chakrabarty *et al.*, 2010). Toutefois, il s'inscrit à l'encontre du paradigme du marketing relationnel qui précise que le comportement associé à clore la vente est perçu comme agressif et a un effet contraire sur les ventes (Homburg *et al.*, 2011 ; Wachner *et al.*, 2009).

Dans un second temps, ce résultat permet de faire un lien avec l'utilisation de l'incitatif (*prompt*). En effet, l'incitatif sous forme de questionnement est une invitation à la prise de décision. Donc pris sous cet angle, le comportement de clore la transaction, lorsque annoncé sous la forme d'une simple question de prise de décision, rejoint le concept d'incitatif (Ebster *et al.*, 2006).

En ce qui concerne le lien avec la production de satisfaction, les effets retrouvés ne sont pas significatifs ce qui permet difficilement de tirer de conclusion avec les hypothèses avancées. Ce résultat ne permet pas de conclure du moins que le fait de clore la vente est perçu comme un geste brusque et créateur d'insatisfaction.

Pour le restaurateur, ce résultat implique que le comportement de vente associé à clore la transaction doit être intégré à la séquence de service dans une stratégie d'augmentation de l'addition moyenne. Encore une fois, cette tactique fonctionne uniquement avec le sous-groupe ouvert ce qui force le serveur à bien lire le contexte de consommation avant de passer à l'action. D'autre part, le restaurateur doit être conscient que le fait de pousser l'utilisation de comportements de clore la vente n'est pas générateur de satisfaction. Le tableau 6.2 résume les liens significatifs qui ont été démontrés entre les comportements de vente et les variables conséquentes.

Hypothèse		Groupe	Addition moyenne H8	Satisfaction H9
a	Établir un contact initial	Entier	0,01 ^{ns}	0,17* - Validé
		Ouvert	0,02 ^{ns}	-0,23 ^{ns}
		Fermé	-0,02 ^{ns}	0,40 ^{**} - Validé
b	S'informer des besoins	Total	0,03* - Validé	0,01 ^{ns}
		Ouvert	0,04 ^{***} - Validé	-0,03 ^{ns}
		Fermé	0,02 ^{ns}	0,08 ^{ns}
c	Présenter des informations	Total	0,01 ^{ns}	0,22 ^{***} - Validé
		Ouvert	-0,01 ^{ns}	0,24 ^{**} - Validé
		Fermé	0,06 ^{ns}	0,15 ^{ns}
e	Conclure la vente	Total	0,01 ^{ns}	-0,06 ^{ns}
		Ouvert	0,05 ^{**} - Validé	-0,03 ^{ns}
		Fermé	-0,05 ^{ns}	-0,09 ^{ns}

En conclusion de cette section, les résultats permettent de voir que le sous-groupe ouvert se trouve à être le sous-groupe qui est le plus affecté par les comportements de vente du serveur, tant pour créer de la satisfaction que pour influencer l'addition moyenne. Le sous-groupe fermé, de son côté est un profil de table qui résiste beaucoup aux comportements de vente du serveur et c'est un groupe qui n'est pas influencé pour augmenter l'addition moyenne, mais peut toutefois être influencé pour améliorer la satisfaction au début de l'expérience de consommation.

En final, les restaurateurs qui désirent produire des effets positifs sur l'addition moyenne de leurs clients doit amener sa séquence de service à amplifier les comportements associés à s'informer des besoins du client et de conclure la vente, pour le sous-groupe ouvert.

Il est intéressant de noter que les stratégies de création de satisfaction qui passent par l'établissement d'un contact initial et la présentation du produit sont des activités où le client peut demeurer passif. À l'opposé, les comportements ayant un effet sur l'addition moyenne sont reliées aux étapes de s'informer des besoins du client et de clore la transaction. Dans ces deux activités, le client doit être actif et donner une

réponse soit pour préciser ses besoins ou pour donner une rétroaction sur son processus de décision. Ces deux activités sont des moments où le client doit participer activement et s'engager dans une discussion, Elles sont créatrices d'une meilleure addition moyenne, mais non génératrices de satisfaction.

6.3 Discussion sur les comportements de vente comme variable dépendante

La présente section fait un retour sur les résultats des analyses statistiques des quatre comportements de vente afin d'enrichir les dimensions théoriques en présence qui permettront de mieux ancrer les conclusions qu'on en tire. Cette discussion comprend un retour sur la variance expliquée par les construits sur les variables dépendantes du modèle tout en observant les différences entre l'échantillon pris dans sa totalité, le sous-groupe ouvert et le sous-groupe fermé.

6.3.1 Le contact initial comme variable dépendante (H1a à H6a)

Comme vu précédemment, les variables explicatives associées au modèle d'analyse pour le construit de contact initial, expliquent une partie appréciable de la variance du construit. Ces variables sont la prédisposition du serveur quant à son orientation vente ou client, le degré d'implication du client, la contribution du menu, le volume de travail du serveur et le nombre de convives à une même table.

Un premier regard sur les scores du construit de contact initial permet de constater qu'avec une moyenne de 6,2 sur une échelle de sept points et un écart type de 1,0, que ce geste de vente est souvent perçu par les clients dans la séquence de service. Tel que démontré précédemment, ce comportement de vente est bien identifié dans la séquence de service et les données récoltées justifient ce fait (Gupta *et al.*, 2007). De plus, l'établissement d'un contact initial n'est pas en soi une action reliée à concrétiser une transaction et n'a pas toujours été identifiée au processus de vente personnalisée mais semble ressortir comme une action relationnelle créatrice de satisfaction (Moncrief et Marshall, 2005) comme vu précédemment.

Pour l'échantillon pris dans sa totalité, les variables explicatives sont associées à 30 % de la variation du construit. Aussi, plus de variance est expliquée dans le sous-groupe fermé ($R^2 = 45\%$) que dans le sous-groupe ouvert ($R^2 = 22\%$). La différence qui existe entre le sous-groupe ouvert et le sous-groupe fermé peut encore une fois s'expliquer par la nature de la dynamique communicationnelle qui est en présence. Ainsi, ce degré de variance expliquée est justifié par les construits qui ont été retenus dans le modèle d'analyse. Chacun de ces construits est pris séparément pour expliquer cette intensité.

La plus forte contribution de cette variation du contact initial est expliquée par le construit d'orientation client. Ce lien positif converge avec la littérature qui affirme qu'un individu avec un profil d'orientation client désire la satisfaction du client et manifeste de comportements associés à s'occuper de son bien être (Sydow Campbell *et al.*, 2006). Toutefois, une plus grande intensité provenant du sous-groupe fermé ($\beta = 0,47$) démontre possiblement le fait que ce groupe, qui ne laisse pas son espace communicationnel être pénétré facilement, laisse davantage d'espace au serveur en début de rencontre que le sous-groupe ouvert. Le sous-groupe fermé, qui se referme sur soi, laisse entreouvert, en début d'entretien, cet espace communicationnel qui se referme par la suite. Pour le sous-groupe ouvert, l'effet est toujours présent ($\beta = 0,27$) et ceci est caractéristique de ce groupe. Il est déjà plus à l'écoute et s'engage déjà plus facilement et s'attend peut-être davantage à ce type de comportement.

L'hypothèse H6a (implication du client), qui est partiellement validée, permet de noter que le degré d'implication du client influence aussi la manifestation du contact initial. Ce résultat converge avec la littérature voulant qu'un client impliqué dans son achat est plus à l'affût des mécanismes en présence lors de ce même achat (Warrington et Shim, 2000). Le client qui est plus impliqué, accorde davantage d'espace pour les moments où il peut entrer en relation avec l'autre (Warrington et

Shim, 2000) et il est prêt à mettre plus d'efforts pour entrer en relation avec les communications faites par l'organisation (Puccinelli *et al.*, 2009).

Une explication plausible de la faiblesse de ce lien ($\beta = 0,08$) est attribuée à la séquence de service qui laisse qu'un court laps de temps au serveur pour établir ce contact initial et produire un effet plus appréciable (McMahon et Schmelzer, 1989). Ce même lien n'est pas significatif ni pour le sous-groupe ouvert et ni pour le sous-groupe fermé. La taille de l'échantillon pourrait être une cause qui explique la non-signification de ce lien (Hair *et al.*, 2009).

La troisième variable qui a une influence sur la manifestation d'un contact initial par le serveur est le degré d'achalandage mesuré par le nombre de clients que le serveur doit s'occuper. À l'opposé de ce qu'annonçait l'hypothèse H5a, un résultat inverse est obtenu. En effet, plus le nombre de clients augmente par serveur, plus la manifestation du comportement est notée par le client. Cette donnée est vraie pour le groupe pris dans sa totalité et pour le sous-groupe fermé. Bien que cette manifestation soit relativement faible (ensemble de l'échantillon - $\beta = 0,02$; Sous-groupe fermé - $\beta = 0,03$), elle démontre que plus le volume de travail augmente, plus la démonstration du contact initial est perçue par le client.

Une explication plausible de cette manifestation est due au fait qu'un employé qui fait face à un volume de travail accru soit davantage dans l'action et se concentre davantage aux tâches à accomplir (Noone *et al.*, 2007). Cette relation entre les deux variables est toutefois extrêmement faible. De plus, ce lien n'est cependant pas significatif pour le sous-groupe ouvert.

Finalement, selon les données recueillies, le construit de contact initial n'est pas affecté par les autres variables explicatives du modèle, soit l'orientation vente du serveur, la taille du groupe présent à la table et la contribution d'information du menu. Ainsi, le contact initial effectué par le serveur est tributaire de l'orientation

client de celui-ci, de l'implication du client dans son processus d'achat et partiellement, du nombre de convives que le serveur doit s'occuper.

Pour le restaurateur, la sélection d'un profil de serveur avec une orientation client indique que celui-ci sera plus enclin à manifester des comportements pour établir ce contact initial. Ce résultat implique également que lorsqu'un serveur identifie un client plus impliqué dans sa décision d'achat, que celui-ci perçoit davantage la manifestation d'un contact initial. Ainsi un serveur formé à repérer les clients impliqués peut moduler son approche de contact initial sachant quel en sera son impact.

Les données récoltées permettent également de rassurer le restaurateur du fait que le volume de clients à servir ne présente que très peu d'impact sur la manifestation du comportement à établir un contact initial. Ainsi, plus le serveur est occupé, plus les clients notent qu'il prend le temps d'établir ce contact initial.

6.3.2 Discussion sur le comportement de « s'informer des besoins du client » (H1b à H6b)

Les résultats obtenus permettent de constater que le comportement associé à s'informer des besoins des clients est moins perçu que l'établissement d'un contact initial ($\bar{x} = 4,4 / 7$; écart type de 2 comparativement pour le contact initial $\bar{x} = 6,2 / 7$ avec un écart type de 1). Ce résultat permet de confirmer que le serveur s'éloigne du constat qu'il ne serait qu'un preneur de commande (Sullivan, 2007 ; Liddle, 2005 ; Lemmink *et al.*, 1998) et qu'il pose bien des gestes de vente.

La littérature indique en effet que de sonder le client pour s'informer de ces besoins est moins naturel (Sheridan, 2000 ; Marvin, 1997). Donc, il est normal que la manifestation de ce comportement dans la séquence de service en restauration soit de même. Toutefois, ce comportement est tout de même expliqué à 24 % pour les

variables explicatives du modèle d'analyse lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité et de 22 % pour le sous-groupe ouvert alors qu'il est de 29 % pour le sous-groupe fermé. Voici dans l'ordre, les antécédents des comportements de vente qui ont le plus d'impact sur l'action de s'informer des besoins du client.

La validation de l'hypothèse H2b confirme l'effet prédictif de l'orientation client du serveur sur la manifestation du comportement associé à s'informer des besoins du client. Ce lien est tout aussi fort pour l'échantillon pris dans sa totalité que pris individuellement pour les deux sous-groupes (Échantillon total $\beta = 0,61$ - sous-groupe ouvert $\beta = 0,59$ - sous-groupe fermé $\beta = 0,68$). Encore une fois, la revue de littérature sur l'orientation client du vendeur précise que ce type de vendeur désire s'enquérir des besoins du client pour mieux lui proposer ses produits et services (Jolson, 1997) et qu'il le fait en s'adaptant aux différentes situations de vente (Keillor *et al.*, 2000). Dans le domaine de la restauration, ce type de comportement a été identifié à quelques reprises dans l'établissement de la séquence de service (Marvin, 1997 ; Reynolds, J. M., 1983).

Le lien positif obtenu entre la contribution du menu et l'action de s'informer des besoins du client est contraire à celui annoncé dans l'hypothèse H4b. En effet, le lien positif significatif confirme ce qu'ont avancé Bowen et Morris (1995) qui précise le rôle du serveur comme source additionnelle d'information, chose que le menu physique ne peut jouer seul. Ainsi, l'information apportée par le serveur complète celle procurée par le menu. Ces deux variables revêtent une dimension cognitive de la prise de décision, soit celle de colliger des informations sur les options disponibles et sont toutes deux une source commerciale d'information fournie par le restaurant, sur des supports différents (Harrington *et al.*, 2011 ; Namkung, Young et Jang, 2007).

Ces résultats permettent d'affirmer que le menu a en effet une contribution dans le processus de décision et que cette contribution peut être associée à un envie additionnel du client d'exprimer ses besoins. La littérature recensée pour cette

recherche n'avait pas réussi à établir de liens significatifs avec le processus de prise de décision (Harrington *et al.*, 2011). Donc, la consultation du menu physique est en lien avec l'expression des besoins du client. Cette réalité est toutefois vraie que pour l'échantillon pris dans sa totalité et pour le sous-groupe ouvert (Échantillon total $\beta = 0,18$ - sous-groupe ouvert $\beta = 0,29$). Les individus du sous-groupe ouvert semblent présenter des signes qui les rendent plus enclins à sentir qu'on les sonde sur les besoins. Cette dimension de cercle communicationnel plus ouvert permettrait davantage l'intrusion du serveur pour sonder les besoins des clients. Plus le client consulte le menu, plus il sera perceptif du fait qu'on lui pose des questions sur ses besoins.

Les résultats de l'analyse font ressortir une seconde contradiction quant aux hypothèses avancées. Un lien positif existe entre un serveur qui a une orientation vente et le fait qu'il s'informe des besoins du client (Échantillon total $\beta = 0,28$). Ce résultat est contraire aux constats extraits de la littérature qui avance qu'un vendeur avec une orientation vente ait de la difficulté à concrétiser une vente en tenant en compte les besoins du client (Dwyer *et al.*, 2000) ou à des approches qui s'éloignent des besoins manifestés par le client (Jaramillo et Marshall, 2004). Ainsi, bien que le serveur démontre des signes d'agressivité ou d'utilisation de pression, cela ne semble pas affecter sa capacité à passer par une période de questionnement auprès du client. Ces constats émanaient toutefois de contextes de vente industriels et non pas de détaillants de services. Dans le cadre de la présente, cette réalité est uniquement applicable à l'ensemble de l'échantillon.

Finalement, selon les données recueillies, l'action de s'informer des besoins du client n'est pas tributaire du nombre de clients à la table, ni du degré d'achalandage du restaurant et non plus de degré d'implication du client.

Pour le restaurateur, ces résultats lui donnent de précieuses pistes s'il désire stimuler ou non l'action des serveurs à s'informer des besoins du client. En effet, lors de la

sélection des serveurs, le profil d'orientation client est à privilégier compte tenu que cela semble se faire naturellement chez ce type de serveur. De plus, le restaurateur, dans la construction de sa séquence de service peut inciter les serveurs à repérer les clients qui consultent le menu plus longuement ce qui leur permettra de faire le lien avec le fait que ces clients vont remarquer qu'on leur pose des questions sur leurs préférences. Cette piste permet au serveur d'engager un dialogue sur les mets et boissons offerts.

6.3.3 Discussion sur le comportement de « Présenter le produit » (H1c à H6c)

Selon les données recueillies, le comportement de vente associé à présenter le produit au client est perçu passablement souvent ($\bar{x} = 5,5 / 7$; écart type de 1,5). Donc le comportement est présent dans la séquence de service et contredit encore le mythe du preneur de commande qui ne fait pas de présentation de ventes, thème souvent retrouvé dans la littérature professionnelle (Zeyl, 2003 ; Soldow *et al.*, 1993 ; Moncrief III, 1986 ; Jolson, 1973).

Pour ce qui est de la variance expliquée par les variables associées aux antécédents de vente, lorsque pris dans leur totalité, ces variables expliquent 41 % de la variance du construit qui est tout de même appréciable. Une différence existe entre le sous-groupe ouvert ($\beta = 0,34$) et le sous-groupe fermé ($\beta = 0,52$). Ainsi, les variables explicatives du sous-groupe fermé expliquent une plus grande variance que le sous-groupe ouvert. Les explications détaillées qui suivent nuancent les particularités de ces deux groupes.

Le premier construit qui contribue le plus à la variance du comportement de vente « Présenter le produit » est l'orientation client du serveur. Que ce soit pour l'échantillon pris dans sa totalité ou dans les sous-groupes (échantillon total - $\beta = 0,64$; sous-groupe ouvert $\beta = 0,64$; sous-groupe fermé - $\beta = 0,63$), le fait d'être identifié avec une prédisposition d'orientation client est fortement relié au fait de

présenter le produit au client. Comme mentionnée précédemment, la particularité de ce lien n'a pas été abordée dans la littérature recensée pour cette étude. Mais la motivation de satisfaire le client, amène le vendeur démontrant une orientation client à s'engager dans des activités de vente dans le but de satisfaire le client (Saxe et Weitz, 1982). Les données de la présente étude soutiennent la présence d'un lien entre le concept d'orientation client et le fait de présenter le produit, tel que retrouvé dans la littérature (Manske et Cordua, 2005).

Une seconde contribution de moindre importance est amenée par le fait que le menu soit perçu comme un outil aidant dans le processus d'achat. Seulement significatif pour l'échantillon pris dans sa totalité ($\beta = 0,11$), ce lien positif de moindre effet est contraire à l'hypothèse avancée. En effet, au lieu de retrouver une compétition entre les deux sources d'information externes, le client semble plutôt enclin à être utilisateur de ces deux sources qui sont disponibles, le menu et le serveur (Harrington *et al.*, 2011 ; Namkung, Young et Jang, 2007). Les résultats de cette étude confirment que les actions du serveur de présenter le menu sont complémentaires à ce que le menu écrit apporte; les deux construits apportent de l'information au client.

Les résultats de la présente étude permettent de confirmer que la consultation du menu par le client est en lien sur la perception d'autres étapes reliées à sa consommation, ce qui n'a pas été démontré auparavant (Reynolds, D. *et al.*, 2005 ; Gardner et Houston, 1986). De plus, les résultats confirment ce que Bowen et Morris (1995) avancent en affirmant que le serveur ne peut pas à lui seul être un transmetteur d'information vers le client. Ces deux actions de nature cognitive partagent le fait que le client absorbe de l'information et qu'il demeure passif dans la réception de cette information.

Un troisième lien de même importance que le précédent est confirmé par les données recueillies. La confirmation de l'hypothèse H6c, uniquement pour l'échantillon pris dans sa totalité ($\beta = 0,10$), permet d'affirmer que le client qui est impliqué dans son

achat est davantage attentif ou perçoit davantage les gestes posés par le serveur pour présenter l'information.

Ce lien confirme ce que la littérature avance quant au degré d'implication; le client fait des efforts additionnels (Puccinelli *et al.*, 2009), passe plus de temps à traiter l'information (Warrington et Shim, 2000) et utilise des sources externes d'information (Kurtz et Clow, 1998). Ainsi, les données recueillies dans la présente étude confirment ce que Puccinelli *et al.* (2009) avancent quant à l'attention portée par le consommateur en fonction de son degré d'implication et du lien avec cet espace communicationnel qui favorise l'échange d'information.

Un quatrième lien d'importance explique la variance attribuée au construit de présenter l'information au client. Les résultats de la recherche font ressortir un lien de faible importance qui est contraire à l'hypothèse avancée (H5e). En effet, le volume de travail du serveur possède un lien positif avec la perception que le client a de la présentation faite par le serveur. Ainsi, plus le serveur est occupé, plus ses actions de présenter de l'information sur les produits sont notées. Cette affirmation n'est toutefois pas significative pour le sous-groupe ouvert. Toutefois, ce lien est très faible. Ce résultat est en contradiction avec les croyances professionnelles qui affirment que le nombre d'interventions de vente du serveur diminue alors que son volume de travail augmente (Lynn, 2003 ; Redmon et Dickinson, 1990). Une explication plausible demeure que plus le serveur est occupé, plus il est enclin à s'engager dans l'exécution de ses tâches.

Un cinquième lien d'importance moyenne, confirmé dans la présente étude, est celui entre le nombre de convives assis à une même table et la manifestation du comportement de vente associé à présenter le produit. Retrouvé uniquement pour le sous-groupe fermé ($\beta = -0,08$) ce lien négatif significatif confirme que la perception du geste de vente du serveur est freinée par le nombre de convives assis à une même table. La dynamique communicationnelle du sous-groupe fermé, expliqué

précédemment, combiné avec l'effet de la taille du groupe confirme qu'un réel frein existe au processus de socialisation avec le groupe (George et Bettenhausen, 1990). Les résultats de cette étude sont en lien avec l'effet du nombre de convives à une même table retrouvé dans la littérature (Keillor *et al.*, 2000).

Pour le restaurateur, le comportement de présenter le produit semble ainsi influencé par plusieurs éléments rapportés dans le modèle d'analyse. En effet, le profil d'orientation client du serveur demeure encore une fois une importante piste pour déterminer le type de serveur qui se prêtera naturellement à l'expression de ce comportement. Dans un second temps, si le restaurateur veut modifier la manifestation de ce comportement de vente dans sa séquence de service, il amènera ses serveurs à être davantage à l'affût du client qui est plus impliqué dans son achat et du client qui donne une plus grande importance au menu physique. En effet ces dimensions ont un lien positif avec la perception du comportement de présenter le produit. Comme expliqué précédemment, la forte dimension cognitive de ces construits confirment que la transmission d'information revêt un caractère particulier dans l'interaction avec certains clients.

De plus, le nombre de convive à une même table, avec les clients appartenant à un sous-groupe fermé, freinent la transmission d'information. Le restaurateur doit ainsi être conscient que d'annoncer le menu.

6.3.4 Discussion sur le comportement de « conclure la vente » (H1e à H6e)

Le comportement de conclure la vente est le comportement qui a été le moins bien perçu par les clients. En effet la moyenne du construit se situe à 1,7 sur une échelle de sept points avec un écart type de 1,2. Ainsi, comparativement aux autres comportements de vente, l'action de conclure la vente est beaucoup moins présente qu'établir un contact initial ($\bar{x} = 6,2$), que de l'action de s'informer des besoins du client ($\bar{x} = 4,4$) et de présenter le produit ($\bar{x} = 5,5$). De ce fait, les données recueillies

confirment que l'action de conclure la vente, tel que rapporté dans la littérature, demeure une activité qui est peu performée et qui ne semble pas être naturelle chez les serveurs (Sullivan, 2007 ; Liddle, 2005 ; Marvin, 1997 ; Johnson et Masotti, 1990 ; Ralis et O'Brien, 1987).

Le modèle d'analyse explique 36 % de la variance de ce construit lorsque l'échantillon est pris dans sa totalité ce qui est un peu plus du tiers. La variance expliquée du sous-groupe ouvert qui est de 30 % diffère de façon appréciable du sous-groupe fermé qui est de 45 %. L'exploration du détail de chaque variable explicative donne plus de détail quant à cette différence. Seul les construits d'orientation vente et d'orientation client ont des liens significatifs avec l'action de conclure la vente. Les résultats obtenus confirment que les autres variables explicatives du modèle ne produisent pas de liens significatifs avec ce comportement de vente.

Le lien entre l'orientation vente du serveur et l'action de clore la transaction est confirmé par l'hypothèse H1e. Que ce soit pour l'échantillon pris dans sa totalité ou pour les deux sous-groupes (sous-groupe ouvert $\beta = 0,73$ - sous-groupe fermé $\beta = 0,98$), le lien entre ces deux construits soutient le concept tel qu'évoqué dans la littérature. Les données recueillies permettent de confirmer que, tel que traditionnellement retrouvé sous le concept de vente (*selling concept*), le vendeur avec une orientation vente manifeste davantage de comportements associés à concrétiser la transaction (Saxe et Weitz, 1982). La démonstration du lien entre le construit d'orientation vente et de la manifestation de comportements associés à clore la vente est une confirmation que ce serveur utilise des techniques qui manifeste une certaine pression et (Jaramillo *et al.*, 2007).

D'autre part, à moindre effet, le lien négatif entre une prédisposition d'orientation client et l'action de clore la transaction valide également ce qui est avancé dans la littérature. L'intérêt du serveur à concrétiser la transaction ponctuelle est moindre

(Moncrief et Marshall, 2005) et les gestes qu'il pose sont dénudés de manipulation ou de pression associée aux comportements de clore la vente (Saxe et Weitz, 1982). Tel que rappelé dans la littérature, le serveur avec une orientation client prend une approche de transmission d'informations qui ne nécessite pas d'action de conclusion de vente (Hawes *et al.*, 1996).

Bien que ce lien dans la présente étude soit de moindre importance et qu'il soit présent uniquement pour l'échantillon pris dans sa totalité et pour le sous-groupe fermé (échantillon total $\beta = -0,12$ - sous-groupe fermé $\beta = -0,15$), les résultats confirment que ce mécanisme se retrouve dans le domaine de la restauration.

Pour le restaurateur, ces résultats indiquent en premier lieu que la manifestation de ce comportement est beaucoup moins présente que les autres comportements de vente. De plus, si sa stratégie vise à amplifier ce type de comportement, il ne peut que compter sur un profil de serveur qui soit orienté vers la vente et se départir de serveurs qui auraient une orientation client. Ces résultats lui laissent peu de marge de manœuvre pour amener les serveurs à clore davantage la transaction vers le client.

6.3.5 Récapitulatif des variables explicatives

Les résultats de l'étude permettent de faire ressortir les différences qui existent dans la contribution des six variables explicatives du modèle d'analyse. En effet, certaines variables sont davantage en lien avec la manifestation des comportements de vente que d'autres.

Dans un premier temps, les données de l'étude permettent de confirmer que le concept d'orientation vente ou client a sa place dans la compréhension des mécanismes en présence pour expliquer la vente personnalisée dans le domaine de la restauration avec service aux tables. Tel que démontré, cette prédisposition a des effets distincts sur les quatre comportements de vente. L'orientation client démontre

d'importants liens positifs avec l'action d'établir un contact initial et de présenter de l'information au client, qui sont des actions créatrices de satisfaction. De plus l'orientation client est aussi en lien avec le fait de sonder les besoins du client et démontre un lien négatif avec l'action de clore la transaction. L'orientation vente, de son côté possède des liens positifs avec l'action de clore la vente et de sonder les besoins du client. Ainsi, le concept de SOCO est pertinent pour mieux comprendre les mécanismes de vente dans la restauration avec service aux tables.

Du côté des prédispositions du client, le concept de degré d'implication du client envers son achat est moins révélateur que les autres construits. Il possède des liens positifs avec l'action de créer un contact initial avec le client et le fait de présenter le produit; ces deux dernières actions sont génératrices de satisfaction. Le degré d'implication n'a pas de lien avec les activités de vente qui demande au client de s'engager, soit le fait de sonder les besoins et de clore la transaction. Ainsi, le degré d'engagement est une dimension qui, à un certain degré, a sa place pour créer de la satisfaction.

Du côté des éléments contextuels, la contribution du menu a sa place dans la compréhension des mécanismes en place. En effet ce construit possède un lien positif avec les deux actions de vente de nature cognitive, soit s'informer des besoins du client et présenter le produit. Donc une dimension cognitive ressort par rapport à cette recherche d'informations en présence. La contribution du menu n'a toutefois pas de lien avec l'établissement d'un contact initial et le fait de clore la transaction.

Les autres éléments contextuels du cadre d'analyse contribuent beaucoup moins à l'explication de la présence des comportements de vente personnalisée que les autres antécédents. Dans un premier temps, selon les données obtenues, le nombre de convives par table semble être une variable qui explique peu les mécanismes en place lors de l'exécution des comportements de vente. En effet, seul un faible lien négatif a

été identifié pour le sous-groupe fermé lors de l'exécution de la présentation du produit. Aucun lien n'existe avec les autres comportements.

Quant au volume de travail pour le serveur, les résultats de l'étude permettent aussi de douter de la pertinence du volume de travail du serveur comme variable explicative des comportements de vente. En effet, seulement des liens d'une certaine faiblesse sont présents avec le fait d'établir un contact initial et de présenter le produit. Aucun lien n'existe pour les autres comportements.

6.4 Contributions

Certains résultats obtenus lors de cette étude ont confirmé des relations qui avaient déjà été explorées dans la littérature scientifique. Cependant, plusieurs croyances anecdotiques ou professionnelles n'avaient jamais été démontrées. La prochaine section fait état des principales contributions de cette recherche.

6.4.1 Confirmer la relation entre la satisfaction envers les choix des clients et l'addition moyenne

La plus grande contribution de cette recherche est d'avoir confirmé que le concept de satisfaction envers ses choix et l'addition moyenne du client ne sont pas reliés. Ce résultat infirme plusieurs croyances anecdotiques et professionnelles. Il permet de distinguer des stratégies qui sont pertinentes pour créer de la satisfaction qui sont différentes des stratégies pour augmenter les ventes.

6.4.2 Concept du processus de vente personnalisée en restauration

Une importante contribution de cette étude est d'avoir permis de constater que le cadre théorique du processus de la vente personnalisée (établir un contact initial, s'informer des besoins du client, présenter le produit et clore la vente) soit applicable dans un contexte de détaillants de service et plus particulièrement de restauration. En

effet, la collecte de données permet de relever qu'il y a une présence des comportements de vente tels que décrits dans le processus de vente personnalisée dans une séquence de services telle que retrouvée dans le domaine de la restauration avec service aux tables. De plus, le degré de précision obtenu quant aux antécédents de ces comportements de vente et à leurs effets apporte beaucoup plus de nuances quant aux mécanismes en présence. Ainsi, un cadre beaucoup plus précis du processus de vente peut être mis en lien avec une séquence de service du domaine des détaillants de service.

On doit toutefois soulever que la manifestation du comportement de vente associé à réfuter les objections est absente de la vente personnalisée retrouvée en restauration. En effet, bien que les résultats de la validation des échelles de mesure permettent d'affirmer qu'un client peut discerner la présence des comportements associés à l'établissement d'un contact initial, de s'attarder à sonder les besoins du client, d'effectuer une présentation des produits et de clore la vente, les données obtenues lors de cette recherche ne permettent pas de faire les mêmes affirmations pour le comportement associé à la réfutation des objections.

Telles que présentées dans le tableau 5.7 du chapitre précédent, les données récoltées permettent de constater qu'entre seulement 16,7 % et 44,4 % des situations de consommation ont permis l'identification de ce comportement de vente. Comme évoquée précédemment, l'étape associée à la réfutation des objections revêt un degré de complexité un peu plus élevé que les autres étapes du processus de vente personnalisée (Homburg *et al.*, 2011). En effet, cette étape ne peut prendre forme que si le vendeur est devant une situation où il peut rectifier le tir. La manifestation du comportement est conditionnelle à une réaction du client. De plus, cette manifestation du comportement est tributaire à la détection de l'objection par le vendeur qui est par la suite interpellé pour réagir ou non (Hunt et Bashaw, 1999). La détection de l'objection est potentiellement plus difficile à cerner dans l'épisode de

consommation; il arrive même que l'objection soit adressée avant même qu'elle ne soit manifestée; donc celle-ci peut même passer de façon inaperçue (Clark, Drew et Pinch, 1994).

Une autre raison qui peut justifier la difficulté à identifier ce type de comportement de vente est reliée au type d'entretien de service et à un entretien d'une durée plutôt courte. Les recherches qui mettent en perspectives le concept de réfutation des objections au regard des contextes de vente l'ont fait principalement dans des situations de B2B et de services professionnels pour le B2C (Marshall *et al.*, 2003). Comme démontré précédemment, la séquence de service dans un contexte de détaillant de service diffère grandement des contextes énoncés précédemment. Ainsi, les mécanismes précisant l'espace d'échange d'information semblent être encore peu connus (Hummel et Murphy, 2011). De ce fait, l'exploration de cet espace d'échange d'information se doit d'être mieux cernée pour saisir la place que peut y occuper la manifestation d'objection.

Finalement, il est possible que l'échelle de mesure qui a été élaborée pour repérer ces comportements de vente ne soit pas adéquate. Les échelles qui ont été utilisées pour cette recherche ont été construites à partir d'échelles qui utilisent une approche d'autoévaluation (*self reporting*) du vendeur. Le fait de demander au client de faire cette évaluation peut constituer une limite; comme le rapportent (Behrman et Perreault, 1982) : « *The major limitations of this approach are the evaluative criteria may vary widely among customers...* ».

Pour ces raisons, le construit de « Réfutation des objections » est retiré du modèle d'analyse de cette étude. Ainsi, les hypothèses H1d, à H9d n'ont pu être testées dans le cadre de la présente recherche. On peut alors conclure que ce construit est moins présent. D'autres pistes doivent être explorées pour permettre de cerner ce comportement en situation de consommation dans le domaine de la restauration.

6.4.3 Validation des échelles de mesure d'une perspective client

À la suite de l'analyse des résultats obtenus, un des points saillants de cette recherche est la validation que des comportements de vente peuvent être perçus par des clients. En effet, tel que rapporté précédemment, la pratique principalement utilisée dans la recherche sur la vente personnalisée a été de demander aux vendeurs de rapporter leurs propres comportements (*self reporting*) ou d'avoir ce relevé effectué par un supérieur.

Bien qu'identifié il y a un bon moment par Behrman et Perreault (1982), la présente recherche permet de valider qu'au-delà de rapporter ses propres comportements comme vendeur ou d'avoir un supérieur qui en fait le relevé, le client est en mesure de discerner s'il y a présence ou absence de comportements associés aux étapes du processus de vente personnalisée lors d'un entretien de vente en face à face. Les échelles de mesure qui ont été adaptées l'ont démontré par leur fiabilité et leur fidélité.

Une seconde dimension d'importance dans l'obtention des présents résultats est que cette identification des comportements de vente s'effectue dans un contexte de détaillants de service. En effet, tel que rapporté précédemment, la littérature qui a traité cet aspect de la vente s'est plutôt restreinte au contexte de vente entre les organisations (B2B) dans les domaines industriels et également dans des situations de services professionnels pour la vente aux consommateurs (B2C) (Dant et Brown, 2008). Ainsi, les résultats de la présente recherche permettent d'affirmer qu'une telle méthodologie est possible pour mesurer les effets de la présence ou de l'absence des comportements de vente dans des situations de vente en face à face dans le domaine des détaillants de service.

6.4.4 Concept d'orientation vente ou client (SOCO)

Les résultats obtenus permettent également de conclure que le concept d'orientation vente et d'orientation client est applicable au domaine de la restauration avec service aux tables. En effet, cette dimension du serveur n'avait pas été explorée dans un domaine de détaillant de service. Elle permet d'intégrer une dimension de vente qui vient compléter la dimension service à la clientèle souvent explorée dans le domaine des services. Compte tenu de la force de l'outil comme mesure psychométrique, l'intégration de ce concept dans l'industrie de la restauration est une contribution majeure.

6.4.5 Raison de la rencontre

Une des contributions de l'étude est d'avoir dressé un profil psychographique d'un groupe de clients dans un contexte de restauration avec service aux tables. En effet, tel qu'évoqué précédemment, la segmentation de marché dans le domaine de la restauration tient peu compte des clients (Canziani *et al.*, 2010). C'est une segmentation qui est davantage orientée sur la thématique d'un restaurant ou d'une spécialité du produit consommé.

La présente étude permet de concevoir qu'une dynamique communicationnelle particulière existe au sein d'un certain nombre de convives qui altère leur comportement d'achat. Ainsi, une entreprise de restauration qui amène ses serveurs à effectuer une meilleure lecture du contexte de consommation des clients peut tirer davantage des effets désirés sur la clientèle.

6.5 Limites de l'étude

Bien que cette étude permette d'obtenir des résultats de grand intérêt au regard des construits étudiés, plusieurs éléments en relation avec la méthodologie présente des limites à l'étude qui ne permettent pas de généraliser les résultats obtenus.

6.5.1 Limites de la méthodologie utilisée

Une des premières contraintes est le fait que l'étude s'est déroulée dans une seule entreprise qui offre un type de restauration avec service aux tables. Bien que cette composante de l'étude constitue un avantage en termes de facilité à comparer les données, le fait de restreindre l'échantillon à une seule entreprise, spécialisée, limite l'exploration du phénomène à un bassin limité d'individus qui vivent une expérience de consommation dans un milieu précis (Harrington *et al.*, 2011).

De plus, l'entreprise qui a collaboré à cette recherche est caractérisée de composantes qui ne sont pas nécessairement la norme des établissements de restauration. La composition de l'offre d'un repas en restauration est complexe et offre de grandes variations en termes d'options de mets et boisson, de tarification, de construction de séquence de service et de volume de travail des serveurs (Canziani *et al.*, 2010). Ainsi, des milieux qui présenteraient des combinaisons différentes de ces caractéristiques permettraient peut-être mieux de généraliser les constats effectués sur le processus de vente personnalisée en restauration.

Toutefois, étant donné que la classification des entreprises de restauration demeure à ce jour une tâche difficile, les comparatifs de recherches empiriques à l'intérieur même de ce type de restauration devront toujours être nuancés (Canziani *et al.*, 2010). De plus, les autres types de restaurations tels le service au comptoir, le service banquet et de cafétéria seront difficilement comparables bien que d'autres distinctions liées aux spécialités servies (Italien, Steakhouse, Français, etc.) et types de clientèles visées (familial, sportif, romantique, etc.) ne soient pas abordés. Ainsi, la généralisation viendra de la répétition d'études similaires dans des milieux présentant des différences dans la construction de l'offre de service.

Une autre limite importante ressort quant aux limites liées au plan d'échantillonnage. Le premier aspect de cette limite est d'avoir privilégié un

échantillon de convenance, limité à une seule entreprise de restauration. La clientèle d'une seule entreprise de restauration n'est pas représentative des comportements d'achats retrouvés dans le monde de la restauration avec service aux tables. De plus, les dimensions culturelles de consommation d'un repas de l'échantillon limitent la possibilité d'extrapoler les comportements observés à d'autres particularités culturelles reliées au monde de la restauration (Meiselman, 2008). Ainsi, le fait de répliquer l'étude dans des zones géographiques et culturelles différentes permettrait de mieux saisir l'effet des comportements de vente en fonction des particularités culturelles des participants.

D'autre part, pour participer à la présente étude, le répondant devait avoir accès à l'addition. De ce fait, la méthode d'échantillonnage élimine des consommateurs qui auraient pu être intéressés à répondre au questionnaire, mais n'avaient pas d'addition en leur possession. Ainsi, l'exploration des comportements d'achat de tous les consommateurs ne sont pas pris en considération et laisse de côté les consommateurs qui n'effectuent pas le paiement de leur propre repas. Ceci amène d'autres considérations.

Le questionnaire utilisé pour colliger l'information auprès des participants comptait quatre-vingt-cinq questions à compléter. Bien que le prétest ait donné une moyenne de moins de 12 minutes pour le compléter, ce temps peut constituer une barrière importante à colliger l'information auprès du client (D'Astous, 2005). De plus bien que la version papier du questionnaire présente certaines limites, d'autres limites sont également attribuables à la version électronique. En effet le fait de ne pas répondre sur le champ et qu'il y ait un délai entre l'expression de ses perceptions peut représenter une certaine distorsion avec la réalité (Axinn et Pearce, 2006). Toutefois, le fait que le numéro de l'addition du repas soit une première question filtre a minimisé des tentatives d'intrusion pour répondre au questionnaire en ligne.

6.5.2 Limites de certaines variables observées

Une des variables-clés de cette étude est l'addition moyenne du client. Bien que le ratio de l'addition moyenne du client sur la moyenne des additions pour la même période de repas soit une excellente mesure objective de comparaison, elle demeure toutefois limitée à une seule facette de la dimension financière de la transaction. Elle n'est pas représentative de la rentabilité de l'entreprise et ne tient pas compte d'autres dimensions financières telles le pourboire laissé au serveur ou de la marge bénéficiaire des plats vendus.

De plus, l'identification de l'addition du client est en soi une tâche fastidieuse. L'extraction des données de gestion nécessite une lourde charge de travail. Dans un contexte de considération de coûts associés à colliger cette information, cette dimension doit être prise en considération. De plus, dans une bonne proportion des cas, le ratio de l'addition moyenne provient d'une moyenne de l'ensemble de clients se retrouvant sur une même addition. Ceci représente une certaine limite étant donné que les variables perceptuelles d'un seul individu peuvent être jumelées à une moyenne de consommation de plusieurs individus. Une collecte de donnée identifiant la consommation spécifique du répondant procurerait des résultats plus justes.

6.5.3 Limites sur les construits retenus pour l'étude

Le concept d'orientation vente ou client a démontré dans cette étude des moyennes de mesure qui étaient situées aux extrémités des échelles. La moyenne du concept d'orientation client est de 5,5 sur une échelle de sept points alors que la moyenne du construit d'orientation vente était beaucoup plus basse à 1,4 sur la même échelle de 7 points.

Le milieu de restauration utilisé est probablement porteur de ce profil de serveurs qui est beaucoup plus préoccupé par la satisfaction des clients que de mettre de la

pression pour obtenir des ventes plus élevées. Le milieu de la restauration plus haut de gamme est possiblement plus représentatifs de profils à orientation client élevé et à orientation vente basse. La représentativité du contexte de service peut être questionnée quant au degré des prédispositions de vente normalement retrouvés dans le domaine de la restauration.

De plus, étant donné que ce concept est utilisé pour la première fois dans le domaine de la restauration, les comparatifs avec d'autres types d'établissements ne sont pas possibles. On se rappelle que ce concept a principalement été étudié dans la vente entre organisation ou auprès de vendeurs impliqués dans des services professionnels. De plus du fait que la séquence de service qui est différente du domaine de vente entre entreprise, il est fort probable que l'évaluation de la prédisposition du serveur soit plus limitée.

D'autre part, bien que ce soit une des forces de l'étude d'avoir obtenu la perception du client sur les dimensions d'orientation vente ou client, la perception du serveur face à sa propre orientation n'est pas prise en compte tout comme celle de ses superviseurs ou de ses paires. Un comparatif entre ces perceptions d'orientation vente ou client aurait donné plus de force à l'analyse. En conclusion, les comparatifs du concept d'orientation vente ou client avec d'autres domaines de vente se doit d'être fait avec grande prudence.

L'utilisation du concept d'implication dans sa décision d'achat a été élaborée dans une perspective de prise de décision d'un angle cognitif et en délaissant la dimension affective. Le construit d'implication retenu s'éloigne des dimensions affectives qui sont assez présentes dans le domaine de la restauration (Bigné *et al.*, 2008). Cette dimension cognitive de l'étude limite la compréhension des mécanismes en présence à un traitement d'information. Le degré d'implication affectif apporterait d'autres dimensions d'importance (Bienstock et Stafford, 2006).

La mesure reliée au construit de la contribution du menu a été perçue de façon différente par rapport aux deux salles à manger. Bien que cette différence soit minime, elle était tout de même significative. La mesure associée au menu, comme support physique, a été faite dans une perspective de contribution d'information. Ainsi, même à l'intérieur de cette étude, la moyenne du construit pour une première salle à manger était de 2,95 sur sept points alors qu'elle est de 4,24 pour la seconde.

Cet aspect de la mesure de ce construit va demeurer un enjeu majeur compte tenu des nombreuses formes et des différents styles de menu écrits qui peuvent être utilisés dans un restaurant. Il est certain que des considérations de quantité d'information transmise et de design entre en jeu et donne une force ou une faiblesse cognitive au menu. Mesurer la contribution cognitive d'un menu tout en gardant une objectivité qui permet des comparatifs faciles sera un défi constant.

Enfin, la présente étude utilise un seul angle d'analyse, soit celui provenant du client. Bien que cette perspective ait été identifiée comme une force de l'étude, l'absence d'une perspective employée enlève de la force à l'interprétation des données. Le concept de dyade a largement été évoqué, mais la perspective venant de l'employé aurait donné une couleur différente à l'étude. En effet, le profil du serveur n'est pas tenu en compte et des dimensions telles sa motivation, le sexe de l'individu, son âge, son expérience ne permettent pas de mieux nuancer les résultats.

6.6 Recherches futures et voies de recherche

À la suite des limites précédemment identifiées des pistes additionnelles de recherches permettent d'assurer une continuité à cette recherche sur la vente personnalisée dans le domaine des détaillants de service.

Une étude dans le domaine de la restauration, peut difficilement évacuer la dimension expérientielle (Bitner, 1992) et cet épisode de consommation revêt des aspects affectifs qui ont été évacués de la présente étude. Ainsi, compte tenu que la

dimension cognitive a été couverte dans cette étude, des aspects davantage reliés aux dimensions affectives apporterait d'autres éclaircissements sur les mécanismes en présence en termes de vente personnalisée (Bigné Alcañiz, Sánchez García et Sanz Blas, 2009). De plus, la présente étude s'est davantage concentrée sur la transmission d'information sans vraiment porter attention au contenu. L'argumentaire utilisé par le serveur, la façon de transmettre le message serait une autre piste à explorer pour mieux comprendre les mécanismes en présence (Sparks et Areni, 2002). Dans la même veine, bien que la présente étude ait donné d'excellentes pistes sur le processus de prise de décision du client, d'autres dimensions de la prise de décision du client n'ont pas été explorées. Aussi, de quelle façon le sous-groupe fermé peut être davantage rejoint par les activités d'information de l'organisation. Enfin, avec l'arrivée des tablettes électroniques comme nouvel outil dans la séquence de service, le processus d'influence et de prise de décision devra être examiné de nouveau et les résultats de cette étude serviront de base pour mieux comprendre les mécanismes en présence.

La présente étude s'est également arrêtée à des mesures post-consommation assez limitées soit la satisfaction. D'autres pistes à explorer devraient comprendre d'autres mesures d'intentions telles le désir de retour au restaurant, les intentions de parler de son expérience ou des mets qui ont été consommés. Ces mesures de nature conatives permettent de mieux apprécier la construction de relations à long terme en fonction des prestations de service reçues.

De plus, il est souhaitable que de nouvelles études soient effectuées en s'attardant davantage au profil du vendeur. De ce fait, effectuer le même type de recherche en mesurant le profil d'orientation vente ou client des serveurs tout en comparant l'effet de leurs comportements de vente sur l'addition moyenne apporterait d'importantes nuances à la présente étude.

En conclusion, ce chapitre a permis de faire un retour sur les résultats obtenus dans cette étude. À partir du lien qui existe entre la satisfaction du client envers ses choix et son addition moyenne, le lien a été effectué avec les comportements de vente qui sont impliqués. Par la suite, un regard sur les antécédents de ces comportements de vente a également permis de mieux saisir la place qu'occupe les prédispositions des serveurs, les prédispositions des clients et certains éléments contextuels à la séquence de service. Ainsi, le restaurateur possède d'intéressantes pistes pour élaborer des stratégies orientées vers l'augmentation de l'addition moyenne et de la satisfaction de son client.

CONCLUSION

La présente recherche prend ses racines dans le désir de mieux délimiter l'activité de vente personnalisée à l'intérieur des activités du serveur dans des entreprises de restauration. Le travail effectué pour circonscrire cette pratique dans le domaine de la restauration a permis d'extraire de la littérature sur la vente personnalisée, les dimensions qui caractérisent le mieux cet environnement d'achat. Les connaissances utilisées comme référence sont tirées des milieux professionnels tout comme des ouvrages de nature plus académiques, ce qui permet de rallier les dimensions théoriques du phénomène de vente aux aspects pratiques du métier de restaurateur.

L'identification des caractéristiques de l'environnement d'achat spécifique aux secteurs de la restauration avec service aux tables a permis de dresser les composantes qui ont un impact sur le processus de vente personnalisée (Lovelock *et al.*, 2008 ; Dwyer *et al.*, 2000 ; Crosby *et al.*, 1990 ; Evans, 1963). Ainsi, les différentes conceptualisations de la séquence de service spécifique au secteur de la restauration avec service aux tables (Hummel et Murphy, 2011 ; Noone *et al.*, 2007 ; Mars et Nicod, 1984), les rôles de chacun dans la nature dyadique de la relation entre le serveur et le client (Ramsey et Sohi, 1997 ; Guiry, 1992 ; McMahon et Schmelzer, 1989) en plus du processus de prise de décision du client (D'Astous *et al.*, 2010 ; Puccinelli *et al.*, 2009 ; Robinson *et al.*, 1967) sont des pistes qui ont permis d'élaborer le modèle d'analyse de l'étude. Par la suite, l'intégration du processus de la vente personnalisée au modèle d'analyse (Chen, C.-C., 2011 ; Dubinsky, 1980) a permis de conceptualiser la vente personnalisée dans le secteur de la restauration avec service aux tables.

Ainsi, la problématique à résoudre se situait à reconnaître le processus de vente personnalisée à l'intérieur de la séquence de service en restauration avec service

aux tables et de circonscrire les mécanismes en présence face aux antécédents de ces comportements de vente. Ainsi, ces derniers éléments mis en relation avec la satisfaction du client envers ses choix et la valeur de son addition ont permis de délimiter les objectifs de la recherche. Pour répondre aux questions soulevées, une enquête a permis de récolter des données de perception de 180 clients en plus de données reliées à leur consommation réelle.

Un des résultats les plus intéressants de cette étude est la démonstration que l'addition moyenne du client est indépendante de la satisfaction qu'il a envers ses choix. À partir de ce résultat découle la compréhension que la création de la satisfaction s'établit de façon différente que de l'augmentation de l'addition moyenne. Ainsi, l'importance que prennent les comportements de vente au regard de ces deux variables post-consommation donne d'importantes pistes sur les stratégies à utiliser pour avoir des effets sur les deux variables post-consommation. De façon plus ciblée, d'autres résultats permettent de voir qu'il existe un lien positif entre la manifestation des comportements de vente associés à établir un contact initial et à présenter le produit au client avec l'augmentation de la satisfaction du client envers ses choix. D'autre part, deux autres comportements de vente, s'informer des besoins du client et clore la vente ont un lien positif, beaucoup plus faible, avec l'augmentation de l'addition moyenne du client. Quant aux variables antécédentes des comportements de vente, le profil du serveur déterminé par son orientation vente ou client est la dimension qui est la plus reliée à la manifestation des comportements de vente. Un serveur avec une orientation client est davantage porté à établir un contact initial et à présenter le produit alors que le serveur avec une orientation vente manifeste davantage de comportements associés à clore la vente. Le degré d'implication du client tient également une relation positive avec certains comportements de vente qui intègrent une dimension cognitive telle s'informer des besoins du client et présenter le produit. Enfin, les variables associées au contexte comme le nombre de convives à une

même table et le volume de clients à servir pour un serveur ont très peu d'influence sur la manifestation des comportements de vente. L'existence de sous-groupes associés à la raison de la visite au restaurant impliquant une dynamique communicationnelle plus ouverte ou plus fermée avec le serveur apporte des nuances sur ces résultats.

La principale contribution de cette recherche est de relier les pratiques de ventes telles que retrouvées en restauration aux concepts de vente personnalisée, leur conférant des bases théoriques reliées au domaine de la vente. L'exploration de cette dimension se fait par rapport à des composantes intrinsèques du prestataire de service, mais également par rapport à des dimensions intrinsèques du receveur de service en tenant compte d'éléments contextuels où la prestation de service est offerte. Ainsi, le contexte où se déroule la vente dans le domaine de la restauration est porteur d'effets qui ont été démontrés spécifiquement pour ce milieu.

La seconde contribution est de positionner les effets de l'intervention de vente par rapport à la performance de l'entreprise et par rapport aux conséquences de la vente chez le client. À ce jour, le lien entre la prestation de vente d'un serveur et les conséquences financières pour l'entreprise, par rapport à la satisfaction du client, n'a pas été exploré. Les résultats de cette recherche permettent de distinguer quelles actions de vente sont les plus porteuses de satisfaction et lesquelles sont davantage reliées à la création d'une addition moyenne plus élevée. De la même veine, l'identification de variables ayant un lien positif avec la manifestation de ces comportements de vente est également une contribution d'importance; en effet, les résultats obtenus permettent de confirmer que le concept d'orientation vente et d'orientation client (SOCO) prend une place sérieuse dans la compréhension des mécanismes reliés à la vente personnalisée en restauration. Enfin, la raison de la rencontre du client au restaurant ressort comme

variable d'importance et ajoute une nouvelle dimension de dynamique communicationnelle pour mieux comprendre les mécanismes en présence.

Cette étude qui s'est déroulée dans un seul établissement de restauration apporte des résultats d'un grand intérêt, mais qui doivent être tout de même nuancés et bien placés dans leur contexte. Ainsi, le fait qu'un seul établissement ait été utilisé et qu'il soit associé à la restauration avec service aux tables avec un échantillon restreint, limite la généralisation des résultats obtenus à ce domaine d'activité. De plus, la méthode de collecte de données a restreint l'échantillon au détenteur de l'addition qui devait investir en moyenne 12 minutes pour remplir le questionnaire. Quant aux différentes variables clés de l'étude, certaines limites sont attribuées à l'addition moyenne du client étant donné que celle-ci ne représente qu'une seule dimension de la performance financière de l'entreprise. En termes de coûts, l'extraction des données de gestion nécessite une lourde charge de travail, qui dans un contexte de gestion des coûts associés à l'étude doit être pris en considération. La référence au construit d'orientation vente ou client (SOCO) pris dans un environnement de restauration doit également être nuancé lorsque comparé à d'autres secteurs d'activité. Enfin, le fait que l'étude ne considère que les perceptions du client, ne tenant pas compte des perceptions de l'employé, limite la compréhension des mécanismes reliés à la vente personnalisée en restauration.

Ces résultats ouvrent la porte à une compréhension accrue d'autres mécanismes reliés à la vente personnalisée en restauration. Compte tenu de la dimension expérientielle (Bitner, 1992) de l'épisode de consommation, au-delà de la dimension cognitive, les aspects affectifs d'un repas pris au restaurant sont une voie de recherche qui viendrait compléter la présente étude (Bigné Alcañiz *et al.*, 2009). De plus, d'autres conséquences reliées aux dimensions post-consommation peuvent être ajoutés au présent modèle d'analyse pour mieux

comprendre les aspects conatifs de la présente recherche. D'autre part, la même problématique étudiée de la perspective employé apporterait d'autres dimensions à la compréhension des mécanismes en présence.

ANNEXE A : EXEMPLAIRE DU QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE

Étude sur l'interaction serveur-client dans un restaurant à service complet



INSTRUCTIONS

- Étude est effectuée dans la cadre d'un projet d'études doctorales explorant l'interaction entre un client d'un établissement de restauration à service complet et les serveurs.
- Le serveur est la personne qui s'est occupée de prendre votre commande de mets et de boissons.
- Les détails relatifs au concours sont présentés à la dernière page du questionnaire.
- L'utilisation de la forme masculine a pour seul but d'alléger le texte.
- Les réponses fournies sont anonymes et confidentielles. Ainsi, vous n'avez pas à vous identifier pour répondre à ce questionnaire autre que de fournir le numéro de votre addition; aucun lien ne sera fait entre le mode de paiement utilisé et votre nom.

Nous vous remercions pour votre précieuse collaboration pour ce projet de recherche.

Jean Lagueux, M.Sc.

Sous la codirection de Line Ricard, Ph. D. et Jasmin Bergeron, Ph. D.
Département de marketing - Université du Québec à Montréal

Section 1 – Information de votre addition

1.1	S.V.P., indiquez le numéro de facture qui apparaît sur votre addition? (Composé de 6 chiffres)	# _____	(NF1)
	<input type="checkbox"/> J'accepte que les données retrouvées sur mon addition puissent être utilisées pour des fins de recherche (cette information exclut les données reliées à votre mode de paiement). <input type="checkbox"/> Je refuse que les données retrouvées sur mon addition puissent être utilisées pour des fins de recherche (en choisissant cette option, l'étude se termine ici).		
1.2	Indiquez le nombre de personnes total présent à votre table pour le repas.	# _____ personnes	(NF1)

Le Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG (CERPE) a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche avec des êtres humains ou pour formuler une plainte, vous pouvez contacter le Président du Comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG pour toutes questions relatives à l'éthique de la démarche sequin.michel@uqam.ca ou au 514 987-3000 poste 2075.

1.3	Choisissez l'énoncé qui se rapproche le plus de la raison de votre visite d'aujourd'hui au restaurant (encercler le chiffre) :		(CC1)
1	Occasion spéciale (célébration - anniversaire, repas romantique)	2	Occasion d'affaires (rencontre dans le cadre de mon emploi et mes relations d'affaires)
3	Occasion sociale (occasion de partager, rencontrer des proches, familles ou amis)	4	Occasion de convenance (seulement parce que j'ai besoin de me nourrir)
5	Autres raisons (préciser) : _____		

Section 2 - Au début, avant la prise de commande

Sur une échelle de 1 à 7, veuillez encercler le chiffre qui représente le degré de concordance de l'énoncé à votre expérience de consommation.

- Le chiffre 1 indique que l'énoncé ne s'applique « Pas du tout » à votre expérience.
- Le chiffre 7 indique que l'énoncé s'applique « Tout à fait » à votre expérience.

Cette échelle s'applique pour les sections 1 à 6.

En vous référant aux **premiers gestes posés par le serveur**, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

		Pas du tout				Tout à fait			
		1	2	3	4	5	6	7	
2.1	Le serveur vous a posé plusieurs questions pour savoir ce qui vous intéressait le plus du menu.	1	2	3	4	5	6	7	(BE2)
2.2	Il vous a réservé un accueil fort sympathique au début du service.	1	2	3	4	5	6	7	(C2)
2.3	Le serveur a vraiment voulu savoir ce qui vous plaisait comme mets ou boissons avant de vous offrir quoi que ce soit.	1	2	3	4	5	6	7	(BE3)
2.4	Au tout début, il s'est présenté à vous en démontrant une grande assurance.	1	2	3	4	5	6	7	(C3)
2.5	Avant de prendre votre commande, il a pris le temps d'avoir une conversation intéressante avec vous.	1	2	3	4	5	6	7	(C34)
2.6	Les efforts du serveur ont été suffisants pour découvrir les mets et boissons qui vous ravissent.	1	2	3	4	5	6	7	(BE4)
2.7	Les salutations d'usage du serveur, au début du service, ont été faites de façon énergique.	1	2	3	4	5	6	7	(C1)
2.8	Il s'est vraiment intéressé à connaître vos préférences de mets ou boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(BE1)

Section 3 — Lors de la prise de votre commande

En vous référant à la prise de votre commande, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

		Pas du tout				Tout à fait			
		1	2	3	4	5	6	7	
3.1	Le serveur vous a vraiment pressé à prendre une décision d'achat.	1	2	3	4	5	6	7	(CL2)
3.2	Les explications retrouvées dans le menu imprimé vous ont rassuré dans vos choix.	1	2	3	4	5	6	7	(ME2)
3.3	Vous vous êtes senti poussé par le serveur à passer votre commande.	1	2	3	4	5	6	7	(CL2)
3.4	Le serveur vous a apporté beaucoup d'information sur les options de mets ou boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(PR1)
3.5	Le serveur a bien pris le temps de donner des détails des items du menu.	1	2	3	4	5	6	7	(PR2)
3.6	L'information dans le menu imprimé a été d'une grande utilité pour guider vos choix.	1	2	3	4	5	6	7	(ME1)
3.7	Votre décision par rapport à vos choix de mets ou de boissons a été précipitée par le serveur.	1	2	3	4	5	6	7	(CL1)
3.8	Vous vous êtes attardé longuement au menu imprimé pour bien saisir les différences qui pouvaient exister entre les mets et boissons offerts.	1	2	3	4	5	6	7	(ME4)
3.9	Les suggestions faites par le serveur avaient un bon degré de précision.	1	2	3	4	5	6	7	(PR2)
3.10	Le serveur a fait de bons efforts pour bien expliquer les options de mets et de boissons qui vous étaient offertes.	1	2	3	4	5	6	7	(PR4)
3.11	Le menu imprimé vous a donné beaucoup d'informations sur les options de mets et boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(ME3)
3.12	Le serveur a beaucoup insisté auprès de vous pour obtenir vos choix de menu et de boisson.	1	2	3	4	5	6	7	(CL4)

Pour cette partie, si l'énoncé n'est pas applicable, veuillez encrer le chiffre 99.

		Pas du tout				Tout à fait			Non applicable	
		1	2	3	4	5	6	7	99	
3.13	Devant des réticences à l'égard de certains éléments du menu, le serveur est intervenu rapidement pour donner plus de précisions.	1	2	3	4	5	6	7	99	(RE4)
3.14	Il a rectifié une mauvaise interprétation qui a été faite du menu.	1	2	3	4	5	6	7	99	(RE2)

		Pas du tout				Tout à fait			Non applicable	
		1	2	3	4	5	6	7	99	
3.15	Le serveur a apporté un correctif à un élément du menu qui était mal compris.	1	2	3	4	5	6	7	99	(RE1)
3.16	Devant un doute par rapport au menu, le serveur a réussi à vous rassurer.	1	2	3	4	5	6	7	99	(RE2)

Section 4 - Vous et vos choix

En vous référant **aux choix que vous avez faits pour votre repas**, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.

		Pas du tout				Tout à fait			
		1	2	3	4	5	6	7	
4.1	Vous avez pris beaucoup de soin à comparer les options de mets et boissons entre elles.	1	2	3	4	5	6	7	(IN4)
4.2	Vous avez pris beaucoup de temps à faire vos choix de mets et de boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(IN1)
4.3	Vous avez eu besoin de vous concentrer lorsque vous avez fait vos choix de mets et de boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(IN2)
4.4	La décision de vos choix de mets et boissons a requis une bonne réflexion.	1	2	3	4	5	6	7	(IN2)

Section 5 – Votre serveur et vous

En vous référant à votre serveur, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.



		Pas du tout				Tout à fait			
		1	2	3	4	5	6	7	
5.1	Vous avez senti que le serveur insistait beaucoup pour proposer des mets ou boissons qui ne vous convenaient pas.	1	2	3	4	5	6	7	(SC1)
5.2	Vous trouvez qu'il a été vraiment attentif aux besoins que vous avez exprimés.	1	2	3	4	5	6	7	(SC4)
5.3	Vous avez senti qu'il tentait de vous vendre le plus d'items possible sans égard à ce que vous aviez besoin.	1	2	3	4	5	6	7	(SC2)
5.4	Vous avez senti que le serveur a tenté de trouver la meilleure proposition de mets ou de boisson pour vous.	1	2	3	4	5	6	7	(SC3)
5.5	Vous avez senti qu'il a passé beaucoup de temps à vous convaincre d'acheter davantage.	1	2	3	4	5	6	7	(SC2)

		Pas du tout				Tout à fait			
5.6	Vous avez perçu qu'il était souvent en accord avec vous juste pour vous plaire.	1	2	3	4	5	6	7	(S04)
5.7	Vous avez senti que le serveur était là pour défendre vos intérêts.	1	2	3	4	5	6	7	(C01)
5.8	Vous avez senti qu'il exagérait beaucoup sa description des mets et boissons offerts.	1	2	3	4	5	6	7	(S05)
5.9	Vous avez senti qu'il avait comme objectif premier de s'assurer de votre satisfaction.	1	2	3	4	5	6	7	(C02)

Section 6 – Pendant votre repas

Veuillez indiquer, en encerclant « oui » ou « non », l'énoncé qui s'applique à votre expérience de consommation.				
6.1	Durant votre repas, vous avez fait des commentaires négatifs au serveur par rapport à ce que vous avez choisi.	Oui	Non	(CB1)
6.2	Durant votre repas, vous avez retourné un des items que vous avez choisis.	Oui	Non	(CB2)
6.3	Vous avez pris le temps de manifester au serveur votre appréciation positive, par rapport aux choix que vous avez faits.	Oui	Non	(CB3)
6.4	Vous avez partagé avec le serveur votre appréciation réelle des choix que vous avez faits.	Oui	Non	(CB4)

Section 7 – À la suite de votre repas

En vous référant au repas que vous venez de prendre, indiquez le degré avec lequel l'énoncé s'applique, ou pas, à votre expérience de consommation.



		Pas du tout				Tout à fait			
7.1	Vous êtes très satisfait des décisions prises par rapport à la sélection des items de votre repas.	1	2	3	4	5	6	7	(SA1)
7.2	Le serveur vous a vraiment épaté.	1	2	3	4	5	6	7	(SB3)
7.3	Votre appréciation, du début à la fin de votre repas, peut être qualifiée d'exceptionnelle.	1	2	3	4	5	6	7	(BG2)
7.4	Vous êtes très content des options que vous avez retenues pour votre repas.	1	2	3	4	5	6	7	(SA4)
7.5	En bout de compte, la sélection de mets et de boisson que vous avez faite était la meilleure pour vous.	1	2	3	4	5	6	7	(SA2)

		Pas du tout					Tout à fait			
		1	2	3	4	5	6	7		
7.6	Vous êtes vraiment ravi du temps que vous avez passé dans ce restaurant.	1	2	3	4	5	6	7	(834)	
7.7	Le serveur a su vous faire vivre une expérience extraordinaire.	1	2	3	4	5	6	7	(832)	
7.8	L'expérience globale vécue lors de votre visite au restaurant a été plus qu'agréable.	1	2	3	4	5	6	7	(833)	
7.9	Si c'était à refaire, vous prendriez les mêmes choix de mets et de boissons.	1	2	3	4	5	6	7	(8A2)	
7.10	De façon générale, vous êtes très satisfait de votre visite au restaurant.	1	2	3	4	5	6	7	(8G1)	
7.11	De façon générale, vous êtes très satisfait du service offert par le serveur.	1	2	3	4	5	6	7	(881)	

Section 8 – À la suite de votre repas

En vous référant à votre expérience de consommation, encercez le chiffre qui se rapproche le plus de l'adjectif qualifiant comment vous vous sentiez durant votre repas.

8.1	En colère	1	2	3	4	5	Paisible	(Ex1)
8.2	Malheureux	1	2	3	4	5	Heureux	(Ex2)
8.3	Mécontent	1	2	3	4	5	Content	(Ex3)
8.4	Triste	1	2	3	4	5	Réjoui	(Ex4)
8.5	Déçu	1	2	3	4	5	Enchanté	(Ex5)
8.6	Ennuyé	1	2	3	4	5	Diverti	(Ex6)
8.7	Déprimé	1	2	3	4	5	Joyeux	(Ex7)
8.8	Calme	1	2	3	4	5	Enthousiaste	(Ex8)
8.9	Passif	1	2	3	4	5	Actif	(Ex9)
8.10	Indifférent	1	2	3	4	5	Surpris	(Ex10)

Section 9 – Une fois que vous aurez quitté le restaurant

En vous référant aux actions que vous ferez une fois que vous aurez quitté le restaurant, indiquez le degré de probabilité par rapport à l'action énoncée.

Veillez encercler le chiffre qui représente votre choix.

- Le chiffre 1 indique qu'il n'est « **Pas du tout probable** » que vous agissiez de la sorte.
- Le chiffre 7 indique qu'il est « **Tout à fait probable** » que vous agissiez de la sorte.

		Pas du tout Probable				Tout à fait probable			
		1	2	3	4	5	6	7	
9.1	Vous partagerez votre appréciation de ce serveur à l'extérieur de ce restaurant.	1	2	3	4	5	6	7	(S91)
9.2	Vous parlerez en bien de ce restaurant à d'autres individus.	1	2	3	4	5	6	7	(S92)
9.3	Vous direz des choses positives de votre serveur à d'autres personnes.	1	2	3	4	5	6	7	(S93)
9.4	Vous direz à quelqu'un des choses positives sur les mets ou boissons que vous avez consommés?	1	2	3	4	5	6	7	(S94)
9.5	Vous recommanderez ce restaurant à d'autres personnes.	1	2	3	4	5	6	7	(S95)
9.6	Vous exprimerez des commentaires au regard du serveur à d'autres personnes.	1	2	3	4	5	6	7	(S96)
9.7	Vous parlerez à quelqu'un des mets ou boissons que vous avez choisis?	1	2	3	4	5	6	7	(S97)
9.8	Vous recommanderez les mets ou boissons que vous avez choisis à d'autres personnes?	1	2	3	4	5	6	7	(S98)
9.9	Vous direz des choses positives de ce restaurant à d'autres personnes	1	2	3	4	5	6	7	(S99)

Section 10 – Des données sur vous

Vous êtes invité à donner quelques informations sur votre profil de consommateur en remplissant les quelques informations ci-dessous. Ces données demeureront confidentielles.

10.1	Veillez cocher la case qui convient pour indiquer votre sexe.	
	<input type="checkbox"/> Homme <input type="checkbox"/> Femme	(DE1)
10.2	Veillez indiquer le nombre de fois que vous avez visité ce restaurant dans les 12 derniers mois (de façon approximative).	
	_____ fois	(DE2)
10.3	Quel est votre code postal (si hors du Canada, indiquez le pays de résidence).	
	_____	(DE4)
10.4	Etes-vous à l'emploi de l'ITHQ?	
	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	(DE4)

10.5	Quelle est votre langue maternelle (veuillez cocher qu'une seule case).	(DE1)
	<input type="checkbox"/> Français	
	<input type="checkbox"/> Anglais	
	<input type="checkbox"/> Autre (veuillez préciser) _____	

10.6	Veuillez cocher la case qui convient le mieux à votre dernière année de scolarité complétée.		(DE5)
	<input type="checkbox"/> Primaire (7 ans ou moins)	<input type="checkbox"/> Universitaire 1 ^{er} cycle Baccalauréat (incluant cours classique)	
	<input type="checkbox"/> Secondaire (DES de formation générale ou professionnelle (8 à 12 ans))	<input type="checkbox"/> Universitaire 2 ^e cycle Maîtrise	
	<input type="checkbox"/> Collégial (DEC formation préuniversitaire ou technique ou attestations (AEC))	<input type="checkbox"/> Universitaire 3 ^e cycle Doctorat	
	<input type="checkbox"/> Universitaire certificats et diplômes		



10.7	Veuillez cocher la case qui correspond à votre occupation principale.	(DE4)
	<input type="checkbox"/> Employé salarié d'une entreprise ou d'une organisation	
	<input type="checkbox"/> Employé cadre d'une entreprise ou d'une organisation	
	<input type="checkbox"/> Travailleur autonome ou propriétaire d'entreprise	
	<input type="checkbox"/> Retraité	
	<input type="checkbox"/> Etudiant	
	<input type="checkbox"/> Autre : précisez : _____	

10.8	Veuillez cocher la case qui reflète le mieux le revenu total avant impôt de tous les membres de votre foyer pour la dernière année.		(DE6)
	<input type="checkbox"/> 19 999 \$ et moins	<input type="checkbox"/> entre 60 000 \$ et 79 999 \$	
	<input type="checkbox"/> entre 20 000 \$ et 39 999 \$	<input type="checkbox"/> entre 80 000 \$ et 99 999 \$	
	<input type="checkbox"/> entre 40 000 \$ et 59 999 \$	<input type="checkbox"/> 100 000 \$ et plus	

FIN

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de compléter ce questionnaire

Gagnez une nuitée pour deux à l'Hôtel de l'Institut

(Cette page sera séparée du questionnaire pour conserver l'anonymat du participant.)

Une fois l'étude terminée, un séjour pour deux personnes sera offert à un des participants de l'étude.

Pour se qualifier, veuillez indiquer ci-dessous, votre prénom et laisser soit un numéro de téléphone ou une adresse courriel.

Prénom : _____

Numéro de téléphone : _____

OU

Adresse courriel : _____

Le tirage aura lieu une fois le nombre de questionnaire attendu sera atteint.

Le prix comprend :

- une nuitée pour deux
- Un petit déjeuner buffet servi au Restaurant de l'Institut

- Une réservation doit être placée auprès de l'hôtel en mentionnant le certificat.
- Le certificat -cadeau sera envoyé à la personne gagnante suite au tirage.

Bonne chance à tous!

ANNEXE B : EXEMPLAIRE DU CERTIFICAT ÉTHIQUE

ESG UQAM

École des sciences de la gestion
Université de Québec à Montréal

No du certificat : 21-05-13-04

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Le comité d'éthique de la recherche pour les étudiants de l'ESG a examiné le protocole de recherche suivant et le juge conforme aux pratiques habituelles ainsi qu'aux normes établies par le Cadre normatif pour l'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM (juin 2012).

Protocole de recherche

Nom de l'étudiant(e) : Jean Lagueur
Programme d'études : Doctorat en administration
Directrice/Directeur de recherche : Line Ricard
Co-direction (s'il y a lieu) : Jasmin Bergeron
Titre du protocole de recherche : La vente dans le domaine de la restauration

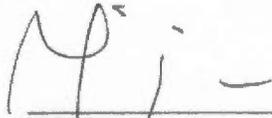
Modalités d'application

Les modifications importantes pouvant être apportées au protocole de recherche en cours de réalisation doivent être transmises au comité¹.

Tout évènement ou renseignement pouvant affecter l'intégrité ou l'éthicité de la recherche doit être communiqué au comité.

Toute suspension ou cessation du protocole (temporaire ou définitive) doit être communiquée au comité dans les meilleurs délais.

Le présent certificat d'éthique est valide jusqu'au **15 avril 2014**. Selon les normes de l'Université en vigueur, un suivi annuel est minimalement exigé pour maintenir la validité de la présente approbation éthique. Le rapport d'avancement de projet (renouvellement annuel ou fin de projet) est requis pour le :
16 avril 2014



Michel Séguin
Président
CERPE ESG UQAM
Professeur

21 mai 2013

Date d'émission

¹ Modifications apportées aux objectifs du projet et à ses étapes de réalisation, au choix des groupes de participants et à la façon de les recruter et aux formulaires de consentement. Les modifications incluent les risques de préjudices non-prévus pour les participants, les précautions mises en place pour les minimiser, les changements au niveau de la protection accordée aux participants en termes d'anonymat et de confidentialité ainsi que les changements au niveau de l'équipe (ajout ou retrait de membres).

ANNEXE C : EXEMPLAIRE DU FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

Étude de consommation auprès de clients d'établissements de restauration avec services aux tables

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT DU PERSONNEL DE SERVICE RESTAURANT DE L'INSTITUT (RDI)

En tant que membre du personnel de service du RDI, vous êtes invité à donner votre consentement, de façon libre et éclairée à la collecte de donnée de l'étude mentionnée ci-haut et reconnaissez que cette participation est volontaire et qu'elle n'est l'objet d'aucunes manipulation, coercition ou influence excessive de la part du chercheur.

Ce formulaire de consentement autorise le chercheur à utiliser les données de consommation des clients à la suite d'un épisode de service au Restaurant de l'Institut (RDI) et impliquant le personnel de service. Les données récoltées lors de cette étude sont de nature confidentielle et ne peuvent en aucun temps être utilisées pour évaluer la performance individuelle du personnel de service.

Veuillez vous identifier :

PRÉNOM _____ NOM _____

Veuillez cocher la case qui représente votre choix :

<input type="checkbox"/> J'autoriseque des données de consommation des clients que j'ai servis soient utilisées à des fins de recherche et je reconnais que ces données ne peuvent pas être utilisées pour évaluer ma performance individuelle au RDI.
<input type="checkbox"/> Je refuse ...	

SIGNATURE : _____ DATE : _____

Jean Lagueux
Professeur
École de l'Institut
Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
3535, rue St-Denis, Montréal (Québec)
H2X 3P1
Tél. : 514 282-5111 ou 1 800 361-5111, poste 4706
lagueux-jean@ithq.qc.ca

ANNEXE D : RAPPORT EQS MODÈLE DE MESURE

28-Jan-14 PAGE : 8 EQS Licensee:
 TITLE: Model built by EQS 6 for Windows

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

GOODNESS OF FIT SUMMARY FOR METHOD = ML

INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 3305.923 ON 496
 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 2313.923 INDEPENDENCE CAIC = 305.194
 MODEL AIC = -279.151 MODEL CAIC = -2012.490

CHI-SQUARE = 576.849 BASED ON 428 DEGREES OF FREEDOM
 PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00000

THE NORMAL THEORY RLS CHI-SQUARE FOR THIS ML SOLUTION IS
 552.149.

FIT INDICES

```

-----
BENTLER-BONETT        NORMED FIT INDEX =        .826
BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX =        .939
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)            =        .947
BOLLEN'S                (IFI) FIT INDEX        =        .948
MCDONALD'S              (MFI) FIT INDEX        =        .621
JORESKOG-SORBOM'S    GFI FIT INDEX        =        .818
JORESKOG-SORBOM'S    AGFI FIT INDEX        =        .775
ROOT MEAN-SQUARE RESIDUAL (RMR)        =        .147
STANDARDIZED RMR                        =        .057
ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA)        =        .047
90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (        .037,        .057)
  
```

RELIABILITY COEFFICIENTS

```

-----
CRONBACH'S ALPHA                        =        .880
RELIABILITY COEFFICIENT RHO            =        .944
  
```

STANDARDIZED FACTOR LOADINGS FOR THE FACTOR THAT GENERATES
 MAXIMAL RELIABILITY FOR THE UNIT-WEIGHT COMPOSITE
 BASED ON THE MODEL (RHO):

CI1	CI2	CI3	BE1	BE2	BE3
.542	.478	.545	.665	.617	.685
PR1	PR2	PR3	PR4	CL1	CL2
.658	.694	.668	.706	.242	.243
CL3	CO1	CO2	CO3	CO4	SO1

.270	.500	.499	.468	.481	.274
SO2	SO3	SO4	SO5	IN1	IN2
.280	.310	.308	.340	.242	.283
IN3	ME1	ME2	ME3	SA1	SA2
.308	.487	.427	.391	.379	.329
SA3	SA4				
.413	.419				

GOODNESS OF FIT SUMMARY FOR METHOD = ROBUST

ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 2165.999 ON 496 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 1173.999 INDEPENDENCE CAIC = -834.730
 MODEL AIC = -344.964 MODEL CAIC = -2078.303

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 511.0358 ON 428 DEGREES OF FREEDOM

PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00352

FIT INDICES

 BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .764
 BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .942
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .950
 BOLLEN'S (IFI) FIT INDEX = .952
 MCDONALD'S (MFI) FIT INDEX = .766
 ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .035
 90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.021, .046)

28-Jan-14 PAGE : 19 EQS Licensee:
 TITLE: Model built by EQS 6 for Windows

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

STANDARDIZED SOLUTION:
 R-SQUARED

CI1 =V5 = .819 F1 + .574 E5
 .670
 CI2 =V6 = .723*F1 + .691 E6
 .522

CI3	=V7	=	.823*F1	+	.568	E7
.677						
BE1	=V9	=	.876 F2	+	.481	E9
.768						
BE2	=V10	=	.813*F2	+	.582	E10
.661						
BE3	=V11	=	.903*F2	+	.429	E11
.816						
PR1	=V13	=	.807 F3	+	.591	E13
.651						
PR2	=V14	=	.850*F3	+	.527	E14
.723						
PR3	=V15	=	.819*F3	+	.574	E15
.670						
PR4	=V16	=	.865*F3	+	.502	E16
.748						
CL1	=V21	=	.745 F4	+	.667	E21
.555						
CL2	=V22	=	.747*F4	+	.664	E22
.559						
CL3	=V23	=	.831*F4	+	.556	E23
.691						
CO1	=V25	=	.685 F5	+	.728	E25
.469						
CO2	=V26	=	.684*F5	+	.730	E26
.467						
CO3	=V27	=	.641*F5	+	.768	E27
.411						
CO4	=V28	=	.658*F5	+	.753	E28
.433						
SO1	=V29	=	.676 F6	+	.737	E29
.457						
SO2	=V30	=	.691*F6	+	.723	E30
.477						
SO3	=V31	=	.766*F6	+	.643	E31
.586						
SO4	=V32	=	.761*F6	+	.649	E32
.579						
SO5	=V33	=	.841*F6	+	.540	E33
.708						
IN1	=V34	=	.699 F7	+	.715	E34
.489						
IN2	=V35	=	.816*F7	+	.577	E35
.667						
IN3	=V36	=	.890*F7	+	.457	E36
.791						
ME1	=V38	=	.914 F8	+	.406	E38
.835						
ME2	=V39	=	.802*F8	+	.597	E39
.644						
ME3	=V40	=	.734*F8	+	.679	E40
.539						

SA1	=V42 =	.820 F9	+ .572 E42
.673			
SA2	=V43 =	.713*F9	+ .702 E43
.508			
SA3	=V44 =	.894*F9	+ .447 E44
.800			
SA4	=V45 =	.907*F9	+ .421 E45
.823			

ANNEXE E : RAPPORT EQS MODÈLE STRUCTUREL

GOODNESS OF FIT SUMMARY FOR METHOD = ROBUST

ROBUST INDEPENDENCE MODEL CHI-SQUARE = 2378.286 ON 598 DEGREES OF FREEDOM

INDEPENDENCE AIC = 1182.286 INDEPENDENCE CAIC = -1239.528
 MODEL AIC = -397.376 MODEL CAIC = -2503.301

SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE = 642.6241 ON 520 DEGREES OF FREEDOM

PROBABILITY VALUE FOR THE CHI-SQUARE STATISTIC IS .00019

FIT INDICES

 BENTLER-BONETT NORMED FIT INDEX = .730
 BENTLER-BONETT NON-NORMED FIT INDEX = .921
 COMPARATIVE FIT INDEX (CFI) = .931
 BOLLEN'S (IFI) FIT INDEX = .934
 MCDONALD'S (MFI) FIT INDEX = .675
 ROOT MEAN-SQUARE ERROR OF APPROXIMATION (RMSEA) = .039
 90% CONFIDENCE INTERVAL OF RMSEA (.028, .049)

23-Feb-14 PAGE : 13 EQS Licensee:
 TITLE: Model built by EQS 6 for Windows

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)

CONSTRUCT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS
 STATISTICS SIGNIFICANT AT THE 5% LEVEL ARE MARKED WITH @.
 (ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

F1	=F1	=	.406*F5	-	.080*F6	+
.101*F7						
			.070		.110	
.056						
			5.832@		-.729	
1.796						
	(.084)	(.066)	(
.052)						
	(4.814@	(-1.208)	(
1.931)						

	+	.055*F8	+	.246*F11	-
.036*F12					
		.053		.093	
.227					
		1.049		2.647@	-
.160					
	(.056)	(.100)	(
.188)					
	(.991)	(2.455@	(
.193)					-
	+	1.000 D1			

F2 =F2 =		.659*F5	+	.341*F6	+
.095*F7					
		.123		.208	
.104					
		5.373@		1.640	
.912					
	(.129)	(.142)	(
.111)					
	(5.092@	(2.394@	(
.854)					

	+	.146*F8	+	.219*F11	-
.076*F12					
		.099		.172	
.424					
		1.479		1.271	-
.179					
	(.107)	(.141)	(
.368)					
	(1.365)	(1.557)	(
.206)					-
	+	1.000 D2			

F3 =F3 =		.694*F5	-	.079*F6	+
.125*F7					
		.101		.138	
.071					
		6.838@		-.570	
1.765					
	(.107)	(.091)	(
.082)					
	(6.466@	(-.859)	(
1.524)					

	+	.149*F8	+	.147*F11	-
.394*F12					
		.067		.116	
.285					
		2.225@		1.266	-
1.381					
	(.074)	(.116)	(
.239)					
	(2.015@	(1.265)	(
1.647)					-
	+	1.000 D3			

F4 =F4 =		-.169*F5	+	1.334*F6	+
.056*F7					
		.067		.197	
.065					
		-2.509@		6.769@	
.860					
	(.090)	(.301)	(
.084)					
	(-1.887)	(4.430@	(
.662)					
	+	.000*F8	+	.126*F11	+
.050*F12					
		.061		.108	
.265					
		.000		1.170	
.191					
	(.070)	(.120)	(
.197)					
	(.000)	(1.050)	(
.256)					
	+	1.000 D4			

CONSTRUCT EQUATIONS WITH STANDARD ERRORS AND TEST STATISTICS
(CONTINUED)

23-Feb-14 PAGE : 14 EQS Licensee:
TITLE: Model built by EQS 6 for Windows

MAXIMUM LIKELIHOOD SOLUTION (NORMAL DISTRIBUTION THEORY)
(ROBUST STATISTICS IN PARENTHESES)

F9 =F9 = .208*F1 - .049*F2 +
.244*F3
.104
2.351@
.137)
1.778)

(.143) (.063) (
(1.454) (-.779) (
(

- .096*F4 + 1.000 D9
.073
-1.304
(.072)
(-1.332)

F10 =F10 = .482*F1 + .765*F2 +
.499*F3
1.125
.444
.993)
.503)

(1.069) (.724) (
(.451) (1.057) (
(

+ .630*F4 + 1.000 D10
.807
.781
(.946)
(.666)

F1 =F1 = .616*F5 - .057*F6 + .145*F7
+ .082*F8 + .196*F11 - .012*F12
+ .740 D1
.452

APPENDICE A: MATRICE DE CORRÉLATION ENTRE TOUTES LES VARIABLES DU MODÈLE D'ANALYSE

	Orientation vente	Orientation client	Implication du client	Contribution du menu	Ratio Client par serveur	Nombre de personnes par table	Contact Initial	Sonder les besoins	Présenter le produit	Clore la vente	Satisfaction envers ses choix	Ratio Vente
Orientation vente	1											
Orientation client	.004	1										
Implication du client	.262*	-.052	1									
Contribution du menu	.022	.299*	.076	1								
Ratio Client par serveur	.051	.005	.088	.007	1							
Nombre de personnes par table	-.123	-.014	.105	.006	.032	1						
Contact Initial	-.026	.505*	.110	.207*	.145***	.008	1					
Sonder les besoins	.135***	.436*	.063	.252*	.097	-.005	.379*	1				
Présenter le produit	.016	.615*	.085	.304*	.022	-.058	.540*	.591*	1			
Clore la vente	.581*	-.121	.190**	.014	.087	-.048	-.045	.135***	.039	1		
Satisfaction envers ses choix	-.100	.339*	-.154**	.345*	-.049	.062	.290*	.224*	.343*	-.053	1	
Ratio Vente	.029	.076	.091	.112	.143***	-.005	.117	.219*	.177**	.043	-.076	1

*. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

***. La corrélation est significative au niveau de 0.10 (bilatéral).

BIBLIOGRAPHIE

- American Automobile Association, A. (2011). *Approval requirements & Diamonds rating guidelines - Restaurants*. Récupéré le 15 janvier 2011
- Andaleeb, S.S. et Conway, C. (2006). Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model. [DOI: 10.1108/08876040610646536]. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 3-11.
- Anderson, E.W. et Mittal, V. (2000). Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. *Journal of Service Research*, 3(2), 107-120. <http://dx.doi.org/10.1177/109467050032001>
- Anita, Z. (2009). Service experience and service design: concepts and application in tourism SMEs. [DOI: 10.1108/09604520910955339]. *Managing Service Quality*, 19(3), 332-349.
- Ashforth, B.E., Kulik, C.K. et Tomiuk, M., A. (2008). How Service Agents Manage the Person--Role Interface. *Group & Organization Management*, 33(1), 5 - 45.
- Auty, S. (1992). Consumer Choice and Segmentation in the Restaurant Industry. *The Service Industries Journal*, 12(3), 324-339. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069200000042>
- Axinn, W.G. et Pearce, L.D. (2006). *Mixed Method Data Collection Strategies. New Perspectives on Anthropological and Social Demography*. : Cambridge University Press.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. et LaForge, R.W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363. [http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00016-X](http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00016-X)
- Barrère, C., Bonnard, Q. et Chossat, V.(2010, 9th - 12th June 2010.) Democratization in the Gastronomic Market: From Michelin Stars to Michelin "Bibs" Dans Zanola, P. R. (dir.). Communication présentée à /au 16th International Conference on Cultural Economics by the ACEI (p. 16) Copenhagen, Denmark

- Beatty, S.E., Mayer, M., Coleman, J.E., Reynolds, K.E. et Lee, J. (1996). Customer-sales associate retail relationships. *Journal of Retailing*, 72(3), 223-247.
[http://dx.doi.org/10.1016/s0022-4359\(96\)90028-7](http://dx.doi.org/10.1016/s0022-4359(96)90028-7)
- Beck, J.A. et Knutson, B.J. (2006). An Exploratory Study of Sales Managers' Activities in Lodging Properties. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 15(1), 45-63.
http://dx.doi.org/10.1300/J150v15n01_04
- Behrman, D.N. et Perreault, W.D. (1982). Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research*, 10(3), 355-370.
[http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(82\)90039-X](http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(82)90039-X)
- Bernhardt, K.L., Donthu, N. et Kennett, P.A. (2000). A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, 47(2), 161-171.
[http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00042-3](http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00042-3)
- Bettman, J.R. et Park, C.W. (1980). Effects of Prior Knowledge and Experience and Phase of the Choice Process on Consumer Decision Processes: A Protocol Analysis. *The Journal of Consumer Research*, 7(3), 234-248.
- Bienstock, C.C. et Stafford, M.R. (2006). Measuring involvement with the service: A further Investigation of Scale Validity and Dimensionality. [Article]. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 14(3), 209-221. <http://dx.doi.org/10.2753/mtp1069-6679140303>
Récupéré de bth
- Bigné Alcañiz, E., Sánchez García, I. et Sanz Blas, S. (2009). The functional-psychological continuum in the cognitive image of a destination: A confirmatory analysis. *Tourism Management*, 30(5), 715-723. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.020>
- Bigné, J.E., Mattila, A., S et Andreu, L. (2008). The impact of experiential consumption cognitions and emotions on behavioral intentions. *The Journal of Services Marketing*, 22(4), 303.
- Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *The Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York : Wiley.

- Bouvier, L. et Perreault, V. (2009). *Applications des sciences en cuisine*. Montréal : Chenelière Éducation.
- Bowden, J. (2009). Customer Engagement: A Framework for Assessing Customer-Brand Relationships: The Case of the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(6), 574-596. <http://dx.doi.org/10.1080/19368620903024983>
- Bowen, J.T. et Morris, A.J. (1995). Menu design: Can menus sell? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(4), 4-4. Récupéré de ABI/INFORM Complete
- Brooks, E. (1961). Courtesy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2(3), 70-74. <http://dx.doi.org/10.1177/001088046100200315>
- Brown, G., Widing, R.E. et Coulter, R.L. (1991). Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application. [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 347.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, D.T. et Licata, J.W. (2002). The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110-119. <http://dx.doi.org/10.2307/1558588>
- Browne, G.J. et Rogich, M.B. (2001). An Empirical Investigation of User Requirements Elicitation: Comparing the Effectiveness of Prompting Techniques. [Article]. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 223-249.
- Butler, C. (1996). Why the bad rap? *Sales and Marketing Management*, 148(6), 58-58.
- Cacioppo, J.T. et Petty, R.E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(1), 116-131. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.42.1.116>
- Cacioppo, J.T., Petty, R.E., Feinstein, J.A. et Jarvis, W.B.G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119(2), 197-253. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.197>

- Campbell, K.S. et Davis, L. (2006). The Sociolinguistic Basis of Managing Rapport When Overcoming Buying Objections. *Journal of Business Communication*, 43(1), 43-66. <http://dx.doi.org/10.1177/0021943605282098>
- Campbell, K.S., Davis, L. et Skinner, L. (2006). RAPPORT MANAGEMENT DURING THE EXPLORATION PHASE OF THE SALESPERSON--CUSTOMER RELATIONSHIP. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 359-370.
- Campos, D.F. et Nóbrega, K.C. (2009). Importance and the Zone of Tolerance of Customer Expectations of Fast Food Services. *Journal of International Conference of the Production and Operations Management Society*, 2(2), pp 56 - 71.
- Canziani, B.M., Almanza, B.A. et McKeig, M.J. (2010). Assessing the Utility of Restaurant Descriptors and Typologies for Advancing the Body of Knowledge in Restaurant Management. *International CHRIE Conference-Referred Track, Paper 3*
- Castleberry, S.B. et Shepherd, C.D. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(1), 35-35.
- Castleberry, S.B., Shepherd, C.D. et Ridnour, R. (1999). Effective interpersonal listening in the personal selling environment: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 30-38. Récupéré de ABI/INFORM Complete
- CCRHT. (2003). *Normes de compétence nationales pour l'industrie canadienne du tourisme - Préposé au service des mets et boissons*. Ottawa : Conseil canadien des ressources humaines en tourisme.
- Chakrabarty, S., Brown, G. et Widing, I.I.R.E. (2010). Closed Influence Tactics: Do Smugglers Win In The Long Run? [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 23-32.
- Chapman, C.S. (2005). *Controlling strategy*. Oxford; New York; Auckland [etc.] : Oxford university press.
- Chen, C.-C. (2011). Developing Structural Maps Of Sales Research Knowledge: Three Essays. *Doctoral Thesis*(University of Texas at Arlington), 148.

- Chen, R.R., Gerstner, E. et Yang, Y.C. (2011). [Customer Bill of Rights Under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation].
- Churchill, G.A., Jr. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- Churchill, G.A., Jr., Ford, N.M., Hartley, S.W. et Walker, O.C., Jr. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Cicala, J., E., Smith, R., K. et Bush, A., J. (2012). What makes sales presentations effective – a buyer-seller perspective. [DOI: 10.1108/08858621211196958]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 78-88.
- Clark, C., Drew, P. et Pinch, T. (1994). Managing Customer 'Objections' during Real-Life Sales Negotiations. *Discourse & Society*, 5(4), 437-462.
<http://dx.doi.org/10.1177/0957926594005004002>
- Clift, V. (1998). Improve sales by reviving lost art of suggestive selling. [Article]. *Marketing News*, 32(10), 7-7.
- Conseil canadien du commerce de détail, C. (2010). *L'état du commerce de détail : Le rapport canadien 2010*. Ottawa: Conseil canadien du commerce de détail Industrie Canada.
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme. (2010). *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme – Édition 2010*. (2922437086 9782922437089). Longueuil : Conseil québécois des ressources humaines en tourisme.
- Cooper-Martin, E. (1992). Consumers and Movies: Information Sources for Experiential Products. [Article]. *Advances in Consumer Research*, 19(1), 756-761. Récupéré de bth
- CQCD, C.q.d.c.d.d. (2011). *Rapport d'activités* Dans Géocom, G. (dir.). Montréal : Conseil québécois du commerce de détail.

- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. et Young, C.E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), 47-59.
<http://dx.doi.org/10.2307/1252218>
- CRFA, C.R.F.A. (2010). *Canadian restaurant industry operations report 2010*. (Canadian restaurant industry operations report). Toronto, Ont. : CRFA.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. et Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- CRSH, CRSNG et IRSC. (2010). *Énoncé de politique des trois conseils éthique de la recherche avec des êtres humains*. Récupéré
- D'Astous, A. (2005). *Le projet de recherche en marketing*. Montréal : Chenelière Éducation.
- D'Astous, A., Balloffet, P., Daghfous, N. et Boulaire, C. (2010). *Comportement du consommateur*. Montréal : Chenelière-éducation.
- Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D. et Thorpe, D.I. (2000). A Comprehensive Framework for Service Quality: An Investigation of Critical Conceptual and Measurement Issues Through a Longitudinal Study. [Article]. *Journal of Retailing*, 76(2), 139. Récupéré de bth
- Daniel, K. et Darby, D.N. (1997). A dual perspective of customer orientation: a modification, extension and application of the SOCO scale. *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
<http://dx.doi.org/10.1108/09564239710166254>
- Dant, R.P. et Brown, J.R. (2008). Bridging the B2C and B2B Research Divide: The Domain of Retailing Literature. *Journal of Retailing*, 84(4), 371-397.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.09.005>
- Delvecchio, S., Zemanek, J., McIntyre, R. et Claxton, R. (2004). Updating the Adaptive Selling Behaviours: Tactics to Keep and Tactics to Discard. [Article]. *Journal of Marketing Management*, 20(7/8), 859-875.
- Détail Québec. (2012). *Portail de Détail Québec : portrait statistique*. Récupéré le 14 février 2012 de http://www.detailquebec.com/diagnostic/portrait/portrait_sectoriel.php

- Dewald, B.B.W.A. (2008). The role of the sommeliers and their influence on US restaurant wine sales. [DOI: 10.1108/17511060810883740]. *International Journal of Wine Business Research*, 20(2), 111-123.
- Dodd, T.H., Laverie, D.A., Wilcox, J.F. et Duhan, D.F. (2005). Differential Effects of Experience, Subjective Knowledge, and Objective Knowledge on Sources of Information used in Consumer Wine Purchasing. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(1), 3-19. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348004267518>
- Dubinsky, A.J. (1980). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), 26.
- Dubinsky, A.J. et Rudelius, W. (1980). Selling Techniques for Industrial Products and Services: Are They Different? [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(1), 65.
- Dupuis, R. (2008). *Customer-involved collaborative selling: The link from customer organizational citizenship behavior to salesperson behavioral effectiveness and salesperson outcome productivity*. (3310113). Memphis State University, United States - Tennessee. Ph.D.
- Dwyer, S., Hill, J. et Martin, W. (2000). An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 151-159.
- Ebster, C., Wagner, U. et Valis, S. (2006). The effectiveness of verbal prompts on sales. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(3), 169-176. <http://dx.doi.org/DOI:10.1016/j.jretconser.2005.08.003>
- Eiglier, P. et Langeard, É. (1987). *Servuction : le marketing des services*. Auckland; Bogota; Paris : McGraw-Hill.
- Ekinci, Y., Graham, R.M. et Philip, L.D. (2008). An extended model of the antecedents and consequences of consumer satisfaction for hospitality services. *European Journal of Marketing*, 42(1/2), 35.
- Evans, F.B. (1963). SELLING AS A DYADIC RELATIONSHIP - A NEW APPROACH. *The American Behavioral Scientist (pre-1986)*, 6(9), 76.

- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. [Article]. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 18(1), 39-50. Récupéré de bth
- Foxall, G.R. et Pallister, J.G. (1998). Measuring purchase decision involvement for financial services: comparison of the Zaichkowsky and Mittal scales. *International Journal of Bank Marketing*, 16(5), 180-194. <http://dx.doi.org/10.1108/02652329810228181>
- Frederick, J.G. (1919). *Modern salesmanagement; a practical handbook and guide*. New York : D. Appleton.
- Garavan, T.N. (1997). Interpersonal skills training for quality service interactions. *Industrial and Commercial Training*, 29(3), 70-77. <http://dx.doi.org/10.1108/00197859710165056>
- Gardner, M.P. et Houston, M.J. (1986). The Effects of Verbal and Visual Components of Retail Communications. [Article]. *Journal of Retailing*, 62(1), 64.
- George, J.M. et Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group-level analysis in a service context. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 698-709. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.698>
- Goff, B.G., Bellenger, D.N. et Stojack, C. (1994). Cues To Consumer Susceptibility To Salesperson Influence: Implications For Adaptive Retail Selling. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 25-39.
- Gómez, M.I., McLaughlin, E.W. et Wittink, D.R. (2004). Customer satisfaction and retail sales performance: an empirical investigation. *Journal of Retailing*, 80(4), 265-278. <http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.003>
- Goureaux, P. et Meyssonier, F. (2009). Business Models et contrôle opérationnel dans les services : Le cas de la gestion conjointe des coûts, de la qualité et des délais dans la restauration commerciale. *Hyper Article en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société - LEMNA, Université de Nantes, 23 septembre 2009(08)*
- Gremler, D.D. et Gwinner, K.P. (2008). Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees. *Journal of Retailing*, 84(3), 308-324. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.07.001>

- Grewal, D. et Sharma, A. (1991, Summer 91). *The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Interactive Framework*. [Article]. Dans *Journal of Personal Selling & Sales Management* : M.E. Sharpe Inc.
- Guiry, M. (1992). Consumer and employee roles in service encounters. [Article]. *Advances in Consumer Research*, 19(1), 666.
- Gupta, S., McLaughlin, E. et Gomez, M. (2007). Guest Satisfaction and Restaurant Performance. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 284-298. <http://dx.doi.org/10.1177/0010880407301735>
- Haigh, E.A.P., Moore, M.T., Kashdan, T.B. et Fresco, D.M. (2011). Examination of the Factor Structure and Concurrent Validity of the Langer Mindfulness/Mindlessness Scale. *Assessment*, 18(1), 11-26. <http://dx.doi.org/10.1177/1073191110386342>
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Rolph, A.E. et Tatham, R.L. (2009). *Multivariate data analysis 7th Edition*. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall.
- Hak-Seon, K., Hyun-Woo, J., Yi-Hua Erin, Y., Chihkang, W. et Jau-Jiin, C. (2009). Examination of the reliability and validity of an instrument for measuring service quality of restaurants. [Article]. *Journal of Foodservice*, 20(6), 280-286. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1748-0159.2009.00149.x>
- Hansen, K.V., Jensen, Ø. et Gustafsson, I.-B. (2005). The Meal Experiences of à la Carte Restaurant Customers. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(2), 135-151. <http://dx.doi.org/10.1080/15022250510014417>
- Harrington, R.J., Ottenbacher, M.C. et Kendall, K.W. (2011). Fine-Dining Restaurant Selection: Direct and Moderating Effects of Customer Attributes. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(3), 272-289. <http://dx.doi.org/10.1080/15378020.2011.594388>
- Harris, D.H.N.R.C.C.o.H.F.N.R.C.P.o.O.L. (1994). *Organizational linkages understanding the productivity paradox*. Récupéré
- Hartline, M.D. et Ferrell, O.C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.

- Hashimoto, K. et Borders, A.L. (2005). Proxemics and Its Effect on Travelers During the Sales Contact in Hotels. [Article]. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 18(3), 49-61. <http://dx.doi.org/10.1300/J073v18n03-05>
- Hawes, J.M., Strong, J.T. et Winick, B.S. (1996). Do closing techniques diminish prospect trust? *Industrial Marketing Management*, 25(5), 349-360. [http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(96\)00037-5](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(96)00037-5)
- Herche, J., Swenson, M.J. et Verbeke, W. (1996). Personal selling constructs and measures: Emic versus etic approaches to cross-national research. *European Journal of Marketing*, 30(7), 83.
- Heung, V.C.S. et Gu, T. (2012). Influence of restaurant atmospherics on patron satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 11-23. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.004>
- Hite, R.E. et Bellizzi, J.A. (1985). Differences In the Importance of Selling Techniques Between Consumer and Industrial Salespeople. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 19.
- Homburg, C., Müller, M. et Klarmann, M. (2011). When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. [Article]. *Journal of Marketing*, 75(2), 55-74. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.2.55>
- Howard, J.A. et Sheth, J.N. (1969). *The theory of buyer behavior*. New York : Wiley.
- Hsieh, Y.-C., Chiu, H.-C. et Chiang, M.-Y. (2005). Maintaining a committed online customer: A study across search-experience-credence products. *Journal of Retailing*, 81(1), 75-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2005.01.006>
- Hu, L.t. et Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <http://dx.doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hummel, E. et Murphy, K.S. (2011). Using Service Blueprinting to Analyze Restaurant Service Efficiency*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 265-272. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965511410687>

- Hunt, K.A. et Bashaw, R.E. (1999). A New Classification of Sales Resistance. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 109-118. [http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501\(97\)00098-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501(97)00098-9)
- Ingram, T.N. (2004). Future Themes in Sales Management: Complexity, Collaboration and Accountability. [Article]. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 12(4), 18-28.
- Ingram, T.N., Laforge, R.W., Avila, R.A., Schwepker Jr., C.H. et Williams, M.R. (2008). *Professional selling : a trust-based approach*. (Fourth Edition éd.). Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Jaramillo, F., Ladik, D.M., Marshall, G.W. et Mulki, J.P. (2007). A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance. [Article]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(4/5), 302-310. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620710773431>
- Jaramillo, F. et Marshall, G., W. Marshall. (2004). Critical success factors in the personal selling process: An empirical investigation of Ecuadorian salespeople in the banking industry. [DOI: 10.1108/02652320410514906]. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 9-25.
- Johlke, M.C. (2006). Sales presentation skills and salesperson job performance. [Article]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(4/5), 311-319. <http://dx.doi.org/10.1108/08858620610681614>
- Johnson, C.M. et Masotti, R.M. (1990). Suggestive Selling by Waitstaff in Family-Style Restaurants: An Experiment and Multisetting Observations. *Journal of Organizational Behavior Management*, 11(1), 35-35.
- Jolson, M.A. (1973). Should the Sales Presentation be "Fresh" or "Canned"? [Article]. *Business Horizons*, 16(5), 81.
- Jolson, M.A. (1975). The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation. *The Journal of Marketing*, 39(1), 75-78.
- Jolson, M.A. (1997). Broadening the Scope of Relationship Selling. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(4), 75-88.

- Kandampully, J. (2012). *Service management the new paradigm in retailing* (p. 378). New York : Springer Science+Business Media, LLC.
- Kasavana, M.L., Smith, D.I. et Schmidgall, R.S. (1990). *Menu engineering : a practical guide to menu analysis*. Okemos, Mich. : Hospitality Pub.
- Kehagias, J., Rigopoulou, I. et Vassilikopoulou, A. (2011). Linked mystery shopping inventory to customer-seller encounters. [Article]. *Journal of Customer Behaviour*, 10(1), 7-34. <http://dx.doi.org/10.1362/147539211x570492>
- Keillor, B.D., Parker, R.S. et Pettijohn, C.E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. [DOI: 10.1108/08858620010311520]. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7-22.
- Kim, W.G., Ng, C.Y.N. et Kim, Y.-s. (2009). Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth. [doi: DOI: 10.1016/j.ijhm.2008.03.005]. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 10-17.
- Kimes, S.E. (1999a). Group Forecasting Accuracy in Hotels. *The Journal of the Operational Research Society*, 50(11), 1104-1110.
- Kimes, S.E. (1999b). Implementing restaurant revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(3), 16-21.
- Kimes, S.E. (2008). The Role of Technology in Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 297-309. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965508322768>
- Kimes, S.E., Chase, R.B., Choi, S., Lee, P.Y. et Ngonzi, E.N. (1998). Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39. <http://dx.doi.org/10.1177/001088049803900308>
- Kimes, S.E. et Thompson, G.M. (2004). Restaurant Revenue Management at Chevys: Determining the Best Table Mix. *Decision Sciences*, 35(3), 371-392. <http://dx.doi.org/10.1111/j.0011-7315.2004.02531.x>

- Kisang, R. et Soocheong, J. (2008). DINESCAPE: A Scale for Customers' Perception of Dining Environments. (cover story). [Article]. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(1), 2-22. <http://dx.doi.org/10.1080/15378020801926551>
- Kivela, J., Reece, J. et Inbakaran, R. (1999). Consumer research in the restaurant environment. Part 2: Research design and analytical methods. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11, 269-286.
- Kizer, R. et Bedner, G. (2007). Suggestive selling equals success. *NSSEA Essentials*(May/June), 40-41.
- Klassen, K.J., Russell, R.M. et Chrisman, J.J. (1998). Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services. *The Service Industries Journal*, 18(4), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069800000038>
- Kleman, E.E. (2008). "May I Interest You in Today's Special?": A Pilot Study of Restaurant Servers' Compliance-Gaining Strategies. [Article]. *Rocky Mountain Communication Review*, 5(1), 32-42.
- Kurtz, D.L. et Brooksbank, R. (1995). The New Model of Personal Selling: Micromarketing. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 61-66.
- Kurtz, D.L. et Clow, K.E. (1998). *Services marketing*. New York, NY : J. Wiley & Sons.
- Kurtz, D.L., Dodge, H.R. et Klompaker, J.E. (1976). *Professional selling*. Dallas : Business Publications.
- Labrecque, J. et Ricard, L. (2001). Children's influence on family decision-making: a restaurant study. *Journal of Business Research*, 54(2), 173-176. [http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00088-0](http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00088-0)
- Laczniak, R.N., Muehling, D.D. et Grossbart, S. (1989). Manipulating Message Involvement in Advertising Research. *Journal of Advertising*, 18(2), 28-38. <http://dx.doi.org/10.1080/00913367.1989.10673149>
- Laroche, M., Bergeron, J. et Goutaland, C. (2001). A Three-Dimensional Scale of Intangibility. *Journal of Service Research*, 4(1), 26-38. <http://dx.doi.org/10.1177/109467050141003>

- Leigh, T.W. et Summers, J.O. (2002). An Initial Evaluation of Industrial Buyers' Impressions of Salespersons' Nonverbal Cues. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 41-53.
- Lemmink, J., de Ruyter, K. et Wetzels, M. (1998). The role of value in the delivery process of hospitality services. *Journal of Economic Psychology*, 19(2), 159-177.
[http://dx.doi.org/Doi: 10.1016/s0167-4870\(98\)00002-6](http://dx.doi.org/Doi: 10.1016/s0167-4870(98)00002-6)
- Liddle, A.J. (2005). Operators try new tactics as survey shows scarcity of suggestive selling. [Article]. *Nation's Restaurant News*, 39(34), 24-24.
- Lockshin, L., Jarvis, W., d'Hauteville, F. et Perrouty, J.-P. (2006). Using simulations from discrete choice experiments to measure consumer sensitivity to brand, region, price, and awards in wine choice. *Food Quality and Preference*, 17(3-4), 166-178.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.foodqual.2005.03.009>
- Lovelock, C. (1983). Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *The Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Lovelock, C. et Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Lovelock, C., Wirtz, J., Lapert, D. et Munos, A. (2008). *Marketing des services*. Paris : Pearson education.
- Lundberg, C. (2011). Critical Service Encounters in Hotel Restaurants: The Personnel's Perspective. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 11(1), 1-19.
<http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2011.525027>
- Lynn, M. (1997). Tipping customs and status seeking: a cross-country study. *International Journal of Hospitality Management*, 16(2), 221-224.
- Lynn, M. (2003). Tip Levels and Service: An Update, Extension, and Reconciliation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 139-148.
<http://dx.doi.org/10.1177/001088040304400519>

- Lynn, M. et McCall, M. (2009). Techniques for Increasing Servers' Tips: How Generalizable Are They? *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 198-208.
<http://dx.doi.org/10.1177/1938965509334221>
- Manske, M. et Cordua, G. (2005). Understanding the sommelier effect. [DOI: 10.1108/09596110510620645]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(7), 569-576.
- Mars, G. et Nicod, M. (1984). *The world of waiters*. London ; Boston : G. Allen & Unwin.
- Marshall, G.W., Goebel, D.J. et Moncrief, W.C. (2003). Hiring for success at the buyer-seller interface. *Journal of Business Research*, 56(4), 247-255.
[http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00435-6](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00435-6)
- Marshall, G.W., Moncrief, W.C. et Lassk, F.G. (1999). The Current State of Sales Force Activities. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 87-98.
[http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501\(98\)00025-x](http://dx.doi.org/10.1016/s0019-8501(98)00025-x)
- Martinko, M.J., White, J.D. et Hassell, B. (1989). An Operant Analysis of Prompting in a Sales Environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 10(1), 93-93.
- Marvin, B. (1997). *Guest-based marketing : how to increase restaurant sales without breaking your budget*. New York : J. Wiley.
- Mattila, A.S. et Cranage, D. (2005). The impact of choice on fairness in the context of service recovery. *Journal of Services Marketing*, 19(5), 271-279.
<http://dx.doi.org/10.1108/08876040510609899>
- McCarthy, T. (1998). Secrets to Suggestive Selling. Editorial, *Lodging Hospitality*, p. 18.
- McCarthy, T. (2008). Marketing Strategies For Tight Times. Editorial, *Lodging Hospitality*, pp. 22-22.
- McComb, T. (2000). *The implementation of the suggestive selling training program for the employees of the XYZ resort and casino*. University of Wisconsin-Stout, Menomonie, Wisconsin 54751. Master of Science Degree in Training and Development.

- McIntyre, R.P., Claxton, R.P., Anselmi, K. et Wheatley, E.W. (2000). Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 179-196.
<http://dx.doi.org/10.1023/a:1007775208983>
- McMahon, P.S. et Schmelzer, C.D. (1989). The Role of the Customer in the Food Service Encounter. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 13(3), 427-434.
<http://dx.doi.org/10.1177/109634808901300344>
- McMurry, R.N. (1961). The Mystique of Super-Salesmanship. [Article]. *Harvard Business Review*, 39(2), 113-122.
- Meiselman, H.L. (2008). Dimensions of the meal. *Journal of Foodservice*, 19(1), 13-21.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-4506.2008.00076.x>
- Menon, K. et Dube, L. (2000,Fall2000). *Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions*. [Article]. Dans *Journal of Retailing* : Elsevier Science Publishing Company, Inc.
- Milligan, J. et Hantula, D.A. (2006). A Prompting Procedure for Increasing Sales in a Small Pet Store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 37-44.
http://dx.doi.org/10.1300/J075v25n03_03
- Mittal, B. (1989). Measuring Purchase-Decision Involvement. [Article]. *Psychology & Marketing*, 6(2), 147-162.
- Mittal, V., Huppertz, J.W. et Khare, A. (2008). Customer complaining: The role of tie strength and information control. *Journal of Retailing*, 84(2), 195-204.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.006>
- Moncrief III, W.C. (1986). Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. [Article]. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 23(3), 261-270.
- Moncrief, W.C. et Marshall, G.W. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13-22. <http://dx.doi.org/DOI:10.1016/j.indmarman.2004.06.001>

- Moncrief, W.C., Marshall, G.W. et Lassk, F.G. (2006). A CONTEMPORARY TAXONOMY OF SALES POSITIONS. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.
- Moschis, G. et Bellenger, D. (2003). Restaurants-selection preferences of mature consumers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 44(4), 51-60.
- Muller-Hehn, A. (2000). *Le menu : guide de rédaction orthographique et gastronomique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill.
- Muller, C.C. (1999). A Simple Measure of Restaurant Efficiency. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(3), 31-37.
<http://dx.doi.org/10.1177/001088049904000317>
- Namkung, Y. et Jang, S. (2007). Does Food Quality Really Matter in Restaurants? Its Impact On Customer Satisfaction and Behavioral Intentions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 387-409. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348007299924>
- Namkung, Y. et Jang, S. (2010). Service Failures in Restaurants : Which Stage of Service Failure Is the Most Critical? *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 323-343.
<http://dx.doi.org/10.1177/1938965510364488>
- Namkung, Y., Jang, S., Almanza, B. et Ismail, J. (2009). Identifying the underlying structure of perceived service fairness in restaurants. [Article]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 375-392.
- Namkung, Y., Shin, S.-Y. et Yang, I.-S. (2007). A Grounded Theory Approach to Understanding the Website Experiences of Restaurant Customers. *Journal of Foodservice Business Research*, 10(1), 77 - 99.
- Nasrallah, W., Levitt, R. et Glynn, P. (2003). Interaction Value Analysis: When Structured Communication Benefits Organizations. *Organization Science*, Vol. 14(Issue 5), p541-557.
- NDP Group. (2011). *Les perspectives de la restauration commerciale en 2011*. Dans Group, N. (dir.). (CREST Canada subscribers report,). Toronto

- Noone, B.M., Kimes, S.E., Mattila, A.S. et Wirtz, J. (2007). The Effect of Meal Pace on Customer Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(3), 231-244. <http://dx.doi.org/10.1177/0010880407304020>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York : McGraw-Hill.
- Oliver, R.L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. [Article]. *Journal of Retailing*, 57(3), 25.
- Oliver, R.L. (2009). *Satisfaction : a behavioral perspective on the consumer*. (2nd éd.). Armonk, N.Y. : M.E. Sharpe.
- Ottenbacher, M., C. et Harrington, R., J. (2009). The product innovation process of quick-service restaurant chains. [DOI: 10.1108/09596110910967782]. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 523-541.
- Paxson, M.C. (1995). Increasing survey response rates: Practical instructions from the total-design method. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(4), 66-73. [http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0010-8804\(95\)91140-B](http://dx.doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0010-8804(95)91140-B)
- Periatt, J.A., LeMay, S.A. et Chakrabarty, S. (2004). The Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) Scale: Cross-Validation of the Revised Version. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Peterson, R.A. et Wotruba, T.R. (1996). What is Direct Selling? -- Definition, Perspectives, and Research Agenda. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 1-16.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. et Taylor, A.J. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction and organizational commitment and reduce turnover. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 75-88.
- Placencia, M.E. (2004). Rapport-building activities in corner shop interactions. *Journal of Sociolinguistics*, 8(2), 215-245. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9841.2004.00259.x>

- Plouffe, C.R., Hulland, J. et Wachner, T. (2009). Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 422-439. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-009-0142-4>
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P. et Stewart, D. (2009). Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. [Article]. *Journal of Retailing*, 85(1), 15-30. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.003>
- Raajpoot, N.A. (2002). TANGSERV -- A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 5(2), 109 - 127.
- Rafaeli, A. et Sutton, R.I. (1990). Busy Stores and Demanding Customers: How Do They Affect the Display of Positive Emotion? *The Academy of Management Journal*, 33(3), 623-637. <http://dx.doi.org/10.2307/256584>
- Ralis, M.T. et O'Brien, R.M. (1987). Prompts, Goal Setting and Feedback to Increase Suggestive Selling. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8(1), 5-18. http://dx.doi.org/10.1300/J075v08n01_02
- Ramendra, S. et Abraham, K. (2012). A new conceptualization of salesperson's customer orientation: Propositions and implications. [DOI: 10.1108/02634501211193921]. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), 69-82.
- Ramsey, R.P. et Sohi, R.S. (1997). Listening to your customers: The impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*, 25(2), 127-137.
- Redmon, W.K. et Dickinson, A.M. (1990). *Promoting excellence through performance management - Suggestive Selling*. New York : Haworth Press.
- Reed, J.D. (1976). Comments on "The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation". *The Journal of Marketing*, 40(1), 67-68.
- Rentz, J.O., Shepherd, C.D., Tashchian, A., Dabholkar, P.A. et Ladd, R.T. (2002). A measure of selling skill: Scale development and validation. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.

- Reynolds, D., Merritt, E.A. et Pinckney, S. (2005). Understanding Menu Psychology. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6(1), 1-9.
http://dx.doi.org/10.1300/J149v06n01_01
- Reynolds, J.M. (1983). *Service salesmanship : suggestive selling and effective customer service skills for waiters and waitresses*. Toronto : Canadian Restaurant and Foodservices Association.
- Robinson, P.J., Faris, C.W. et Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Boston : Allyn & Bacon.
- Rohn, D., Austin, J. et Sanford, A. (2003). A Consumer-Driven Approach to Increase Suggestive Selling. *Performance Improvement Quarterly*, 16(1), 29-39.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00270.x>
- Rosenberg, J.M. (1995). *Dictionary of retailing and merchandising*. New York : Wiley.
- Rowland T. Moriarty, Jr. et Spekman, R.E. (1984). An Empirical Investigation of the Information Sources Used during the Industrial Buying Process. *Journal of Marketing Research*, 21(2), 137-147. <http://dx.doi.org/10.2307/3151696>
- Ryu, K. et Han, H. (2009). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1 - 18. <http://dx.doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982). *The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople*. [Article]. Dans *Journal of Marketing Research (JMR)* : American Marketing Association.
- Schurr, P.H., Stone, L.H. et Beller, L.A. (1985). Effective selling approaches to buyers' objections. *Industrial Marketing Management*, 14(3), 195-202.
[http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(85\)90038-0](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(85)90038-0)
- Schweper, C.H. et Good, D.J. (2012). Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. [Article]. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20(4), 437-452.

- Shaw, E.H. (1995). The First Dialogue on Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 15(1), 7-20. <http://dx.doi.org/10.1177/027614679501500103>
- Sheridan, M. (2000). Takeout package deals. *Restaurants & Institutions*, 110(31), 85-86.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R. et Voss, C. (1992). Towards a Classification of Service Processes. *Journal of Service Management*, 3(3), 62-62.
- Soldow, G.F., Thomas, G.P. et Plamondon, R.G. (1993). *La vente professionnelle : communication relationnelle, négociation, résolution de problèmes*. Saint-Laurent, Québec : Éditions du Renouveau pédagogique.
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A. et Gutman, E.G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *The Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Sonmez, M. et Moorhouse, A. (2010). Purchasing professional services: which decision criteria? [DOI: 10.1108/00251741011022572]. *Management Decision*, 48(2), 189-206.
- Sparks, J.R. et Areni, C.S. (2002). The effects of sales presentation quality and initial perceptions on persuasion: a multiple role perspective. *Journal of Business Research*, 55(6), 517-528. [http://dx.doi.org/Doi: 10.1016/s0148-2963\(00\)00173-9](http://dx.doi.org/Doi: 10.1016/s0148-2963(00)00173-9)
- Spiro, R.L., Perreault Jr, W.D. et Reynolds, F.D. (1976). The personal selling process: A critical review and model. *Industrial Marketing Management*, 5(6), 351-363. [http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(76\)90017-1](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(76)90017-1)
- Spiro, R.L. et Weitz; B.A. (1990). *Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity*. [Article]. Dans *Journal of Marketing Research (JMR)* : American Marketing Association.
- Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN), Canada 2012 (2012).
- Stevens, P., Knutson, B. et Patton, M. (1995). Dineserv: A Tool for Measuring Service Quality in Restaurants. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 56-60. <http://dx.doi.org/10.1177/001088049503600226>

- Stock, R.M. et Hoyer, W.D. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. [Article]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070305276368>
- Sulek, J.M. et Hensley, R.L. (2004). The Relative Importance of Food, Atmosphere, and Fairness of Wait: The Case of a Full-service Restaurant. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247. <http://dx.doi.org/10.1177/0010880404265345>
- Sullivan, J. (2007). Insist that your servers and managers use more than 'suggestive selling' to build sales and profits. *Nation's Restaurant News*, 41(15), 20-20,68.
- Swinyard, W.R. et Struman, K.D. (1986). Market Segmentation: Finding the Heart of Your Restaurant's Market. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27(1), 88-96. <http://dx.doi.org/10.1177/001088048602700121>
- Sydow Campbell, K., Davis, L. et Skinner, L. (2006). Rapport Management During the Exploration Phase of the Salesperson-Customer relationship. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(4), 359-370.
- Szymanski, D.M. (1988). Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept. [Article]. *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
- Szymanski, D.M. et Henard, D.H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35. <http://dx.doi.org/10.1177/009207030102900102>
- Tabachnick, B.G. et Fidell, L.S. (2014). *Using multivariate statistics*. Harlow : Pearson.
- Thakor, M., V. et Kumar, A. (2000). What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation. [DOI: 10.1108/08876040010309211]. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 63-82.
- Thomas, A. et Pickering, G. (2003). The importance of wine label information. *International Journal of Wine Marketing*, 15(2), 58-74.

- Thomas, R.W., Soutar, G.N. et Ryan, M.M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63-69.
- Thompson, G.M. (2010). Restaurant Profitability Management: The Evolution of Restaurant Revenue Management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 308-322. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965510368653>
- Tse, E.C.-Y. et Ho, S.-C. (2009, June 17, 2009). *Service Quality in the Hotel Industry: When Cultural Contexts Matter*. *Cornell Hospitality Quarterly*. Récupéré
- Varghese, J. (2011). Relationship Orientation: The Key to Success in Personal Selling. *International Journal of Research in Finance & Marketing*, 1(7), 46 - 58.
- Vargo, S.L. et Morgan, F.W. (2005). Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53. <http://dx.doi.org/10.1177/0276146705275294>
- Wachner, T., Plouffe, C.R. et Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. [Article]. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.11.003>
- Wagner, J.A. et Klein, N.M. (2007). Who wants to go first? Order Effects Within A Series of Competitive Sales Presentations. [Article]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 259-276.
- Wang, E.S.-T., Tsai, B.-K., Chen, T.-L. et Chang, S.-C. (2011). The influence of emotions displayed and personal selling on customer behaviour intention. *The Service Industries Journal*, 32(3), 353-366. <http://dx.doi.org/10.1080/02642069.2010.545392>
- Warrington, P. et Shim, S. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology and Marketing*, 17(9), 761-782. [http://dx.doi.org/10.1002/1520-6793\(200009\)17:9<761::aid-mar2>3.0.co;2-9](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6793(200009)17:9<761::aid-mar2>3.0.co;2-9)
- Weitz, B.A. (1981). Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework. *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103. <http://dx.doi.org/10.2307/1251723>

- Weitz, B.A. et Bradford, K.D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241-254. <http://dx.doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Weitz, B.A., Sujan, H. et Sujan, M. (1986). *Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness*. [Article]. Dans *Journal of Marketing* : American Marketing Association.
- Westbrook, R.A. et Oliver, R.L. (1981). Developing Better Measures of Consumer Satisfaction : Some Preliminary Results. [Article]. *Advances in Consumer Research*, 8(1), 94-99.
- Wetzels, M., de Ruyter, K. et Bloemer, J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 7(2), 65-75.
- Williams, K.C. et Spiro, R.L. (1985). Communication Style in the Salesperson-Customer Dyad. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 434-442. <http://dx.doi.org/10.2307/3151588>
- Wilson, S. (2003). The Effect of Music on Perceived Atmosphere and Purchase Intentions in a Restaurant. *Psychology of Music*, 31(1), 93-112. <http://dx.doi.org/10.1177/0305735603031001327>
- Winsor, R.D., Sheth, J.N. et Manolis, C. (2004). Differentiating goods and services retailing using form and possession utilities. *Journal of Business Research*, 57(3), 249-255. [http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963\(02\)00324-7](http://dx.doi.org/10.1016/s0148-2963(02)00324-7)
- Yim, H. (2008). *Psychological empowerment of salespeople: The construct, its inducement, and consequences on customer relationships*. (3321208). Drexel University, United States -- Pennsylvania. Ph.D.
- Zaichkowsky, J.L. (1985). Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352. <http://dx.doi.org/10.2307/254378>
- Zeithaml, V.A. et Bitner, M.J. (2003). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. (3rd éd.). Boston : McGraw-Hill/Irwin.

Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. et Gremler, D.D. (2009). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. (5th éd.). Boston : McGraw-Hill Irwin.

Zeyl, A. (2003). An analytical framework of selling situations within relationships and their impact on the role of the sales force. *Cahiers du CEREN* 2, 31-46.