



L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance commerciale : une application à l'entreprise Air Côte d'Ivoire

The influence of emotional intelligence on commercial performance : an application to the company Air Côte d'Ivoire

OUATTARA Collè Soumaïla

Enseignant-Chercheur

École Supérieure de Commerce et d'Administration des Entreprises

Institut National Polytechnique Félix HOUPHOUËT-BOIGNY de Yamoussoukro

Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (www.large-ci.net)

Laboratoire Droit, Economie et Gestion/ INPHB-CI

Côte d'Ivoire

Date de soumission : 21/07/2024

Date d'acceptation : 10/09/2024

Pour citer cet article :

OUATTARA. C. S. (2024) «L'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance commerciale : une application à l'entreprise Air Côte d'Ivoire», Revue Internationale du chercheur «Volume 5 : Numéro 3» pp : 1311-1333

RÉSUMÉ

L'objectif principal de notre étude est d'analyser l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance commerciale de l'entreprise Air Côte d'Ivoire. Il explore la manière dont l'intelligence émotionnelle influence la performance commerciale d'Air Côte d'Ivoire. Notre recherche repose sur une méthodologie mixte. La phase qualitative a consisté à réaliser des entretiens semi-directifs auprès de dix (10) front office. Cette phase qualitative nous a permis de valider nos concepts et adapter les échelles de mesure. Par la suite, une étude quantitative a été menée auprès d'un échantillon de cent (100) personnes. Les résultats obtenus montrent que l'intelligence émotionnelle est un facteur qui favorise la satisfaction ainsi que la fidélité des clients d'Air Côte d'Ivoire.

Mots clés : Intelligence émotionnelle ; Performance commerciale ; Satisfaction ; Fidélité ; Air Côte d'Ivoire.

ABSTRACT

The objective of our study is to analyze the influence of emotional intelligence on the commercial performance of the company Air Côte d'Ivoire. It explores how emotional intelligence influences the commercial performance of Air Côte d'Ivoire. Our research is based on a mixed methodology. The qualitative phase consisted of conducting semi-structured interviews with ten front office. This qualitative phase allowed us to validate our concepts and adapt the measurement scales. Subsequently, a quantitative study was conducted with one hundred people. The results obtained show that emotional intelligence is a factor that promotes the satisfaction and loyalty of Air Côte d'Ivoire customers.

Keywords : Emotional intelligence ; Commercial performance ; Satisfaction, Loyalty, Air Côte d'Ivoire.

Introduction

Au cours de ces dernières décennies, le secteur des services a connu de profonds bouleversements, sans doute plus intéressants que tout autre domaine. Il s'agit particulièrement des crises financières, de la dérégulation, des modifications des activités et des coûts d'exploitation, de la crise de confiance et de la concurrence très intensive. Le phénomène de la pandémie de la maladie à coronavirus dans lequel nous nous avons et continuons de vivre ainsi que la digitalisation des services poussent encore plus ces entreprises du secteur des services à se distinguer de la concurrence.

Pour se développer et prospérer dans une activité commerciale dans un tel environnement, chaque structure doit nécessairement parvenir à une finalité indispensable. Cette finalité correspond à l'un des objectifs premiers du marketing qui est d'assurer la pérennité de ces entreprises de services. Car, ces entreprises restent une préoccupation majeure des gouvernements africains, actionnaires et dirigeants. Or, cette pérennité de ces entreprises de service dépend de la performance commerciale c'est-à-dire la recherche de profit à travers la vente des services. Air Côte d'Ivoire n'est pas en marge de ces préoccupations. En effet, l'entreprise Air Côte d'Ivoire qui intervient dans le secteur de l'aviation. Depuis, quelques années, elle est confrontée à des difficultés qui ralentissent ses activités dans certaines zones. Pour résoudre cette baisse de sa performance commerciale, l'entreprise Air Côte d'Ivoire a réorienté sa stratégie commerciale qui se résume en quelques points.

Le premier point porte sur l'obtention d'une certification, notamment la certification IOSA (IATA Operational and Safety Audit) qui est conçue pour évaluer les systèmes de gestion et de contrôle opérationnels des compagnies aériennes. Le second a consisté à mener une vaste campagne de sensibilisation auprès des clients et potentiels sur sa flotte qui est composée majoritairement d'avions neufs. Enfin, le dernier point, porte sur la prise en compte de la politique environnementale et sociale dans sa politique générale.

Malgré toutes ces actions, aucune démarche n'a été menée sur l'introduction d'une formation du personnel portant sur l'intelligence émotionnelle dans les activités de l'entreprise Air Côte d'Ivoire. Or, (Salovey & Mayer, 1990) affirment que l'intelligence émotionnelle favorise les relations interpersonnelles plus harmonieuses, permet de mieux gérer les conflits, d'établir des liens forts. En d'autres termes, l'intelligence émotionnelle permet de comprendre ses émotions et celles d'autrui, de les réguler et de les utiliser dans différents contextes.

Au regard de tout ce qui précède, nous nous posons la question suivante : **quelle est l'influence de l'intelligence émotionnelle sur performance commerciale de l'entreprise Air Côte**

d'Ivoire ? Mieux, quelle est l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire ? Quelle est l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la fidélisation des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire ?

L'objectif général de notre étude est d'analyser l'influence de l'intelligence émotionnelle sur performance commerciale de l'entreprise Air Côte d'Ivoire.

L'intérêt de notre étude est de formes multiples, elle vient inéluctablement enrichir la littérature scientifique à travers ce thème pertinent qui pourrait aider les chercheurs à mieux s'orienter dans la recherche de l'amélioration de la performance commerciale. Au niveau managérial, cette étude met en exergue un outil supplémentaire d'appui et d'orientation pour les prises de décision présentes et futures, notamment, pour l'augmentation de la performance commerciale de l'entreprise Air Côte d'Ivoire.

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

1. Revue de littérature

1.1 La performance commerciale

La performance est une notion couramment utilisée dans le domaine de la vie des affaires. Cependant, il demeure difficile d'en donner une définition simple du fait de ses multiples dimensions. Elle est généralement appréhendée à travers les concepts d'efficacité et d'efficience de l'organisation. Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, (**Bourguignon, 1998**) définit la performance en gestion en trois niveaux : la performance résultat, la performance action et la performance succès. Selon (**Lorino, 1997**), «Est performance dans l'entreprise, tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques». (**Carriere, 1999**) conclut alors que la performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement. Cette notion de performance peut se résumer à l'idée de réussite ou de succès de l'entreprise (**Boyer, 1999 & Mamboundou, 2003**), réussite ne pouvant être obtenue sans sanction positive du marché (**Barillot, 2001**). A. Bourguignon (1998) qualifie cette notion de réussite de réalité subjective et dépendante des représentations

internes de la réussite dans l'entreprise. Quant à (Azan ,2007), il réduit la notion de performance à l'idée de développement

La performance commerciale encore appelée performance marketing est la performance qui est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît difficile de séparer nettement la performance commerciale des différents types de performance déjà développés. La raison est que ces différents types de performance s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise, c'est-à-dire la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de performance privilégié, le but généralement visé par toute entreprise, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006; Ngobo & Ramarosan, 2005; Sin & Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Furrer & Sudharshan, 2003). Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (Cardoso, 2003), le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (Bely et al. 2003), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (Sungho et al. 2006; Lehu, 2005). (Tsapi, 1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation de connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif (Robles et al. 2005) apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (Rakoto, 2005).

1.1.1 Distinction performance commerciale et performance stratégique

Encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée,



une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, la maîtrise de l'environnement, (Marmuse, 1987; Barette & J. Bérard, 2000). (Saulquin & Schier, 2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est une garantie de succès pour les entreprises, (Dixon et al. 1990) feront remarquer que ces différents facteurs qui déterminent l'excellence, donc le succès, peuvent aussi conduire à l'échec lorsqu'ils sont poussés à l'extrême.

Cette position coïncide bien avec l'idée de (Drucker, 2001) qui pense qu'à la même extrémité, la rationalité du management devient la rationalité en soi et se traduit par un négativisme conduisant toujours à l'inefficacité. Malgré ce risque d'échec lié à l'extrémisme, nous pouvons noter que tous ces facteurs précédemment cités assurent, contrairement aux visions à court terme, la performance à long terme. Celle-ci est la seule à maintenir la distance avec les concurrents et est garante de la pérennité défendue par (G. Hamel & Prahalad, 1989) au travers du concept de «strategic intent». L'influence de cette intention stratégique des responsables d'entreprise sur les performances obtenues se trouve au centre des travaux de (J.-C. Mathé & V. Chagué op. cit.) centrés sur la forte corrélation positive qui existe entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leurs entreprises.

1.1.2 Distinction performance commerciale et performance économique et financière

La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (Calori et al. 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Cet aspect économique et financier de la performance est resté pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation d'entreprise. Même si elle facilite une lecture simple du pilotage de l'entreprise, cette dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise.

1.1.3 Distinction performance commerciale et performance organisationnelle

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. (Kalika, 1988) soulignera qu'il s'agit



d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique. Les facteurs qui permettent d'apprécier cette efficacité organisationnelle sont : le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure. (**Kombou & Ngokevina, 2006**) y ajoutent l'influence du pouvoir du dirigeant. Malgré l'intérêt de ces facteurs pour l'efficacité structurelle, ils ne permettent pas une définition claire de la performance organisationnelle.

1.1.4 Distinction performance commerciale et performance sociale

La performance sociale concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Elle est un concept central de la recherche en éthique des affaires (**Igalens & Gond, 2003**). Facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon (**Marmuse, 1997**) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise ou d'établissement), le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions. Il convient de souligner que la prise de conscience croissante de l'importance des ressources humaines dans le pilotage de l'entreprise est à l'origine de l'intérêt de l'analyse de l'effet des pratiques de GRH sur la performance des entreprises. A cet effet, (**Barraud-Didier et al. 2003**) soulignent que la compétitivité de l'entreprise et la recherche de l'excellence passent par la création de structures et de systèmes de gestion favorisant l'initiative et la créativité des ressources humaines.

❖ Les dimensions de la performance commerciale

La satisfaction des clients : À partir des années 60, la recherche marketing commence à s'intéresser à la satisfaction des clients, soit dix ans après l'émergence du concept de la fidélité des clients qui était associé à l'achat répété. La satisfaction client « Customer satisfaction » occupe une position centrale dans la recherche marketing, qui a tenté de la comprendre, la mesurer et la contrôler. Certainement, l'importance accordée à ce concept est justifiée par le

fait que les profits générés par les entreprises sont étroitement liés à la satisfaction de leurs clients (**Mittal & Kamakura, 2001 ; Anderson et al. 1994**)

La satisfaction traduit la réaction émotionnelle faisant suite à une expérience non confirmatoire qui agit au niveau de l'attitude de base et qui est spécifique à un acte de consommation. (**Oliver, 1981**). Elle est un sentiment à la fois cognitif et affectif. C'est le résultat d'une comparaison entre une performance perçue, une fois réalisée, et les attentes prédéfinies avant l'action. La satisfaction est un sentiment à la fois cognitif et affectif.

La satisfaction dépend également de la non-confirmation aux attentes des clients, la littérature présente ainsi le « paradigme de la non-confirmation » (**Oliver, 1980**). On distingue, en outre, les performances du produit et « les performances perçues » par le client qui ont un effet sur la confirmation ou la non-confirmation de ses attentes et, en conséquence, sur sa satisfaction (**Swan & Trawik, 1980**). Cette dernière influence, à son tour, l'attitude des consommateurs et la fidélité à la marque.

Selon la théorie de (**Helson, 1959**), les consommateurs ont en mémoire des modèles de standardisation prédéfinis. Le fait de rentrer dans un processus d'achat permet d'enclencher en eux des stimuli de comparaison avec ces standards et ainsi créer ce sentiment de satisfaction ou, au contraire, d'insatisfaction. Cette évaluation est donc une comparaison entre la performance réellement ressentie d'un processus d'achat avec les attentes et envies prédéfinies avant ce processus d'achat. Pour les entreprises, il est important de répondre au mieux aux besoins et désirs des consommateurs. En effet, la satisfaction des clients amène ces derniers à partager leurs ressentis avec leur entourage.

Dans la littérature marketing, plusieurs définitions sont données à la satisfaction du client. Ainsi, nous présentons ci-dessous les quelques définitions répertoriées dans la littérature couramment utilisée.

(**Woodruff & Cadotte, 1987**) « La satisfaction des consommateurs est la réponse émotionnelle qui amène à la confirmation ou la non-confirmation ». (**Oliver, 1996**) « La satisfaction est une évaluation de nature affective ou cognitive des objectifs définis par le consommateur et qui doivent être remplis par le producteur. Ces objectifs peuvent être fonctionnels, esthétiques, conceptuels ou imaginaires ». (**Evrard & Aurie, 1998**) « La satisfaction est un état psychologique résultant d'un processus affectif et cognitif d'achat ou plusieurs achats qui a pour conséquences le réachat, le bouche-à-oreille ou la réclamation » (**Anderson et al. 1994**) « La satisfaction est un construit cumulatif qui décrit l'expérience totale de consommation d'un produit ou d'un service et dépend de la valeur perçue et de la qualité perçue ».

La fidélité des clients : Les entreprises savent qu'il est moins coûteux de fidéliser un client que d'en rechercher un autre et que, naturellement, un client fidèle génère davantage de chiffre d'affaires qu'un client occasionnel (Dutot, 2004). (Moulin, 1998) définit la fidélisation comme : « *Une volonté engagement psychologique et comportemental d'ancrer la relation commerciale dans la durée par la constitution et le développement d'une histoire et d'un actif commun* ». La fidélité présente donc une double approche (Jacoby & Kyner, 1973 ; Laban, 1979 ; Lacoëuilhe, 1997) : comportementale (rythme ou fréquence d'achat) et attitudinale (attitude favorable vis-à-vis de la marque). (Jacoby & Chesnut, 1978) rapportent que l'approche comportementale de la fidélité repose sur un comportement qui consiste à racheter la même marque. Bien qu'évidente et robuste, cette définition ne résout pas tous les problèmes et deux questions fondamentales restent sans réponse :

- A quel niveau observer la fidélité ?
- Comment mesurer et qualifier au mieux ce phénomène ?

La fidélité à la marque peut tout d'abord s'observer à un niveau individuel :

Chaque consommateur adopte un comportement d'achat qui lui est propre. C'est notamment la vision qu'adoptent (Kapferer & Laurent, 1992) qui considèrent la fidélité à la marque comme le comportement objectif d'un consommateur (« *rachète-t-il régulièrement la même marque ?* »). Ces auteurs, parmi d'autres, considèrent donc la fidélité comme une propriété individuelle et essentiellement comportementale du consommateur. Les éventuels aspects psychologiques sont représentés par d'autres variables, au nombre desquelles la sensibilité à la marque.

Une autre possibilité consiste à observer la fidélité à la marque à un niveau agrégé. Elle devient alors une propriété ou une caractéristique de la marque, au même titre que d'autres indicateurs comme, par exemple, sa part de marché. C'est aussi la vision des auteurs des modèles probabilistes de prévision de parts de marché. (Aaker, 1991) partage cette optique et considère la fidélité comme l'une des composantes de la valeur de la marque. Cette approche est particulièrement adaptée à l'évaluation ou l'audit dans le cadre d'une analyse stratégique de l'entreprise. Le second problème posé aux chercheurs est de définir la nature de la fidélité. A l'origine, celle-ci a souvent été considérée dans son sens le plus restrictif d'exclusivité (Copeland, 1923). De nombreux auteurs dont (Cunningham, 1956) proposent rapidement d'assouplir cette condition et adopteront la notion de multi-fidélité ou de fidélité partagée (Brown, 1952) : le consommateur peut être en même temps fidèle à un nombre restreint de marques qui, lorsqu'on les cumule, représentent la majorité de ses achats. Cette vision semble plus réaliste et permet de s'affranchir de la condition draconienne d'exclusivité, rarement



rencontrée dans la réalité. Elle permet aussi de tenir compte d'usages différents du même produit, par exemple lors d'occasions de consommation différentes.

Enfin, elle est cohérente avec l'observation des comportements : les études des régularités effectuées sur les marchés à maturité (**Ehrenberg et al. 1999**) indiquent que le nombre d'acheteurs exclusifs est très faible. On constate aussi que les achats de la marque à laquelle le client est le plus fidèle, ne représentent finalement qu'une part assez faible du total de ses achats. Le concept de multi-fidélité pose cependant certains problèmes d'opérationnalisation. Dans le cas de l'exclusivité, il est aisé d'identifier et de classifier les consommateurs qui présentent un comportement fidèle, puisque le moindre écart à la règle aboutit à une disqualification. Au contraire, la fidélité à plusieurs marques suppose d'être capable de définir précisément les limites à partir desquelles on est en présence de fidélité à la marque. La multi-fidélité signifie également que l'on ne considère plus le phénomène comme une variable binaire (fidélité ou non-fidélité), mais comme une variable catégorielle voire continue.

Le bouche à oreille : Le bouche à oreille est sans nul doute la plus vieille technique commerciale, marketing et de communication qui existe. C'est une forme de publicité très économique, car réalisée par vos clients eux même, et en même temps très efficace. Plusieurs études ont montré qu'il était beaucoup plus facile de transformer un prospect recommandé par bouche à oreille. Le marketing viral, ou l'art de la bouche à l'oreille dit « électronique » est apparu et s'est développé grâce à internet. Les blogs, ont toujours un point d'honneur à ne pas s'adresser à une cible grand public afin de rester accessible à une cible fermée de nantis. Les buzz sur internet fait rêver les annonceurs

1.2 L'intelligence émotionnelle

L'atteinte de la performance des services par l'adoption d'une approche humaine pousse les managers de penser à former le personnel à une excellente qualité d'accueil des clients dans les services. L'intelligence émotionnelle perçue est un concept nouveau qui a pris de l'ampleur dans les organisations. Dans le secteur des services, la spécificité de l'intelligence émotionnelle perçue s'aperçoit dans les travaux de (**Zarifian, 1999**), qui estime qu'elle est une prise d'initiative et des responsabilités assumées de l'individu sur des problèmes et évènements auxquels il s'affronte au sein des situations professionnelles. En effet, c'est à travers l'interaction du client avec le personnel de contact, qu'on peut avoir une idée sur la qualité de service (**Goleman, 2019**). Ainsi, un accueil chaleureux, aura un effet positif sur la notoriété du service, et par conséquence conduira à la fidélisation de la clientèle (**Kotler, 2015**). Il est



primordial aussi de concevoir une romance afin que le client s'attache à la marque, et entretenir une relation positive avec ces derniers n'est possible que si l'entreprise a fidélisé d'abord ses employés, car ce sont eux qui seront en contact direct avec le client (**Legovan, 1995**). D'un autre côté, l'intelligence émotionnelle perçue devient de plus en plus une compétence importante dans les domaines du marketing. En effet, de nombreuses marques notamment dans les services interpellent aujourd'hui l'intelligence émotionnelle du consommateur via le concept d'émotion branding. L'intelligence émotionnelle perçue prend sa place dans les prestations de services dans le but d'engendrer une émotion positive (**Salovey et al. 2011**). Il faut avoir la capacité d'engendrer des sentiments à différentes expériences clés du parcours client, parce la partie du cerveau qui guide les émotions (l'intelligence émotionnelle) a plus de pouvoir que la partie qui raisonne (**Emily, 2016**). En outre, l'intelligence émotionnelle perçue peut éduquer, modeler la personnalité des leaders tant sur le plan intellectuel qu'affectif en boostant les aptitudes humaines comme la conscience de soi, la maîtrise de soi, l'empathie, l'art de faire attention à autrui, de résoudre les conflits, et d'assurer une bonne gestion avec autrui (**Aliyamutu, 2011**). (**Michellod et al. 2013**) posent comme postulat que l'intelligence émotionnelle perçue est une composante importante de l'attitude de la fidélité des clients, autrement dit l'importance accordée aux compétences émotionnelles pour expliquer le comportement orienté client du front office. En effet, les fronts Office avec un haut niveau d'intelligence émotionnelle sont plus conscients de leurs propres émotions et de celles des autres. Ils peuvent alors mobiliser les ressources nécessaires afin de réaliser leurs buts et objectifs et atteindre la performance. Ces chercheurs confirment aussi l'hypothèse de l'existence d'un effet positif de l'intelligence émotionnelle sur la fidélité des clients. Ainsi, l'intelligence émotionnelle facilite l'adaptation individuelle et l'habilité au changement et favorise le succès au travail. Elle permet également de réaliser un changement radical au sein des organisations et de prendre des décisions relationnelles.

Enfin, notre recherche s'est fondée sur l'hypothèse selon laquelle l'intelligence émotionnelle a des effets concrets à la fois sur leur performance au travail et leurs attitudes. Nous nous sommes référés en littérature à plusieurs études comme celles d' (**Ashkanasy et al.1999**). Le terrain de recherche privilégié est la Côte d'Ivoire. Les résultats de l'analyse des données collectées ont révélé que l'intelligence émotionnelle affecte positivement la performance au travail et l'intention du front Office d'améliorer l'engagement organisationnel. Ainsi, nous pouvons déduire à la suite de ces conclusions, l'hypothèse suivante :

HG : l'intelligence émotionnelle influencerait positivement la performance commerciale.

2. Méthodologie de la recherche

Notre étude a pour objectif de montrer que l'intelligence émotionnelle explique la performance commerciale. Pour répondre à notre problématique de recherche, l'approche mixte (qualitative et quantitative) semble être la plus appropriée. L'approche quantitative tente de rendre plus explicite la relation entre l'intelligence émotionnelle et la performance commerciale.

Deux méthodes (probabilistes et empiriques) sont généralement utilisées pour collecter les informations lors de la phase quantitative. L'emploi de la méthode probabiliste est justifié par une base de données fiable, tandis que la méthode empirique est utilisée lorsque le chercheur est confronté à la fiabilité de la base de données. Nous avons donc opté pour une méthode empirique celle du choix raisonné, la méthode des quotas qui consiste à étudier la structure de la population selon des critères choisis empiriquement.

Ce choix se justifie par le fait qu'il n'existe pas de base de données fiable concernant les clients de l'entreprise. Ainsi compte tenue de la durée de rédaction de notre mémoire qui est limité, il est donc difficile d'étendre notre étude dans toutes les villes du pays. Pour y remédier nous avons suivi la proposition de (**Hermel, 1995**) qui s'agissait d'utiliser le sondage. Selon cet auteur le sondage est le plus approprié dans ces cas de situation. Cependant, il se pose le problème du choix de l'échantillon dans le sondage. Suivant le choix de la méthode empirique choisie dans cadre de notre étude, nous avons opté pour la méthode de convenance pour constituer l'échantillon de notre étude. Nous avons retenu cette méthode sur la base d'un choix raisonné (contrainte budgétaire et délais). A cet effet, nous avons fixé la taille de notre échantillon à 100 clients.

- **Le questionnaire et son administration**

Le questionnaire est une liste de questions articulées afin de collecter de manière efficace l'information nécessaire à la résolution d'un problème. Selon Quivy et Compenhoud (1995), l'enquête par questionnaire consiste à poser à un ensemble de répondant le plus souvent représentatif d'une population mère ou de l'univers. La technique par questionnaire nous a permis d'administrer le questionnaire auprès de notre population cible en vue de recueillir des données et information relative à notre étude notre sujet de recherche.

Notre étude s'est déroulée dans la commune le district d'Abidjan pendant 10 jours. L'enquête quantitative a été réalisée auprès de cent (100) personnes de notre cible. Cette enquête a nécessité cinq heures par jour de (8h-12h) pour interroger environ 25 individus avec trente (30) minutes accordées à chaque questionnaire.

- **Opérationnalisation des variables**

L'opérationnalisation de nos variables est consignée dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1: Opérationnalisation des différentes variables de notre étude

Relation	Mesures
Intelligence émotionnelle-Satisfaction	<ul style="list-style-type: none">• Globalement, la déception observée vis-à-vis du comportement du personnel de l'entreprise Air Côte d'Ivoire n'affectera pas ma satisfaction vis à vis de cette entreprise lorsque ce personnel comprend et gère mieux mes émotions.
Intelligence émotionnelle-Fidélisation	<ul style="list-style-type: none">• Air Côte d'Ivoire est une entreprise à laquelle je serai fortement attachée lorsque les commerciaux et le personnel seront dotés d'empathie.

Source : élaboré par nous même

- **La méthode de traitement des données**

Il existe un nombre élevé de méthodes de traitement et d'analyse des données quantitatives. Ces méthodes varient selon le type de données à traiter (nominales, ordinales, numériques) et le nombre de variables à analyser (analyses univariées, bivariées et analyses multivariées). Les données peuvent faire l'objet de plusieurs formes de traitement, selon que l'on travaille sur une seule variable (analyse univariée), ou deux (analyse bivariée) et plus (analyses multi variées). Il s'agit, dans cette étude d'analyser les fréquences, les scores globaux des réponses des personnes interrogées sur les caractéristiques sociodémographiques (âge, sexe, niveau d'instruction, CSP etc). Aussi, les analyses multivariées sont recommandées lorsqu'on a plusieurs variables à traiter. Certaines analyses multivariées mettent l'accent sur le lien de causalité (entre les variables explicatives et les variables expliquées). Il s'agit de la régression linéaire, l'analyse discriminante, l'analyse des variances : ce sont les méthodes explicatives. Par contre, d'autres analyses multivariées ne font pas de distinction entre variables explicatives et variables expliquées. Elles permettent de synthétiser de grandes masses de données ou d'identifier la manière dont les variables sont liées entre elles, ou encore de mettre en évidence, à travers un petit nombre de dimensions les structures préexistantes dans les données. Il s'agit des méthodes exploratoires réparties en deux grands groupes : les analyses typologiques et les analyses factorielles.

Les analyses typologiques sont des méthodes de classification des sujets d'étude alors que les autres analyses sont des méthodes de structuration des variables d'étude.

Les méthodes d'analyses factorielles sont constituées de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP), de l'analyse des similarités et des préférences et de l'analyse factorielle des

correspondances. L'utilisation des méthodes varie en fonction de la nature des mesures affectées (Jolibert et al, 2012). Dans le cadre de cette étude, le traitement des données a reposé sur la méthode d'analyse univariée (tri à plat).

3. Résultats de la recherche

Cette méthodologie nous permet de présenter les résultats en deux phases. Ainsi, nous présenterons les résultats de l'étude qualitative et les résultats de l'étude quantitative.

3.1 Les résultats de l'étude qualitative

Les différentes variables expliquées retenues après analyse de nos données qualitatives.

En effet, les dimensions de la performance commerciale identifiées sont : la satisfaction et la fidélité.

Tableau 2: Présentation des dimensions de la performance commerciale

Attentes	Verbatim
La fidélité	<i>« Je souhaiterais que les responsables de Air Côte d'Ivoire fassent un effort...pour moi toute entreprise sérieuse doit pouvoir fidéliser ses clients pour pouvoir conquérir l'international »</i>
La satisfaction	<i>« J'ai quitté une compagnie de transport aérienne parce que je n'étais pas satisfait de leurs prestations. et moi j'aime qu'on s'occupe de moi comme enfant (rire) »</i>

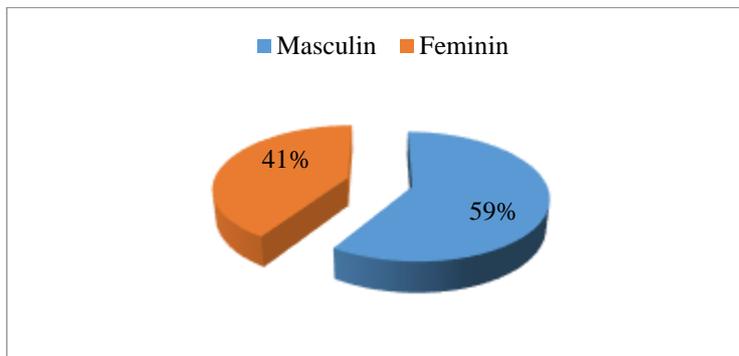
Source : nos données de l'étude qualitative

Ce résultat nous a permis d'élaborer notre questionnaire qui est l'instrument de collectes des données de la phase quantitative.

3.2 Les résultats de l'étude quantitative

- **Description des répondants selon le genre**

Figure 1: Fréquence des répondants selon le genre

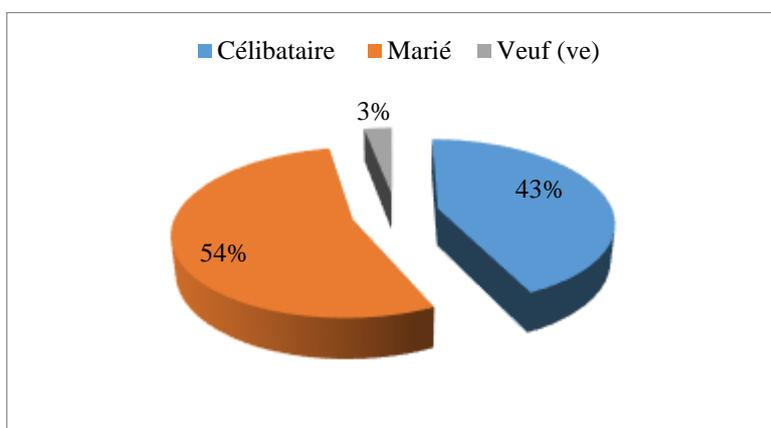


Source : Résultats de nos données réalisés sous Excel 2010

La figure ci-dessus est très explicite sur la constitution de notre échantillon concernant le genre. En effet, nos répondants sont majoritairement des hommes, car ils représentent 59% de l'échantillon contre 41% de femme.

- **Répartition des répondants selon la situation matrimoniale**

Figure 2: Fréquence des répondants selon la situation matrimoniale



Source : Résultats de nos données réalisés sous Excel 2010

Le résultat ci-dessus montre que sur les cent individus interrogés, 54% sont des mariés. 43% sont des célibataires. Et pour finir, 3% des répondants sont des veufs ou veuves.

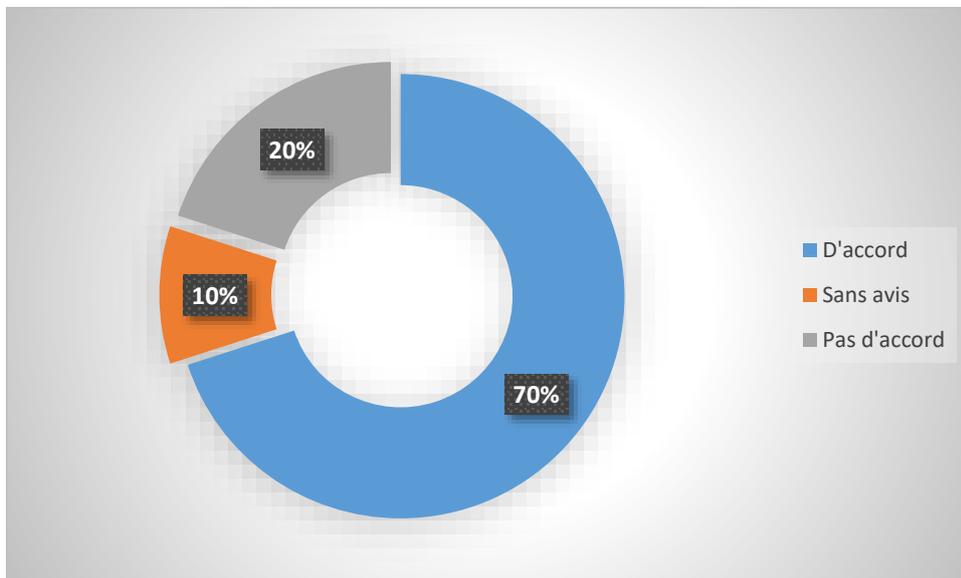
- **Vérification des hypothèses**

Dans ce point, nous présentons les résultats relatifs aux relations entre les émotions négatives et la performance commerciale. Cette présentation se fera selon l'ordre des hypothèses.

- **Présentation et analyse des résultats relatifs à l'hypothèse H1**

Analyser les résultats relatifs à l'hypothèse H1 renvoie au teste de l'influence positive de l'intelligence émotionnelle sur la satisfaction des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire.

Figure 3: Résultats de la relation entre intelligence émotionnelle et la satisfaction des clients



Source : Analyse des données quantitatives sous Excel 2010

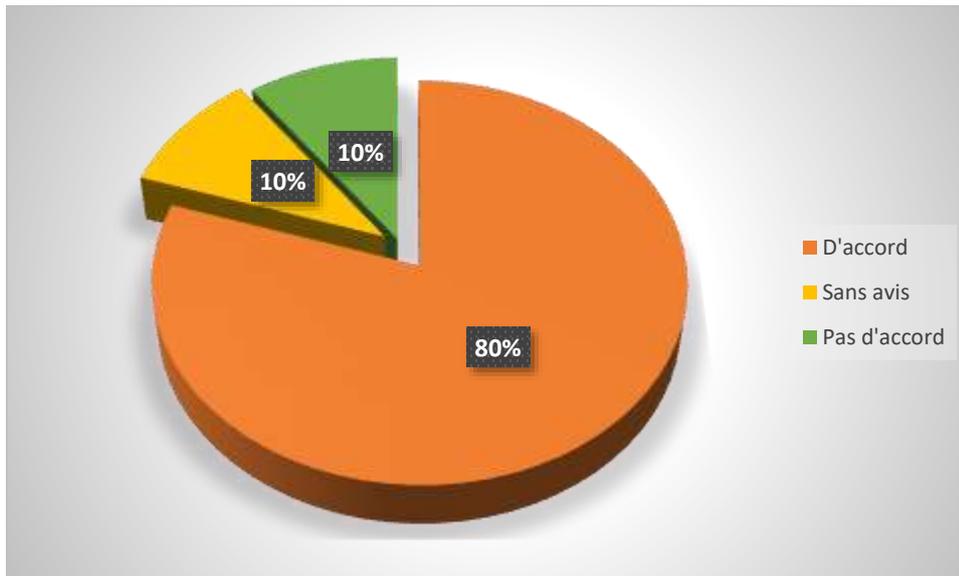
Selon cette figure, 70% des interrogés affirment qu'ils seront satisfaits lorsque le personnel sera motivé, conscient et surtout doté d'empathie, contre 10% qui sont sans avis et 20% qui ne sont pas d'accord.

On peut donc conclure que l'intelligence émotionnelle entraîne la satisfaction des clients de de l'entreprise Air Côte d'Ivoire. **L'hypothèse H1 est donc confirmée.**

- **Présentation et analyse des résultats relatifs à l'hypothèse H2**

Analyser les résultats relatifs à l'hypothèse H2 renvoie au teste de l'influence positive de l'intelligence émotionnelle sur la fidélité des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire.

Figure 4: Résultats de la relation entre intelligence émotionnelle et la fidélisation des clients



Source : Analyse des données quantitatives sous Excel 2010

Selon cette figure, 80% des interrogés affirment qu'ils seront fidèles lorsque le personnel sera motivé, conscient et surtout doté d'empathie, contre 10% qui sont sans avis et 10% qui ne sont pas d'accord.

On peut donc conclure que l'intelligence émotionnelle entraîne la satisfaction des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire. **L'hypothèse H2 est donc confirmée.**

4. Discussion des résultats

- **Intelligence émotionnelle et satisfaction clients**

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

Également, le client qui bénéficie d'une telle conduite avec la satisfaction de ses besoins sera fidèle et conseillera cette banque à son entourage. En effet, les recherches menées par ces auteurs précités soutiennent que les fronts Office ayant un niveau plus élevé de maîtrise de soi

semblent être davantage en mesure de gérer leurs propres réactions. Dans cette recherche, nos résultats montrent que l'intelligence émotionnelle arrive à expliquer la satisfaction clients. Dès lors, ces résultats permettront aux managers d'Air Côte d'Ivoire de tenir compte de celle-ci dans leur gestion.

- **Intelligence émotionnelle et fidélisation des clients**

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

De plus, une empathie positive envers le service aurait une influence positive sur la fidélité client et la performance objective du front Office (Fu et al. 2010). D'autres recherches ont souligné qu'une bonne empathie envers le service aurait une influence positive sur la satisfaction du client, ce qui favoriserait la fidélité du client (Ahearne et al. 2005 ; Homburg et al. 2011b). Aussi (Aliyamutu, 2011), estime que la capacité de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments d'autrui (l'empathie) permet une meilleure performance au travail. Les résultats de notre étude révèlent que l'empathie a une influence positive sur la fidélisation des clients.

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

5. Recommandations

De manière claire, sur la base des résultats obtenus, Ces recommandations peuvent être formulées :

- ✚ Le personnel doit être toujours conscient de leurs sentiments et utiliser leurs penchants instinctifs comme source d'orientation de leurs décisions ;



- ✚ Former les agents de service à être plus réactifs et plus courtois afin de prévenir les querelles entre la clientèle et le personnel,
- ✚ Mettre en place un meilleur service client qui sera à même de gérer les plaintes de manière plus efficace et communiquer des informations claires aux clients,
- ✚ Les dirigeants doivent également organiser régulièrement des formations sur la bienveillance et l'intégrité du personnel.

Conclusion

Pour clore notre recherche, il nous est impérieux de mettre en évidence le protocole de cette communication, d'en dégager les principaux apports et les voies futures de recherche ainsi que les limites. Mais avant toutes choses, rappelons que l'objectif de cette recherche est de déterminer l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance commerciale. La littérature ayant omis l'effet de l'intelligence émotionnelle dans le processus d'explication de la performance commerciale, il s'agissait pour nous de donner un cadre explicatif à la performance commerciale à partir de la relation entre les clients et leurs degrés de satisfaction. Pour ce faire, nous avons défini dans un premier temps, l'intelligence émotionnelle et la performance commerciale. À l'issue de cette étape, nous avons établi le modèle de recherche formé de variables explicatives et d'une variable expliquée (la performance commerciale) suivant le raisonnement hypothético-déductif.

Après la première partie théorique, nous avons procédé à l'étude empirique. Ainsi, les variables ont été soumises au terrain de recherche à travers des entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès des clients de l'entreprise Air Côte d'Ivoire. Les résultats de l'étude qualitative ont permis de valider nos variables et d'adapter nos échelles de mesure auxquelles nous n'aurions pas pensé. La validation des variables permet de mieux expliquer la performance commerciale. Notre variable centrale, comme nous l'avons susmentionné, a été mesuré sur une échelle de Likert à sept points et comportait six items. Nous avons pour ce faire, tester dans un premier temps la fiabilité de l'échelle en calculant les indices de KMO, de Bartlett et le coefficient d'alpha de Cronbach. Puis nous avons réalisé une ACP pour redimensionner notre variable. Le choix du logiciel SPSS se justifie par le fait qu'il est plus simple à manipuler et plus disponible. Une fois notre variable redimensionnée, nous avons procédé à une analyse multivariée. La relation entre les variables explicatives et la variable expliquée a été établi à partir de la régression linéaire multiple pour confirmer ou infirmer nos hypothèses.



Dans le cadre de notre recherche, nos variables ont toutes été mesurées sur une échelle de Likert à sept points. Elles sont donc qualifiées de métrique. Cette précision nous a conduit à opter pour une régression linéaire. Plus précisément de la régression linéaire multiple.

À la suite des tests d'analyses, il ressort des principales conclusions que les dimensions de l'intelligence émotionnelle jouent un rôle primordial dans le processus d'explication de la performance commerciale.

Pour clore, l'étude de la relation intelligence émotionnelle et performance commerciale constitue une démarche enrichissante. Cette recherche fait ressortir deux (2) groupes d'apports qui sont les apports théoriques et les apports managériaux. Les apports théoriques de cette recherche se situent dans la prise en compte des politiques organisationnelles et relationnelles pour expliquer une problématique complexe qu'est la performance commerciale. En effet, nous avons montré l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la performance commerciale. Le concept de l'intelligence émotionnelle était jusqu'ici très peu utilisé par les recherches sur la performance commerciale d'autant plus qu'il appartient à la psychologie et se présente comme un concept récent en sciences de gestion et en particulier dans le champ marketing relationnel. L'originalité de cette étude consiste aussi à son essai d'examiner l'influence de l'intelligence émotionnelle sur la prise de décisions relationnelles.

Au regard de nos résultats, les principaux apports pratiques de cette étude peuvent être résumés en plusieurs points. Il semble que c'est la différenciation à travers l'intelligence émotionnelle qui représente le fondement même de la performance commerciale. Ainsi, pour fidéliser leurs clients, Air Côte d'Ivoire doit prouver qu'elle est différente de ses concurrents. Dans ce cadre, les relations avec le front office ont démontré leur fort pouvoir prédictif en matière de performance commerciale. En effet, pour créer des relations de coopération de longue durée avec ses clients, Air Côte d'Ivoire doit démontrer sa différence et sa spécificité en ajustant sa stratégie marketing en prenant en compte ce facteur individuel qui est l'intelligence émotionnelle. Une telle orientation peut permettre aux opérateurs du transport aérien ivoiriens de faire face à cette infidélité des clients et à leur tendance de changer de compagnies. Pour le front office soucieux d'impliquer et d'assurer la pérennité de leur compagnie, il est nécessaire de savoir les éléments sur lesquels il doit agir pour améliorer la performance commerciale.

Ainsi, les résultats de notre recherche les invitent à prêter une grande attention à l'intelligence émotionnelle qu'ils développent avec les clients. Ceux-ci doivent toujours avoir la capacité de percevoir, de comprendre et d'apprécier les sentiments des clients, car ce type de relation conduit les clients à une fidélisation à long terme. De ce fait, les échanges que le front office



entretient avec le client doivent être fondés sur une approche relationnelle durable. C'est-à-dire des échanges commerciaux visant à faciliter la bonne réalisation de la relation client. Les résultats de notre recherche montrent que l'intelligence émotionnelle perçue assure la mobilisation des ressources afin de réaliser les buts et les objectifs et d'atteindre la performance organisationnelle. En effet, l'intelligence émotionnelle facilite l'adaptation individuelle et l'habileté au changement et en conséquence le succès relationnel. Dans ce sens, nos résultats ont dévoilé l'importance de communiquer avec les autres et de bien nouer des relations durables avec les clients, de bien motiver les clients et d'être sensible à leurs émotions. Ceci va engendrer un bon climat de travail qui pourra assurer un lien direct entre l'intelligence émotionnelle et la performance commerciale.

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



Bibliographie

- Almossawi M. (2012).** Customer Satisfaction in the Mobile Telecom Industry in Bahrain: Antecedents and Consequences, *International Journal of Marketing Studies*.
- Anderson E.W. & Sullivan M. (1993).** The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms, *Marketing Science*, 12.
- Anderson J. & Narus J. (1990).** A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*.
- Baillargeon J. (2003).** Application et interprétation des techniques statistiques avancées, Nantes, SRP.
- Boyer A. & Nefzi A. (2008).** La relation entre la perception de la qualité et la fidélité. Une application aux sites web commerciaux, *La Revue des Sciences de Gestion*, 234, 6, 37-48.
- Durand C. (2003).** L'analyse factorielle et l'analyse de la fidélité, Québec, PUQ.
- Ellouze, N. (2017).** L'impact de l'intelligence émotionnelle du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale.
- Gardner, H. (1996).** Les intelligences multiples. Pour changer l'école : la prise en compte des différentes formes de l'intelligence, Paris, Retz.
- Gavard P.M.L. et al. (2012).** Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse, Pearson.
- Giannelloni J-L & Vernet E. (2001).** Etudes de marché, 2ème édition, Paris, Vuibert.
- Ibrahima S. (2008).** Stratégie de fidélisation dans le marketing des services.
- Jolibert et al. (2012).** Méthodes de recherche et d'études en marketing. Ed, Dunod et Distributeur Hachette.
- Lambin J.J. (1998).** Le marketing stratégique – Du marketing à l'orientation-marché, Ediscience International.
- Mayer J.D. & al. (1999).** Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. Mayer, J.D, Salovey P. & Caruso D.R. .2004. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. *Psychological inquiry*.
- N'Da A. P. (2023).** Le rôle de l'implication du consommateur sur la relation entre le scepticisme et la résistance à la communication promotionnelle. *Revue Internationale des Sciences de Gestion volume 6: Numéro 4*.
- Ouattara C.S (2024).** La perception des dimensions du risqué et l'intention entrepreneuriale: une application aux jeunes diplômés en Côte d'Ivoire. *Revue Française d'Economie et de Gestion. Volume 5: Numéro 8*.



- Quivy & Campenhoudt (1995).** Manuel de recherche en Sciences Sociales (4e edition) Dunod.
- Roberts, R.D, Zeidner M. & Matthews G. (2001).** Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions, Emotion.
- Rosete, D. & Ciarrochi, J. (2005).** Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership and Organization Development Journal.
- Zarifian, P. (1999).** Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle. Le travail humain, Presses Universitaires de France, p. 1-186. Mooresville, IN: Scientific Software.
- Zarrad, H. (2019).** Les effets du bien-être au travail sur la performance du vendeur : rôle modérateur de la socialisation organisationnelle, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit