



HAL
open science

Utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation BtoB : étude des ses déterminants, conséquences et mécanismes interpersonnels et intrapersonnels

Romain Franck

► To cite this version:

Romain Franck. Utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation BtoB : étude des ses déterminants, conséquences et mécanismes interpersonnels et intrapersonnels. Gestion et management. Université de Lyon, 2022. Français. NNT : 2022LYSES008 . tel-04013136

HAL Id: tel-04013136

<https://theses.hal.science/tel-04013136v1>

Submitted on 3 Mar 2023

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

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



N° d'ordre NNT : 2022LYSES008

THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
L'Université Jean Monnet

Ecole Doctorale N° 486
Sciences Economiques et de Gestion

Doctorat en Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 06/01/2022, par :
Romain FRANCK

**Utilisation des technologies d'aide à la
vente en négociation *BtoB* : étude de
ses déterminants, conséquences et
mécanismes interpersonnels et
intrapersonnels**

Devant le jury composé de :

FOURNIER Christophe, Professeur des universités, Université de Montpellier (Rapporteur)
JEANNOT Florence, Professeure associée, INSEEC U. (Rapporteuse)
MENCARELLI Rémi, Professeur des universités, IAE Savoie Mont-Blanc (Examineur)
PARDO Catherine, Professeure, EM Lyon Business School (Examinatrice)
LUSSIER Bruno, Professeur agrégé, HEC Montréal (Invité)
DAMPÉRAT Maud, Professeure des universités, Université Lyon 2 (Directrice de thèse)

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Celles-ci doivent être considérées comme propre à leur auteur.

À mes enfants, Léo et Timéo.

À ma femme, Elodie.

À ma famille.

Remerciements

Alors que le point final de cette thèse approche, nombreuses sont les personnes qui m'ont accompagné durant cette belle aventure, jalonnée de moments de doutes, d'interrogations, mais aussi de véritables joies. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude, et qu'ils sachent, que leur aide, leur soutien, m'ont toujours été d'un grand réconfort.

Cette thèse est le résultat d'un effort de recherche qui a commencé il y a plus de cinq ans à la reprise de mes études avec un master recherche après six années dans la vie professionnelle. Dans cette partie, je voudrais profiter de l'occasion pour remercier les personnes qui ont contribué à son développement d'une manière ou d'une autre.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma plus grande gratitude envers ma directrice de recherche, la professeure Maud Dampérat, pour votre soutien continu, vos encouragements et vos idées précieuses tout au long du processus de recherche. Vos remarques et suggestions étaient toujours stimulantes et constructives. Merci pour toutes vos (nombreuses) relectures, votre patience et votre soutien. Sans vous, il n'y aurait pas de thèse et pour cela je vous en serai toujours reconnaissant. Votre mentorat a eu et aura toujours une grande influence sur ma thèse et sur ma future carrière de chercheur. Merci encore, Maud.

En second lieu, je remercie également les membres de mon jury, Madame la Professeure Catherine Pardo, Madame la Professeure Florence Jeannot, Monsieur le Professeur Rémi Mencarelli et Monsieur le Professeur Christophe Fournier pour m'avoir fait l'honneur d'évaluer mon travail. Aussi, Monsieur le Professeur Bruno Lussier, je vous remercie d'avoir eu la

gentillesse d'accepter de faire partie de ce jury. Merci de m'avoir fait l'honneur de lire ce travail.

Aussi, je tiens à remercier l'Université Jean Monnet et plus particulièrement l'IAE de Saint-Etienne pour m'avoir accueilli et aidé à prendre confiance dans mes capacités de chercheurs. Je remercie bien évidemment le laboratoire COACTIS, et tous les membres pour leurs nombreux retours sur mes travaux et l'accompagnement qu'ils ont su me prodiguer tout au long de cette recherche. Merci, Frédéric, Manel, Laure, Marc, Isabelle, Cécile, Christine, Muriel, Alexis, Sébastien, Rachid, Rodrigue. Merci également à toi Camille et merci à tous ceux dont je n'ai pas cité le nom, mais auxquels je pense fortement. Mes remerciements vont aussi à mes amis hors de la recherche, dont la présence et les encouragements ont été une source de motivation immense.

J'adresse enfin mes plus tendres pensées à ma famille, mes enfants, ma femme, mes parents, pour leur compréhension et leur soutien sans faille dans les moments de doute. Oui, Léo, Timéo, papa a bientôt fini d'écrire toute la journée. Je remercie particulièrement ma femme, Elodie, d'avoir été présente, de m'avoir soutenu et de m'avoir accompagné jusqu'au bout de mon rêve. Sans toi, ce projet n'aurait jamais abouti.

Table des matières

REMERCIEMENTS	3
TABLE DES MATIERES	5
LISTE DES TABLEAUX.....	8
LISTE DES FIGURES.....	11
LISTE DES ANNEXES.....	13
INTRODUCTION GENERALE.....	14
PARTIE 1 : LE PROCESSUS DE NEGOCIATION EN <i>BTOB</i> ET L'UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'AIDE A LA VENTE	28
Chapitre 1 : La négociation commerciale et les technologies d'aide à la vente.....	30
1.1. La négociation commerciale	31
1.2. Les technologies d'aide à la vente en <i>BtoB</i>	43
1.3. L'utilisation des technologies d'aide à la vente et ses déterminants	56
Conclusion du chapitre 1	66
Chapitre 2 : Le rôle des mécanismes interpersonnels et leurs conséquences.....	67
2.1. Les performances du commercial, comme résultat pour le commercial	68
2.2. Le rôle de la qualité de la relation en <i>BtoB</i>	75
2.3. Le rôle du comportement de vente adaptatif en <i>BtoB</i>	84
Conclusion du chapitre 2	91
Chapitre 3 : Le rôle des mécanismes intrapersonnels et leurs conséquences.....	92
3.1. La satisfaction au travail, comme résultat pour le commercial	93
3.2. La surcharge de rôle du commercial	98

3.3. Le rôle du <i>Burnout</i>	107
Conclusion du chapitre 3	112
Chapitre 4 : L'Intelligence Emotionnelle et son rôle dans la négociation commerciale	113
4.1. Les émotions en négociation commerciale	114
4.2. L'intelligence émotionnelle dans un contexte de vente	119
4.3. Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la négociation commerciale	128
Conclusion du chapitre 4	133
Conclusion de la partie 1	134
PARTIE 2 : LA PROPOSITION D'UN MODELE CONCEPTUEL ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE	135
Chapitre 5 : Vers le développement d'un modèle conceptuel	136
5.1. Choix d'une approche qualitative exploratoire	137
5.2. Méthode de collecte et de traitement des données qualitatives	142
5.3. Résultats de l'analyse qualitative exploratoire	146
Conclusion du chapitre 5	154
Chapitre 6 : La proposition d'un modèle conceptuel et la justification des hypothèses	155
6.1. Présentation générale du modèle conceptuel	156
6.2. Présentation des hypothèses associées aux effets directs	158
6.3. Présentation des hypothèses associées aux effets modérateurs et médiateurs... ..	174
Conclusion du chapitre 6	182
Chapitre 7 : La méthodologie de recherche	184
7.1. Le choix de la méthode, du terrain d'investigation et des répondants	185
7.2. Le choix de la méthode d'évaluation de la mesure	191

7.3. Le choix des échelles de mesure et de la méthode de test des hypothèses	201
Conclusion du chapitre 7	224
Chapitre 8 : Les résultats empiriques	225
8.1. L'évaluation de la mesure	226
8.2. Le test du modèle de structure	235
8.3. Le test des effets modérateurs et médiateurs	249
Conclusion du chapitre 8	256
Conclusion de la partie 2	258
DISCUSSION GENERALE	259
Discussion des principaux résultats de la recherche	259
Implications managériales	265
Limites et perspectives de recherche	268
CONCLUSION	271
REFERENCES	272
ANNEXES	335
Annexe 1 – Guide d'entretien utilisé pour l'étude exploratoire	335
Annexe 2 – Questionnaire administré pour l'étude quantitative	340
LISTE DES TABLES	355
LISTES DE FIGURES	358

Liste des tableaux

Tableau 1 – Comparaison des approches transactionnelle et relationnelle adaptée de Payne <i>et al.</i> (1998).....	41
Tableau 2 – Deux approches de l’intelligence émotionnelle adaptées de Bobot (2010) .	121
Tableau 3 – Synthèse de la capacité d’intelligence émotionnelle adaptée de Mayer <i>et al.</i> (2004)	127
Tableau 4 – Échantillon de l’étude exploratoire	143
Tableau 5 – Synthèse des hypothèses	183
Tableau 6 – Description de l’échantillon	189
Tableau 7 – Indices absolus d’adéquation utilisées en équations structurelles adaptés de Hu and Bentler (1998).....	196
Tableau 8 – Items de l’échelle d’utilisation des technologies d’aide à la vente.....	202
Tableau 9 – Résultats de l’AFE pour l’échelle d’utilisation des technologies d’aide à la vente	203
Tableau 10 – Items de l’échelle de spontanéité cognitive.....	203
Tableau 11 – Résultats de l’AFE pour l’échelle de la spontanéité cognitive.....	204
Tableau 12 – Items de l’échelle de changement de routine	205
Tableau 13 – Résultats de l’AFE pour l’échelle de changement de routine	205

Tableau 14 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif	206
Tableau 15 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif retenus.....	206
Tableau 16 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de comportement de vente adaptatif	207
Tableau 17 – Items de l'échelle de qualité de la relation perçue par le commercial.....	208
Tableau 18 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de l'engagement perçue	209
Tableau 19 – Items de l'échelle de surcharge de rôle du commercial	209
Tableau 20 – Résultats de l'AFE de l'échelle de la surcharge de rôle du commercial	210
Tableau 21 – Items de l'échelle de <i>burnout</i>	211
Tableau 22 – Items de l'échelle de mesure d'intelligence émotionnelle (EIME).....	212
Tableau 23 – Items de l'échelle de performances de vente.....	215
Tableau 24 – Items de l'échelle de performances créatives.....	215
Tableau 25 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de performances du commercial	216
Tableau 26 – Items de l'échelle de la satisfaction au travail initiaux	216
Tableau 27 – Items de l'échelle de satisfaction au travail retenus	217
Tableau 28 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de satisfaction au travail	217
Tableau 29 – Résultats de l'AFE pour tous les items retenus	219
Tableau 30 – Synthèse des échelles de mesure retenues.....	221

Tableau 31 – Synthèse des codifications et libellés des items retenus.....	222
Tableau 32 – Normalité des variables observées	227
Tableau 33 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de mesure	229
Tableau 34 – Résultats des paramètres estimés du modèle de mesure	230
Tableau 35 – Corrélations entre les variables latentes.	231
Tableau 36 – Moyennes, écarts-types et matrice des corrélations	232
Tableau 37 – Fiabilité, validité convergente, validité discriminante	233
Tableau 38 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de structure.....	236
Tableau 39 – Résultats des hypothèses H1 à H5.....	246
Tableau 40 – Test des effets indirect.....	253
Tableau 41 – Test des effets indirect.....	254
Tableau 42 – Résultats des tests d'hypothèses.....	257

Liste des figures

Figure 1 – Récapitulatif de notre recherche 22

Figure 2 – Structure de la recherche..... 27

Figure 3 – Modèle de l'action raisonnée (TRA) adapté de Ajzen (1991). 58

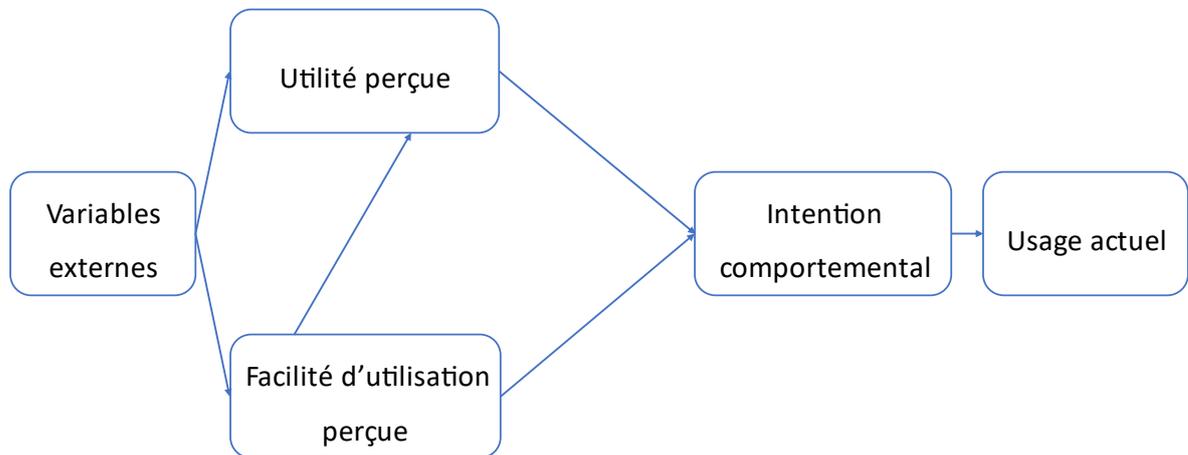


Figure 4 – Modèle de l'acceptation technologique adapté de Davis and Venkatesh (1996). .. 59

Figure 5 – Modèle 2 de l'acceptation technologique adapté de Venkatesh *et al.* (2003). . 60

Figure 6 – Modèle de la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie adapté de Venkatesh *et al.* (2003). 61

Figure 7 – Modèle conceptuel de l'utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation *BtoB* 181

Figure 8 – Résultats du modèle de structure	248
Figure 9 – Représentation de l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle.....	251

Liste des annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien utilisé pour l’étude exploratoire.....	335
Annexe 2 – Questionnaire administré pour l’étude quantitative.....	340

Introduction générale

Au cours de la dernière décennie, la technologie a fait l'objet d'un fort intérêt pour les théoriciens et les praticiens du marketing, comme en témoigne le large développement des technologies d'aide à la vente – aussi appelées SFA *Sales Forces Automation* – et notamment des outils de gestion de la relation client. La pandémie de COVID-19 a renforcé le besoin d'utilisation des technologies d'aide à la vente et a entraîné des défis immédiats, vastes et graves pour de nombreuses forces de vente en Business-to-Business (*BtoB*), et notamment des défis technologiques (Hartmann and Lussier, 2020). Ces défis sont particulièrement importants et complexes à relever et concernent notamment l'intégration par les commerciaux de nouvelles technologies d'aide à la vente dans leur routine de travail. Les technologies d'aide à la vente transforment progressivement les entreprises *BtoB*, même si l'on ignore encore comment les relations qu'une entreprise entretient avec ses clients, ses fournisseurs ou avec d'autres acteurs des réseaux d'affaires sont modifiées par ces technologies (Pagani and Pardo, 2017). Selon Singh *et al.* (2019), il y a un manque de clarté sur la façon dont agissent les technologies numériques d'aide à la vente ; d'une part, pour la profession en termes de contribution à la création de valeur pour les clients, les organisations et la société ; et d'autre part, pour les professionnels de la vente en termes de croissance, d'épanouissement et de statut dans les fonctions qu'ils remplissent et les rôles qu'ils jouent.

Les technologies d'aide à la vente visent à améliorer les performances des commerciaux en *BtoB* (Hunter and Perreault Jr, 2007) et, *in fine*, les performances de l'entreprise (Kim and Kim, 2009). Ces outils technologiques correspondent à l'ensemble du matériel informatique, des logiciels, des appareils de télécommunications et des applications utilisés par les commerciaux

au cours du processus de vente, tels que les logiciels de gestion de la relation client – aussi appelés CRM ou *Customer Relationship Management* –, les médias sociaux, la prospection automatisée ou les outils collaboratifs. L'implantation de technologies d'aide à la vente augmente et cette progression devrait continuer à mesure que la technologie évolue (Boujena *et al.*, 2009). Les outils technologiques d'aide à la vente influencent l'ensemble du processus de vente en améliorant la vitesse et la qualité du flux d'informations entre le commercial, le client et l'organisation (Speier and Venkatesh, 2002).

Les évolutions rapides des technologies numériques – considérées comme la quatrième révolution industrielle (Syam and Sharma, 2018) – perturbent les pratiques et les théories de vente bien établies, mais elles ouvrent aussi de nouvelles et passionnantes opportunités d'innovation et de créativité sur le terrain comme dans le domaine de la recherche (Baumgartner *et al.*, 2016; Grove *et al.*, 2018). Initiés en système d'information (SI), les travaux de recherche se concentraient principalement sur la compréhension des raisons pour lesquelles les projets d'implantation de technologies d'aide à la vente conduisaient à des taux d'échec élevés (Speier and Venkatesh, 2002). Dans la littérature en système d'information, il est généralement question de déterminer l'influence d'une technologie donnée sur la performance organisationnelle (Moutot and Bascoul, 2008). D'ailleurs, l'utilisation des technologies d'aide à la vente, par ses gains potentiels en termes de productivité, est largement préconisée (e.g. Ahearne *et al.*, 2008; Hunter and Perreault Jr, 2007; Sundaram *et al.*, 2007). Néanmoins, si les premiers rapports annoncent une amélioration de l'efficacité et un rapide retour sur investissement résultant de la mise en œuvre des technologies d'aide à la vente (Keillor *et al.*, 1997; Moriarity, 1989), d'autres travaux signalent qu'un pourcentage important de projets visant à mettre en place des technologies d'aide à la vente échouent (Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Homburg *et al.*, 2010).

Dans ce contexte marqué par les évolutions technologiques, les organisations continuent de chercher des moyens de s'adapter à l'évolution des environnements commerciaux (Rapp *et al.*, 2008), et ce tout en mettant l'accent sur la création et le maintien de relations de qualité à long terme avec les clients, et non plus uniquement sur l'acquisition de nouveaux clients (Agapitou *et al.*, 2017). Ces changements impactent particulièrement les commerciaux qui sont des personnes aux frontières de l'entreprise et qui sont les principaux gestionnaires de la relation client (Kotler and McDougall, 1984). Le commercial est aujourd'hui contraint de faire plus en moins de temps, et les évolutions technologiques sont devenues une partie intégrante du processus de vente et de la gestion de la relation client. Les technologies d'aide à la vente visent à aider le commercial dans l'établissement et le développement d'une meilleure qualité de la relation avec ses clients.

Les acheteurs utilisent eux aussi des technologies numériques pour leurs achats lorsqu'ils comparent les produits, étudient le marché et établissent des relations avec les commerciaux (Itani *et al.*, 2017). Les commerciaux peuvent alors prendre contact avec leurs clients – ou prospects – à toutes les étapes du processus de vente allant de la prospection au suivi (Andzulis *et al.*, 2012). Des compétences sociales et émotionnelles sont nécessaires pour les commerciaux, car ils travaillent dans un environnement hautement social et psychologique (Anees *et al.*, 2020). Aussi, on s'interroge sur le rôle de l'intelligence émotionnelle du commercial dans ce contexte particulier. Est-ce encore utile si les relations sont largement automatisées ? Par ailleurs, les technologies d'aide à la vente fournissent des ressources supplémentaires pour effectuer des tâches abstraites et créatives, en même temps qu'elles libèrent du temps pour les commerciaux en réduisant les tâches répétitives (Cirillo *et al.*, 2020). En effet, les commerciaux doivent trouver des solutions nouvelles et originales pour répondre aux besoins du client et réussir leur vente car ils sont souvent confrontés à des processus de

vente complexes impliquant de multiples acteurs. Les commerciaux sont donc particulièrement exposés à ces évolutions technologiques avec le développement de nouveaux outils de gestion de la relation client, mais aussi une certaine mis sous tension en raison de la rapidité de ces évolutions technologiques.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente augmente le temps de travail (Green, 2004), favorise le multitâche et provoque des perturbations dans les routines de travail et une surexposition à l'information (Mano and Mesch, 2010). L'ensemble de ces changements induits par l'utilisation des technologies d'aide à la vente peut provoquer de l'anxiété et de la frustration pouvant potentiellement conduire à l'épuisement professionnel au fil du temps (O'Driscoll *et al.*, 2010). Les commerciaux disposent d'une plus grande flexibilité de temps que les autres employés. Ils ont plus de latitude pour planifier leurs déplacements professionnels et leurs tâches administratives (Jones *et al.*, 2007). Le revers de cette plus grande flexibilité et que les organisations en attendent plus. Par exemple, lors de l'implantation d'un nouveau logiciel d'automatisation de la force de vente, l'entreprise s'attend à ce que les commerciaux assistent à des séminaires de formation ou s'auto-forment sur leur temps libre. De plus, le travail n'est plus lié à certains moments ou à un certain lieu.

Les entreprises ont besoin d'informations de qualité et d'un meilleur contrôle des processus de vente pour augmenter le taux de réussite de leurs opportunités de vente (Krajnc *et al.*, 2018). Comment mettre en œuvre avec succès des technologies d'aide à la vente a été examiné dans de nombreuses recherches (Ernst *et al.*, 2011; Foss *et al.*, 2008; Palmatier *et al.*, 2008; Pardo *et al.*, 2014; Payne and Frow, 2005). Une liste de facteurs clés de succès et/ou d'étapes essentielles dans le processus de mise en œuvre est généralement identifiée rendant la majorité de ces articles prescriptifs (Williams *et al.*, 2017). En l'état de nos connaissances, les travaux

antérieurs se focalisent sur l'acceptation de la technologie, mais l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur le processus de vente (Ahearne *et al.*, 2004), ou sur les performances des commerciaux (Park *et al.*, 2010) ne sont pas étudiés dans les travaux académiques sur les technologies d'aide à la vente. Pourtant, investir dans ces technologies et former les commerciaux (Julienne *et al.*, 2019) semblent particulièrement intéresser les services marketing et commerciaux. Les mécanismes sous-jacents – notamment interpersonnels et intrapersonnels – liés à leur utilisation par les commerciaux méritent d'être étudiés et testés empiriquement au-delà de l'enjeu commercial que représente ces outils. Aussi, nous proposons, par ce travail doctoral, de tester l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux *BtoB* sur leurs performances et ce directement et indirectement – *via* l'étude des mécanismes interpersonnels et des mécanismes intrapersonnels à l'œuvre lors d'un processus de vente –, ainsi que d'évaluer l'influence des déterminants et conséquences de l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

Positionnement épistémologique

Le positionnement épistémologique fait partie de la démarche scientifique et révèle une certaine vision de la connaissance. L'épistémologie se définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967). L'épistémologie s'intéresse donc principalement aux trois questions suivantes : Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ? Notre travail doctoral se situe dans un positionnement positiviste hypothético-déductif qui nous a amené à procéder à une étude qualitative exploratoire qui permet de contextualiser le sujet et de dégager de premiers résultats puis à une étude quantitative visant à tester de manière empirique les

hypothèses préalablement justifiées par la théorie. Le paradigme épistémologique positiviste repose sur trois hypothèses fondatrices (Gavard-Perret *et al.*, 2012: p. 26) :

- « La première hypothèse, qualifiée d'ontologie réaliste, postule l'existence d'un réel indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter un chercheur ». Cela signifie que le réel est indépendant du chercheur, qui va pouvoir l'étudier et le cerner en toute neutralité.

- « La deuxième hypothèse, dite de détermination naturelle, pose qu'il existe une certaine forme de détermination interne propre au réel ». Cela signifie que chaque observation faite de la réalité est produite par des causes identifiables et mesurables scientifiquement.

- « La troisième hypothèse, dite d'épistémologie objective dualiste, postule que le chercheur doit se placer en position d'extériorité par rapport au phénomène étudié ». On parle de dualisme objet-sujet.

Ce cadre épistémologique permet de mettre en évidence des relations de cause à effet qui conditionnent une réalité. La démarche hypothético-déductive consiste à établir des hypothèses sur la base des travaux de recherche antérieurs qu'il convient de tester empiriquement. Ce faisant, nous empruntons des méthodologies adoptées par une grande partie des chercheurs en marketing. Ainsi, nous procédons à une étude qualitative exploratoire qui permet de contextualiser le sujet et de dégager de premiers résultats puis à une étude quantitative visant à tester de manière empirique les hypothèses préalablement justifiées par la théorie.

Questions de recherche

L'ensemble des éléments évoqués jusqu'ici nous ont conduits à nous interroger sur la problématique suivante :

Quel rôle joue l'utilisation des technologies d'aide à la vente lors d'une négociation commerciale ?

Ce qui amène à plusieurs sous-questions de recherche :

Quels sont les déterminants qui favorisent l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux ?

Quels sont les résultats pour les commerciaux de l'utilisation des technologies d'aide à la vente ?

L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence-t-elle également les résultats pour les commerciaux de manière indirecte *via* des mécanismes sous-jacents de nature interpersonnelle et/ou intrapersonnelle ?

Quel rôle joue l'intelligence émotionnelle du commercial pour établir ou développer des relations client basées l'utilisation de technologies d'aide à la vente ?

Par cette problématique, nous nous attachons d'abord à l'identification des déterminants et des conséquences de l'utilisation des technologies d'aide à la vente. Ensuite, nous cherchons à tester l'influence à la fois directe et indirecte – *via* des mécanismes interpersonnels entre le commercial et son client et sur des mécanismes intrapersonnels propres au commercial lui-même – de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les résultats pour les commerciaux. Enfin, nous étudions l'influence de l'intelligence émotionnelle du commercial en qualité de modérateur entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation client telle que perçue par le commercial.

Design de recherche

Dans cette recherche, nous avons utilisé une approche qualitative et quantitative pour répondre à nos questions de recherche et à nos objectifs de recherche. L'image globale de notre conception de recherche est présentée dans la figure 1.

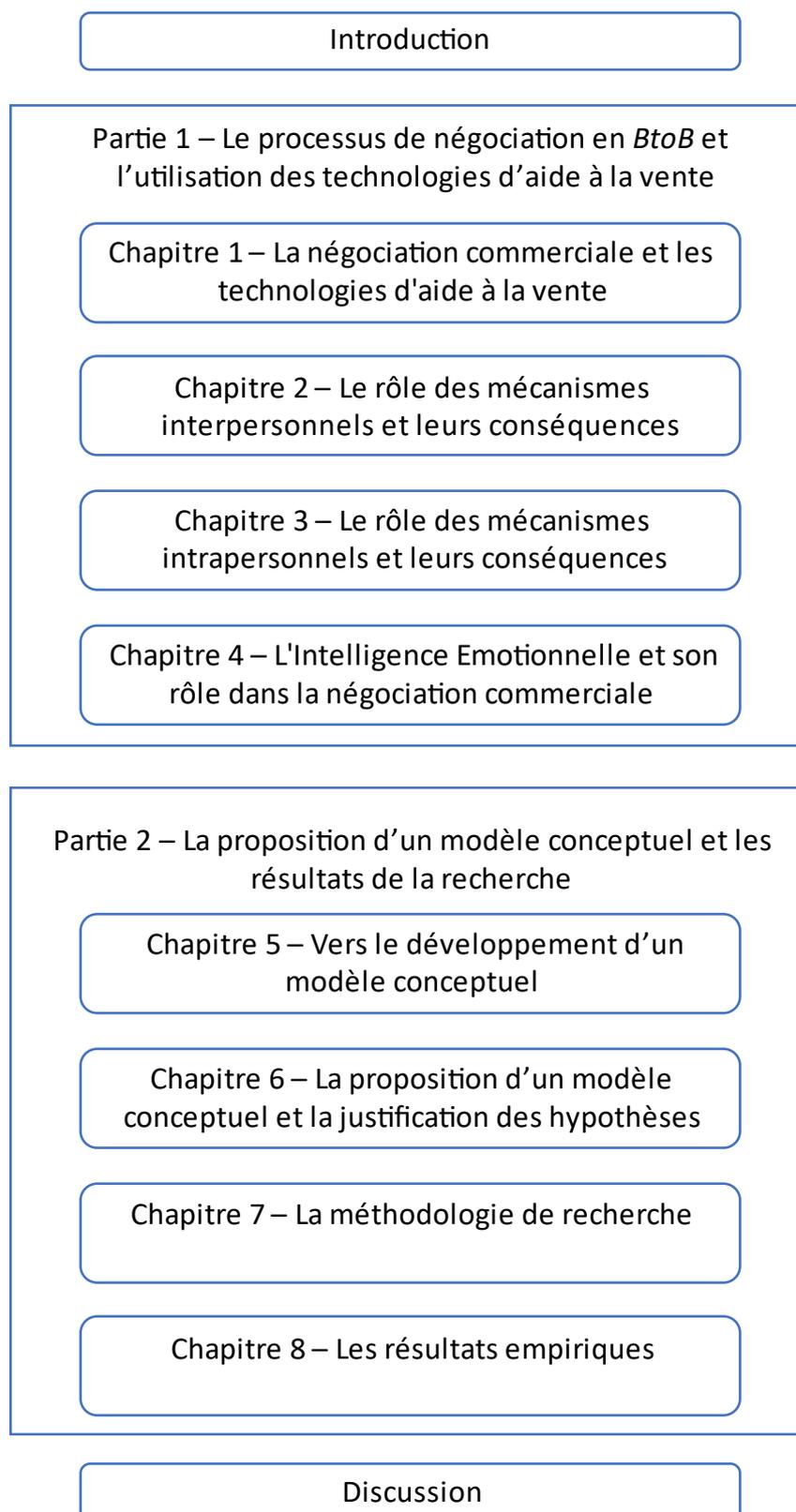


Figure 1 – Récapitulatif de notre recherche

Approche qualitative

Une étude qualitative a été mise en œuvre par le biais d'entretiens auprès de commerciaux en exercice dans le domaine du *BtoB*, et ce afin d'explorer leur utilisation des technologies d'aide à la vente dans le cadre de leur travail. Huit (8) entretiens ont été menés. Les entretiens se sont déroulés en face-à-face ou en visio-conférence. L'entretien le plus court a duré 30 minutes et l'entretien le plus long a duré une heure. La principale contribution de cette étude a été d'identifier les technologies d'aide à la vente utilisées et de mieux comprendre leur utilisation dans le contexte de la vente en *BtoB*. Cette étude a notamment permis de mettre en évidence les motivations et les freins à l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

Approche Quantitative

Une étude quantitative a également été effectuée *via* une enquête sur le terrain administrée à l'aide d'un questionnaire en ligne. Le total des données utilisables a été de 199 réponses de commerciaux *BtoB* issus de divers secteurs d'activités en exercice sur le territoire français. Nous nous plaçons dans la continuité des travaux effectués par Park *et al.* (2010) en analysant, comme ils le suggèrent, d'autres variables associées à l'utilisation des technologies d'aide, nous étudions alors l'influence directe de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les résultats du commercial (i.e., performances du commercial et satisfaction au travail), ainsi que son influence indirecte *via* l'étude de médiateurs potentiels que sont les mécanismes interpersonnels (i.e., comportement de vente adaptatif et qualité de la relation client), et les mécanismes intrapersonnels (i.e., surcharge de rôle du commercial et *burnout*). Nous examinons également le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle du commercial sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation client. Après vérification de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure, le test des hypothèses

a été effectué *via* une modélisation par les équations structurelles pour le test des effets directs et médiateurs, et *via* une analyse de régression avec la macro Process pour le test de l'effet modérateur.

Structure de la thèse

La thèse se compose de deux parties. L'objectif de la première partie (PARTIE 1) est de développer des arguments théoriques à partir de la littérature antérieure permettant ainsi de construire un modèle conceptuel. Cette première partie comprend la littérature sur (1) le processus de négociation en *BtoB* et l'utilisation des technologies d'aide à la vente ; (2) le rôle des mécanismes interpersonnels, à savoir le comportement de vente adaptatif, la qualité de la relation et les performances du commercial ; (3) le rôle des mécanismes intrapersonnels, à savoir l'épuisement émotionnel (ou *burnout*), la surcharge de rôle et la satisfaction au travail ; et (4) le rôle de l'intelligence émotionnelle lors d'une négociation commerciale.

L'objectif de la seconde partie (PARTIE 2) est d'élaborer puis de tester le modèle conceptuel proposé. Cette seconde partie comprend (1) une étude qualitative exploratoire est tout d'abord présentée et conduit à formuler les hypothèses relatives au rôle des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels lors de l'utilisation de technologies d'aide à la vente dans le contexte d'une négociation commerciale ; (2) un modèle conceptuel est ensuite proposé et les hypothèses associées sont présentées et justifiées ; (3) la méthodologie de la recherche est développée et une justification des choix relatifs à la méthode choisie est apportée ; et (4) les résultats relatifs à l'évaluation de la mesure et aux tests des hypothèses.

Un plan général et un schéma structurel de la thèse sont donnés dans cette section. Le présent travail est organisé en huit chapitres suivis d'une discussion. Chaque chapitre est brièvement décrit comme suit :

PARTIE I

Chapitre 1 : Ce chapitre examine l'utilisation des technologies d'aide à la vente dans le contexte de la négociation commerciale. Premièrement, ce chapitre offre une présentation du concept de négociation commerciale basée sur la littérature existante sur le sujet. Deuxièmement, ce chapitre montre en quoi les technologies d'aide à la vente sont importantes dans le *BtoB*. Troisièmement, ce chapitre propose une revue de la littérature de deux déterminants clés de l'utilisation des technologies d'aide à la vente que sont la spontanéité cognitive et le changement de routine technologique.

Chapitre 2 : Ce chapitre est consacré à l'étude des mécanismes interpersonnels. Premièrement, ce chapitre examine les cadres d'analyse pour la mesure des performances du commercial. Deuxièmement, ce chapitre propose une revue de la littérature sur la qualité de la relation, incluant les trois dimensions suivantes : la confiance, la satisfaction et l'engagement. Troisièmement, le chapitre présente le construit de comportement de vente adaptatif et discute de son importance pour le commercial.

Chapitre 3 : Ce chapitre se focalise sur l'étude des mécanismes intrapersonnels. Premièrement, ce chapitre examine le construit de satisfaction au travail et lui fournit un cadre d'analyse issu de l'attitude au travail. Deuxièmement, ce chapitre propose une revue de la littérature sur la surcharge de rôle du commercial. Troisièmement, ce chapitre présente le construit de *burnout* et discute de son importance pour les commerciaux.

Chapitre 4 : Ce chapitre présente le rôle des émotions et de l'intelligence émotionnelle. Premièrement, ce chapitre fournit un cadre d'analyse à l'étude des émotions. Deuxièmement, ce chapitre examine la littérature sur l'intelligence émotionnelle. Troisièmement, ce chapitre étudie le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la négociation commerciale.

PARTIE 2

Chapitre 5 : Ce chapitre présente l'étude qualitative exploratoire permettant d'identifier les motivations et les freins liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux. Premièrement, ce chapitre propose une justification du choix d'une approche qualitative. Deuxièmement, ce chapitre met en évidence la méthode utilisée pour la collecte et le traitement des données qualitatives. Troisièmement, ce chapitre présente les résultats de l'étude qualitative et soulève des interrogations sur la charge de travail qui découle de l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux. Une proposition de conceptualisation de l'utilisation de technologie d'aide à la vente en *BtoB* est alors présentée.

Chapitre 6 : Ce chapitre présente le modèle conceptuel proposé. Premièrement, ce chapitre propose une présentation générale du cadre théorique et du modèle conceptuel proposé. Deuxièmement, ce chapitre détaille les hypothèses associées aux effets directs et leur justification. Troisièmement, ce chapitre détaille les hypothèses associées aux effets médiateurs et modérateur et leur justification respective.

Chapitre 7 : Ce chapitre présente la méthodologie de recherche pour l'étude quantitative. Premièrement, ce chapitre présente le choix du terrain d'étude et de l'échantillon. Deuxièmement, ce chapitre détaille le choix de la méthode d'évaluation de la mesure et des échelles de mesure. Troisièmement, ce chapitre justifie le choix de la méthode pour le test des hypothèses.

Chapitre 8 : Ce chapitre présente les résultats empiriques de la recherche. Premièrement, ce chapitre propose les résultats relatifs à l'évaluation des échelles de mesure et le test du modèle du mesure. Deuxièmement, ce chapitre détaille les résultats du test des hypothèses relatives aux effets directs. Troisièmement, ce chapitre montre les résultats du test des hypothèses relatives

aux effets médiateurs associées aux mécanismes interpersonnels et intrapersonnels et à l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle.

Nous concluons la thèse par une discussion. Celle-ci détaille la façon dont ce travail de recherche vient enrichir le débat existant sur la question de l'utilisation de technologie d'aide à la vente par les commerciaux en *BtoB*. Les contributions théoriques et les implications managériales issues des résultats de la recherche sont présentées. En conclusion de la thèse, nous présentons un aperçu de notre principale contribution, ainsi que ses limites et les perspectives de recherche future. La figure 2, ci-après, montre la structuration de la recherche.

Introduction générale	
<hr/>	
PARTIE 1. Le processus de négociation en <i>BtoB</i> et l'utilisation des technologies d'aide à la vente	
Chapitre 1	La négociation commerciale et les technologies d'aide à la vente
Chapitre 2	Le rôle des mécanismes interpersonnels et leurs conséquences
Chapitre 3	Le rôle des mécanismes intrapersonnels et leurs conséquences
Chapitre 4	L'Intelligence Emotionnelle et son rôle dans la négociation commerciale
<hr/>	
PARTIE 2. La proposition d'un modèle conceptuel et les résultats de la recherche	
Chapitre 5	Vers le développement d'un modèle conceptuel
Chapitre 6	La proposition d'un modèle conceptuel et la justification des hypothèses
Chapitre 7	La méthodologie de recherche
Chapitre 8	Les résultats empiriques
<hr/>	
Discussion	
<hr/>	

Figure 2 – Structure de la recherche

PARTIE 1 : Le processus de négociation en *BtoB* et l'utilisation des technologies d'aide à la vente

La première partie de cette thèse vise à positionner l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les forces de vente dans son cadre conceptuel, mobilisant à la fois la littérature en marketing relationnel et en ressources humaines. Pour ce faire, nous présentons les fondements théoriques de notre travail en quatre chapitres.

Dans le chapitre 1, nous présentons la négociation commerciale et l'utilisation des technologies d'aide à la vente. Nous abordons la négociation commerciale en présentant les différentes approches et celle retenue, qui est l'approche relationnelle. Nous présentons ensuite les technologies d'aide à la vente et leurs apports au métier de commercial. Nous concluons en évoquant les déterminants de l'utilisation de ces technologies d'aide à la vente avec entre autres le changement de routine technologique lié au contexte actuel du Covid-19, mais généralisable au-delà de ce seul contexte, à savoir l'acceptation par les commerciaux des défis imposés par la technologie et plus précisément des outils technologiques d'aide à la vente.

Dans le chapitre 2, nous étudions les mécanismes interpersonnels qui surgissent en situation de négociation commerciale et leurs conséquences pour le commercial. Nous examinons dans un premier temps les mesures de performance en négociation commerciale. Ensuite nous traitons du rôle clé de la qualité de la relation client-commercial dans la vente relationnelle. Et pour finir, nous étudions comment le comportement de vente adaptatif, avec l'apport des technologies d'aide à la vente, intervient dans la vente et quelles en sont les conséquences sur les performances du commercial.

Dans le chapitre 3, nous étudions le rôle des mécanismes intrapersonnels qui interviennent en situation de négociation commerciale et leurs conséquences pour le commercial. Nous abordons les attitudes de travail et plus particulièrement la satisfaction au travail comme conséquence pour le commercial. Nous présentons ensuite la surcharge de rôle liée au métier de commercial et la profusion de nouveaux outils technologiques à disposition. Et nous finissons par l'étude du rôle du *burnout* sur la qualité de vie des salariés et particulièrement des commerciaux.

Dans le chapitre 4, nous présentons le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la négociation commerciale. Nous définissons, dans un premier temps, le rôle des émotions. Ensuite nous examinons le construit d'intelligence émotionnelle en abordant ses caractéristiques et ses dimensions. Et nous finissons par son rôle dans la négociation commerciale, ainsi que l'impact des technologies d'aide à la vente sur l'approche relationnelle et l'aspect émotionnel de la négociation commerciale.

Chapitre 1 : La négociation commerciale et les technologies d'aide à la vente

La vente est d'une importance critique et stratégique pour les organisations, car elle constitue le lien entre les besoins des clients et la capacité de l'entreprise à répondre à ceux-ci. Une force de vente efficace est essentielle à la réussite d'une entreprise (Fogel *et al.*, 2012). Selon Anderson and Weitz (1989) et Lax and Sebenius (2006), la négociation commerciale est l'un des déterminants majeurs de la performance de l'entreprise. La littérature insiste sur l'importance de la vente relationnelle, considérée comme un élément clé de la stratégie d'entreprise. Elle s'appuie sur l'échange entre parties, concept au cœur même du marketing (Bagozzi, 1975). De plus, le processus de vente en *BtoB* – i.e., comprendre le client, l'approche, la découverte des besoins, la présentation, la clôture et le suivi – se trouve largement modifié avec les possibilités offertes par les outils technologiques d'aide à la vente (Andzulis *et al.*, 2012).

Dans un premier temps, nous présenterons la négociation commerciale avec les origines de l'approche transactionnelle et son évolution vers l'approche relationnelle. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature concernant les technologies d'aide à la vente sera présentée afin de mettre en évidence son intérêt pour le marketing relationnel. Enfin, nous présenterons une revue de la littérature de deux déterminants clés de l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

1.1. La négociation commerciale

Pendant longtemps, la vente et la négociation sont restés des concepts très différenciés (Barth and Bobot, 2010). La vente était directement liée à une transaction commerciale, tandis que la négociation restait l'apanage des diplomates ou des responsables des relations sociales (Audebert-Lasrochas, 2004). Audebert-Lasrochas (2004) donne la définition suivante :

1. *vendre* consiste à convaincre l'acheteur que l'idée, le service ou le produit que le commercial lui propose répond au mieux à ses idéaux, ses valeurs, ses intérêts (enjeux), et ses besoins (matériels) ;
2. *négocier* consiste à analyser ensemble (l'acheteur et le commercial) dans une situation où existe un minimum d'intérêts communs bien que les intérêts de chaque partie semblent opposés et que chacun cherche à « vendre » quelque chose à l'autre, à l'aide de concessions et/ou de propositions originales non prévues au départ, afin de parvenir à un accord satisfaisant de part et d'autre.

La vente est donc un moment privilégié de la négociation et la négociation précède la vente. Selon Jolibert and Velazquez (1989), toutes les négociations (e.g., sociales, diplomatiques) présentent un certain nombre de caractéristiques communes :

- (1) l'existence d'une divergence d'intérêts perçue entre les interlocuteurs ;
- (2) l'absence de règles et de procédures préétablies pour résoudre le conflit ;
- (3) et la recherche d'un accord entre les parties par le biais de discussions.

La négociation commerciale est définie comme « les moyens employés par la partie qui l'entreprend pour atteindre un objectif par la rencontre fortuite ou provoquée de son propre intérêt et de l'intérêt d'un tiers » (Dupont, 1996). Barth and Bobot (2010: p. 7) ajoutent une

notion de durée dans l'échange, de sorte que la négociation commerciale pourrait être définie comme : "des échanges itératifs de flux informationnels entre des parties, en vue de l'échange d'un flux produit-service contre un flux financier". La négociation se caractérise par la nature des relations qui existent entre commerciaux et acheteurs et par son champ d'application (Guicherd *et al.*, 2011). Dans le contexte du marketing relationnel, les commerciaux visent à développer la confiance et l'engagement des clients, ce qui est nécessaire à de bonnes relations acheteur-commercial (Morgan and Hunt, 1994). La complexité des environnements clients peut « imposer des demandes et des attentes croissantes aux commerciaux dans pratiquement tous les secteurs » (Ingram *et al.*, 2011). La tâche du négociateur est de trouver une situation acceptable pour le problème auquel sont confrontés les différents acteurs. Idéalement, les acteurs devraient faire des concessions pour parvenir à un accord mutuellement acceptable (Kumar, 1997).

Les échanges entre un commercial et un acheteur peuvent prendre différentes formes. Il peut s'agir d'échanges purs (ponctuels) ou répétés. L'étude de la notion d'échange peut être définie en quatre points (Dwyer *et al.*, 1987) :

- (1) l'échange est l'événement central intervenant entre deux ou plusieurs parties ;
- (2) l'échange fournit un cadre de référence pour identifier la présence de réseaux sociaux formés entre des individus et/ou entre des organisations ;
- (3) l'échange offre l'opportunité d'étudier les objets transférés et les entités psychiques ;
- (4) l'échange, en tant qu'événement critique dans les opérations commerciales, permet d'étudier les conditions nécessaires à sa survenance et les processus qu'il implique.

En termes de stratégie de négociation, les organisations commerciales sont confrontées à deux alternatives fondamentales entre, d'une part une stratégie concurrentielle (approche

distributive), et d'autre part une stratégie coordonnée entre les clients (approche intégrative). Les stratégies concurrentielles ont pour objectifs des résultats fixes, alors qu'une stratégie de négociation coordonnée calcule des rendements mutuellement avantageux (Pruitt, 1983), y compris l'expansion de la taille du marché (Jap, 1999). Clopton (1984) met en évidence les avantages potentiels offerts aux commerciaux en *BtoB* qui utilisent des résultats intégratifs plutôt que distributifs dans les relations acheteur-commercial. Des études de terrain ultérieures ont soutenu cette notion générale (Jap, 2001). De plus, dans un environnement de vente de services interentreprises (*BtoB*), les perceptions de l'acheteur en faveur d'une stratégie de négociation intégrative (par opposition à concurrentielle) du commercial ont été liées à une meilleure qualité de la relation acheteur-commercial (Crosby *et al.*, 1990).

Certains chercheurs indiquent qu'il existe de nombreux types d'échanges, qu'ils soient traditionnels ou relationnels (Anderson and Narus, 1990). L'approche transactionnelle ou dite traditionnelle – basée sur le transfert de biens – a évolué vers une approche plus large, centrée sur l'interaction interpersonnelle, et plus récemment, une approche axée sur les relations. Selon certains auteurs, « l'émergence de l'approche relationnelle en marketing découle de l'intérêt partagé des principaux acteurs de l'échange à maintenir la relation au-delà d'une transaction ponctuelle » (Dampérat, 2007). De nombreuses recherches et pratiques managériales soulignent l'importance d'investir dans l'approche relationnelle.

De nombreuses négociations sont des interactions à motifs mixtes, impliquant à la fois des éléments de coopération et de concurrence entre deux parties (Thompson, 2004). Il est important d'échanger suffisamment d'informations pour atteindre le premier objectif, tout en retenant suffisamment d'informations pour réussir le dernier objectif. Les partenaires de négociation sont souvent réticents à partager trop d'informations entre eux de peur de devenir

vulnérables. Par exemple, révéler des priorités à un partenaire qui ne rend pas la pareille peut pousser un négociateur à faire des concessions sur les questions déclarées moins importantes, sans nécessairement recevoir une concession précieuse en retour. Révéler de manière inappropriée trop d'informations sur sa meilleure alternative pourrait conduire un homologue à n'offrir que la plus petite marge au-dessus de la valeur de cette alternative. Une négociation efficace exige des parties qu'elles développent une compréhension des intérêts et des préférences de leurs homologues, dans un contexte dans lequel ces informations peuvent être explicitement cachées mais implicitement révélées.

1.1.1. Approche classique

L'origine et la définition de la méthode de vente transactionnelle se trouvent dans la théorie économique (ou microéconomique) classique développée à partir des travaux du chercheur américain Commons (1934). L'école de pensée transactionnelle a également été qualifiée d'école « néoclassique » (Arndt, 1983), d'école « microéconomique » (Carman and Langeard, 1980) et de paradigme de gestion du « marketing mix » (Grönroos, 1991). Les racines de cette orientation sont la microéconomie avec son accent sur l'analyse rationnelle des données pour trouver le point de maximisation du profit (où le coût marginal est égal au revenu marginal). La transaction est l'unité de base de l'analyse économique sous l'hypothèse d'une concurrence parfaite et pure. Les transactions et les participants économiques sont définis comme indépendants les uns des autres, et les transactions entre commerciaux et clients sont considérées comme faisant partie d'une transaction unique (Dampérat, 2007). Dit simplement, la tâche d'un commercial est d'optimiser l'équation avec le profit d'un côté, et les différents leviers marketing de l'autre. Cette approche se concentre sur la transaction, et plus précisément, l'échange de biens entre deux parties (Macneil, 1973; Williamson, 1979).

L'approche classique de l'échange est celle généralement présentée par la microéconomie. Les différentes parties impliquées dans l'échange n'ont pas d'autre forme de relation que l'objet de l'échange. L'unité de base de l'analyse, et le point final, est la vente : « [...] il y a eu une tendance de longue date et claire pour la pratique et la théorie du marketing à se concentrer sur la vente, l'événement unique d'une transaction, comme l'objectif de l'activité de marketing et la variable dépendante pour l'analyse » (Webster, 1992). Les caractéristiques des parties impliquées et la personnalité des individus qui les représentent ne sont pas prises en compte. La perspective temporelle choisie dans l'approche économique de la transaction est une perspective systématique de court terme, c'est-à-dire que la relation commercial-client se termine par une transaction (Bergadaa, 1993). L'échange se termine par la réalisation d'une transaction (Macneil, 1973).

L'échange, tel que décrit par l'approche classique, correspond à une seule transaction. Dans ce contexte, l'échange a lieu sur un marché, où toutes les informations sont contenues dans le prix et où la pression concurrentielle garantit la réalisation du contrat (Williamson, 1985). Le prix donne ainsi les informations relatives à la qualité du produit. Ces deux éléments sont les déterminants de l'action. Si le prix ne convient pas, la transaction n'a pas lieu. Dans cette approche, les modèles de science comportementale cherchent à lier les leviers marketing et la demande des consommateurs (Webster, 1992). En effet, toutes les transactions sont traitées de manière égale, avec une rentabilité (moyenne) égale attribuée à chaque vente. Ainsi, il s'intègre bien dans le contexte des produits emballés traditionnels où les marchés de masse étaient ciblés et où la part de marché était la mesure clé du succès. Plus le volume est élevé (le profit étant mesuré par unité), plus la rentabilité est élevée. Dans la commercialisation de tels produits, la publicité et la promotion des ventes sont des activités clés et chaque marque dépense agressivement pour essayer de gagner la préférence, la fidélité et l'achat répété du client

(Webster, 1992). Les consommateurs peuvent négocier des conditions de vente plus favorables avec un commercial qui est attiré par la possibilité de futures transactions avec eux. Les relations rendent alors les transactions plus rentables. L'importance des relations dans le marketing est plus clairement perçue sur les marchés industriels (Webster, 1992). L'importance de gérer ces relations acheteur-vendeur en tant qu'actifs stratégiques a commencé à être reconnue dans la littérature marketing des années 1980 (Jackson, 1985; Webster, 1995). Dans ces relations acheteur-commercial à plus long terme, les prix sont le résultat d'un processus de négociation basé sur une dépendance mutuelle, et ne sont pas déterminés uniquement par les forces du marché ; la qualité, la livraison et le support technique deviennent alors plus importants (Webster, 1992).

1.1.2. Évolution de l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle

Les critiques de cette approche transactionnelle traditionnelle sont apparues avec un volume et une vigueur croissante tout au long des années 1980 et 1990, en particulier de la part de chercheurs scandinaves (i.e. Grönroos, 1991; Gummesson, 1996). Les critiques majeures étaient :

- (1) la validité des 4P comme théorie du marketing ;
- (2) une rentabilité variable sur des transactions spécifiques en fonction de l'état de la relation client ;
- (3) la perspective de la transaction considérée comme de court terme, commençant et se terminant avec la vente. En réalité, les affaires se poursuivent sur de longues périodes où la vente peut même être considérée comme un début (Levitt, 1983) ;

- (4) le point de vue transactionnel ignorant les aspects sociaux critiques de l'entreprise (Ambler and Styles, 2000) et les réseaux dans lesquels les acteurs sont intégrés (Johanson and Mattsson, 1985) ;
- (5) l'absence de prise en compte du contexte (e.g., services ou industriels).

Arndt (1983) fait partie des précurseurs, en mettant en avant le changement d'accent des transactions vers les relations en se concentrant sur les questions du pouvoir et du conflit. La première utilisation de l'expression « marketing relationnel » est attribuée à Berry (1983) dans un article sur le marketing des services (Bitner, 1995), bien qu'il ait été noté que le concept est « probablement aussi vieux que l'histoire des échanges et du commerce ». (Grönroos, 2000). Dans l'article de Berry (1983), le marketing relationnel était défini comme « attirer, maintenir et, dans les organisations multiservices, améliorer les relations avec les clients » (p. 25). Cependant, le marketing relationnel trouve ses racines dans les travaux de chercheurs qui montrent la tendance des entreprises à s'engager dans des relations commerciales de long terme (Arndt, 1979; Macaulay, 1963). La confiance est le facteur explicatif du changement de paradigme de transactionnel à relationnel (Gummesson, 1996). Arndt (1979) considère que le commerce inter-organisationnel est caractérisé par des investissements à long terme. L'émergence de l'approche relationnelle découle de l'intérêt mutuel des commerciaux comme des clients de maintenir la relation au-delà d'une simple transaction (Bagozzi, 1975).

Les chercheurs ont mis en évidence qu'investir dans la relation renforce les relations avec les clients, améliorant ainsi les performances des commerciaux, telles que les ventes, les parts de marché et les bénéfices (Palmatier *et al.*, 2006). Face à ces faits, nous avons assisté à l'émergence d'un marketing relationnel complémentaire du marketing transactionnel (Bergadaà and Coraux, 2008). Day and Montgomery (1999), entre autres, indiquent qu'il y a eu un

changement d'orientation marketing pertinent pour tous les types d'organisations et pas seulement pour les services et les marchés interentreprises.

Alors que les ventes transactionnelles sont généralement décrites comme une série de contacts ponctuels produisant un gagnant et un perdant, les ventes relationnelles se fondent sur l'établissement d'une confiance mutuelle entre le commercial et le client avec une vision à long terme (Berry, 1996; Dwyer *et al.*, 1987; Jolson, 1997; Jolson and Comer, 1997). Cela conduit à faire une distinction entre négociation et vente. En effet, ces deux termes sont souvent associés (Barth and Bobot, 2011; Darmon, 2011). La nature des relations entre commerciaux et clients permet de distinguer la « négociation » des « ventes » classiques (Jolibert and Velazquez, 1989). Lors d'une *vente*, les conditions sont fixées par le commercial, de sorte que le client ne peut pas discuter de ces conditions (Guicherd *et al.*, 2011; Jolibert and Velazquez, 1989). Pour une vente, le commercial tente donc de persuader le client sur le produit ou le service proposé au client. Lors d'une *négociation*, la discussion des conditions commerciales est possible entre le commercial et le client (Jolibert and Velazquez, 1989).

Tout cela conduit la relation à évoluer d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle ou partenariale. Selon Grall (2018), le client étant une des sources principales de revenu voire la source principale, les entreprises ont peu à peu évolué dans la façon de concevoir leurs échanges avec leurs clients. L'approche relationnelle représente une réponse stratégique des entreprises pour obtenir un avantage concurrentiel (Takala and Uusitalo, 1996). Cette réponse repose sur la théorie selon laquelle l'appréciation de la dépendance mutuelle des acteurs, basée sur l'effort mutuel, la confiance et l'engagement, permettrait aux entreprises de rester compétitives (Veloutsou *et al.*, 2002). Et selon Dampérat (2005), les entreprises sont passées « d'une vision traditionnelle focalisée sur le transfert des biens par essence ponctuel et

basée sur une approche discontinue des échanges, à une approche plus large centrée sur l'interaction 'client-fournisseur' ». Certains considèrent même que l'approche relationnelle est vouée à remplacer l'approche transactionnelle, passant d'une approche plutôt basée sur la soumission à une approche moins conflictuelle et basée par la confiance et la continuité (Altersohn, 1992; Calvi *et al.*, 2014; Monateri, 2002).

1.1.3. Approche relationnelle

L'approche relationnelle des ventes, appelée marketing relationnel, est définie comme « toutes les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations » (Morgan and Hunt, 1994). L'approche relationnelle est basée sur une perspective à long terme, la connaissance réciproque des deux partenaires, et une certaine forme de personnalisation et de confiance partagée avec des bénéfices mutuels (Perrien and Ricard, 1994). Le marketing relationnel met l'accent sur les relations à long terme mutuellement bénéfiques entre les acheteurs, les commerciaux et sur l'interaction pour développer et construire ces relations et sur des variables telles que la confiance, la coopération, l'engagement et la dépendance. De plus, Harland *et al.* (2003) ont constaté que le succès d'une relation client-fournisseur dépend fortement de la qualité des accords à long terme et de la capacité de chacun à partager les risques et les avantages. Ring and Van de Ven (1994) indiquent que ce succès dépend, d'une part, de la partie formelle *i.e. économique et juridique*, et d'autre part, de la partie informelle *i.e. sociale et psychologique*. Wagner *et al.* (2009) considère qu'il est essentiel de prendre en compte la dimension humaine lorsque deux organisations travaillent ensemble.

Les avantages stratégiques du marketing relationnel comprennent la création d'obstacles au changement (Dwyer *et al.*, 1987), la diminution de la sensibilité aux prix des clients (Berry, 1983) et la réduction des coûts de marketing (Berry, 1983). En marketing industriel (Håkansson

and Group, 1982) comme en gestion des canaux de distribution (Beaton and Beaton, 1995), les avantages consistent également en une plus grande rentabilité et un meilleur développement des nouveaux produits. En marketing relationnel, la négociation est une forme d'interaction sociale omniprésente et importante. Elle se caractérise par la nature des relations qui existent entre commerciaux et acheteurs et par son champ d'application (Guicherd *et al.*, 2011).

Le paradigme du marketing relationnel s'appuie sur les travaux de Berry (1983) et sur ceux de nombreux autres chercheurs (Gronroos, 1978; Levitt, 1983) pour la description d'une approche à plus long terme du marketing. Selon Christopher *et al.* (1991), les éléments clés du marketing relationnel sont : (1) l'accent mis sur l'interaction client-fournisseur ; (2) la maximisation de la valeur à vie des clients et des segments de clientèle souhaitables ; (3) le développement et l'amélioration des relations avec un certain nombre de « marchés » clés tels que le marché *interne* ou les marchés *externes* incluant les clients, les fournisseurs, les sources de référence, les marchés d'influence et les marchés de recrutement ; et (4) la gestion plus étroite entre la qualité, le service client et le marketing ; si la gestion n'est pas toujours très étroite, l'approche relationnelle apporte une cohérence beaucoup plus étroite entre ces éléments. Le marketing relationnel propose une vision plus large du marketing avec l'accent mis davantage sur les relations entre l'organisation et ses marchés. Payne *et al.* (1998) ajoute l'importance de l'orientation à long terme des relations ainsi que la priorité de la satisfaction mutuelle entre commercial et client. Le tableau 1 résume les travaux de Payne combinant les deux orientations.

Tableau 1 – Comparaison des approches transactionnelle et relationnelle adaptée de Payne *et al.* (1998).

Caractéristiques	Approche transactionnelle	Approche relationnelle
Focus	Obtenir de nouveaux clients	Fidélisation de la clientèle
Orientation	Les caractéristiques des services	La valeur client
Échelle de temps	Court terme	Long terme
Service Clients	Faible accent	Fort accent
Engagement client	Limité	Elevé
Contact client	Limité	Elevé
Qualité	Souci de la production	Souci de tous

Intégrant la prospection, la vente et une vision sur le long terme, la définition du marketing relationnel établie par Berry (1983) et Morgan and Hunt (1994) nous semble la plus complète. Elle correspond à « [t]oute activité visant à attirer, maintenir et renforcer la relation entre les acteurs ».

Appliquée au domaine de la vente, l'approche relationnelle exige souvent des processus de vente consultatifs, ces processus sont associés à des investissements massifs et souvent problématiques en informatique (Speier and Venkatesh, 2002). Compte tenu des coûts élevés de mise en œuvre des technologies d'aide à la vente et des taux d'échec associés élevés, il n'est pas surprenant que ces technologies constituent une priorité élevée pour les chercheurs en gestion des ventes (Leigh and Marshall, 2001).

1.1.4. Le processus de négociation

Le processus de négociation correspond aux opérations que les commerciaux effectuent pour assurer un *lead* (potentiel projet), en faire un prospect et enfin un client (Rodriguez *et al.*,

2012). Les négociations se décomposent en plusieurs activités de vente réalisées par la force de vente de l'entreprise vendeuse et dont l'objectif est le développement de relations et l'engagement commercial de l'acheteur potentiel (Viio and Grönroos, 2014). L'ensemble des activités effectuées par le commercial afin de vendre constitue le processus de vente (Storbacka *et al.*, 2009). À mesure que les demandes des clients deviennent plus sophistiquées et les clients eux-mêmes mieux informés (McDonald and Schrattenholzer, 2001), le processus de vente consiste moins à vendre un produit qu'à créer une relation (Storbacka *et al.*, 2009). A l'ère des technologies numériques, le processus de vente *BtoB* reste basé sur les relations et la confiance ; et pour prendre leur décision d'achat, les acheteurs prennent en compte les recommandations et les avis (Fraccastoro *et al.*, 2021). Ils ont besoin d'informations fiables pour pouvoir prendre la meilleure décision d'achat (Schultz *et al.*, 2012).

1.2. Les technologies d'aide à la vente en *BtoB*

La technologie, en général, est définie comme « une capacité à agir, une compétence à exécuter permettant de faire passer les matériaux, l'énergie et l'information d'un état initial à un autre d'une plus grande valeur » (Metcalf, 1995). Une technologie d'aide à la vente, plus spécifiquement, est décrite comme une technologie facilitante permettant l'exécution de la tâche de vente (Hunter and Perreault Jr, 2007). Hunter and Perreault Jr (2007: p. 17) suggèrent que les technologies d'aide à la vente comprennent « des outils destinés à rendre les tâches (administratives) répétitives plus efficaces ». Des chercheurs considèrent ainsi l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme un avantage concurrentiel (Morgan and Inks, 2001) et suggèrent qu'elle améliore la « précision » des activités des commerciaux (Honeycutt Jr *et al.*, 2005) en fournissant un flux d'informations rapide et fiable entre les clients, les commerciaux et les entreprises (Speier and Venkatesh, 2002). Aussi, le travail des commerciaux change à mesure de l'évolution des technologies (Yerpude and Singhal, 2018).

Les sociétés deviennent de plus en plus dépendantes de la technologie et des outils technologiques tels que les smartphones (Tams *et al.*, 2018). Ils sont devenus des composants essentiels à la fois des environnements de travail et de notre vie quotidienne (Korunka and Vartiainen, 2017). Les outils technologiques sont utilisés pour aider à effectuer de nombreuses activités, telles que les transactions bancaires, les achats, les procédures de santé, les voyages, l'éducation ou le transport (Yener *et al.*, 2020). De même, l'utilisation généralisée des technologies sur le lieu de travail peut augmenter la performance au travail (Ayyagari *et al.*, 2011) et les processus de travail (Korunka and Vartiainen, 2017).

Les technologies d'aide à la vente sont notamment utilisées pour collecter des informations sur les clients et leurs besoins afin de mieux les comprendre (Jones *et al.*, 2005; Lacoste, 2016),

construire un réseau et interagir entre parties prenantes d'un contrat (Agnihotri *et al.*, 2012; Bocconcelli *et al.*, 2017; Lacoste, 2016), rencontrer des prospects, proposer de nouvelles offres et s'assurer que les clients suivent les actualités de l'entreprise (Moore *et al.*, 2013), ou développer des relations personnelles sur le long terme (Itani *et al.*, 2017). En améliorant la vitesse et la qualité du flux d'informations entre le commercial, le client et l'organisation, les outils technologiques d'aide à la vente soutiennent le processus de vente (Speier and Venkatesh, 2002), et par voie de conséquence les résultats du commercial. De tels outils requièrent souvent des compétences que seules les personnes possèdent et que la technologie ne peut remplacer (Hunter and Perreault Jr, 2007).

Hunter and Perreault Jr (2007) définissent la technologie d'aide à la vente comme un logiciel et/ou un matériel qui facilite ou aide l'exécution efficace des activités liées à la vente. Les technologies d'aide à la vente incluent les outils d'automatisation de la force de vente (*Salesforce Automation* ou *SFA*), les applications de gestion de la relation client (*Customer Relationship Management* ou *CRM*) et les nouveaux médias tels que les réseaux sociaux en ligne et les technologies mobiles (Ferrell *et al.*, 2010). Dans les développements qui suivent, nous détaillons le rôle de chacune de ces technologies d'aide à la vente, ainsi que celui des technologies issues de l'intelligence artificielle.

1.2.1. L'automatisation de la force la vente, une technologie d'aide à la vente

Initialement, l'enjeu était l'automatisation de la force de vente et sa mise en œuvre, notamment la prise en charge des fonctions de vente de routine (i.e. Morgan and Inks, 2001; Rivers and Dart, 1999; Speier and Venkatesh, 2002). L'automatisation des processus de vente devient un impératif sans lequel la réalisation d'une approche commerciale stratégique ne peut être assurée (Krajnc *et al.*, 2018). L'automatisation de la force de vente se définit comme

l'ensemble des outils technologiques qui facilitent le travail du commercial en vue d'assurer une meilleure gestion de la relation client (Jelinek, 2013; Speier and Venkatesh, 2002). L'automatisation de la force de vente consiste à effectuer de manière automatique les tâches routinières des commerciaux afin qu'ils puissent consacrer plus de temps à des tâches moins routinières (Hunter and Perreault Jr, 2007). En outre, de nombreux fournisseurs proposent des outils d'automatisation de la force destinés à rendre les tâches (administratives) répétitives plus efficaces. Ces fournisseurs soulignent que les commerciaux – qui effectuent des tâches de routine plus rapidement, plus facilement ou mieux – deviennent globalement plus productifs en réaffectant ces gains de temps à plus de temps de face-à-face avec les acheteurs. Par exemple, un logiciel de gestion des contacts aide les commerciaux à gérer les prospects, à suivre toutes les communications avec les clients, à planifier les suivis ou à gérer les tâches de planification, tels que la gestion des rendez-vous client ou prospect.

Les principales fonctionnalités des outils d'automatisation de la force de vente incluent la fourniture d'outils de vente automatisés pour : (1) rendre les activités de vente efficaces ; (2) connecter les ventes avec le reste de l'organisation pour un meilleur flux d'informations ; (3) offrir des outils standardisés pour des ventes plus efficaces ; et (4) fournir aux managers les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation des ventes (Barker *et al.*, 2009). Les fonctions supplémentaires des outils d'automatisation de la force de vente incluent notamment, la collecte, le stockage, l'analyse et la distribution de données relatives aux clients entre les commerciaux et leurs responsables (Buttle *et al.*, 2006) ainsi que la gestion des rendez-vous, la gestion des informations client, la gestion du temps, la génération de rapports et la création de devis (Baker and Delpechitre, 2013). Dans l'ensemble, les entreprises utilisent l'automatisation de la force de vente pour rendre leurs forces de vente plus efficaces (Honeycutt Jr *et al.*, 2005) et productives (Sinisalo *et al.*, 2015).

L'automatisation de la force de vente rend les tâches quotidiennes plus efficaces et rend le commercial plus productif (Hunter and Perreault Jr, 2006). Cette assertion se fonde sur deux hypothèses. Premièrement, plus forte est l'automatisation des tâches administratives, plus le commercial aura de temps libre pour contacter les clients et établir des relations. Lorsque les commerciaux ne font pas de tâches routinières, ils passent ce temps à vendre plutôt qu'à effectuer un travail improductif (Hunter and Perreault Jr, 2007). Deuxièmement, la productivité est directement liée au fait que les commerciaux passent plus d'appels et passent plus de temps à contacter les clients (Ahearne *et al.*, 2007). Il a été avancé que les technologies d'aide à la vente permettent à une force de vente de puiser dans une mémoire organisationnelle étendue sur le marché (produits et clients) qui peut l'aider à mettre à jour sa compréhension des relations industrielles (Day, 1994). Ahearne *et al.* (2005) rapportent que les technologies d'aide à la vente fournissent aux commerciaux un accès plus rapide à l'information, réduisant ainsi le temps requis pour préparer une présentation client et le nombre de suivis lorsque des informations supplémentaires sont demandées. Verity (1993) identifie plusieurs avantages supplémentaires des technologies d'aide à la vente, notamment la réduction des erreurs courantes avec le traitement manuel des ventes, la réduction des coûts de support, l'amélioration des taux de clôture et une augmentation du prix de vente moyen grâce à des informations tarifaires plus précises et actualisées (Jones *et al.*, 2002).

En ce qui concerne la livraison des produits, l'automatisation de la force de vente permet de passer et suivre les commandes, afficher les calendriers de production et fournir un canal de communication efficace entre l'acheteur et le commercial (Hunter and Perreault Jr, 2006). Permettre aux clients de passer eux-mêmes des commandes en ligne est de plus en plus populaire avec les systèmes d'automatisation de la force de vente (Thaichon *et al.*, 2018) et offre des gains de temps et d'efficacité que les clients, en particulier en *BtoB* (Rogers *et al.*,

2008). Enfin, lorsqu'il s'agit de conclure la vente, un logiciel d'automatisation de la force de vente offre des fonctionnalités telles que la création de présentations, la fourniture de données et l'automatisation des rapports d'appels (Sundaram *et al.*, 2007). Outre l'automatisation avec des parties spécifiques du cycle de vente, l'automatisation de la force de vente augmente la précision en réduisant les erreurs de saisie manuelle, ce qui augmente ainsi les bénéfices totaux grâce à des données de tarification plus précises et opportunes et à l'amélioration des taux de clôture avec la réduction des problèmes de communication (Jones *et al.*, 2002).

1.2.2. Le CRM, une technologie d'aide à la vente

Un autre type de technologie étroitement lié à l'automatisation de la force de vente sont les outils de gestion de la relation client, également connue sous le nom de CRM (Jelinek, 2013). Le CRM est devenu un terme à la mode au cours de la dernière décennie, probablement même plus populaire que l'automatisation de la force de vente (Jelinek, 2013). Le concept de gestion de la relation client a reçu beaucoup d'attention de la part des universitaires et des praticiens depuis plus de 20 ans (Morgan and Hunt, 1994; Peppers *et al.*, 1999; Reinartz *et al.*, 2004; Srivastava *et al.*, 1999). Ahearne *et al.* (2012) ont récemment noté que le CRM était le quatrième outil le plus utilisé en marketing. Bien que populaire, le concept de CRM reste ambigu avec plus de 40 définitions différentes (Zablah *et al.*, 2004). Les perspectives sur le CRM (Hong-kit Yim *et al.*, 2004) diffèrent notamment quant à l'endroit où les échanges ont lieu et la manière de fonctionner pour être efficace (Williams *et al.*, 2017). La définition de la gestion de la relation client a évolué tant au niveau de sa philosophie que de la technologie (Johnston and Marshall, 2013).

En raison du mouvement important consistant à servir chaque client de manière unique (Hong-kit Yim *et al.*, 2004), certains font référence au CRM comme à une philosophie totale

de gestion de l'entreprise et des relations (Hunter and Perreault Jr, 2007). En tant que philosophie d'entreprise, Srivastava *et al.* (1999) considèrent le CRM comme l'un des trois principaux processus métier et le définissent comme « tous les aspects de l'identification des clients, de la création de connaissances client, de l'établissement de relations avec les clients et de la formation de leurs perspectives de l'organisation et de ses produits ». Quoi qu'il en soit, tout le concept du CRM est de renforcer la relation acheteur-commercial (Jelinek, 2013) et de traiter chaque client de manière unique en fonction de ses désirs, besoins et préoccupations (Kolasinska-Morawska *et al.*, 2017). Fondamentalement, le CRM fait référence aux processus mis en place par les organisations pour mieux acquérir des clients et établir des relations bidirectionnelles avec eux, dans le but de rendre les clients plus rentables pour l'organisation commerciale. Au cœur du CRM se trouve le concept de la relation bidirectionnelle. Depuis les travaux de Dwyer *et al.* (1987), il est dit aux commerciaux que la clé d'une vente efficace est « l'échange relationnel » par lequel les commerciaux ne devraient pas simplement vendre des produits aux acheteurs mais aussi s'efforcer de bien comprendre les besoins des acheteurs dans le but de répondre avec des solutions adaptées et résoudre d'autres problèmes prévisibles.

Le CRM désigne également la technologie utilisée pour trouver, créer et entretenir des relations avec les clients (Hunter and Perreault Jr, 2007) et peut se définir comme « l'utilisation de la technologie pour gérer les interactions et les transactions avec les clients » (Zoltners *et al.*, 2001). Il s'agit de systèmes technologiques et stratégiques qui intègrent des méthodes et utilisent des outils pour aider les commerciaux à développer des stratégies de vente (Ahearne *et al.*, 2007; Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Hunter and Perreault Jr, 2007). Selon Kolasinska-Morawska *et al.* (2017) le but du logiciel de CRM est de traiter chaque client comme un individu avec des besoins, des problèmes et des habitudes distincts, conformément à l'idée que le marché moderne n'est pas un marché de masse. Avec les possibilités offertes par

la technologie, la pratique du CRM est devenue infiniment plus facile de nos jours, et pour les sociétés *BtoB*, les technologies d'aide à la vente ont été une des raisons de cette avancée (Jelinek, 2013). Les outils technologiques CRM sont spécifiquement conçus pour aider l'organisation commerciale à atteindre ses objectifs de gestion des relations avec les clients (Hunter and Perreault Jr, 2007).

La mise en œuvre avec succès d'un CRM a été examinée par de nombreuses recherches (Ernst *et al.*, 2011; Foss *et al.*, 2008; Palmatier *et al.*, 2008; Pardo *et al.*, 2014; Payne and Frow, 2005). La majorité de ces articles sont prescriptifs, identifiant généralement une liste de facteurs clés de succès et/ou d'étapes essentielles dans le processus de mise en œuvre. Néanmoins, il arrive qu'un commercial ne perçoive pas d'amélioration de sa productivité malgré son temps et ses efforts. Lorsqu'il s'agit de contacter les clients, ce logiciel peut gérer les prospects, suivre les communications, planifier les suivis et gérer automatiquement la planification (Hunter and Perreault Jr, 2007). Malgré tous les conseils sur la façon de mettre en œuvre le CRM, les taux d'échec des efforts de CRM restent élevés. De nombreuses études ont montré que 70 à 80 % des déploiements de CRM sont considérés comme des échecs, et seulement 20 à 25 % sont considérés comme des réussites (Ahearne *et al.*, 2012; Bush *et al.*, 2005). Le taux d'échec élevé a conduit à des recherches post-mortem examinant les raisons de l'échec (Erffmeyer and Johnson, 2001; Jain *et al.*, 2007; Salojärvi *et al.*, 2010; Speier and Venkatesh, 2002). La liste des « sept péchés capitaux » de la mise en œuvre du CRM de Kale (2004) est typique de ce courant de recherche. Toutes ces études attribuent la cause de l'échec aux critères de performances attribués et de la mise en œuvre du fournisseur, telles que le manque de soutien de la direction, une gestion du changement insuffisante, de faibles incitations et l'incapacité à modifier les processus internes. Ces taux d'échec élevés ont amené certains à conclure que le CRM est « sur-médiatisé » et « survendu » (Whitmore and Copulsky, 2003).

Alors que le rôle des technologies d'aide à la vente comme outil de suivi est largement avéré (Buehrer *et al.*, 2005; Ferrell *et al.*, 2010; Sundaram *et al.*, 2007), leur rôle comme outil d'amélioration du face-à-face est moins étudié. L'utilisation des technologies d'aide à la vente peut affecter positivement les impressions des prospects sur la préparation, la fiabilité et l'innovation des commerciaux (Ahearne *et al.*, 2004; Sundaram *et al.*, 2007).

1.2.3. Les Médias Sociaux, une technologique d'aide à la vente

Les médias sociaux constituent également une autre technologie de vente qui a changé le rôle d'un commercial. Les médias sociaux sont utilisés comme outil de marketing et de vente depuis que Facebook est devenu populaire dans le monde entier (Andzulis *et al.*, 2012). Les médias sociaux comprennent les blogs, le partage de photos et de vidéos, les diffusions en direct, les réseaux sociaux et professionnels et de nombreuses autres méthodes de communication (Moncrief, 2017). Quelques médias sociaux populaires en 2021 incluent Facebook, Twitter, Instagram, TikTok, YouTube, Reddit, Pinterest et LinkedIn. Selon Andzulis *et al.* (2012) les médias sociaux se définissent comme « la production, la consommation et l'échange d'informations par le biais d'interactions et de plateformes sociales en ligne ». Par rapport au CRM et à l'automatisation de la force de vente, les médias sociaux sont une technologie relativement nouvelle et gagnent en popularité pour la vente, mais plus généralement au niveau des ventes individuelles (Moncrief, 2017). Les commerciaux peuvent utiliser les médias sociaux pour simplifier des processus, tels que la résolution des problèmes des clients, la résolution des crises publiques et le ciblage efficace des consommateurs à moindre coût (Andzulis *et al.*, 2012). Cependant, si les commerciaux utilisent de plus en plus les médias sociaux (Moncrief, 2017), cela ne révolutionne pas pour autant le processus de vente.

Les médias sociaux aident également les commerciaux à qualifier les prospects et à recueillir des informations sur les clients avant leur première interaction. Dans les travaux menés par Marshall *et al.* (2012), un commercial a expliqué comment son entreprise utilise les médias sociaux avant d'interagir avec un nouveau client. En raison des connaissances acquises au préalable *via* LinkedIn, le commercial a changé toute son approche commerciale et conclut la vente (Marshall *et al.*, 2012). Les médias sociaux permettent également aux commerciaux de recueillir plus d'informations sur chacun de leurs clients, et pas seulement sur les prospects. Avant ou après une rencontre en face-à-face, le commercial peut rechercher le nom de son interlocuteur sur les réseaux sociaux, se connecter et saisir toutes les données dans son système CRM (Andzulis *et al.*, 2012). Les entreprises utilisent parfois des *chatbots* automatisés sur les réseaux sociaux pour interagir avec les clients et recueillir leurs opinions (Xu *et al.*, 2017). Certains commerciaux contactent des personnes *via* LinkedIn pour créer un portefeuille d'activités (Marshall *et al.*, 2012).

Les médias sociaux ont transformé la relation acheteur-vendeur. Depuis que les médias sociaux, en particulier Facebook, sont devenus populaires au début des années 2000, les interactions entre acheteurs et commerciaux ont commencé à évoluer vers la co-crédation de valeur (Moncrief, 2017). La co-crédation de valeur signifie que les deux parties – acheteur et commercial – ajoutent de la valeur à la relation. Les commerciaux sont en mesure d'analyser les empreintes numériques des clients sur différentes plateformes de médias sociaux, garantissant ainsi « des enregistrements précieux des perspectives attitudes et préoccupations des clients » (Gorry and Westbrook, 2011).

Traditionnellement, le commercial était toujours la personne en contact qui échangeait avec les personnes à l'extérieur de la société, mais désormais les médias sociaux offrent aux clients

le moyen de donner leur avis et d'interagir avec les entreprises (Moncrief, 2017). Si les réseaux sociaux peuvent compliquer le processus d'achat en raison de trop d'informations (Ahearne and Rapp, 2010), ils renforcent aussi le pouvoir des clients (Andzulis *et al.*, 2012; Marshall *et al.*, 2012). Avec les médias sociaux, les clients peuvent exprimer leurs préoccupations ou féliciter une entreprise avec laquelle ils ont fait affaire. Les clients peuvent ainsi atteindre de nombreuses personnes très rapidement *via* les médias sociaux (Marshall *et al.*, 2012). Parallèlement, les médias sociaux permettent aux entreprises de répondre rapidement aux préoccupations des clients, de raconter leur propre histoire sur leurs produits ou services (Andzulis *et al.*, 2012) et d'ajouter de la crédibilité à leurs offres grâce à des publications de qualité (Marshall *et al.*, 2012). Alors que les membres plus âgés de l'équipe peuvent se montrer moins enclin à l'utilisation des médias sociaux (Marshall *et al.*, 2012), les commerciaux devraient apprécier la valeur que les médias sociaux peuvent leur apporter au niveau des ventes individuelles. Cela se produit lorsqu'un vendeur se rend à une réunion d'affaires avec un client.

1.2.4. Les avancées de l'Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle (IA) est utilisée dans les véhicules, le domaine médical et de nombreuses autres industries. Elle prend aussi de plus en plus d'importance du domaine de la vente (Dahlin, 2019). Alors, qu'est-ce que l'intelligence artificielle ? L'intelligence artificielle est un type d'algorithme mis en œuvre dans le but de répondre à des objectifs définis (Lemley and Casey, 2019). L'algorithme atteint ces objectifs en évaluant les données recueillies et les décisions passées pour atteindre le résultat souhaité (Shichor, 2018). C'est pourquoi l'algorithme est connu sous le nom de « fonction d'optimisation » (Lemley and Casey, 2019). Grâce aux algorithmes, les optimisations proposées sont censées être similaires aux décisions humaines (Shichor, 2018). Les deux avantages les plus importants de l'intelligence artificielle sont : (1)

l'amélioration de l'efficacité des commerciaux grâce à l'automatisation des tâches ; et (2) l'aide à la prise de décision. L'intelligence artificielle aide notamment à la prise de décision en utilisant les données de l'entreprise et parfois même des données de tiers (Loring, 2018) pour prédire les changements sur le marché, les habitudes d'achat des consommateurs et le comportement des concurrents (Dickie, 2018; Syam and Sharma, 2018). Des études montrent que 40 % du cycle de vente peut être automatisé, et avec l'utilisation croissante de l'intelligence artificielle, ce nombre passera à 50 % (Singh *et al.*, 2019). Aussi les entreprises investissent actuellement dans l'intelligence artificielle pour gérer le processus de vente avec plus de précision.

L'intelligence artificielle aide à gérer les données clients, notamment en automatisant la génération et la qualification des *leads* (Moncrief, 2017; Singh *et al.*, 2019). Certaines technologies d'intelligence artificielle peuvent filtrer les détails inutiles, tandis que d'autres permettent de trier automatiquement les données des appels téléphoniques (Singh *et al.*, 2019). Avec des données prêtes à être analysées rapidement, les entreprises peuvent mettre à jour les prix rapidement (Davenport *et al.*, 2020) et passer plus de temps à rencontrer les clients (Singh *et al.*, 2019). Les commerciaux n'ont pas à lire de nombreuses pages d'informations sur chaque client. Selon Paschen *et al.* (2019), le principe est que, pour les entreprises *BtoB*, l'intelligence artificielle peut aider à traduire les (nombreuses) données en informations et en connaissances nécessaires au développement de stratégies et de tactiques de marketing et de vente efficaces. Traditionnellement, cela a été une entreprise difficile dans le marketing *BtoB*, où les spécialistes du marketing *BtoB* doivent se concentrer à la fois sur la compréhension des clients, c'est-à-dire ceux qui prennent la décision d'achat, en plus de comprendre les utilisateurs, c'est-à-dire ceux qui utilisent finalement l'offre (Abrell *et al.*, 2016). L'impact potentiel que les praticiens attendent de l'intelligence artificielle sur les pratiques de marketing et de vente *BtoB* comprend

la personnalisation, l'innovation et l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du marketing (Abrell *et al.*, 2018).

Outre la gestion des données client, l'intelligence artificielle aide également à se connecter avec les clients. Les *chatbots* sont un outil d'intelligence artificielle omniprésent qui répond automatiquement aux questions et aux préoccupations des clients. Une étude a révélé que 80% des équipes de vente constatent des améliorations dans la fidélisation des clients après la mise en œuvre de *chatbots* alimentés par l'intelligence artificielle (Singh *et al.*, 2019).

La dernière façon dont l'intelligence artificielle augmente l'efficacité des commerciaux passe par la formation et le *feedback*. Certaines technologies d'intelligence artificielle donnent aux commerciaux des simulations de vente qui les aident à se préparer. Ces simulations aident les commerciaux à préparer leur argumentaire de vente plus efficacement en fournissant des commentaires (Singh *et al.*, 2019). Les technologies d'intelligence artificielle peuvent également fournir aux commerciaux des commentaires sur leurs appels téléphoniques en utilisant des données provenant des pratiques d'autres commerciaux ou d'autres domaines d'activités (Moncrief, 2017; Singh *et al.*, 2019). Les technologies d'intelligence artificielle aident à prédire les besoins des clients pour conseiller ensuite les commerciaux dans leur prise de décision (Singh *et al.*, 2019). Alors que les humains sont bons pour collecter et analyser des informations, il leur est difficile d'être plus performant que l'intelligence artificielle pour gérer et analyser de grandes quantités de données à la fois (Lux, 2000).

En conclusion, deux approches sont utilisées dans la littérature pour l'étude des technologies d'aide à la vente, soit : (1) l'étude d'un outil technologique spécifique d'aide à la vente pour en comprendre ses effets, tels que le CRM (Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Nelson *et al.*, 2020), les médias sociaux (Agnihotri *et al.*, 2016) ou les logiciels de management

(Hernandez *et al.*, 2008) ; (2) l'étude d'une combinaison d'outils technologiques d'aide à la vente qui permet de tenir compte de la diversité des outils utilisés par le commercial dans sa pratique (Agnihotri *et al.*, 2009; Ahearne *et al.*, 2004; Rapp *et al.*, 2012). Nous avons choisi cette seconde approche pour ce travail de recherche, car elle permet de tenir compte de la diversité des outils à disposition des commerciaux pour effectuer leur travail.

1.3. L'utilisation des technologies d'aide à la vente et ses déterminants

Au-delà des technologies de vente et de leur variété se pose la question de leur acceptation et de leur utilisation par les employés (Compeau *et al.*, 1999; Davis *et al.*, 1989; Venkatesh and Davis, 2000). Les études sur la négociation commerciale se sont principalement concentrées sur l'identification et le test des variables influençant la motivation ou les attitudes des commerciaux quant à l'adoption des technologies d'aide à la vente (Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Jones *et al.*, 2002; Schillewaert *et al.*, 2005). Dans une large mesure, les déterminants de l'adoption des technologies d'aide à la vente peuvent être classés en facteurs situationnels et personnels. Les facteurs situationnels et personnels ayant retenu l'attention des chercheurs sont le *changement de routine* en qualité de déterminant situationnel et la *spontanéité cognitive* en qualité de déterminant individuel.

1.3.1. L'utilisation des technologies d'aide à la vente

Une variété de perspectives théoriques a été avancée dans la littérature en système d'information pour améliorer la compréhension de l'adoption et de l'utilisation de la technologie. Un important courant de littérature s'est concentré sur l'intention comportementale pour prédire l'utilisation *via* la proposition de différents modèles conceptuels. La plupart des modèles en système d'information se concentrent sur l'identification des déterminants de l'intention, tels que les attitudes, les influences sociales et les conditions facilitantes (Davis *et al.*, 1989; Hartwick and Barki, 1994; Mathieson, 1991). La plupart de ces recherches sont fondées sur des modèles de psychologie sociale, tels que la théorie de l'action raisonnée, aussi appelée *Theory of Reasoned Action* (Ajzen and Fishbein, 1980) et la théorie du comportement planifié, aussi appelée *Theory of Planned Behavior* (Ajzen, 1985, 1991). C'est de ce courant de recherche que le modèle d'acceptation de la technologie, aussi appelé *Technology Acceptance*

Model ou *TAM*, a émergé comme un moyen puissant et parcimonieux de représenter les antécédents de l'utilisation de la technologie à travers des croyances sur la facilité d'utilisation perçue et l'utilité perçue. Des tests empiriques du modèle d'acceptation de la technologie ont montré que celui-ci explique une grande partie de la variance de l'intention d'utiliser et l'utilisation autodéclarée (Davis, 1989, 1993; Davis *et al.*, 1989; Mathieson, 1991).

Le modèle d'acceptation de la technologie a été développé dans les années 80, car les employés n'utilisaient pas les technologies mises à leur disposition (Davis, 1989; Davis *et al.*, 1989). Les auteurs ont estimé que la clé de l'augmentation de l'utilisation était d'abord d'augmenter l'acceptation de l'informatique, ce qui pourrait être évalué en interrogeant les individus sur leurs intentions d'utiliser l'outil informatique. Connaître les facteurs qui ont façonné ses intentions permettrait aux organisations de manipuler ces facteurs afin de promouvoir l'acceptation, et ainsi d'augmenter l'utilisation des technologies de l'information. Les premières recherches sur le modèle d'acceptation de la technologie ont découvert que seuls trois facteurs étaient nécessaires pour expliquer, prédire et vraisemblablement contrôler l'acceptation d'une technologie.

La théorie de l'action raisonnée est « l'une des théories les plus fondamentales et les plus influentes du comportement humain » (Venkatesh *et al.*, 2003: p. 428). La théorie de l'action raisonnée indique que l'attitude d'un individu envers un comportement et les normes subjectives environnantes (si l'individu croit que les personnes importantes pour lui pensent qu'ils devraient adopter le comportement) influencent leur intention comportementale (Oye *et al.*, 2014). La figure 3 montre un schéma du modèle TRA.

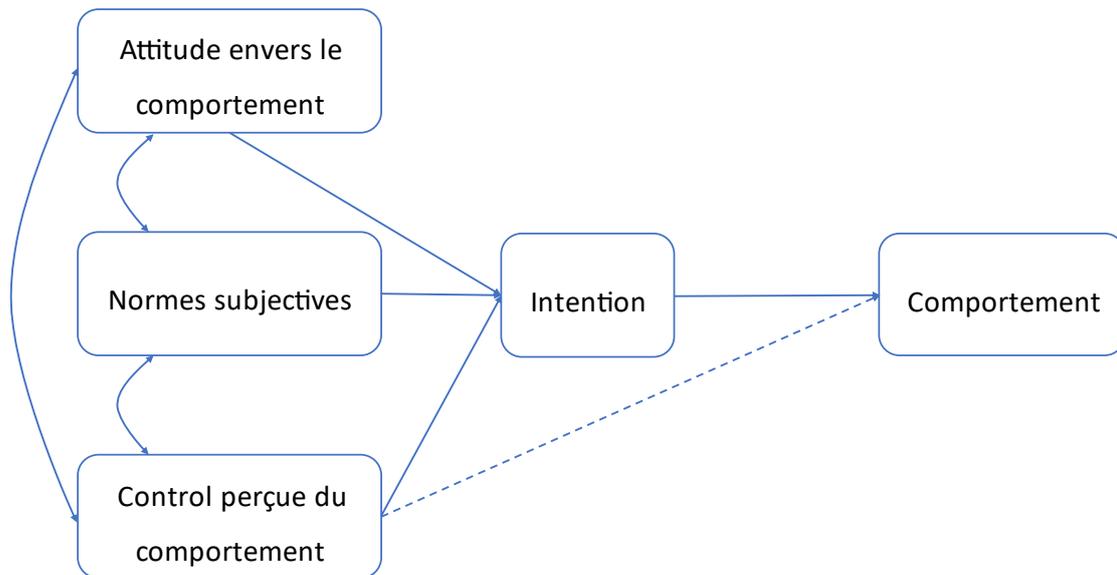


Figure 3 – Modèle de l'action raisonnée (TRA) adapté de Ajzen (1991).

Le modèle d'acceptation de la technologie, fondé sur la théorie de l'action raisonnée (Fishbein and Ajzen, 1975) et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), est le modèle le plus fréquemment utilisé dans la recherche en système d'information pour prédire l'adoption de la technologie. (Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Davis, 1989; Venkatesh and Davis, 2000). Ce modèle postule que l'utilité perçue (*Perceived Use*) et la facilité d'utilisation perçue (*Perceived Ease of Use*) sont des déterminants clés de l'intention comportementale d'un individu d'utiliser une technologie. Davis (1989: p.320) définit l'utilité perçue comme « le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'une technologie particulière améliorera ses performances au travail » et la facilité d'utilisation perçue comme « le degré auquel une personne pense que l'utilisation d'une technologie sera sans effort ». La figure 4 montre un schéma du modèle TAM.

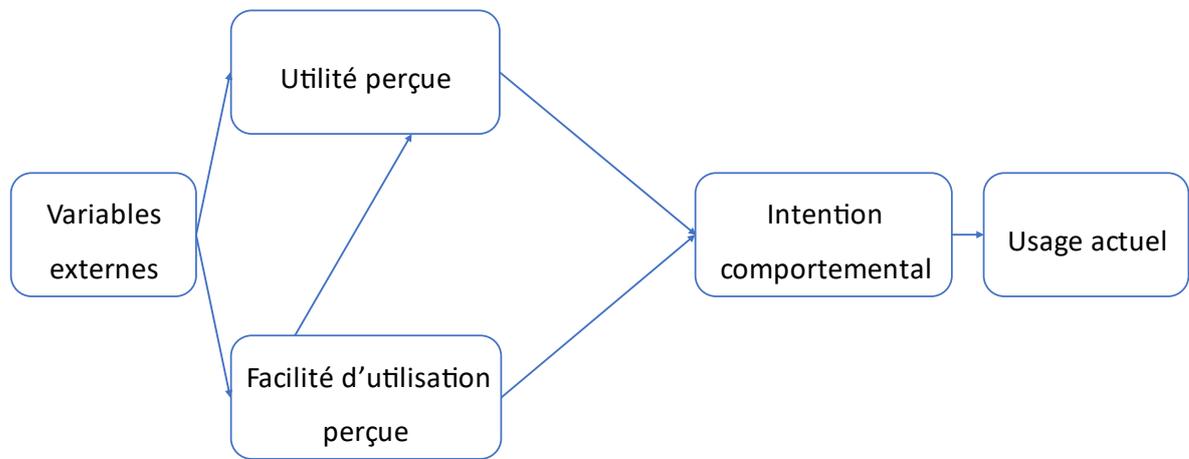


Figure 4 – Modèle de l'acceptation technologique adapté de Davis and Venkatesh (1996).

Une extension du modèle d'acceptation de la technologie a été proposée et nommée modèle d'acceptation de la technologie 2 (TAM2) par Venkatesh and Davis (2000). Ces auteurs ont identifié et théorisé les déterminants de l'utilité perçue ainsi que deux modérateurs complémentaires. Le TAM2 présente à la fois le processus d'influence sociale et le processus cognitif instrumental pour expliquer les effets des différents déterminants de l'utilité perçue et de l'intention comportementale (Venkatesh and Bala, 2008). Selon les auteurs, le processus social est représenté par une norme subjective et une image, tandis que les processus cognitifs incluent la pertinence au travail, la qualité des résultats, la démontrabilité des résultats et la facilité d'utilisation perçue pour représenter l'influence du processus cognitif. La figure 5 montre un schéma du modèle TAM2.

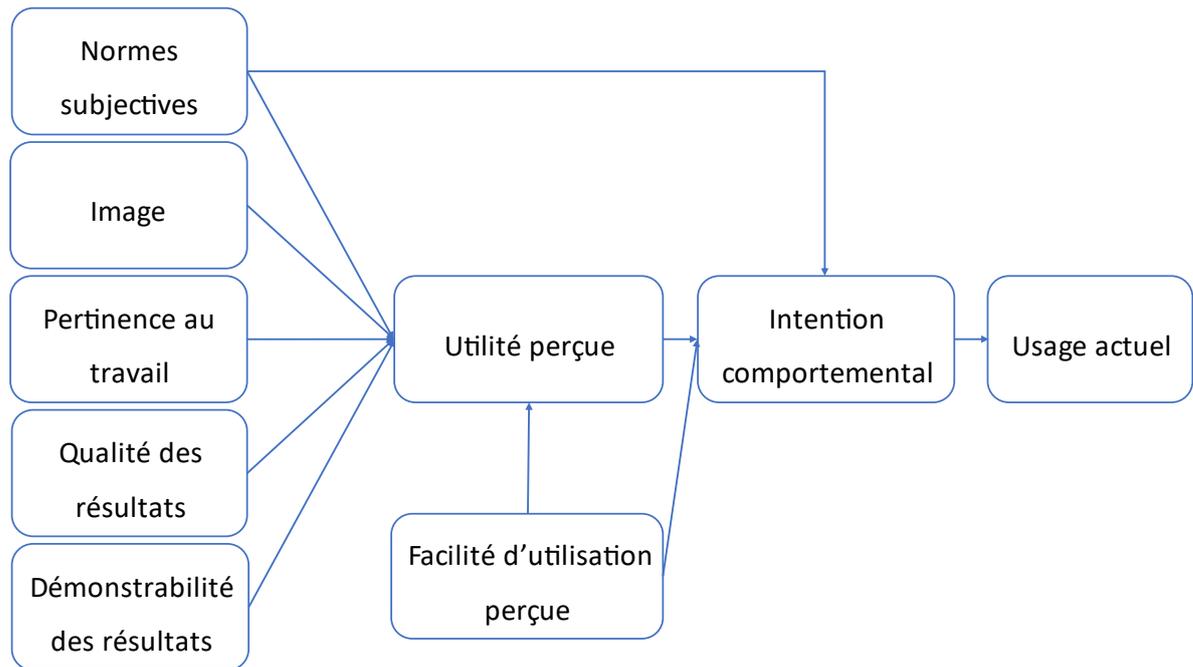


Figure 5 – Modèle 2 de l’acceptation technologique adapté de Venkatesh *et al.* (2003).

De nombreux modèles d'acceptation de la technologie ont été développés au fil des ans. Venkatesh *et al.* (2003) ont créé la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie (UTAUT). Le modèle UTAUT identifie les facteurs clés de l'acceptation des technologies tels que mesurés par l'intention comportementale d'utiliser les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'utilisation réelle. Les quatre déterminants de l'acceptation des TIC sont (1) l'espérance de performance, (2) l'espérance d'effort, (3) l'influence sociale et (4) les conditions facilitantes. L'UTAUT a condensé l'ensemble des variables trouvées dans les principaux modèles existants en quatre effets principaux et quatre facteurs modérateurs. Les combinaisons des construits et des facteurs modérateurs ont ainsi augmenté l'efficacité prédictive (Oye *et al.*, 2014). La figure 6 présente le modèle UTAUT.

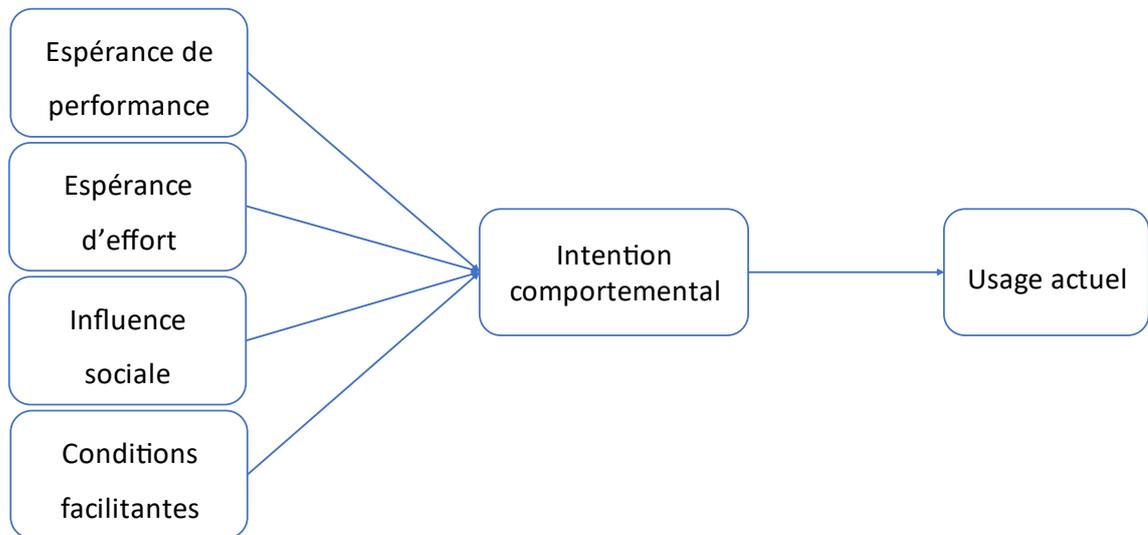


Figure 6 – Modèle de la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie adapté de Venkatesh *et al.* (2003).

Suivant les recommandations de Jones *et al.* (2002: p. 147), nous définissons le concept d'utilisation des technologies d'aide à vente, comme *l'infusion*, c'est-à-dire l'étendue de l'utilisation des technologies. Ce construit comprend deux niveaux d'analyse distinct : (1) l'un *organisationnel* se focalise sur l'intégration des technologies dans les systèmes de travail opérationnels ou de gestion d'une organisation (Zmud and Apple, 1992) ; et (2) l'autre *individuel* se centre sur l'étendue de l'utilisation de ces technologies par le commercial (Jones *et al.*, 2002; Sundaram *et al.*, 2007). Nous nous focalisons pour cette étude sur le niveau individuel. Aussi, nous définissons l'utilisation des technologies d'aide à vente comme la mesure selon laquelle le commercial utilise au maximum les technologies d'aide à la vente pour améliorer sa productivité (Jones *et al.*, 2002). Il s'agit donc de tenir compte de l'utilisation de la technologie (Jones *et al.*, 2002) pour mieux comprendre le comportement d'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux et les déterminants de ce comportement.

1.3.2. Changement de routine, un déterminant situationnel

Les responsables commerciaux sont confrontés à des environnements volatils, incertains, complexes et ambigus qui créent des défis importants (Dinana, 2019). La vente est un métier qui n'est pas étranger au changement constant (Jones *et al.*, 2005; Syam and Sharma, 2018). Bien que ces changements se produisent en raison de plusieurs facteurs, notamment l'économie, la démographie ou l'évolution de la culture, c'est la technologie qui a joué l'un des rôles les plus importants dans la transformation du métier de la vente (Syam and Sharma, 2018).

L'adoption organisationnelle de ces technologies oblige les commerciaux à les intégrer ainsi que de nouvelles procédures dans leurs routines de travail déjà chargées sans interrompre leurs principales responsabilités de vente. Ainsi, l'adoption de la technologie par la force de vente est souvent lente et les entreprises déplorent les pertes financières résultant d'énormes investissements technologiques qui produisent des retours sur investissement médiocres (Jones *et al.*, 2002; Keillor *et al.*, 1997; Parthasarathy and Sohi, 1997; Rivers and Dart, 1999; Venkatesh and Davis, 2000; Widmier *et al.*, 2002). De plus, les recherches sur l'utilisation de la technologie dans la force de vente indiquent des conséquences négatives involontaires, telles que des attitudes défavorables au travail et des intentions de *turnover* suite à l'adoption de nouvelles technologies (Speier and Venkatesh, 2002).

L'émergence et la propagation rapide de la COVID-19 étaient imprévues et, en avril 2020, la crise sanitaire a eu un impact immédiat et grave sur les forces de vente en *BtoB*. La pandémie de COVID-19 entraîne notamment des défis sociaux, technologiques et structurels interdépendants pour de nombreuses forces de vente en *BtoB*. Selon Hartmann and Lussier (2020), ces défis soulèvent des problèmes liés (1) à l'accroissement du travail à distance et de l'indisponibilité physique, (2) aux annulations, reports de réunions ou d'événements importants

(e.g., salons professionnels, conférences, réunions avec les clients), (3) aux restrictions de voyage et aux fermetures de frontières de différents pays, et (4) aux problèmes de santé mentale (e.g., épuisement, stress, anxiété) et physiques (e.g., maux de tête liés au stress). Ces difficultés affectent et sont affectés par des pénuries de matériel, des ruptures de chaîne d'approvisionnement, des problèmes de livraison, des difficultés générales à maintenir les opérations quotidiennes, de nouvelles modalités de travail (e.g., vente virtuelle, modifications des flux d'informations, contraction et expansion des rôles).

Le contexte de crise sanitaire lié à la COVID-19 et les avancées technologiques conduisent les commerciaux à changer leurs routines de travail. Une routine consiste en l'instauration d'un mécanisme répétitif qui permet d'atteindre la maîtrise optimale d'une tâche et d'en faire un simple réflexe (Feldman, 2000). Aussi, nous définissons le changement de routine technologique comme les modifications de l'activité habituelle du commercial induites par l'intégration de nouveaux outils technologiques, et ce, que ce soit de leur propre initiative ou de celle de leur direction. L'implantation de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente va venir changer les routines du commercial en augmentant leur utilisation.

1.3.3. La spontanéité cognitive, un déterminant individuel

Dans le cas de l'utilisation des technologies, Webster and Martocchio (1992) se sont concentrés uniquement sur l'étude de la dimension de *spontanéité cognitive* et ses effets dans le contexte des interactions homme-machine. La spontanéité cognitive dans l'usage de la technologie se définit comme le caractère enjoué et empreint de curiosité des interactions avec les outils informatiques (Martocchio and Webster, 1992: p. 202). Il s'agit d'une caractéristique individuelle déterminant la manière dont un individu interagit avec les outils technologiques, et ce avec plus ou moins de simplicité et de naturel. Aussi, on s'attend à ce que les commerciaux

qui disposent d'une plus grande spontanéité cognitive dans leur utilisation des technologies informatiques en général soient également plus enclins à utiliser des outils technologiques d'aide à la vente dans le cadre d'un processus de vente.

La spontanéité cognitive fait partie d'un concept de second ordre appelé jeu. L'jeu est conceptualisé comme un trait individuel, représentant la disposition et la tendance à interpréter, percevoir et répondre au monde d'une manière plus positive, spontanée, moins restreinte, agile et à l'aise (Glynn and Webster, 1992). Starbuck and Webster (1991) décrivent l'jeu comme une prédisposition à tirer un plaisir immédiat et à s'impliquer dans des activités. L'jeu se définit comme une construction multidimensionnelle, englobant des composantes cognitives, affectives et comportementales (Glynn and Webster, 1992: p. 85).

L'jeu fournit une motivation intrinsèque qui facilite l'apprentissage pour les enfants comme les adultes (Kerr and Apter, 1991; Piaget, 1962). L'jeu se traduit souvent par un apprentissage à la fois individuel et organisationnel (Lieberman, 1977; Miller, 1973), de l'adaptation (Blanchard, 1986; Weick, 1979), de la créativité (Csikszentmihalyi, 1997; Lieberman, 1977), une construction de communauté (Bowman, 1987), une plus grande attention à la qualité (Glynn, 1991) et une meilleure performance globale (Webster *et al.*, 1990). De plus, une attitude ludique diminue le stress (Kerr and Apter, 1991). L'jeu devrait généralement être bénéfique pour les ventes (Maxwell *et al.*, 2005).

L'jeu se manifeste par les qualités ou les attributs que les individus apportent à leur environnement (Barnett, 1990, 1991; Bozionelos and Bozionelos, 1999; Csikszentmihalyi, 1997; Lieberman, 1965, 1966). Lieberman (1965, 1966) identifie cinq dimensions : (1) la spontanéité cognitive, (2) la spontanéité physique, (3) la spontanéité sociale, (4) la joie et (5) le

sens de l'humour. La spontanéité (cognitive, physique et sociale) fait souvent référence à un comportement (a) qui est nouveau et créatif, immédiat, adéquat et approprié à la situation ; (b) que l'individu produit facilement, sans résistance, sans effort ou inconsciemment ; et (c) que l'individu effectue avec une implication totale en contrôlant ses propres actions, qui ne sont pas impulsives (Collins *et al.*, 1997; Csikszentmihalyi, 1997; Kellar *et al.*, 2002; Kipper and Hundal, 2005; Moreno, 1953). Moreno (1953) a soutenu que la spontanéité se produit dans une situation de résolution de problèmes. Elle constitue la réponse qui se produit et qui propulse l'individu vers une réponse adéquate à une nouvelle situation ou une nouvelle réponse à une ancienne situation.

Conclusion du chapitre 1

Dans ce chapitre, nous avons, dans un premier temps, défini la négociation commerciale et présenté les origines de l'approche transactionnelle et son évolution vers l'approche relationnelle. En effet, la nature des processus d'échange entre acheteurs et commerciaux en *BtoB* a radicalement changé. Des partenariats coopératifs plutôt que des actions compétitives (Anderson *et al.*, 1994; Anderson and Narus, 1990), une recherche de résultats intégratifs *gagnant-gagnant* plutôt que distributifs (Clopton, 1984) et des perspectives à long terme plutôt qu'à court terme (Dwyer *et al.*, 1987; Ganesan, 1994) caractérisent mieux les relations acheteur-vendeur que le processus traditionnel « d'échange sans lien de dépendance » (Mukherji and Francis, 2008). Dans un deuxième temps, nous avons présenté une revue de la littérature sur les technologies d'aide à la vente afin de mettre en évidence son intérêt dans le marketing relationnel (Agnihotri *et al.*, 2009; Ahearne *et al.*, 2004; Rapp *et al.*, 2012). Et dans un troisième temps, nous avons effectué une synthèse de la littérature sur l'utilisation de ces technologies d'aide à la vente et deux de ces déterminants clés que sont le changement de routine technologique et la spontanéité cognitive.

Chapitre 2 : Le rôle des mécanismes interpersonnels et leurs conséquences

Au cours de la dernière décennie, les commerciaux ont accordé une importance stratégique accrue à l'établissement de relations avec les acheteurs (Cannon and Perreault Jr, 1999) et à l'investissement dans les technologies de l'information appliquées à la force de vente (Shoemaker, 2001). Comme évoqué dans le chapitre précédent, les technologies d'aide à la vente visent à améliorer la gestion de la relation client, et ainsi les performances du commercial. Or, les mécanismes médiateurs sous-jacents permettant d'expliquer cette relation sont encore peu étudiés. De premières études montrent l'influence des technologies d'aide à la vente sur le comportement de vente adaptatif (Itani *et al.*, 2017; Park *et al.*, 2010) et la qualité de la relation (Agnihotri *et al.*, 2012; Park *et al.*, 2010). Les mécanismes interpersonnels (i.e., qualité de la relation et comportement de vente adaptatif) semblent ainsi jouer un rôle clé dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les conséquences pour le commercial.

Dans un premier temps, nous présenterons les performances du commercial comme résultats de la négociation. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature concernant la qualité de la relation acheteur-vendeur sera présentée ainsi que son rôle de mécanisme interpersonnel clé dans un processus de vente fondé sur le marketing relationnel. Dans un troisième temps, nous présenterons une synthèse de la littérature sur le comportement de vente adaptatif et de son rôle central dans le processus de vente.

2.1. Les performances du commercial, comme résultat pour le commercial

Parce que les efforts des commerciaux sont considérés comme étroitement liés aux revenus de l'entreprise, la performance du commercial est mesurée plus objectivement et plus souvent que celle des autres types de personnel de l'entreprise (Spiro *et al.*, 2007). D'une manière générale, la *performance* est la raison pour laquelle une organisation embauche pour faire un ensemble de tâches et le faire bien (Gahlan and Singh, 2014). Ainsi, la performance n'est pas définie par l'action elle-même, mais par des processus de jugement et d'évaluation (Borman and Motowidlo, 1997; Ilgen and Schneider, 1991).

Plus spécifiquement, la *performance au travail* est si importante qu'elle est souvent simplement appelée « le critère » (Dalal, 2005). Le point de vue traditionnel restreint l'espace de performance à ce que Borman and Motowidlo (1997: p. 99) appellent la performance des tâches, c'est-à-dire « l'efficacité avec laquelle les titulaires d'un poste exécutent des activités qui contribuent au noyau technique de l'organisation ». La performance est un concept important car « la contribution majeure de la valeur d'un employé à l'organisation réside dans son comportement au travail et, en fin de compte, de sa performance » (Arvey and Murphy, 1998). La performance au travail est définie comme le degré auquel un individu exécute son rôle en référence à certaines normes spécifiées fixées par les organisations (Garud and Nayyar, 1994).

En gestion des ventes, la performance fait partie des variables de résultat qui ont fait l'objet d'une grande attention de la part des chercheurs (e.g. Brown and Peterson, 1993; Comer and Dubinsky, 1985). Concernant la *performance de la négociation*, sa conceptualisation est une tâche extrêmement complexe à effectuer (Jolibert and Velazquez, 1989). Le résultat de la négociation est le produit de la situation de négociation. Les négociations peuvent aboutir à un commun accord ou bien à une impasse (c'est-à-dire que les parties ne parviennent pas à un

accord mutuellement acceptable). S'il est possible d'évaluer les bénéfices, les coûts résultant d'une négociation, il n'en est pas de même, par exemple, pour les gains ou pertes de réputation, de prestige, ou les conséquences à long terme d'une transaction. De plus, dans la négociation commerciale, les tâches respectives des négociateurs (acheteur, commercial) nécessitent des indicateurs de performance différents. En effet, les objectifs des deux parties ne correspondent pas exactement. Même si le commercial souhaite maximiser la satisfaction de l'acheteur (afin que l'acheteur ne retourne pas le produit ou ne change pas de fournisseur), il préfère tout de même atteindre ses propres objectifs de vente (ventes, volumes) (Weitz, 1981). L'acheteur est cependant très intéressé par la satisfaction de ses besoins, mais moins par les concessions obtenues du commercial sur les prix (Dion and Banting, 1988). Xie and Zhou (2012) ont proposé que deux mécanismes différents pourraient éventuellement former un résultat objectif et subjectif de la négociation : l'un en comparant le profit selon différents critères, et l'autre en évaluant subjectivement les négociateurs pendant le processus de négociation.

Concernant la *performance du commercial*, celle-ci est définie comme « un comportement évalué en fonction de sa contribution aux objectifs de l'organisation » (Johnston and Marshall, 2013: p. 412). Churchill *et al.* (1993) ajoute que le comportement du commercial – c'est-à-dire les tâches constituant un effort de travail – contribue à la réalisation des objectifs de l'organisation. Cette définition est cohérente avec les recherches antérieures sur la performance du commercial (Anderson and Weitz, 1992; Behrman and Perreault Jr, 1982; Cravens *et al.*, 1993; Oliver and Anderson, 1994; Singh, 1998; Sujana *et al.*, 1994). A l'instar d'Anderson and Oliver (1987), Zallocco *et al.* (2009) conceptualisent la performance du commercial comme l'évaluation des commerciaux en fonction (1) de ce qu'ils produisent, c'est-à-dire les résultats de vente ; et (2) de ce qu'ils font, c'est-à-dire leurs comportements de vente. (1) Les *résultats de vente* incluent notamment la génération de *leads*, les revenus, les parts de marché, les

nouveaux comptes, la rentabilité ; tandis que (2) les *comportements de vente* comprennent les compétences en matière de vente (e.g., le travail en équipe, l'efficacité de la communication) et les activités de vente (e.g., prospection téléphonique, gestion du temps et du territoire). Cette distinction est pertinente pour la vente en *BtoB*, puisque si la performance du commercial dépend de ses résultats de vente, elle dépend aussi de sa capacité *avérée* à trouver des solutions nouvelles pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients.

Aussi, la prise en compte de la *performance créative* du commercial nous semble essentielle pour la vente en *BtoB*. La créativité représente l'un des cinq domaines critiques de la performance des commerciaux mais reste sous-étudiés en management des ventes (Evans *et al.*, 2012). L'une des raisons du manque de recherche peut être la nature contextuelle de la créativité, néanmoins les capacités et performances créatives devraient prendre de plus de place à mesure que les tâches de routine sont laissées à des logiciels qui en effectuent une gestion automatisée. Agnihotri *et al.* (2014) étendent la théorie de la créativité et des ventes en adaptant la conceptualisation de la créativité d'Amabile (1983) à un modèle de créativité centré sur la recherche de solutions pour la vente de services spécifiques. D'ailleurs, les caractéristiques de l'emploi et les situations de travail spécifiques peuvent faciliter ou entraver la résolution créative de problèmes (Wang and Netemeyer, 2004). Cette vision de la performance suggère que la performance du commercial peut être étudiée à la fois comme une performance subjective et comme une performance créative.

Pour cette recherche, nous nous inscrivons donc dans la lignée des travaux d'Anderson and Oliver (1987) et proposons une conceptualisation de la performance du commercial tenant compte à la fois de ses résultats de vente – performances commerciales – et de ses comportements de vente – performances créatives (Amabile, 1983; Anderson and Oliver, 1987;

Behrman and Perreault Jr, 1982; Challagalla and Shervani, 1996; Cravens *et al.*, 1993; Oliver and Anderson, 1994).

2.1.1. Les performances commerciales

Suivant l'approche de Xie and Zhou (2012), deux mécanismes différents forment un résultat objectif et subjectif de la négociation. Les *résultats objectifs* sont l'aspect économique de la négociation, que le processus aboutisse à un accord ou à un profit. Cette composante est plus concrète et peut être facilement déterminée en examinant le succès/échec du processus de négociation en termes économiques, c'est-à-dire la signature du contrat et les bénéfices obtenus (Anderson and Oliver, 1987). Cette approche est adaptée lorsque les partenaires recherchent une relation à court terme, car l'accent est mis uniquement sur les gains/pertes économiques résultant du processus de transaction et de négociation. Lors de l'analyse de la performance objective d'une négociation, le coût de transaction et le prix du contrat (ou des produits/services) sont les données les plus utilisées (Anderson and Oliver, 1987). Lors d'une négociation, si chaque partie cède sur les questions les moins problématiques pour elle, alors les deux parties en bénéficient en termes de gains individuels et de gains joints. Pour ce faire, les parties doivent avoir connaissance de leurs préférences respectives (Thompson and Hastie, 1990). Une négociation intégrative réussie, définie comme ayant un gain joint élevé, est plus probable si les parties se font confiance et échangent des informations (Froman and Cohen, 1970; Kimmel *et al.*, 1980). Le gain joint dépend donc de la coopération entre les parties.

Les *résultats subjectifs* font référence à la perception et à l'émotion des négociateurs à la fin de la négociation (Thompson, 1990). Churchill Jr *et al.* (1985) n'ont trouvé aucune différence significative entre les mesures objectives et subjectives de la performance. Il est cependant plus facile de comparer des commerciaux travaillant dans divers secteurs d'activités et avec des

offres différentes par le biais de leurs résultats subjectifs. Une comparaison des prédictions issues de résultats subjectifs et de résultats objectifs (Xie and Zhou, 2012) a mis en évidence que les résultats subjectifs permettent de prédire avec plus de précision les actions du négociateur, e.g., anticiper les résultats d'une vente ou décider de ne pas faire affaire avec un client en refusant d'aller plus loin dans la négociation (O'Connor *et al.*, 2005), ainsi que le résultat objectif de la prochaine négociation (Curhan *et al.*, 2009). Par conséquent, le résultat subjectif est considéré comme particulièrement pertinent pour les ventes où une relation à long terme est recherchée, ce qui est le cas de la vente en *BtoB*.

2.1.2. Les performances créatives

Dans l'environnement commercial concurrentiel d'aujourd'hui, la créativité est essentielle au succès de l'organisation. Or, les ventes sont un domaine où la créativité joue un rôle particulièrement important (Wang and Netemeyer, 2004). Les travaux en psychologie sociale suggèrent que « la créativité est mieux conceptualisée non pas comme un trait de personnalité ou comme une capacité générale, mais comme un comportement résultant de constellations particulières de caractéristiques personnelles, de capacités cognitives et d'environnements sociaux » (Amabile, 1983: p. 358). En d'autres termes, la créativité est mise en évidence dans des produits ou d'autres réponses observables qui résultent de l'interaction entre la personne (e.g., ses caractéristiques de personnalité et ses capacités cognitives) et son environnement. La créativité représente un flux de pensées et d'actes nouveaux mais pratiquement utiles (Wang and Netemeyer, 2004). Presque tout le monde est capable de faire preuve de créativité, mais pas nécessairement de la même manière ou au même degré (Amabile, 1983; Nickerson, 1999).

Wang and Netemeyer (2004) ont mis en évidence que la performance créative des commerciaux peut s'exprimer dans de nombreux aspects de leur travail. La créativité est

nécessaire lorsque le commercial génère et évalue de nouvelles solutions pour d'anciens problèmes, voit les anciens problèmes sous un angle différent, définit et résout un nouveau problème ou détecte un problème négligé. Ces problèmes peuvent notamment résider dans les domaines de la gestion de la relation client, de la logistique, de la formation ou de la coordination interne. Les commerciaux peuvent également faire preuve de créativité pour faire des présentations, gérer les objections, persuader, établir des relations avec les clients et transférer les connaissances et les compétences d'autres domaines aux problèmes de vente. Bien que toutes les activités ne nécessitent pas un niveau égal de créativité (Amabile, 1983; Moncrief, 1986), il est clair que l'approche de la vente par résolution de problèmes est la base de la construction de relations à long terme avec les clients et les autres partenaires commerciaux (Weitz and Bradford, 1999). De plus, et conformément à la littérature sur la pensée créative (De Bono, 1993), la quantité d'idées examinées et essayées est essentielle, car des solutions meilleures et plus efficaces aux problèmes de vente ne peuvent être générées, trouvées et évaluées qu'au milieu d'un grand nombre d'idées. Ainsi, la capacité à générer de nombreuses solutions alternatives est un aspect clé de la créativité. Wang and Netemeyer (2004) ont suggéré que les clients ne sont satisfaits que lorsque leurs problèmes sont correctement compris et que des solutions sur-mesure sont proposées et mises en œuvre avec succès. Nous conceptualisons alors la performance créative du commercial comme « la quantité de nouvelles idées produites et de nouveaux comportements manifestés par le commercial dans l'exercice de ses activités professionnelles » (Wang and Netemeyer, 2004).

Les technologies d'aide à la vente fournissent des ressources supplémentaires pour effectuer des tâches abstraites et créatives, et en même temps, libèrent du temps pour les commerciaux en réduisant les tâches répétitives (Cirillo *et al.*, 2020). En effet, les commerciaux doivent souvent trouver des solutions nouvelles et originales pour répondre aux besoins du client et

réussir leur vente en étant souvent confrontés à des processus de vente complexes impliquant de multiples acteurs. S'agissant de la manière la plus appropriée de mesurer la performance commerciale, le débat demeure (Giacobbe *et al.*, 2006). Des chercheurs mettent en garde contre la prise en compte d'une seule dimension de la performance du commercial (Avila and Fern, 1986; Giacobbe *et al.*, 2006; Landy and Farr, 1980). Étant donné que l'un des rôles principaux d'un commercial est d'influencer les décisions d'achat des clients, la performance perçue ajoute des informations perceptives importantes au-delà d'autres déterminants de la performance des ventes, y compris les résultats objectifs des ventes qui peuvent être fortement influencés par des facteurs environnementaux et situationnels hors du contrôle du commercial (McFarland *et al.*, 2006). Aussi, nous proposons d'évaluer les performances du commercial en tenant compte à la fois de ses performances commerciales et de ses performances créatives.

Dans ce travail, les performances du commercial sont ainsi conceptualisées comme l'association de deux dimensions distinctes, l'une portant sur les performances commerciales en termes résultats subjectifs de vente, et l'autre, portant sur les performances créatives du commercial. Les *performances commerciales subjectives* résultant de la capacité du commercial à produire des résultats de vente clés (Sundaram *et al.*, 2007), alors que les *performances créatives* correspondent aux capacités du commercial à développer des solutions originales pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client (Wang and Netemeyer, 2004). Dans le contexte de marketing relationnel, l'importance de la qualité de la relation en *BtoB* semble être une variable clé dans la recherches de performances (Palmatier *et al.*, 2007).

2.2. Le rôle de la qualité de la relation en *BtoB*

La qualité de la relation acheteur-vendeur se définit comme un ensemble de valeurs immatérielles qui augmente les produits ou les services et entraîne un échange attendu entre acheteurs et commerciaux (Levitt and Levitt, 1986). Nous présenterons dans un premier temps la définition et les caractéristiques de la qualité de la relation. Ensuite nous examinerons les dimensions de la qualité de la relation. Enfin, nous étudierons le rôle de l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour le développement de la qualité de la relation.

2.2.1. La qualité de la relation, définition et caractéristiques

La littérature existante offre un large éventail de mécanismes relationnels, et les chercheurs ne sont pas d'accord sur celui qui capture le mieux les caractéristiques d'un échange relationnel qui influencent la performance (Palmatier *et al.*, 2006). Par exemple, Morgan and Hunt (1994) proposent que la confiance et l'engagement sont tous deux essentiels pour prédire les performances d'échange, tandis que d'autres suggèrent que soit la confiance (e.g. Doney and Cannon, 1997; Sirdeshmukh *et al.*, 2002) soit l'engagement (e.g. Anderson and Weitz, 1992; Gruen *et al.*, 2000; Jap and Ganesan, 2000) sont chacun d'eux *le* construit relationnel essentiel. Une autre école de pensée, agrégeant l'ensemble de ces travaux, montre que la construction globale de la qualité de la relation – incluant l'engagement, la confiance et la satisfaction relationnelle – offre la meilleure évaluation de la force de la relation et fournit le meilleur aperçu de la performance (e.g. Itani *et al.*, 2019; Kumar *et al.*, 1995; Wulf *et al.*, 2001).

La qualité de la relation constitue ainsi une *évaluation globale* et un indicateur pertinent qui décrit la force et l'état de la relation au fil du temps (Smith, 1998; Vesel and Zabkar, 2010). En d'autres termes, le client a une impression globale de la force de la relation avec le commercial.

Selon Hennig-Thurau and Klee (1997), la qualité de la relation peut être considérée comme le degré d'adéquation d'une relation pour répondre aux besoins du client associé à cette relation. La qualité de la relation peut être considérée comme une évaluation globale de la force d'une relation (Wulf *et al.*, 2001). Hunt *et al.* (2011) suggèrent qu'un marketing relationnel réussi résulte de certains aspects des relations coopératives qui caractérisent les échanges réussis. En termes de conceptualisation, la qualité de la relation est un construit d'ordre supérieur décrivant la valeur que les clients attachent à leur relation avec le fournisseur de services (Dorsch *et al.*, 1998). Une qualité relationnelle élevée signifie que le client peut se fier à l'intégrité du commercial et a confiance dans les performances futures du commercial car le niveau des performances passées a toujours été satisfaisant (Crosby *et al.*, 1990).

En termes d'évaluation, la qualité de la relation peut être évaluée soit par le client (Itani *et al.*, 2019; Wulf *et al.*, 2001), soit par le commercial (Mullins *et al.*, 2014; Udayana *et al.*, 2019). Mullins *et al.* (2014) soutiennent que la qualité de la relation *perçue par le commercial* et de la qualité de la relation *perçue par le client* sont corrélées. Compte tenu du positionnement de ce travail de recherche et de sa focalisation sur les perceptions et comportements du commercial, nous privilégions l'évaluation de la qualité de la relation telle que perçue par le commercial. Selon Mullins *et al.* (2014: p. 39), la qualité de la relation perçue par le commercial se définit comme une combinaison de la perception du commercial vis-à-vis de la confiance, de la satisfaction et de l'engagement du client envers lui.

2.2.2. Les dimensions de la qualité de la relation

Comme évoqué précédemment, la qualité de la relation est un construit tridimensionnel. Il se conceptualise comme un construit de second ordre comportant les trois dimensions suivantes : la confiance, la satisfaction interpersonnelle et l'engagement (Palmatier *et al.*, 2006).

La confiance interpersonnelle

Hall (2006) explique que ceux qui font confiance s'attendent à ce que la personne de confiance se comporte avec bienveillance envers eux et avec compétence dans le domaine dans lequel on lui fait confiance (ou en prenant soin de celui qui lui est confié). Dans le contexte de la vente relationnelle, la confiance interpersonnelle peut être définie comme la croyance du client quant au fait qu'il peut compter sur le commercial pour qu'il se comporte de manière à servir son intérêt à long terme (Crosby *et al.*, 1990). Selon Morgan and Hunt (1994), la confiance existe « lorsqu'une partie a confiance en la fiabilité et l'intégrité d'un partenaire d'échange ». Dans le même veine, Swan *et al.* (1988) considère la confiance comme « [l]a conviction du client qu'il peut se fier à ce qui est dit ou promis par le commercial ». Sirdeshmukh *et al.* (2002) ajoutent que la confiance est l'attente du consommateur que le fournisseur de services « peut être fiable pour tenir ses promesses ». Dans la même idée, selon Cater and Zabkar (2009), la confiance est une croyance, un sentiment ou une attente vis-à-vis d'un partenaire d'échange qui peut être jugé d'après l'expertise, la fiabilité et les intentions du partenaire.

Smith and Barclay (1997) suggèrent une approche intégrative combinant les aspects psychologiques et comportementaux de la confiance, en soulignant la confiance comme une croyance et/ou une attente et/ou un sentiment et comme une intention de comportement. Parmi les nombreuses définitions, deux conceptualisations assez proches se dégagent. La première conceptualisation considère que la confiance est une anticipation que les attentes des partenaires ne seront pas déçues (Nooteboom *et al.*, 1997; Zucker, 1986). Il est probable que l'un n'abusera pas de l'autre et entreprendra les actions souhaitables pour la relation. Par conséquent, tout ce qui contribue à restreindre le comportement opportuniste des partenaires (e.g., contrats, audits,

promesses de récompenses futures) est une source de confiance. La seconde conceptualisation suggère que la confiance est une croyance en la relation avec les autres (Bidault and Jarillo, 1995; Guibert, 1999; Sako, 1992). Moorman *et al.* (1993) ajoutent que la confiance comme une attente, une croyance ou sentiment, et aussi comme volonté qui sous-tend la vulnérabilité ou l'incertitude liée à l'autre. Un aspect important de cette définition est la notion de confiance en tant que sentiment de base ou attente à l'égard d'un partenaire d'échange qui résulte de l'expertise, de la fiabilité et de l'intentionnalité du partenaire (Moorman *et al.*, 1992). Faire confiance à quelqu'un signifie croire qu'il peut et veut agir positivement. Cette croyance repose sur deux arguments : un *argument technique* qui lie la confiance aux compétences des partenaires (c'est-à-dire la croyance en la capacité de l'autre à accomplir la tâche, ce qui correspond à la crédibilité du partenaire) ; et un *argument moral* qui met l'accent sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires (c'est-à-dire la croyance en l'engagement moral de l'autre à agir positivement, ce qui correspond à la bienveillance du partenaire). La confiance repose sur la réputation et l'expérience passée des partenaires. Elle se construit à travers le développement de liens socio-psychologiques et d'un processus d'apprentissage. C'est généralement à cette seconde conception que se réfèrent les chercheurs, et que nous choisissons de part son argument technique et moral.

La confiance est considérée comme un ingrédient clé pour le développement des affaires à long terme et a été reconnu comme un outil très important pour améliorer les relations d'entreprise (Berry, 1995). Spekman (1988) a postulé que la confiance est le construit relationnel central ; il a été qualifié de « pierre angulaire du partenariat stratégique ». La confiance a une influence significative et positive sur les interactions commerciales, y compris la relation acheteur-vendeur (Schurr and Ozanne, 1985). La notion de confiance interpersonnelle a donc trouvé un champ d'application privilégié dans les problématiques de

négociation et de vente, principalement dans les situations d'affaires interentreprises (Guibert, 1999; Jap, 2001).

La satisfaction interpersonnelle

La satisfaction est un construit largement étudié en marketing. De fait, la littérature fait état de nombreuses définitions. Pour certains la satisfaction correspond à une émotion (Westbrook and Oliver, 1991), d'autres l'associent à une perception cognitive (Bloemer and Kasper, 1995), et d'autres encore la définissent comme un état cumulatif (Anderson *et al.*, 1994). Globalement, les définitions diffèrent selon que la satisfaction est envisagée comme un état psychologique ou comme le processus aboutissant à cet état (Oliver, 1993; Yi, 1990). *En tant qu'état psychologique*, l'évaluation de la satisfaction oblige les individus à élaborer un jugement pour appréhender cet état qui ne leur est pas accessible directement. Dans ce cas, la satisfaction est décrite comme une réponse d'accomplissement (Oliver, 1980b), une réaction affective (Halstead *et al.*, 1994), une évaluation globale (Fornell, 1992), un état psychologique (Bloemer and Kasper, 1995; Yi *et al.*, 2011), un jugement évaluatif global (Oliver and DeSarbo, 1988) ou une brève réponse (Oliver, 1981). *En tant que processus*, ce sont les étapes intrapsychologiques qui conduisent à ce jugement (ou résultat) qui sont étudiées. Le processus le plus largement étudié en marketing est le paradigme de la non-confirmation des attentes (Westbrook and Reilly, 1983). A l'instar de (Giese and Cote, 2000), ce qui nous intéresse pour ce travail et plus le *résultat* de l'évaluation de satisfaction que les processus internes qui le sous-tendent. Aussi nous privilégions l'approche de la satisfaction comme un état psychologique, c'est-à-dire un résultat.

Le jugement de satisfaction dépend également de son objet d'analyse (Giese and Cote, 2000). En marketing, la satisfaction peut porter sur les produits et/ou services de l'entreprise

(Churchill Jr and Surprenant, 1982; Tse and Wilton, 1988), l'ensemble de l'expérience d'achat ou de consommation (Fisk and Young, 1985; Oliver, 1980a; Westbrook and Reilly, 1983), ou sur la relation interpersonnelle acheteur-vendeur (Oliver and Swan, 1989; Swan *et al.*, 1985). S'agissant d'appréhender la qualité de la relation entre le commercial et son client, nous optons pour l'étude de la satisfaction à la relation interpersonnelle acheteur-vendeur, aussi appelée satisfaction interpersonnelle (Preis, 2003).

La satisfaction interpersonnelle est souvent considérée comme une variable essentielle de l'analyse des comportements post-achat (Lussier, 2014). Elle correspond à l'état affectif (également appelé état émotionnel) du client par rapport à la relation (Oliver and DeSarbo, 1988). La satisfaction interpersonnelle reflète la satisfaction du client à l'égard de la relation et ne prend pas en compte la satisfaction globale dans son ensemble (Palmatier *et al.*, 2007). Cet état émotionnel du client vis-à-vis de la relation est mesuré de manière cumulative à partir de l'historique de l'échange (Palmatier *et al.*, 2006). A l'instar de Palmatier *et al.* (2006), nous conceptualisons la satisfaction comme l'état émotionnel d'un individu envers la relation mesurée de façon cumulative en se basant sur l'historique de l'échange.

L'engagement

Dans la littérature en marketing relationnel, le concept d'engagement joue un rôle central, car c'est une caractéristique majeure des modèles de marketing relationnel (Alrubaiee and Al-Nazer, 2010). La recherche suggère que l'engagement relationnel est au cœur de toutes les relations de travail réussies et qu'il est un ingrédient essentiel dans les relations à long terme réussies (Anderson and Narus, 1990). L'engagement relationnel fait référence à un engagement implicite ou explicite de la continuité d'une relation entre partenaires d'échange. Il a servi de variable dépendante dans plusieurs modèles de marketing relationnel, notamment pour décrire

les relations acheteur-vendeur ; c'est un bon indicateur des relations à long terme (Morgan and Hunt, 1994) qui représente le summum des liens relationnels (Dwyer *et al.*, 1987).

L'engagement a été conceptualisé de plusieurs manières, notamment le désir de poursuivre la relation, la volonté de faire des sacrifices à court terme, la confiance dans la stabilité de la relation et les investissements dans la relation (Kim and Frazier, 1997). La littérature académique propose principalement deux approches de l'engagement (Frisou, 2000; Gurviez and Korchia, 2002; Lichtlé and Plichon, 2008). La première est une approche attitudinale et la seconde une approche comportementale. *L'approche attitudinale* (ou cognitive) de l'engagement est basée sur le désir à long terme du client de maintenir de bonnes relations (Moorman *et al.*, 1992). Selon certains auteurs, cette approche attitudinale de l'engagement est une intention comportementale de maintenir une relation à long terme, qui se traduit par des contributions réelles et partagées (Dwyer *et al.*, 1987). D'autres auteurs définissent l'engagement comme la volonté de fournir l'effort nécessaire pour maintenir une relation durable que le client considère comme importante (Morgan and Hunt, 1994). *L'approche comportementale* définit, quant à elle, l'engagement comme la conséquence des barrières économiques découlant d'une relation (Frisou, 2000). Selon Kiesler (1971), l'approche comportementale de l'engagement « se fonde sur la psychologie de l'engagement et se définit comme le lien entre l'individu et ses actes » (Joule and Beauvois, 1989; Lichtlé and Plichon, 2008). L'engagement est donc aussi une promesse de continuité de la relation (Anderson and Weitz, 1989). Selon Anderson and Narus (1990), l'engagement est défini comme la volonté du client d'accepter des sacrifices à court terme pour obtenir des avantages à long terme. Dans cette définition, l'individu est le premier responsable de ses actes et est fidèle à lui-même, ce qui rend l'acte plus résistant au changement (Lichtlé and Plichon, 2008).

Plusieurs chercheurs soutiennent que l'engagement peut être considéré comme une variable multidimensionnelle (Allen and Meyer, 1990; Fullerton, 2003, 2005; Johnson *et al.*, 2006). De nombreuses recherches universitaires ont été menées sur l'aspect multidimensionnel de l'engagement, en particulier dans les disciplines du marketing, de la gestion et de la psychologie. En effet, Fullerton (2005) a proposé la notion de multi-dimensionnalis  de l'engagement. Pour cet auteur, la mesure unidimensionnelle est trop simple et ne saisit pas l'aspect global de l'engagement (Fullerton, 2005). Les travaux d'Allen and Meyer (1990) en management organisationnel suggèrent que l'engagement se manifeste en trois dimensions : l'engagement émotionnel, l'engagement calculé et, enfin, l'engagement normatif. (1) L'engagement émotionnel est basé sur des notions de valeurs partagées, d'attachement et de désir de maintenir la relation. (2) L'engagement calculé ( galement appelé aspect cognitif et rationnel de l'engagement) repose sur un choix délibéré et calculé et, surtout, soumis à des coûts potentiels en cas de changement. (3) L'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation envers l'organisation ou des normes pour maintenir la relation. Pour ce travail, nous conceptualisons l'engagement comme une moyenne de la perception d'un vendeur de la satisfaction de la relation qu'il entretient avec ses clients à l'instar de (Mullins *et al.*, 2014).

2.2.3. Le rôle de l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour le développement de la qualité de la relation

Les technologies d'aide à la vente ont transformé la plupart (sinon la totalité) des processus de vente (Papakonstantinidis *et al.*, 2021). Les technologies d'aide à la vente améliorent la communication externe et interne, facilitent l'accès à l'information et aux connaissances, augmentent la portée du marché et renforcent l'efficacité (Anderson and Swaminathan, 2011; Pantano, 2014). Du point de vue du client, grâce à une communication améliorée et à une

commodité accrue, les technologies d'aide à la vente améliorent les relations avec les clients (Flavián *et al.*, 2005) et la satisfaction des clients (Notomi *et al.*, 2015).

De premières études montrent l'influence des technologies d'aide à la vente sur la qualité de la relation (Agnihotri *et al.*, 2012; Park *et al.*, 2010). Les structures organisationnelles modernes obligent les commerciaux à s'engager dans une communication continue avec les clients et la direction, ainsi qu'à coordonner les activités avec les membres de l'équipe en temps réel (Rodriguez and Trainor, 2016). Pour faciliter ces nouvelles demandes et améliorer la productivité et l'efficacité des commerciaux, les entreprises utilisent des technologies telles que la gestion de la relation client (CRM) et les outils d'automatisation de la force de vente (SFA) (Hunter and Perreault Jr, 2007).

Les commerciaux cherchent à développer des relations avec leurs clients en s'adaptant à la situation de chaque client, en identifiant les besoins des clients et en résolvant leurs problèmes (Weitz, 1978). Lorsque les vendeurs réussissent dans ces efforts, la qualité de la relation avec leurs clients est probablement améliorée, ce qui rend la relation plus solide et durable. La vente adaptative permet aux commerciaux de façonner les messages en fonction de leurs acheteurs, améliorant ainsi la capacité du personnel de vente à établir des relations avec les clients et à augmenter les performances de vente (Jaramillo *et al.*, 2007).

2.3. Le rôle du comportement de vente adaptatif en *BtoB*

Depuis une trentaine d'années, les spécialistes du marketing décrivent les rencontres de vente optimales comme *adaptatives* et à forte dynamique interpersonnelle (Weitz, 1978, 1981). La notion de vente adaptative suggère que cette dernière devrait mieux fonctionner que tout autre moyen de communication car les commerciaux sont capables de développer un message unique pour chaque client. Un bon commercial est décrit comme suffisamment adaptable pour sélectionner et mettre en œuvre une stratégie de vente en fonction des caractéristiques du client potentiel et de la situation (Román and Iacobucci, 2010).

2.3.1. Définitions

Le comportement de vente adaptatif se définit comme « la modification des comportements de vente lors d'une interaction client ou entre ces interactions sur la base d'informations perçues sur la nature de la vente » (Weitz *et al.*, 1986: p. 175). Depuis que Weitz (1978) a démontré la relation entre le comportement de vente adaptatif et les performances, le comportement de vente adaptatif a connu un intérêt grandissant dans la recherche. « La pratique de la vente adaptative est définie comme la modification des comportements de vente au cours d'une interaction client ou lors d'interactions client sur la base d'informations perçues sur la nature de la vente » (Weitz *et al.*, 1986).

Le comportement de vente adaptatif comprend la mise en forme du contenu et de la quantité d'informations partagées avec des clients ayant des besoins différents. Par exemple, un commercial n'a pas besoin, pour un client régulier, des informations de base requises par un nouvel acheteur. Les commerciaux adaptent également leurs tactiques de vente au style de communication de l'acheteur (McFarland *et al.*, 2006; Williams and Spiro, 1985). Un

commercial peut adapter une présentation pour se concentrer sur le résultat net lorsqu'il s'adresse à un acheteur « orienté vers la tâche » (Williams and Spiro, 1985).

Généralement, lorsque les *situations de vente* sont variées et imprévisibles, le niveau de comportement de vente adaptatif augmente ; et à l'inverse, lorsque les situations de vente sont prévisibles, le niveau de comportement de vente adaptatif diminue (Chakrabarty *et al.*, 2013). Les commerciaux sont confrontés à divers comportements d'achat des consommateurs lorsqu'ils mènent des activités de vente, ce qui fait appel à leur capacité à modifier leur comportement de vente pour répondre aux besoins des consommateurs.

Sujan (1986) a trouvé que le *style d'adaptation* du communicant avait un impact très fort sur la relation avec une préférence pour un message relationnel suggérant que les commerciaux pourraient travailler plus efficacement en choisissant des approches qui étaient les plus appropriés pour certains clients ou, par exemple, en augmentant leur répertoire de leur approche de vente. Les commerciaux font preuve d'un haut degré d'adaptation lorsqu'ils utilisent différentes techniques de présentation selon les différents face-à-face qu'ils peuvent avoir et font différents ajustements durant ces rencontres.

2.3.2. Ses caractéristiques

Selon Weitz *et al.* (1986), les commerciaux ont la possibilité de collecter des informations puis d'élaborer et de mettre en œuvre une présentation commerciale adaptée aux caractéristiques de chaque client. Les commerciaux peuvent observer les réactions de leurs clients face à un argumentaire de vente donné et effectuer des ajustements stratégiques quasi instantanés. Les commerciaux doivent adapter avec confiance une présentation de vente basée sur les informations disponibles pour chaque client et situation (Spiro and Weitz, 1990). Spiro and Weitz (1990) détaillent les six caractéristiques distinctives du comportement de vente adaptatif.

1. *Motivation*. Facette liée à la reconnaissance du fait que différentes approches de vente sont nécessaires pour répondre aux différentes situations de vente.
2. *Motivation*. Facette liée à la confiance dans la capacité à utiliser une variété d'approches de vente différentes.
3. *Motivation*. Facette liée à la confiance dans la capacité à modifier l'approche de vente lors d'une interaction.
4. *Capacité*. Facette liée à la structure de connaissances qui facilite la reconnaissance des différentes situations de vente et l'accès à des stratégies de vente adaptées à chaque situation.
5. *Capacité*. Facette liée à la collecte d'informations sur la situation des ventes pour faciliter l'adaptation.
6. *Comportement*. Facette liée à l'utilisation réelle de différentes approches dans différentes situations.

Les trois premières caractéristiques concernent la motivation des commerciaux à pratiquer la vente adaptative. Les commerciaux doivent d'abord croire que les clients ont des croyances et des besoins différents et que ces différences entre les clients nécessitent de modifier les présentations de vente en conséquence. Le degré auquel les commerciaux sont motivés pour modifier leurs approches de vente à travers les situations de vente sera basé, dans une large mesure, sur leur attente que cela conduira à une augmentation des ventes. Par conséquent, ils doivent avoir confiance en leur capacité à utiliser une grande variété d'approches de vente, confiance en leur capacité à reconnaître quand une approche particulière est nécessaire et quand une approche particulière ne fonctionne pas, et confiance en leur capacité à modifier une approche de vente lorsqu'il est perçu comme inefficace (Spiro and Weitz, 1990).

Les quatrième et cinquième caractéristiques sont liées aux capacités nécessaires pour pratiquer efficacement la vente adaptative. Ces capacités consistent en (1) une structure de connaissance élaborée des situations de vente qui permet aux commerciaux de reconnaître différents types de catégories de situations et de récupérer, de la mémoire, une approche de vente appropriée associée à la catégorie et (2) une capacité à collecter des informations pour faciliter le processus d'appariement des situations de vente aux catégories en mémoire (Weitz *et al.*, 1986). Les commerciaux ayant ces capacités seront efficaces dans la pratique de la vente adaptative et leurs expériences positives renforceront la pratique continue de la vente adaptative.

Enfin, la sixième caractéristique concerne le comportement réel des commerciaux. Les commerciaux qui ont pratiqué la vente adaptative dans le passé seront prédisposés à continuer à pratiquer la vente adaptative. Dans notre travail, nous nous concentrerons sur cette facette qui nous révèle l'usage effectif de comportements de vente adaptatif.

2.3.3. Les performances commerciales comme conséquences

Des chercheurs en marketing ont décrit le comportement de vente adaptatif comme l'un des facteurs les plus importants du succès des commerciaux (Yoon *et al.*, 2020). La recherche confirme que la vente adaptative conduit à des performances de vente élevées (e.g. Boorum *et al.*, 1998; Franke and Park, 2006). Une méta-analyse a révélé que la vente adaptative améliore les performances de vente, qu'elles soient mesurées par les notes autodéclarées, par les notes des managers ou par des mesures de performance objectives (Franke and Park, 2006). Par conséquent, il n'est pas surprenant que les responsables marketing et les chercheurs s'intéressent à comprendre comment la vente adaptative peut-être favorisée.

La vente adaptative se traduit par une *efficacité à long terme* lorsque les avantages de l'approche sont supérieurs aux coûts – c'est-à-dire lorsque le coût de la sélection et de la formation des commerciaux pour collecter des informations pertinentes auprès de leurs clients et utiliser ces informations de manière appropriée sont inférieurs aux ventes générées par la pratique de la vente adaptative (Spiro and Weitz, 1990). L'intérêt du comportement de vente adaptatif vient principalement du fait que les bénéfices de cette approche dépassent les coûts – les coûts correspondant à l'entraînement des commerciaux à collecter des informations de leurs clients et de se servir de ces informations correctement. Toujours selon Weitz *et al.* (1986), il y a quatre conditions nécessaires pour que les revenus dépassent les coûts :

- (1) les commerciaux rencontrent une grande variété de client avec différents besoins,
- (2) la situation typique de vente entraîne des commandes assez larges,
- (3) les sociétés fournissent des ressources pour faciliter l'adaptation, et
- (4) les commerciaux ont cette capacité à s'adapter efficacement.

La capacité de livrer un message axé sur le client est essentielle à la performance des commerciaux. Weitz *et al.* (1986) ont fourni un cadre de recherche visant à accroître la compréhension des compétences accroissant la performance d'un commercial. Conformément à ce cadre, la recherche continue de se concentrer sur la capacité des commerciaux à adapter efficacement les comportements de vente aux exigences de la situation de vente. Levy and Sharma (1994) ont suggéré que les directeurs des ventes accordent une attention particulière à la pratique de la vente adaptative de leurs commerciaux, car il a été démontré qu'elle est liée positivement à la performance commerciale.

2.3.4. Les technologies d'aide à la vente comme déterminants

De premières études montrent l'influence des technologies d'aide à la vente sur le comportement de vente adaptatif (Itani *et al.*, 2017; Park *et al.*, 2010). D'une part, les technologies d'aide à la vente visent à améliorer la gestion de la relation client, et par là même les performances du commercial. D'autre part, comme l'affirment Spiro and Weitz (1990), la vente relationnelle permet d'adapter un message marketing aux besoins et croyances spécifiques de chaque client. Une telle communication est généralement considérée comme plus crédible et plus impactante que les messages délivrés par d'autres formes de médias. C'est cette communication ou contact personnel qui permet au commercial de traiter efficacement les besoins, les désirs et les préoccupations des clients immédiatement, c'est-à-dire de « s'adapter », (Robinson Jr *et al.*, 2002). Ainsi, les technologies d'aide à la vente devraient constituer des outils précieux de collecte et d'analyses des données client pour permettre une meilleure adaptation du comportement de vente des commerciaux.

Si la technologie peut améliorer les capacités d'un commercial, elle ne peut pas transformer un mauvais commercial en un bon. La technologie peut cependant améliorer les capacités, l'organisation, la communication et la présentation déjà existantes des commerciaux (Jelinek, 2013). Pour ce faire, les technologies d'aide à la vente fournissent des données précises qui améliorent les connaissances et les capacités de prise de décision des commerciaux (Rapp *et al.*, 2008). Ces technologies permettent la collecte et l'analyse de données telles que les prix et la disponibilité des produits, les habitudes d'achat des clients, les chiffres de vente et les informations sur les produits et la concurrence (Mariadoss *et al.*, 2014). Plus les commerciaux sont avertis, plus ils ont la capacité de persuader, de négocier et de répondre aux besoins du client (Jelinek, 2013). Ces capacités de prise de décision améliorées contribuent à améliorer la

perception du client de l'entreprise vendeuse (Rogers *et al.*, 2008) et, par conséquent, à approfondir les relations acheteur-vendeur (Baker and Delpechitre, 2013).

Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons présenté, dans un premier, une revue de littérature sur le rôle des mécanismes interpersonnels dans la négociation commerciale avec la présentation des performances du commercial, conceptualisées comme l'association de deux dimensions distinctes, l'une portant sur les performances commerciales en termes résultats subjectifs de vente, et l'autre, portant sur les performances créatives du commercial. Dans un deuxième temps, nous avons présenté une revue de la littérature concernant le rôle de la qualité de la relation en *BtoB* en détaillant les 3 dimensions importantes (Palmatier *et al.*, 2007) que sont la confiance, la satisfaction et l'engagement. Dans un troisième temps, nous avons effectué une synthèse de la littérature sur le comportement de vente adaptatif en démontrant le rôle important du comportement de vente adaptatif sur l'amélioration des résultats (Hunter and Perreault Jr, 2006) et le rôle médiateur que semble avoir le comportement de vente adaptatif entre l'utilisation de technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation (Park *et al.*, 2010) et la performance du vendeur (Franke and Park, 2006).

Chapitre 3 : Le rôle des mécanismes intrapersonnels et leurs conséquences

Comme évoqué dans le chapitre 1, les technologies d'aide à la vente visent à améliorer la gestion des tâches et le travail du commercial, et par là même sa satisfaction au travail en lui permettant d'être plus disponible pour les négociations et de réduire la charge liée aux tâches administratives. Or, les mécanismes médiateurs sous-jacents permettant d'expliquer cette relation restent à approfondir. De premières études montrent l'influence des technologies d'aide à la vente sur la surcharge de rôle (Karimikia and Singh, 2019) et le *burnout* (O'Driscoll *et al.*, 2010). Les mécanismes interpersonnels (i.e., surcharge de rôle du commercial et *burnout*) semblent ainsi jouer un rôle clé dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les conséquences pour le commercial (i.e. sa satisfaction au travail et *in fine* ses performances).

Dans un premier temps, nous présenterons la satisfaction au travail en sa qualité de résultat pour le commercial. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature concernant la surcharge de rôle du commercial sera présentée afin de mettre en évidence son intérêt comme mécanisme intrapersonnel sous-jacent d'un processus de vente assisté par les technologies d'aide à la vente. Dans un troisième temps, nous présenterons une synthèse de la littérature sur le *burnout*.

3.1. La satisfaction au travail, comme résultat pour le commercial

La satisfaction au travail contient des aspects cognitifs relatifs aux croyances ou jugements sur le travail, des aspects affectifs liés aux sentiments que le travail suscite et des aspects comportementaux mettant en évidence la tendance à se comporter envers le travail (Rosenberg *et al.*, 1960; Schleicher *et al.*, 2011). Elle est ainsi liée à une variété de comportements pertinents sur le plan individuel et organisationnel, y compris l'exécution des tâches, l'absentéisme et le *turnover* (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012; Judge *et al.*, 2020). Dans le domaine du commerce, la satisfaction au travail est également associée au *turnover* de la force de vente (Behrman *et al.*, 1981) et correspond à une mesure de performance (Brown and Peterson, 1993; Walker Jr *et al.*, 1977).

3.1.1. Définitions

La satisfaction au travail correspond à la manifestation d'un ensemble d'attitudes professionnelles. Elle constitue une *évaluation globale*. Parmi les attitudes au travail, la satisfaction au travail est le construit le plus étudié (Judge *et al.*, 2017). Les managers réalisent d'ailleurs, et de plus en plus, l'importance de mesurer la satisfaction au travail (Judge *et al.*, 2020). Selon Weiss (2002: p. 175), la satisfaction au travail est « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles ». Elle correspond à un jugement évaluatif global de son travail allant du positif au négatif (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012; Judge *et al.*, 2017; Weiss, 2002). Selon Locke (1976), la satisfaction au travail est « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles ». Pour leur part, Judge *et al.* (2009) définissent la satisfaction au travail comme des réponses psychologiques multidimensionnelles relatives au travail d'un individu ; ces réponses disposant de composantes à la fois cognitive (ou évaluative)

et affective (ou émotionnelle). Nous considérons dans notre travail, la définition qui nous semble la plus complète et la plus utilisée, selon laquelle la satisfaction au travail peut être définie comme un jugement évaluatif global de son travail allant du positif au négatif (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012; Judge *et al.*, 2017; Weiss, 2002).

Plus généralement, la satisfaction au travail se caractérise par des éléments cognitifs (i.e., croyances ou jugements sur le travail), des éléments affectifs (i.e., sentiments que le travail suscite) et des éléments comportementaux (i.e., tendance à se comporter envers le travail) (Rosenberg *et al.*, 1960; Schleicher *et al.*, 2011). Bien que les cognitions soient plus faciles à séparer de l'affect en théorie qu'en pratique (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012), isoler conceptuellement ces trois composantes n'ôte rien à leur proximité. Même si c'est trois éléments ne s'applique pas à chaque type d'attitude au travail (Hulin and Judge, 2003), la satisfaction au travail est généralement vu comme une somme de ces trois éléments (Schleicher *et al.*, 2011).

3.1.2. L'importance de l'étude des attitudes au travail

La satisfaction au travail appartient au champ d'étude plus vaste des *attitudes au travail*. Issues de la recherche en psychologie sociale, les attitudes au travail constituent des évaluations fondamentales des expériences professionnelles qui influencent potentiellement les comportements des employés et les résultats organisationnels (Sessa and Bowling, 2020). Eagly and Chaiken (1993) ont donné l'une des définitions les plus influentes des attitudes, proposant qu'une « attitude est une tendance psychologique qui s'exprime en évaluant une entité particulière avec un certain degré de faveur ou de défaveur » (p. 1). Contrairement aux réactions affectives générales telles que les humeurs, les attitudes sont nécessairement liées à une source spécifique et particulière. Le champ d'étude des attitudes au travail est vaste et regroupe les construits psychologiques liés au cadre du travail tels que la satisfaction au travail (Harter *et*

al., 2002), la justice organisationnelle (Martínez-Tur *et al.*, 2020), le soutien organisationnel perçu (Stinglhamber *et al.*, 2020), ou l'implication au travail (Diefendorff *et al.*, 2020).

La littérature en ressources humaines atteste de l'importance des attitudes au travail (Judge *et al.*, 2020). Selon Specter (1997), il y a quatre raisons qui justifient l'importance accordée aux attitudes au travail :

- (1) elles sont intrinsèquement précieuses,
- (2) elles fournissent aux organisations des informations de diagnostic,
- (3) elles peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité des interventions organisationnelles,
- (4) et elles expliquent potentiellement des résultats organisationnels clés.

Les attitudes au travail sont également importantes en raison des informations diagnostics qu'elles fournissent aux organisations (Specter, 1997). Savoir qu'un sous-groupe particulier d'employés a des attitudes négatives, par exemple, ou savoir quels aspects de l'environnement de travail les travailleurs n'aiment généralement pas (e.g., la politique de congé de maladie de l'organisation), peut aider la direction à identifier la source d'un dysfonctionnement organisationnel. L'utilisation généralisée de questionnaires sur les attitudes au travail par les organisations suggère que les chefs d'entreprise reconnaissent la valeur diagnostic des données sur les attitudes au travail.

Les organisations mettent souvent en œuvre des interventions visant à améliorer le fonctionnement organisationnel. Dans de nombreux cas, les organisations espèrent que de telles interventions amélioreront les attitudes des employés au travail. Parce qu'il est important de documenter que de telles interventions ont produit l'effet escompté, les psychologues utilisent souvent les attitudes au travail comme critères de mesure pour évaluer l'efficacité des interventions (i.e. Neuman *et al.*, 1989). Les attitudes au travail (en particulier la satisfaction au

travail) peuvent contribuer à des formes plus générales de bien-être (par exemple, la satisfaction globale de la vie) (Bowling *et al.*, 2010), ils peuvent être liés à la détresse psychologique (Lee and Ashforth, 1996), et ils peuvent eux-mêmes être considérés comme des indicateurs du bien-être des employés (i.e. Jex *et al.*, 1992). Les attitudes professionnelles sont importantes en raison de leur potentiel à prédire plusieurs critères importants pour les organisations.

3.1.2. La satisfaction au travail, comme résultat pour le commercial

Des recherches antérieures ont conceptualisé la satisfaction au travail des commerciaux comme une *mesure de performance* (Brown and Peterson, 1993; Walker Jr *et al.*, 1977) et mis en évidence l'importance de ce construit (Low *et al.*, 2001). D'ailleurs, la satisfaction au travail est l'une des variables les plus étudiées dans la recherche en gestion des ventes (Brown and Peterson, 1993). Compte tenu de l'indépendance accordée à de nombreux commerciaux de terrain et de la motivation personnelle requise pour réussir dans leur travail, la satisfaction au travail est une variable importante pour comprendre leurs comportements et attitudes. Il existe en effet d'autres variables psychologiques qui permettent d'expliquer les performances des employés. Néanmoins, dans ce travail nous avons privilégié la satisfaction au travail en raison de l'importance de cette variable pour expliquer les performances des employés (Harter *et al.*, 2002). De nombreuses études montrent que la satisfaction au travail est liée à une variété de comportements pertinents sur le plan individuel et organisationnel, y compris l'exécution des tâches, l'absentéisme et le turnover (Judge and Kammeyer-Mueller, 2012; Judge *et al.*, 2020). En effet, le *turn-over* est peut-être le principal défi pour les organisations de vente aujourd'hui, car les entreprises investissent des sommes d'argent croissantes dans la sélection, la formation et la motivation de leurs commerciaux (Park and Holloway, 2003).

La mise en œuvre des technologies d'aide à la vente s'accompagne d'un certain nombre d'effets négatifs (Pullins *et al.*, 2020). Des études se sont concentrées sur l'adoption de technologies de vente en raison des taux d'échec alarmants qui leur sont associés (Bush *et al.*, 2007; Delpechitre *et al.*, 2019; Honeycutt Jr *et al.*, 2005; Robinson Jr *et al.*, 2005; Williams *et al.*, 2017). Parmi les causes figurent des difficultés associées à leur utilisation. Par exemple, les auteurs ont mis en évidence des problèmes éthiques concernant la « proximité » qu'ils apportent entre le professionnel de la vente et le client. La visibilité et la responsabilisation qui en résultent peuvent entraîner une surveillance et une manipulation potentielle afin de sécuriser les commandes (Leclercq-Vandelannoitte, 2017; Weeks *et al.*, 2004). Les technologies modifient également les tâches à effectuer et les flux d'information. De tels changements sont souvent rejetés par les professionnels de la vente, et notamment les commerciaux, qui sont amenés à les utiliser (Raman *et al.*, 2006).

3.2. La surcharge de rôle du commercial

Le rôle du commercial est devenu de plus en plus exigeant et complexe. Les commerciaux sont confrontés à des attentes croissantes des clients, à une concurrence accrue résultant de la mondialisation, à une technologie en évolution constante et rapide, à un changement continu du marché, à la prévalence croissante de l'utilisation d'Internet par les clients et à une différenciation moindre des produits et services (Jones *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2000). Au cours des trois dernières décennies, de nombreuses études ont montré que les caractéristiques du travail peuvent avoir un impact profond sur le bien-être des employés (par exemple, la tension au travail, l'épuisement professionnel, l'engagement au travail). Ainsi, les *exigences professionnelles* – telles qu'une pression professionnelle élevée, des exigences émotionnelles et une ambiguïté dans les rôles endossés – peuvent entraîner des problèmes de sommeil, l'épuisement et une altération de la santé (Halbesleben and Buckley, 2004). À l'inverse, les *ressources professionnelles* – telles que le soutien social, la rétroaction sur les performances et l'autonomie – peuvent provoquer un surcroît de motivation menant à un meilleur apprentissage et un plus grand engagement au travail et vis-à-vis de l'organisation (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2005; Taris and Feij, 2004).

Afin d'améliorer la gestion de la relation client, les technologies d'aide à la vente exigent des commerciaux un apprentissage de leur utilisation. Par ailleurs, le rôle du commercial est complexifié par la constante évolution des outils technologiques d'aide à la vente (Jones *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2000). Certains commerciaux peuvent ressentir cette pression comme excessive voire se sentir submergés. Par conséquent, un sentiment de surcharge associé à leur rôle peut se manifester chez les commerciaux par ce conflit interne (Brown *et al.*, 2005; House, 1980; Singh, 2000).

3.2.1. Les fondements théoriques de la surcharge de rôle

Les fondements théoriques du concept de surcharge de rôle peuvent être mieux compris en examinant la théorie sociologique des rôles sociaux (Duxbury *et al.*, 2008). Le concept de « rôle social » a été introduit pour la première fois par Linton (1936), qui a utilisé le terme « rôle » pour désigner le modèle de comportements attendus et exigés d'une personne dans une position sociale donnée par d'autres au sein du système social. Dans cette théorie, les rôles sont définis comme l'ensemble des comportements et des activités qui sont attendus d'un individu dans une certaine position par les personnes qui s'appuient sur et interagissent avec l'individu. Les personnes qui interagissent avec un autre individu dans un rôle donné sont appelés « expéditeurs de rôle ». Ces expéditeurs de rôle ont un ensemble de croyances et d'attitudes sur ce qui devrait ou ne devrait pas être fait dans le rôle en question. Cet ensemble de croyances et d'attitudes forment leurs attentes en matière de rôle. Ces attentes de rôle peuvent être différentes pour un rôle donné. Aussi, il existe un potentiel de conflit dans leurs attentes de rôle. Conformément aux recherches antérieures, nous concevons le *stress de rôle* comme un construit d'ordre supérieur dans lequel trois facteurs distincts – i.e., ambiguïté de rôle, conflit de rôle et surcharge de rôle – sont les manifestations d'une variable d'ordre supérieur (Akgunduz, 2015; Burke 3rd and Scalzi, 1988).

L'ambiguïté de rôle fait référence au « manque perçu d'informations dont un commercial a besoin pour remplir correctement son rôle » et à « son incertitude quant aux attentes des différents membres de l'ensemble de rôle » (Singh, 1998: p. 70). Les commerciaux doivent également équilibrer les demandes de nombreuses parties internes et externes, souvent avec des objectifs et des besoins disparates et incompatibles. Un conflit de rôle se produit lorsqu'un commercial pense que les attentes et les demandes de deux ou plusieurs membres du rôle (e.g.,

le directeur des ventes et les clients) sont incompatibles (Rizzo *et al.*, 1970). La surcharge de rôle se produit lorsque le commercial estime que les attentes des parties prenantes (e.g., les superviseurs) ne peuvent pas être satisfaites dans des limites données (Latack, 1981) parce que « les exigences du travail dépassent les ressources personnelles et professionnelles » (Wincent and Örtqvist, 2009: p. 227).

Le *conflit de rôle* est défini par Kahn *et al.* (1964) comme une situation dans laquelle des attentes de rôle différentes et incompatibles entraînent des pressions et un conflit psychologique pour l'individu. Cette incompatibilité dans les attentes empiète sur la performance perçue du rôle (Low *et al.*, 2001). Un conflit de rôle apparaît lorsque plusieurs rôles créent des exigences contradictoires sur un individu, de sorte qu'il est incapable de remplir correctement l'un ou les deux rôles (Boles *et al.*, 1997) ou lorsqu'un employé se sent confus par des demandes opposées ou des objectifs incompatibles entourant les tâches liées au travail (Weinberg *et al.*, 2010). Devoir effectuer des tâches qui ne sont pas perçues comme faisant partie de son rôle professionnel entraîne également un stress associé au conflit de rôle. Par exemple, devoir faire face aux exigences d'atteindre des objectifs de production élevés (et peut-être irréalistes) tout en satisfaisant la demande de qualité des produits, ou répondre aux exigences de production sans compromettre les normes de sécurité, peut entraîner un stress causé par un conflit de rôle. Les conflits de rôle ont été associés à des résultats liés aux employés tels que l'absentéisme (Breugh, 1981), l'insatisfaction au travail et une pression artérielle élevée (Ivancevich and Matteson, 1980), ainsi qu'à des résultats organisationnels, notamment une faible performance des coentreprises internationales (Mohr and Puck, 2007) et un comportement contraire à l'éthique (Grover and Hui, 1994). Le conflit de rôle est un problème potentiel pour le personnel travaillant aux frontières organisationnelles (Cooper and Marshall, 1978).

Kahn *et al.* (1964) ont identifié différents types de conflits de rôle : (a) le *conflit intra-émetteur* correspondant à des attentes de rôle conflictuelles émanant d'un seul expéditeur de rôle ; (b) le *conflit entre expéditeurs* avec des pressions d'un expéditeur qui s'opposent à celles d'un autre expéditeur ; (c) le *conflit inter-rôle* lorsque les pressions liées au rôle de l'organisation sont opposées à celles des rôles externes ; (d) le *conflit rôle/personne* quand le conflit s'exerce entre les pressions externes et les forces internes telles que les valeurs et les besoins de l'individu ; et (e) la *surcharge de rôle* qui survient lorsque divers expéditeurs de rôle ont des attentes envers le titulaire du rôle qui sont légitimes et mutuellement compatibles dans l'abstrait, mais qui entrent en conflit dans le temps. En d'autres termes, selon Kahn *et al.* (1964: p.20) la surcharge de rôle correspond à un conflit « complexe et émergent combinant des aspects de conflits de rôle entre les expéditeurs et la personne ».

La *surcharge de rôle*, quant à elle, se produit lorsque les exigences conflictuelles de divers rôles sont si importantes qu'elles inhibent la capacité de l'individu à remplir les rôles de manière adéquate (Ilgen and Hollenbeck, 1991). Ainsi, selon Duxbury *et al.* (2008) la surcharge de rôle est un type de conflit de rôle qui est spécifiquement lié au temps et à l'énergie nécessaires pour remplir les exigences du rôle et peut se produire même lorsque les exigences du rôle sont compatibles, simplement parce que l'individu n'a pas suffisamment de temps et d'énergie pour toutes les remplir. Kahn *et al.* (1964) soutiennent que la surcharge de rôle est une forme complexe et très répandue de conflit qui combine « des aspects de conflits de rôle et de conflit entre les expéditeurs de rôle » (p. 20). La surcharge de rôle a été initialement conceptualisée comme une sous-catégorie du concept plus large de *contrainte de rôle*, qui fait référence à toute difficulté que l'on éprouve à remplir ses obligations de rôle (Bohen and Viveros-Long, 1981; Goode, 1960; Kahn *et al.*, 1964; Komarovsky, 1992; Marks and MacDermid, 1996). Notons que les termes de « surcharge de rôle » a été utilisé de manière interchangeable avec les notions

de *contrainte de rôle* (Goode, 1960; Guelzow *et al.*, 1991; Komarovsky, 1992; Marks and MacDermid, 1996), de *stress de rôle* (p. ex. tension ; e.g. (Bacharach and Lawler, 1981; Greenhaus and Beutell, 1985), de *conflits de rôle* (Coverman, 1989) et *d'inconfort psychologique* ressenti lorsqu'on n'est pas en mesure de répondre à ses propres attentes ou à sa perception des attentes des autres par rapport à son rôle (Sieber, 1974).

Nous définissons la surcharge de rôle comme une forme de conflit de rôle basée sur le temps dans laquelle un individu perçoit que les exigences collectives imposées par plusieurs rôles (par exemple, parent, conjoint, employé) sont si importantes que les ressources en temps et en énergie sont insuffisantes pour répondre adéquatement aux exigences des divers rôles à la satisfaction de soi ou des autres. Ainsi, la surcharge de rôle est un type spécifique de conflit de rôle basé sur le temps dans lequel l'individu perçoit que le temps disponible est insuffisant pour répondre à toutes les exigences imposées par les divers rôles qu'il ou elle occupe. Il peut donc être distingué d'autres types de conflits temporels, qui surviennent en raison de demandes simultanées de deux ou plusieurs rôles (par exemple, avoir une réunion liée au travail et un rendez-vous chez le médecin d'un enfant programmés en même temps). La surcharge peut également être distinguée des formes de conflit de rôle basées sur la tension, qui se produisent lorsque les tensions d'un rôle se répercutent sur d'autres rôles, tels que des problèmes conjugaux affectant la concentration et la performance au travail (Greenhaus and Beutell, 1985).

En termes de perspectives, jongler avec les rôles de conjoints d'employés, de parents, etc. est devenu un plus grand défi pour la main-d'œuvre. Les exigences de travail accrues ont surchargé les employés, ce qui les a amenés à utiliser leur temps personnel pour répondre aux exigences du travail (Duxbury *et al.*, 2008). Souvent, les employés étaient obligés de ramener du travail à la maison. Certaines études sur la surcharge de rôle étudient les mères qui travaillent

(e.g. Erdwins *et al.*, 2001; Etaugh and Moss, 2001; Joag *et al.*, 1991; Robinson and Milkie, 1998), tout en conservant simultanément de nombreuses responsabilités ménagères. D'autres études sur la surcharge de rôle portent sur des professionnels de la santé (Peiró *et al.*, 2001), des gestionnaires de marques (Veloutsou and Panigyrakis, 2004), des employés de première ligne (Babin and Boles, 1996) et des comptables (Bartunek and Reynolds, 1983; Fogarty *et al.*, 2000). De manière constante, la surcharge de rôle s'est avérée avoir des effets néfastes sur le bien-être des employés. À mesure que les employés deviennent plus stressés, la santé physique et mentale se détériore. D'autres résultats indésirables de la surcharge de rôle comprennent un engagement organisationnel plus faible et un absentéisme plus élevé pour cause de maladie (Duxbury *et al.*, 2008; Mulki *et al.*, 2006). D'autres facteurs contribuent à accroître les exigences de rôle, et notamment la fréquence des changements technologiques.

3.2.2. La surcharge de rôle du commercial

Pour les *rôles complexes*, tels que le rôle de commercial, la surcharge de rôle se manifeste fréquemment comme une forme de conflit entre les expéditeurs de rôle, puisque les individus sont censés répondre aux attentes d'expéditeurs de rôle multiples (House, 1980; Johnson and Sohi, 2014; Kahn *et al.*, 1964; Mulki *et al.*, 2008; Singh, 1998, 2000). Le rôle du *professionnel de la vente* est particulièrement soumis au stress de rôle (Buehrer *et al.*, 2005). Ce stress de rôle du commercial est lié à la position qu'ils occupent en tant que personnels aux frontières organisationnelles (Behrman and Perreault Jr, 1984). Behrman and Perreault Jr (1984) ont constaté que le niveau de stress de rôle du commercial augmente lorsqu'un conflit de rôle se produit parce que l'employé ne peut pas suivre un ensemble de directives sans ignorer ou violer directement l'autre ensemble d'ordres. Ce conflit peut générer un stress considérable pour le commercial car il se trouve dans la position de devoir résoudre, d'une manière ou d'une autre,

cette tension entre les deux demandes différentes. Comme le soutiennent Cox *et al.* (2000), le stress de rôle n'est pas nécessairement causé par la source de la pression, mais plutôt par la perception qu'ont les travailleurs de la pression et de la disponibilité des ressources pour gérer cette pression. En effet, il existe une « variation significative dans le degré auquel les commerciaux perçoivent les conditions de travail comme stressantes » (Mulki *et al.*, 2008: p. 285).

La performance du commercial est influencée par le stress de rôle (e.g. Behrman and Perreault Jr, 1984). Ni les commerciaux, ni leurs organisations n'échappent aux nombreux *effets négatifs* liés la surcharge de rôle. Par exemple, une mauvaise santé physique et mentale due à une surcharge de rôle qui conduit à l'absentéisme, à un rendement inférieur et un moindre enthousiasme pour le travail à accomplir (Ivancevich *et al.*, 1985). Ainsi, la surcharge de rôle est considérée comme un problème majeur pour la rentabilité globale d'une organisation (Duxbury *et al.*, 2008).

Concernant les *facteurs de stress de rôle*, le modèle de rôle de Kahn *et al.* (1964) indique que les principaux facteurs de stress sont : (1) un rôle aux frontières organisationnelles (e.g., les commerciaux) qui implique des interactions avec différents expéditeurs de rôle (e.g., les clients, le patron, les collègues) pour obtenir des informations, des directives, des demandes de tâches et de l'aide ; (2) l'existence de conflits de rôle (e.g., entre les demandes), d'ambiguïté de rôle (e.g., à propos des attentes) ou de surcharge de rôle (e.g., des demandes et des attentes) ; (3) la perception des facteurs de stress liée aux caractéristiques psychologiques, dispositionnelles et sociologiques d'une personne ; et (4) la persistance dans le temps de facteurs de stress susceptible de submerger les ressources de la personne et d'entraîner des dysfonctionnements comportementaux et psychologiques au travail (e.g., rendement et satisfaction au travail).

Les nouvelles technologies visent à libérer du temps et fournir des *ressources de rôle* supplémentaires pour les commerciaux (e.g. Honeycutt Jr *et al.*, 2005; Hunter and Perreault Jr, 2006; Keillor *et al.*, 1997). Des niveaux accrus de technologie visent à aider les employés à mieux performer, augmentant ainsi l'efficacité et par la suite leurs efforts pour utiliser les nouvelles technologies. Néanmoins, Delpechitre *et al.* (2019) montrent une relation plus complexe et nuancée entre la technologie et le stress des employés, leurs efforts dans l'utilisation de la technologie et les indicateurs de performance des commerciaux dans un environnement de vente. Le développement d'une nouvelle technologie peut conduire à repousser la responsabilité de la prise de décision plus bas dans l'organisation. Cela signifie qu'un problème potentiel de stress existera si l'employée n'est pas formé ou n'a pas l'expérience nécessaire pour faire face à la situation

En termes *d'exigences de rôle*, l'introduction des nouvelles technologies a conduit à l'accroissement des exigences tant de la part des clients (1) que de la part de l'entreprise (2). (1) Concernant les *exigences des clients*, les avancées en matière de communication ont eu pour effet secondaire d'augmenter les attentes des clients en matière de temps de réponse à leurs demandes. Étant donné la capacité à communiquer rapidement et efficacement, les clients s'attendent à ce que les commerciaux l'utilisent pour répondre à leurs besoins plus rapidement et plus complètement (Brown *et al.*, 2005). L'intensité de l'information, les exigences technologiques et les attentes croissantes des clients créent des conditions de surcharge susceptibles d'affecter la productivité des commerciaux (Jones *et al.*, 2005). (2) Concernant les *exigences de l'entreprise*, les commerciaux doivent prendre du temps par rapport à leurs activités de routine pour s'adapter aux nouvelles normes technologiques (Tarafdar *et al.*, 2007). Les exigences liées à l'acquisition et la mise à jour des compétences technologiques peut déclencher du stress et de l'anxiété chez les commerciaux en raison de l'investissement

(physique et psychologique) nécessaire. Ces exigences peuvent être perçues comme des obstacles à l'accomplissement des activités quotidiennes nécessaires au maintien de la performance (Rayburn *et al.*, 2021). Par ailleurs, les commerciaux disposent d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail que la plupart des employés (Jones *et al.*, 2007), notamment pour planifier des déplacements professionnels, des tâches administratives, ou des appels téléphoniques. Mais, en retour, les organisations ont des attentes plus élevées vis-à-vis d'eux (Jones *et al.*, 2007). Par exemple, il peut être attendu des commerciaux qu'ils assistent à des séminaires de formation sur les logiciels pendant leur « temps libre » à la suite de l'achat par leur organisation d'un nouveau logiciel d'automatisation de la force de vente. Par rapport aux capacités et aux ressources disponibles, les demandes associées au rôle sont ainsi jugées écrasantes (Jones *et al.*, 2007). Cette surcharge de rôle peut conduire au *burnout* et à la dégradation de leurs performances commerciales.

3.3. Le rôle du *Burnout*

Le *burnout* semble important à prendre en compte dans ce travail de recherche, car l'utilisation des technologies d'aide à la vente pourrait créer une surcharge de rôle et du stress chronique (Berg-Beckhoff *et al.*, 2017). Le terme *burnout* (ou « épuisement professionnel ») décrit un problème social qui existe depuis longtemps, mais dont la dénomination varie selon les périodes, les chercheurs, les pays et les langues (Schaufeli *et al.*, 2009). Le *burnout* est le résultat d'une exposition prolongée à du stress au travail. Cela a de nombreux coûts pour l'organisation et les employés eux-mêmes. Le *burnout* produit différents résultats organisationnels défavorables (e.g., l'absentéisme), des problèmes de santé (e.g., des problèmes cardiovasculaires) et des problèmes mentaux (e.g., l'insomnie) (Cordes and Dougherty, 1993; Maslach and Leiter, 2016; Schaufeli and Buunk, 2003; Shirom and Melamed, 2005). Ces conséquences négatives ont suscité des programmes d'intervention non seulement pour améliorer la qualité de vie des employés, mais aussi pour prévenir les pertes organisationnelles (Awa *et al.*, 2010).

3.3.1. Définitions du *burnout*

Le *burnout* est défini comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental (Pines and Aronson, 1988). Ce concept intéresse les chercheurs comme les praticiens (Malach-Pines, 2005), et il est le résultat final d'un processus d'attrition par lequel des individus très motivés perdent leur esprit (Freudenberger and Richelson, 1980; Maslach, 1982; Pines and Aronson, 1988). Le *burnout* est un résultat professionnel négatif qui se développe en raison de facteurs de stress chroniques prolongés pendant le travail (Maslach *et al.*, 2001; Srivastava *et al.*, 2015). Maslach *et al.* (2001) ont divisé le *burnout* en trois dimensions : (1) l'épuisement émotionnel (le sentiment d'être « vide ») ; (2) la dépersonnalisation (attitude cynique négative envers le

travail ou les destinataires) ; et (3) l'accomplissement personnel (évaluation négative de la réussite au travail) (Maslach *et al.*, 2001; Seidler *et al.*, 2014). Maslach and Jackson (1981) indiquent que ces trois dimensions sont indépendantes les unes des autres. L'épuisement émotionnel et la dépersonnalisation sont des construits négatifs alors que l'accomplissement personnel est un construit positif. Ils notent en outre que l'accomplissement personnel n'est pas le contraire des deux autres dimensions et qu'il existe une faible corrélation entre l'accomplissement personnel et la dépersonnalisation et l'épuisement émotionnel.

La première dimension du *burnout*, *l'épuisement émotionnel*, est défini comme « le sentiment d'être émotionnellement surchargé et épuisé par son travail » (Maslach and Jackson, 1981: p. 101). L'épuisement émotionnel est la dimension la plus étudiée du *burnout* (Maslach *et al.*, 2001). Il implique un épuisement physique et émotionnel intense qui affaiblit la capacité de l'employé à fonctionner efficacement. L'épuisement émotionnel se forme à la suite d'exigences psychologiques et émotionnelles excessives (Maslach *et al.*, 1996) et se caractérise par des sentiments d'impuissance, des sentiments de manque d'accomplissement, une diminution de l'estime de soi et le développement d'attitudes négatives envers les clients, l'organisation, leurs emplois et eux-mêmes (Cordes and Dougherty, 1993). Dans un contexte de vente, ces exigences de rôle peuvent être causées par des niveaux croissants de stress de rôle, et la composante d'épuisement émotionnel du *burnout* a été associée à la peur de retourner au travail, à un absentéisme accru et, finalement, au retrait de la profession (Lewin and Sager, 2007).

La deuxième dimension du *burnout*, *la dépersonnalisation*, est décrite comme le détachement de l'organisation et des clients en tant qu'individus (Cordes and Dougherty, 1993). La dépersonnalisation fait référence à une attitude sceptique et froide envers les clients, et à la

perte de l'élément personnel dans les relations avec les individus (Maslach and Leiter, 2006; Maslach *et al.*, 2001). Dans un contexte de vente, les symptômes de dépersonnalisation peuvent résulter de l'attribution externe d'une opportunité de vente ratée, résultant ainsi en ce que Maslach and Jackson (1981) décrivent comme une réponse impersonnelle envers les destinataires (ici les clients). Les attitudes négatives associées à la dépersonnalisation envers les clients, les collègues et les gestionnaires, ainsi que les sentiments d'impuissance et de manque de contrôle (Lewin and Sager, 2007) ont donc un effet négatif important sur toutes les parties prenantes de l'échange.

La troisième dimension du *burnout*, *l'accomplissement personnel*, est décrit par Maslach and Jackson (1981) comme « un sentiment de compétence et de réussite dans son travail avec les autres » (p. 101). L'accomplissement personnel (ou la réduction de l'accomplissement personnel) fait référence à la tendance de l'employé à s'évaluer négativement, ainsi qu'à un profond sentiment d'inefficacité dans le travail et l'interaction avec les autres (Cordes and Dougherty, 1993; Maslach *et al.*, 1996). Dans la littérature, cette dimension est souvent examinée comme une réduction de l'accomplissement personnel permettant de refléter les sentiments décroissants de réussite et de compétence. Ces sentiments découlent généralement de facteurs suggérant que l'on est inefficace ou non-apprécié, ce qui, dans un contexte de vente, correspond à des quotas non-atteints et une diminution de l'efficacité personnelle (Lewin and Sager, 2007). Les commerciaux qui connaissent de faibles niveaux d'accomplissement personnel sont caractérisés par des attributions d'inefficacité, de motivation réduite et de faible estime de soi (Singh *et al.*, 1994). Dans les cas extrêmes, les individus ne croient plus que leurs actions font une différence et ils cessent d'essayer (Singh *et al.*, 1994).

3.3.2. Le *burnout*, déterminants et conséquences

Parmi les déterminants du *burnout*, les *technologies d'aide à la vente* figurent en bonne place. En effet, l'utilisation des *technologies d'aide à la vente* sont susceptibles de provoquer une surcharge de rôle et un stress chronique (Berg-Beckhoff *et al.*, 2017). Le temps et la vitesse de travail sont augmentés par une utilisation intensive des technologies d'aide à la vente (Green, 2004) Cependant, l'utilisation des technologies d'aide à la vente provoque des perturbations dans les routines de travail, augmente également le multitâche, et conduit à une surexposition à l'information (Mano and Mesch, 2010), ce qui peut provoquer de l'anxiété et de la frustration pouvant aller jusqu'au *burnout* (O'Driscoll *et al.*, 2010). Cette surcharge liée à l'utilisation intensive des technologies d'aide à la vente est susceptible d'influencer la santé (i.e., *burnout*) et les performances du commercial. Le *stress technologique* coûtent « plus de 300 milliards de dollars chaque année aux entreprises américaines en raison de la diminution de la productivité des employés, l'absentéisme, le roulement du personnel et les assurances » selon une étude de l'*American Psychological Association* menée en 2010 (Ioannou and Papazafeiropoulou, 2017: p. 1). L'exposition au stress technologique liée au travail influe sur le *turn-over*, la productivité, l'engagement, la satisfaction au travail et la performance soutenue par la technologie (Ahuja *et al.*, 2007; Fischer and Riedl, 2017; Fuglseth and Sjørebø, 2014; Jex *et al.*, 1992; Maier *et al.*, 2015; Ragu-Nathan *et al.*, 2008; Tarafdar *et al.*, 2007; Tarafdar *et al.*, 2010). Nous envisageons donc la surcharge de rôle de commercial et le *burnout* comme des mécanismes intrapersonnels explicatifs *compétitifs* de l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial. Par mécanismes *compétitifs* nous entendons des mécanismes qui viennent réduire l'impact supposé positif entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la performance du commercial.

Concernant les conséquences du *burnout*, il est considéré comme prédictif de l'absentéisme (Bakker *et al.*, 2003; Borritz *et al.*, 2006) du *turnover* (Maslach and Leiter, 2006; Maslach and Leiter, 2016; Wright and Cropanzano, 1998), des attitudes au travail (Moore, 2000) et de la performance au travail (Halbesleben and Buckley, 2004; Keijsers *et al.*, 1995; Wright and Bonett, 1997). Le *burnout* des salariés entraîne des coûts substantiels pour les organisations et les individus (Cordes and Dougherty, 1993; Jackson and Maslach, 1982; Leiter and Maslach, 1988; Shirom, 2003) et par conséquent, il devient un facteur important auquel les managers prêtent attention. Par ailleurs, Singh *et al.* (1994) ont tenté d'expliquer comment le *burnout*, en tant que conséquence du stress de rôle, affecte les performances. Ils positionnent ainsi le *burnout* comme médiateur entre l'événement stressant (e.g. l'utilisation des technologies d'aide à la vente) et les résultats liés au travail (e.g. les performances du commercial). Les conséquences négatives de l'épuisement professionnel ont favorisé l'appel à des programmes d'intervention non seulement pour améliorer la qualité de vie des employés, mais aussi pour prévenir les pertes organisationnelles résultant du *turnover* et de la faible performance (Awa *et al.*, 2010).

Conclusion du chapitre 3

Dans ce chapitre, nous avons présenté, dans un premier temps, une revue de littérature sur la satisfaction au travail en sa qualité de résultat pour le commercial comme une *mesure de performance* (Brown and Peterson, 1993; Walker Jr *et al.*, 1977) et mis en évidence l'importance de ce construit (Low *et al.*, 2001). Dans un deuxième temps, nous avons mis en évidence le rôle de la surcharge de rôle du commercial, avec une intensité de l'information, des exigences technologiques et des attentes croissantes des clients et des managers créent des conditions de surcharge susceptibles d'affecter la productivité des commerciaux (Jones *et al.*, 2005). Enfin, dans un troisième temps, nous avons présenté une synthèse de la littérature sur le rôle du *burnout* pour commercial exposé à l'utilisation intensive des technologies d'aide à la vente à l'instar de Singh *et al.* (1994) qui ont tenté d'expliquer comment le *burnout*, en tant que conséquence du stress de rôle, affecte les performances.

Chapitre 4 : L'Intelligence Emotionnelle et son rôle dans la négociation commerciale

Le processus de vente peut être émaillé d'un large éventail d'émotions, tel que le plaisir, le mécontentement, la surprise, la peur ou la colère. Au cours d'une négociation, les émotions que chacun exprime peuvent être perçues avec précision ou non par son interlocuteur. De plus, la négociation est un environnement dans lequel le succès dépend souvent de la capacité de communiquer, d'échanger des informations et de faire des jugements sociaux précis (e.g. Neale and Northcraft, 1991; Pruitt and Carnevale, 1993; Thompson, 1990; Thompson and Hastie, 1990; Weingart *et al.*, 1987). Les émotions constituent de puissantes forces psychologiques qui peuvent fortement influencer le comportement et les performances des professionnels de la vente (Brown *et al.*, 1997), mais la compréhension de la façon dont les émotions sont interprétées et utilisées dans les échanges marketing reste étonnamment limitée (Bagozzi *et al.*, 1999). Il existe une tension inhérente entre la création d'une valeur commune à partager entre les négociateurs – en faisant des compromis qui répondent aux préoccupations les plus importantes de chaque partie au détriment des préoccupations moins importantes – et entre les objectifs propres au commercial et à sa société. Liée à cette tension, la capacité de percevoir et de gérer de subtils signaux lors d'un échange peut être avantageux pour les négociateurs.

Dans un premier temps, nous présenterons le rôle des émotions, notamment dans le cadre d'une négociation commerciale. Dans un deuxième temps, une revue de la littérature concernant l'intelligence émotionnelle sera présentée ainsi que son intérêt dans le cadre de relation développées *via* des technologies d'aide à la vente. Enfin, nous présenterons un état de l'art sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans le cadre d'une négociation commerciale.

4.1. Les émotions en négociation commerciale

Les termes émotion, humeur et affect sont parfois utilisés de manière interchangeable, pourtant ils ont des significations bien distinctes dans la recherche sur les émotions, c'est pourquoi nous les distinguons ici. Suivant les travaux de Parrott (2001), nous adoptons le point de vue largement accepté selon lequel l'émotion et l'humeur sont différenciées par le degré auquel les états affectifs sont plus ou moins dirigés vers des stimuli situationnels spécifiques (qui peuvent inclure des personnes, des choses ou des événements). Comme le dit Parrott (2001) : « Les émotions concernent ou sont dirigées vers quelque chose dans le monde [...] en revanche, les humeurs n'ont pas cette qualité de direction d'objet ; une personne d'humeur irritable n'est pas nécessairement en colère contre quoi que ce soit en particulier – elle est simplement généralement grincheuse » (p. 3). On peut également dire que les émotions sont plus différenciées et de plus courte durée, tandis que les humeurs sont plus durables et envahissantes, bien qu'elles soient généralement d'intensité plus faible (Barry, 1999; Forgas, 1992). Nous utilisons le terme affect comme concept général pour décrire la constellation de réponses : qui comprennent à la fois des humeurs et des émotions, y compris des réponses éphémères qui sont liées à la situation (ce qu'on appelle l'affect d'état) et des tendances plus larges et stables à ressentir des émotions ou des états d'humeur (e.g. Watson *et al.*, 1988).

Par souci de concision et de simplicité, nous résumons ici les théories des émotions en deux grandes catégories. (1) Une perspective analyse les émotions en termes de conséquences biologiques. Cette approche dite psychophysiologique trouve ses origines dans les écrits de (Darwin, 1872); Darwin (2015) et James (1884), et plus récemment dans les recherches sur les expressions faciales des émotions (e.g. Ekman, 1992). (2) Une deuxième perspective, appelée « analyse du langage » par Metts and Bowers (1994), définit l'affect en termes de dimensions

sous-jacentes qui distinguent des émotions spécifiques. Des exemples importants sont le circumplex bidimensionnel de l'émotion de Russell (1980), la représentation tridimensionnelle de l'émotion de Plutchik (1980) et les prototypes d'émotions dérivés de l'analyse de *cluster* par Shaver *et al.* (1987).

4.1.1. L'histoire de la recherche sur les émotions

C'est Darwin (1872) qui propose la première grande théorie psychologique des émotions. Il présente les émotions d'un point de vue évolutif : pour lui, les émotions sont des réponses adaptées à l'environnement, en nombre limité, issues de l'évolution et donc universelles. Il s'intéresse particulièrement aux expressions de ces émotions et à leur fonction communicative et adaptative au sein de l'espèce humaine. Un certain nombre de théories des émotions s'inscrivent dans la lignée de Darwin, notamment la théorie d'Ekman (1992), Oatley and Johnson-Laird (1987) et les théories dimensionnelles (Russell, 1980; Russell and Mehrabian, 1977). L'une des fonctions des émotions est de diriger notre attention sur des événements pertinents, et de nous protéger des événements dangereux ou de nous préserver, pour nous permettre de maximiser les résultats positifs (Stanley and Burrows, 2001).

La théorie des émotions discrètes d'Ekman (1992) est l'une des théories les plus connues. Elle propose de distinguer six émotions en fonction de leurs expressions faciales, appelées « émotions primaires » : (1) la peur, (2) la colère, (3) le dégoût, (4) la joie, (5) la tristesse et (6) la surprise. La théorie repose sur l'universalité des expressions de ces six émotions : elles sont universelles au sens où tout individu, quelle que soit sa culture et son expérience personnelle, peut les reconnaître sur le visage d'un autre. Selon Ekman (1992), cette universalité s'explique par leur fonction de communication – i.e., informer les autres de leur propre état émotionnel et de la situation qui a déclenché l'émotion. La théorie dominante des émotions dans la recherche

en psychiatrie et en neurosciences soutient que les humains sont évolutivement dotés d'un ensemble discret et limité d'émotions de base (Ekman, 1992; Panksepp, 1998; Tomkins, 1963; Tomkins, 1962). Les chercheurs ont découvert que les humains partageaient le même répertoire de base d'émotions. Ekman *et al.* (1972), Izard (1977) et Tomkins and Mc Carter (1964) ont développé la théorie des principes émotionnels de base ou fondamentaux.

Les émotions sont des évaluations (Keltner and Lerner, 2010). Au niveau le plus général, les évaluations des émotions impliquent des jugements évaluatifs pour savoir si un événement est bon ou mauvais et si les actions et l'environnement actuels des personnes correspondent à leurs objectifs et attentes personnels (Carver and White, 1994; Russell, 2003).

4.1.2. Emotions et interaction sociale

Étant donné que la négociation est fondamentalement une forme d'interaction sociale contextualisée, les perspectives théoriques qui se connectent naturellement à un examen du rôle de l'émotion dans la négociation sont celles qui sont principalement de nature sociale. Les théories psychosociales (e.g. Lazarus, 1991), de manière générale, considèrent l'interaction entre l'affect, la cognition et l'échange social comme un moyen de comprendre comment les émotions contribuent à la « création de sens » dans les interactions individuelles dans le cadre de relations sociales et émergent en conséquence de ces interactions.

Les émotions – ainsi que l'humeur ou le comportement – constituent un *processus mental* lié à l'affect (Bagozzi *et al.*, 1999) qui est à la base de toute prise de décision humaine (Slovic *et al.*, 2007). De plus, Winkielman and Berridge (2004) soutiennent que les émotions, même si elles sont vraiment inconscientes, peuvent entraîner des comportements et des réactions. L'état émotionnel d'une personne peut influencer plusieurs aspects de sa perception de l'information, comme la façon dont elle est traitée, les stratégies utilisées pour obtenir l'information, les

jugements et les idées créatives (Bagozzi *et al.*, 1999). Les émotions ont un impact sur la capacité à atteindre les objectifs d'une négociation (Shapiro, 2002). La plupart des définitions de l'émotion mettent en évidence trois modèles : physiologiques, cognitifs et comportementaux (Lazarus, 1991). Le processus émotionnel commence par un événement (Frijda, 1988) ou un changement (Ben-Ze'ev, 1995) qui est détecté, puis évalué pour la personne concernée. Cette évaluation est ensuite suivie d'une réaction émotionnelle (Lazarus, 2001). Une fois que la personne a réagi, un deuxième événement est alors évalué et ainsi de suite.

Les émotions sont un élément essentiel de l'existence, elles influencent *nos perceptions* et réactions, notre manière d'être au monde (Brunel, 1995). Comme tout autre domaine d'activité, le travail est aussi le théâtre de la production de différentes émotions : peur d'avoir un accident, tomber malade à cause du travail ou perdre un emploi, satisfaction et fierté du travail bien fait, colère face à une injustice au travail, joie lors d'une promotion et surprise lors de l'apprentissage, etc. Keltner and Haidt (1999) suggèrent que les émotions peuvent vraiment aider les gens à résoudre des problèmes de négociation commerciale relationnelle. Les émotions nous rendent attentifs à nos propres intérêts et plus empathiques dans un certain sens. L'empathie peut améliorer la compréhension et faciliter la communication. Cacher vos émotions ou les afficher consciemment peut être une tactique de négociation. Et lors d'une négociation, les émotions ont un rôle dans la prise de décision (Leary *et al.*, 2012).

Les émotions sont le fondement de la *communication humaine* et de l'organisation sociale, les affects servent dans le flux des communications et la régulation des relations. C'est la communication émotionnelle qui sert de base à la communication informationnelle (Pagès, 1986) et lui donne du sens. La communication est centrale dans la négociation car elle se déploie entre deux personnes qui jouent le rôle d'émetteur et de récepteur de messages, à la parole ou à

l'écoute (Rojot and Duncan-Smyth, 1994). Il est largement reconnu que les relations personnelles jouent un rôle important dans le marketing interentreprises (Andersen and Kumar, 2006). Il est maintenant de plus en plus reconnu que les émotions jouent un rôle crucial dans la médiation de la dynamique de l'interaction interpersonnelle (e.g. Kumar, 1997; Lawler, 2001).

Lawler and Yoon (1995) proposent également que *l'engagement affectif* dans une relation émerge de conséquences émotionnelles issues de négociations répétées entre les mêmes parties. Partant de l'hypothèse que l'interdépendance entre les parties crée des incitations à négocier à plusieurs reprises, Lawler et Yoon ont soutenu que des accords fréquents entre les mêmes parties donnent lieu à de légères émotions positives et, par conséquent, au développement de relations dyadiques. Les négociateurs en viennent à « créditer leur relation, au moins en partie, du sentiment de contrôle et du sentiment positif qui y est associé » (Lawler and Yoon, 1995: p. 155). Le résultat est un engagement affectif qui ouvre la voie à une interaction ultérieure.

4.2. L'intelligence émotionnelle dans un contexte de vente

L'intelligence émotionnelle est « la capacité de comprendre ses propres sentiments et émotions et ceux des autres, de les distinguer et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions » (Salovey and Mayer, 1990: p. 189). Salovey and Mayer (1990), fondateurs du concept d'intelligence émotionnelle, donnent cette définition :

« [l]'intelligence émotionnelle comprend la capacité de percevoir, d'évaluer et d'exprimer avec précision les émotions ; la capacité d'accéder et/ou de ressentir des sensations lorsqu'elles facilitent la réflexion ; la capacité pour comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles ; et la capacité de réguler les émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel ».

Il existe de *multiples conceptualisations* de l'intelligence émotionnelle, allant de la description relativement simple des capacités émotionnelles discrètes de Salovey and Mayer (1990) aux modèles mixtes de Bar-On (1997) et Goleman (1995), qui intègrent notamment les caractéristiques de la personnalité, la capacité à gérer le stress et le contrôle des impulsions. Ces conceptualisations s'organisent en *deux approches* générales de l'intelligence émotionnelle : une approche « pure » proposée à l'origine par Mayer and Salovey (1997) et une approche « mixte » avec deux principaux modèles (Bar-On, 1997; Goleman, 1995; Schutte *et al.*, 1998). *L'approche « pure »*, axée sur les processus, traite l'intelligence émotionnelle comme un phénomène dynamique qui reflète les différences individuelles à la fois dans la différenciation des émotions et dans la régulation des émotions contextuellement appropriée (Barrett *et al.*, 2001). *L'approche « mixte »*, utilisée dans les travaux de Goleman (1995) et Bar-On (1997), prend source dans les travaux de Salovey and Mayer (1990), qui la modifient en introduisant des aspects de nature sociale ou des traits liés à la personnalité et à la motivation (Goleman,

1995, 1998). En effet, certains traits, compétences et comportements constituent ensemble l'approche « mixte » (Kotzé and Venter, 2011). À cet égard, de nombreux chercheurs affirment que la compétence pour identifier les émotions peut être acquise (Goleman, 1998; Latour and Hosmer, 2002), d'où l'intérêt de l'étudier. Le tableau 2 présente les deux approches de l'intelligence émotionnelle.

Tableau 2 – Deux approches de l’intelligence émotionnelle adaptées de Bobot (2010)

<i>Modèles d’Intelligence Emotionnelle</i>	<i>Description</i>
<i>Modèle de Reuven Bar-On (1997) et de Goleman (1999)</i>	L’intelligence émotionnelle est présentée comme une intelligence mixte, composée d’une compétence cognitive et de traits de personnalité. Ce modèle met en évidence l’influence de l’intelligence émotionnelle sur le bien-être général.
<i>Modèle de Salovey et Mayer (1997)</i>	L’intelligence émotionnelle est considérée comme une forme d’intelligence pure, c’est-à-dire que l’intelligence émotionnelle est considérée comme une compétence cognitive.

4.2.1 L’approche « mixte » de l’intelligence émotionnelle

L’approche des modèles mixtes définit et mesure l’intelligence émotionnelle comme un ensemble de capacités, de compétences et de traits de personnalité perçus. Le concept d’intelligence émotionnelle, tel que développé par Bar-On (1997), ainsi que la notion proposée par Goleman (1995) sont souvent considérés comme des constructions générales « mixtes » de l’intelligence émotionnelle (Kotzé and Venter, 2011). Ces concepts « mixtes » d’intelligence émotionnelle sont ainsi nommés parce qu’ils mélangent plusieurs éléments de nature différente (Haag and Laroche, 2009). Par exemple, le modèle d’intelligence émotionnelle de Bar-On (2000) inclut la perception de ses capacités, la tolérance au stress et des traits de personnalité de base tels que l’optimisme.

Bar-On (1997) a développé l’une des premières mesures de l’intelligence émotionnelle en utilisant le terme « quotient émotionnel » (QE). Bar-On (2000) suggère que l’intelligence émotionnelle et sociale est un ensemble multifactoriel de capacités émotionnelles, personnelles et sociales interdépendantes qui influencent la capacité globale d’une personne à faire face

activement et efficacement aux exigences quotidiennes. Le construit est composé des 10 éléments suivants : (1) l'estime de soi, (2) la conscience émotionnelle de soi, (3) l'affirmation de soi, (4) l'empathie, (5) les relations interpersonnelles, (6) la tolérance au stress, (7) le contrôle des impulsions, (8) le test de réalité, (9) la flexibilité et (10) la résolution de problèmes. En plus de ces éléments clés, cinq facilitateurs de comportements émotionnellement et socialement intelligents sont décrits : (1) l'optimisme, (2) la réalisation de soi, (3) le bonheur, (4) l'indépendance et (5) la responsabilité sociale. Bar-On (2000) considère que l'intelligence émotionnelle se développe avec le temps et qu'elle peut être améliorée grâce à la formation et à la thérapie. Il ajoute que l'intelligence émotionnelle et l'intelligence cognitive contribuent conjointement à l'intelligence générale d'une personne. Il dit, cependant, que les personnes ayant des quotients émotionnelles (QE) supérieurs à la moyenne sont plus susceptibles de faire face aux demandes et aux pressions de l'environnement. Il ajoute qu'une carence en intelligence émotionnelle peut nuire au succès et refléter l'existence de problèmes psychologiques.

Goleman a repris les travaux de Salovey and Mayer (1990) et a pris une position plus large. Il inclut l'auto-motivation dans les facteurs qui composent l'intelligence émotionnelle et concentre sa théorie sur cinq points principaux : (1) la conscience de soi, (2) la maîtrise de soi, (3) l'auto-motivation, (4) la perception des émotions des autres et (5) le contrôle des relations humaines. L'approche « mixte » de Goleman (1995) reprend chaque dimension de l'intelligence émotionnelle et décrit comment elle affecte la performance de l'entreprise et dans quelle mesure elle peut être enseignée (Dejoux *et al.*, 2006). Les quatre caractéristiques de l'approche « mixte » de Goleman (1995) sont les suivantes :

- (1) l'intelligence émotionnelle est un meilleur indicateur que le Quotient Intellectuel (QI) pour évaluer la performance de l'individu ;

- (2) l'intelligence émotionnelle est associée à la réussite professionnelle et personnelle ;
- (3) l'intelligence émotionnelle est le résultat d'un processus d'apprentissage ; et
- (4) le développement de l'intelligence émotionnelle est essentiel pour les organisations et les dirigeants.

Le modèle d'intelligence émotionnelle de Goleman (1998) a rencontré un grand succès commercial. Certains scientifiques ont ouvertement critiqué ses caractéristiques (Mayer *et al.*, 2001) considérant que tous les résultats n'ont pas été prouvés.

4.2.2 L'approche pure de l'intelligence émotionnelle

Selon le modèle de Mayer and Salovey (1997), l'intelligence émotionnelle aurait deux dimensions. La dimension expérientielle (capacité à percevoir et manipuler les informations émotionnelles ainsi qu'à y répondre sans forcément les comprendre) et la dimension stratégique (capacité à comprendre et gérer les émotions sans nécessairement percevoir les sentiments ou les ressentir complètement). Selon Mayer et Salovey, l'intelligence émotionnelle se rapporte à la capacité d'un individu à raisonner sur les émotions et à traiter les informations émotionnelles pour améliorer les processus cognitifs et réguler le comportement. Par exemple, Mayer (2002); Mayer *et al.* (2003) discutent de la capacité de gérer ses propres émotions (e.g., la capacité de se distraire temporairement d'une situation difficile) comme un élément de l'intelligence émotionnelle. Selon Ciarrochi and Mayer (2013), maintenir le concept d'intelligence émotionnelle limité à un ensemble de compétences liées aux émotions (c'est-à-dire la perception, l'utilisation, la compréhension et la gestion des émotions) permet d'évaluer dans quelle mesure les compétences d'intelligence émotionnelle contribuent spécifiquement au comportement, et fournit une base solide pour développer des programmes visant à améliorer ces compétences.

La notion initiale d'intelligence émotionnelle est centrée uniquement sur les capacités cognitives (Matthews *et al.*, 2004; Mayer *et al.*, 2004; Roberts *et al.*, 2001). En effet, l'approche dite de « capacité émotionnelle », initiée par ses fondateurs Salovey and Mayer (1990), se réfère, en partie, à la capacité à reconnaître le sens des émotions, et à s'adapter à l'environnement ou à la personne pour résoudre des problèmes (Mayer *et al.*, 1999). La capacité de lire les émotions n'est pas définie par un seul « trait » ou « sentiment », mais plutôt comme une capacité distincte à raisonner et à utiliser les émotions afin d'obtenir les résultats souhaités (Kidwell *et al.*, 2007).

Mayer *et al.* (2000) ont conclu que les modèles de « capacité émotionnelle » sont les seuls modèles que l'on puisse appeler modèle d'intelligence émotionnelle parce que les modèles « mixtes » offrent une perspective plutôt générale. Le modèle « de capacité émotionnelle » comporte quatre dimensions qui sont corrélées entre elles (Kidwell *et al.*, 2007; Mayer *et al.*, 2003). (1) *La perception émotionnelle* qui correspond à la capacité de percevoir ou d'identifier correctement ce que ressentent les autres. La perception émotionnelle comprend également la capacité de faire la distinction entre les expressions d'émotions honnêtes et malhonnêtes. (2) *L'assimilation émotionnelle* qui représente la capacité de distinguer les différentes émotions et à reconnaître celles qui influencent les processus de pensée. (3) *La compréhension émotionnelle* qui correspond la capacité de comprendre des émotions complexes et à reconnaître la transition d'une émotion à une autre. (4) *La gestion des émotions* qui est la capacité de découvrir et de mettre en œuvre des stratégies efficaces en utilisant ses émotions pour aider à atteindre les objectifs, plutôt que d'être utilisé par ses émotions. En d'autres termes, la capacité de vivre ou d'abandonner une émotion selon son utilité dans une situation donnée.

Percevoir les émotions est la capacité de reconnaître et d'évaluer les émotions avec précision (Mayer *et al.*, 1999). La perception implique la prise de conscience et la capacité d'interpréter et de différencier les émotions en soi et chez les autres (Roberts *et al.*, 2001). Spécifique aux échanges marketing, la perception consiste à reconnaître les émotions à partir des expressions faciales. Par exemple, les professionnels de la vente émotionnellement perspicaces sont plus susceptibles de reconnaître quand un client s'ennuie ou est excité, intéressé ou confus, ou encore détendu ou agacé. De telles perceptions peuvent fournir des informations que les commerciaux peuvent utiliser pour adapter leurs approches et effectuer des échanges fructueux (Kidwell *et al.*, 2011).

Faciliter (ou utiliser) les émotions est la capacité d'accéder, de générer et d'utiliser des émotions pour faciliter la pensée (Mayer and Salovey, 1997). Cette dimension de l'intelligence émotionnelle implique l'assimilation mentale des expériences émotionnelles de base (Mayer *et al.*, 2000) et comprend la mise en balance des émotions les unes entre les autres et en comparaison avec d'autres sensations et pensées. Il permet aux individus de focaliser l'attention sur les émotions afin qu'elles puissent être mobilisées au service d'un objectif et sont un élément essentiel pour l'attention sélective, l'auto-surveillance et l'auto-motivation (Roberts *et al.*, 2001). Il est alors possible d'utiliser les émotions pour prioriser la réflexion de manière productive et utiliser les émotions comme aide au jugement et à la mémoire (Mayer *et al.*, 2011). Spécifique aux échanges marketing, la facilitation des émotions consiste à savoir quelles émotions sont appropriées dans les interactions commerciales. Par exemple, les commerciaux qui utilisent plus efficacement les émotions dans les échanges marketing perçoivent mieux les sentiments des clients, savent quelles émotions afficher et sont conscients de la manière dont leurs émotions affectent les clients.

Comprendre l'émotion est la capacité d'analyser des émotions complexes et de former une connaissance émotionnelle (Mayer and Salovey, 1997). Cela implique de raisonner et de comprendre les problèmes émotionnels, comme savoir quelles émotions sont similaires et ce qu'elles véhiculent (Kidwell *et al.*, 2011). Comprendre les émotions permet d'étiqueter les émotions, y compris les émotions complexes, et reconnaître les sentiments simultanés et comprendre les relations associées aux changements d'émotion (Mayer *et al.*, 2011). Les professionnels de la vente dotés d'une grande compréhension émotionnelle sont mieux équipés pour savoir comment les émotions se mélangent – par exemple, comment la fierté et la joie peuvent conduire à l'exaltation ou à l'agacement et l'anxiété à la colère – et comment ces émotions peuvent changer pendant les échanges. Par exemple, les commerciaux sont nettement avantagés lorsqu'ils comprennent que les clients anxieux sont susceptibles d'être frustrés.

Gérer les émotions est la capacité de réguler les émotions en soi et chez les autres pour atteindre un résultat souhaité (Mayer and Salovey, 1997). La gestion des émotions permet de rester ouvert aux sentiments et d'être capable de surveiller et de réguler de manière réfléchie les émotions pour favoriser la croissance émotionnelle et intellectuelle (Mayer *et al.*, 2011). Dans les échanges marketing, cette dimension implique la capacité des commerciaux à garder leur sang-froid en présence d'émotions négatives et à influencer positivement les réponses émotionnelles des clients (Kidwell *et al.*, 2011). Les commerciaux compétents dans la gestion des émotions sont également efficaces pour augmenter l'enthousiasme des clients et les évaluations positives des produits ou services et atténuer la frustration et l'anxiété des clients perplexes. Certains commerciaux peuvent lutter contre la frustration et l'agacement envers certains clients, mais ceux qui sont habiles à gérer les émotions contrôlent leurs émotions négatives et produisent des sentiments positifs qui finissent par établir des relations avec les clients et créer des relations basées sur la bonne volonté (Kidwell *et al.*, 2011).

Ces quatre capacités de l'intelligence émotionnelle incluses dans le modèle Mayer et Salovey sont interdépendantes – i.e. la maîtrise d'une compétence influence la maîtrise d'autres domaines – et cumulatives – i.e. la maîtrise des trois premières compétences culmine dans la maîtrise du quatrième domaine, la gestion des émotions (Mayer and Salovey, 1997). Ces capacités sont résumées dans le tableau 3.

Tableau 3 – Synthèse de la capacité d'intelligence émotionnelle adaptée de Mayer *et al.* (2004)

Dimensions	Description	Un exemple de processus de négociation
Capacité de percevoir et d'évaluer les émotions	Cette dimension implique une lecture non verbale de l'expression des émotions, par exemple dans le visage et la voix.	Un commercial qui fait la distinction entre l'expression honnête ou malhonnête d'un client.
Capacité d'utiliser les émotions dans la pensée	Cette dimension consiste à évaluer les émotions et leurs réactions jugées adéquates.	Un commercial qui ressent les sentiments du client, qui sait quelles émotions lui sont communiquées et comment ses émotions l'affectent.
Capacité de comprendre et de raisonner avec les émotions	Cette dimension implique la compréhension des problèmes émotionnels, comme la reconnaissance de ce que sont des émotions similaires et de ce qu'elles nous transmettent.	Un commercial a un net avantage lorsqu'il comprend, par exemple, qu'un client anxieux est susceptible de se sentir frustré.
Capacité de gérer ses propres émotions et celles des autres	Cette dimension suggère la capacité du commercial à garder son sang-froid en présence d'émotions négatives et à influencer positivement les réactions émotionnelles du client.	Un commercial qui gère bien ses émotions peut augmenter l'enthousiasme du client tout en diminuant la frustration et l'anxiété du client.

4.3. Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la négociation commerciale

Dans un contexte de vente, les émotions affectent la dynamique d'une conversation entre un commercial et les autres parties prenantes, en particulier les clients (Verbeke, 1997). Les émotions ont un impact immédiat et direct sur les comportements des acteurs (e.g. Ben-Ze'ev, 2000; Frijda, 1986)). Elles renforcent également la créativité et les relations interpersonnelles qui sont essentielles pour parvenir à un accord commercial (Leary *et al.*, 2012). La performance du commercial – qui comprend l'obtention d'un volume de ventes, la capacité d'établir une relation avec les clients et la maîtrise des relations avec les clients – a été attribué à la capacité de contrôler le client et de faire preuve d'empathie avec lui (McBane, 1995; Spiro and Weitz, 1990).

Selon Adler *et al.* (1998), les émotions sont une partie indivisible de l'homme. Les négociateurs ne peuvent pas les éliminer. Au contraire, ils suggèrent d'en être conscients et de les gérer au mieux. Néanmoins, on sait peu de choses sur la façon dont les commerciaux sont capables de percevoir les émotions des clients (Kidwell *et al.*, 2007). Sans la capacité de reconnaître les émotions des clients, même le commercial le plus compétent, le plus adaptatif et le plus doué sur le plan cognitif est susceptible de ne pas réussir (Rentz *et al.*, 2002). La compréhension du rôle joué par l'intelligence émotionnelle lors de négociations commerciales reste à approfondir.

4.3.1. L'intelligence émotionnelle et la négociation

Peu de recherches universitaires ont été menées pour identifier les *capacités émotionnelles* spécifiques au contexte de la vente, ce qui permettrait d'aider les commerciaux à comprendre et à déterminer comment interpréter les émotions d'un client pour améliorer leurs performances

(Palmatier *et al.*, 2009). Un commercial qui est plus apte à percevoir, utiliser, comprendre et gérer les émotions serait probablement un meilleur commercial car il serait capable d'aller au-delà des mots. En effet, ce dernier a la capacité de lire les émotions du client, c'est-à-dire de déterminer quelles émotions sont appropriées à utiliser dans des situations particulières, de comprendre comment les clients se sentent pendant et après les achats et de gérer efficacement les émotions afin de produire des résultats positifs à la fois pour les clients et pour eux-mêmes. De même, un commercial avec une intelligence émotionnelle élevée (par rapport à une intelligence émotionnelle faible) serait susceptible de susciter des sentiments positifs chez son client et de créer une relation de confiance mutuelle basée sur la bonne volonté et la compréhension (Kidwell *et al.*, 2011). En d'autres termes, un commercial avec une capacité émotionnelle accrue serait perçu comme authentique et non manipulateur dans l'interprétation et la compréhension des émotions de ses clients. Par exemple, il serait capable de détecter les expressions faciales subtiles de clients confus, ce qui l'amènerait à répéter ou à clarifier son message, ou à trouver une meilleure façon de présenter le produit ou la solution.

L'intelligence émotionnelle peut également aider à *reconnaître les émotions* pertinentes dans les échanges commerciaux et les utiliser pour répondre aux besoins des clients. Les personnes dotées d'une haute intelligence émotionnelle atténuent les émotions négatives et renforcent les émotions positives sans réprimer ni exagérer les informations qu'elles véhiculent (Kidwell *et al.*, 2012). De même, les professionnels de la vente sont susceptibles de mieux réussir s'ils arrivent à modérer leurs émotions après une vente perdue ou une mauvaise présentation. Les commerciaux peuvent intégrer des informations émotionnelles dans les présentations de vente pour persuader les clients en modifiant leur état émotionnel (Strutton and Pelton, 1998). Par exemple, les clients peuvent interpréter la capacité du commercial de détecter l'anxiété ou la frustration comme le signe d'une grande attention (Kidwell *et al.*,

2011). En effet, la capacité d'un commercial à traiter et à utiliser des informations émotionnelles peut avoir un effet significatif sur les interactions et l'influence interpersonnelle (Kidwell *et al.*, 2011).

Certains auteurs suggèrent qu'une *compréhension empathique* augmenterait la capacité du commercial à répondre aux besoins des clients (Homburg *et al.*, 2009). L'empathie – étudiée comme une composante de l'intelligence émotionnelle – peut contribuer au succès d'une négociation. Selon Dawson *et al.* (1992), l'empathie est une variable importante de l'orientation relationnelle. Davis (1996) définit l'empathie comme un processus impliquant une compréhension interpersonnelle cognitive et émotionnelle de l'autre. De plus, lorsque les commerciaux peuvent percevoir les émotions de leurs clients, ils seront probablement mieux équipés pour décrire le produit de façon facile à comprendre pour un acheteur confus ou frustré, et sans que l'acheteur ne se sente sous pression (Kidwell *et al.*, 2007). Par conséquent, un commercial apte à percevoir les émotions affichera probablement des performances supérieures ; c'est-à-dire qu'en étant conscient des besoins que le client exprime à la fois verbalement et non verbalement, le commercial peut aider les clients à prendre les meilleures décisions en fonction de leurs besoins. De plus, la capacité à percevoir les émotions peut permettre aux commerciaux d'augmenter les chiffres de vente et de nouer des relations avec les clients, car ils sont mieux à même de ressentir ce que le client ressent réellement, puis de répondre au mieux à ses sentiments et besoins (Kidwell *et al.*, 2007).

4.3.2. L'intelligence émotionnelle et les technologies d'aide à la vente

Les marchés *BtoB* ont connu des changements majeurs dans le comportement d'achat des clients en raison de la récente tendance à l'essor des technologies numériques. Les clients sont de plus en plus informés et moins dépendants des initiatives de vente traditionnelles (Ancillai

et al., 2019; Ogilvie *et al.*, 2018; Rodriguez *et al.*, 2016). Certains livres blancs ont indiqué que plus des trois quarts de tous les acheteurs ont une interaction très limitée avec les commerciaux (Andersen *et al.*, 2019). C'est un problème non seulement pour les offres simples, mais aussi pour les solutions complexes et les ventes basées sur la valeur dans lesquelles les commerciaux ont souvent du mal à engager les clients suffisamment tôt dans la définition des besoins (Adamson *et al.*, 2012; Terho *et al.*, 2017). Les acheteurs s'appuient également de plus en plus sur les ressources numériques et leurs processus d'achat ou « parcours d'achat » impliquent de plus en plus l'utilisation des médias sociaux (Ancillai *et al.*, 2019; Rodriguez *et al.*, 2016). Dans une récente enquête auprès des acheteurs B2B, les acheteurs affirmaient que le contenu social a un impact sur leurs décisions d'achat (Ogilvie *et al.*, 2018). Ces changements exercent une pression importante sur les commerciaux *BtoB* et les organisations commerciales traditionnelles. Aussi, comme évoqué dans le chapitre 1, le travail des commerciaux change à mesure de l'évolution des technologies (Yerpude and Singhal, 2018).

Les technologies d'aide à la vente, et en particulier les médias sociaux, ont transformé la relation acheteur-vendeur. Depuis que les médias sociaux, en particulier Facebook, sont devenus populaires au début des années 2000, les interactions entre acheteurs et commerciaux ont commencé à évoluer vers la co-crédation de valeur (Moncrief, 2017). Acheteurs et commerciaux ajoutent de la valeur à la relation. Les commerciaux peuvent analyser les empreintes numériques des clients sur différentes plateformes de médias sociaux, grâce à divers technologies d'aide à la vente, leur permettant d'obtenir des enregistrements précieux des perspectives attitudes et préoccupations des clients (Gorry and Westbrook, 2011). Agnihotri *et al.* (2012: p. 341) p. 341) mettent l'accent sur l'utilisation par les commerciaux de plateformes numériques améliorant l'interaction sociale pour la création de contenu et la mise en réseau. Ogilvie *et al.* (2018) affirment que la vente sociale est la stratégie consistant à inclure les médias

sociaux dans la boîte à outils du vendeur à des fins de recherche, de prospection, de réseautage et de création de relations en partageant du contenu et en répondant aux questions. L'intelligence émotionnelle permet de faciliter la mise en contact et de reconnaître et répondre correctement aux sentiments et attentes des autres. Est-ce que les technologies d'aide à la vente permettent de créer une relation de haute qualité avec les clients ? Lors des négociations futures, les commerciaux auraient alors la capacité de traiter et d'utiliser des informations émotionnelles pour obtenir un effet significatif sur les interactions et l'influence interpersonnelle (Kidwell *et al.*, 2011).

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté, dans une première partie, une revue de littérature sur les émotions qui sont de puissantes forces psychologiques qui peuvent fortement influencer le comportement et les performances des professionnels de la vente (Brown *et al.*, 1997; Kidwell *et al.*, 2011), mais la compréhension de la façon dont les émotions sont interprétées et utilisées dans les échanges marketing reste étonnamment limitée (Bagozzi *et al.*, 1999). Dans un deuxième temps, nous avons examiné les fondements de l'intelligence émotionnelle qui se rapporte à la capacité d'un individu à raisonner sur les émotions et à traiter les informations émotionnelles pour améliorer les processus cognitifs et réguler le comportement (Mayer, 2010). Enfin, dans un troisième temps, nous avons effectué une synthèse de la littérature sur le rôle de l'intelligence émotionnelle dans un contexte de vente et d'utilisation de technologies d'aide à la vente permettant alors de créer une relation de confiance mutuelle basée sur la bonne volonté et la compréhension (Kidwell *et al.*, 2011).

Conclusion de la partie 1

L'objectif de la première partie de la thèse était de fournir un état de l'art de la littérature sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente dans le contexte du *BtoB* et de faire la lumière sur la théorie du marketing relationnel pour conceptualiser le cadre de recherche.

Le premier chapitre met en lumière l'importance de la négociation commerciale et des apports des technologies d'aide à la vente. Nous avons pu voir l'évolution de l'approche transactionnelle vers l'approche relationnelle et l'intérêt que l'utilisation des technologies de la vente pouvait avoir dans cette dernière.

Dans le deuxième chapitre, nous discutons du rôle positif des technologies d'aide à la vente via les mécanismes interpersonnels dans la négociation commerciale. En effet nous avons pu voir l'importance de la qualité de relation dans le *BtoB*, les opportunités que les technologies d'aide à la vente représentent pour développer cette relation client.

Dans le troisième chapitre, nous abordons l'impact des technologies d'aide à la vente via les mécanismes intrapersonnels. En effet nous avons pu voir les risques que représente et l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour le bien être du commercial à travers risque de surcharge et de *burnout* pouvant conduire à une baisse de la satisfaction au travail.

Et pour finir, dans un quatrième chapitre, nous traitons du rôle des émotions dans la négociation commerciale. Nous développons particulièrement le rôle de l'intelligence émotionnelle dans l'approche relationnelle.

PARTIE 2 : La proposition d'un modèle conceptuel et les résultats de la recherche

La deuxième partie de ce travail de recherche se focalise sur la proposition d'un modèle conceptuel et des résultats empiriques destinés à en juger la qualité d'adéquation avec la réalité. Plus précisément, les chapitres précédents fournissent des preuves pour affirmer qu'il existe des recherches limitées en ce qui concerne la problématique principale de cette recherche. Rappelons que la problématique est d'étudier le rôle de l'utilisation des technologies d'aide à la vente lors d'une négociation commerciale. Nous nous efforcerons donc dans cette partie de construire et de tester un modèle proche de la réalité afin de répondre à nos questions de recherche.

Ainsi, cette seconde partie du travail de recherche vise à (1) élaborer un modèle conceptuel et justifier ses hypothèses associées, (2) présenter les choix méthodologiques, (3) tester les hypothèses de recherche et présenter les résultats de l'enquête de terrain, et (4) discuter les résultats en précisant les implications théoriques et managériales de cette recherche ainsi que ses limites.

Chapitre 5 : Vers le développement d'un modèle conceptuel

L'objectif de la recherche est de bâtir un modèle conceptuel permettant de comprendre les facteurs qui expliquent l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial. Afin d'élaborer le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche, une étude qualitative exploratoire a été menée en complément de la revue de littérature sur la négociation commerciale et les technologies d'aide à la vente, les mécanismes interpersonnels, les mécanismes intrapersonnels et le rôle de l'intelligence émotionnelle en négociation présentés dans la partie précédente. Cette phase qualitative a pour but d'explorer, auprès d'un échantillon de commerciaux, les facteurs qui influencent l'utilisation des technologies d'aide à la vente et de mieux comprendre les mécanismes sous-jacents et leurs liens avec les performances du commercial. L'étude qualitative vise à apporter un éclairage nouveau sur des aspects peu étudiés dans la littérature de manière à apporter des preuves en vue de l'élaboration du modèle conceptuel.

Le premier point présente les objectifs de l'étude qualitative exploratoire, le terrain d'investigation, et la méthode utilisée pour la mener à bien. Il détaille le déroulement de l'étude qualitative exploratoire. Dans un deuxième point, les méthodes de collecte et de traitement des données sont précisées. La méthodologie d'analyse de la recherche s'appuie sur l'analyse de contenu pour exploiter les données collectées. Dans un troisième point les résultats et apports de cette étude qualitative exploratoire sont décrits pour permettre ensuite d'établir un cadre conceptuel solide.

5.1. Choix d'une approche qualitative exploratoire

La *recherche qualitative* est « une approche de l'étude du monde social qui cherche à décrire et à analyser la culture et le comportement des humains et de leurs groupes du point de vue des personnes étudiées » (Bryman and Bell, 2003). Ce type d'approche permet de rechercher les déterminants (préalables ou causes) d'un phénomène en explorant les facteurs qui entrent en jeu tout au long d'un processus. Pour Perrien *et al.* (1984), « l'approche qualitative perçoit l'individu comme une entité complexe, difficilement quantifiable, qui à travers ses propres expériences, va façonner son environnement avec toute la subjectivité inhérente à sa compréhension et à son interprétation des événements ». Ainsi, cherche-t-on « des explications en profondeur faisant appel à des éléments plus subjectifs, plus émotionnels, voire inconscients : on cherche à répondre au pourquoi ? » (Evrard *et al.*, 2009). L'utilité des études qualitatives est de *comprendre* et non de mesurer des comportements.

Objectif. L'étude qualitative a donc une visée compréhensive (et non explicative comme l'étude quantitative) et ne concerne qu'un petit nombre d'individus. Son objectif premier étant de fournir de l'information. Plus particulièrement, nous souhaitons apporter de premiers éléments de réponses aux questions suivantes :

- Décrire précisément le métier de commercial et quelles sont les tâches qui le composent ?
- L'utilisation des technologies d'aide à la vente aident-elles les commerciaux dans leur métier ?
- Pourquoi utilisent-ils des technologies d'aide à la vente ?

Par cette étude qualitative, notre objectif consiste à collecter des informations nous permettant une formulation d'hypothèses plus fine, une construction plus pertinente du modèle

conceptuel, et l'élaboration du questionnaire pour l'étude quantitative ultérieure (notamment via l'aide apportée à la formulation d'items).

Terrain. L'échantillon devait être aussi hétérogène que possible, tout en veillant à répondre à des critères de pertinence traduisant la diversité des cas possibles face au problème étudié (Evrard *et al.* (2009). Pour cette étude, des commerciaux et responsables commerciaux ont été interrogés sur la base d'un échantillon de convenance provenant d'entreprises francophones. Chacune de ces entreprises avait exprimé un intérêt pour l'utilisation des nouvelles technologies, notamment le CRM. Chaque entreprise a affirmé que ses outils technologiques étaient relativement à jour et chacune annonçait favoriser l'utilisation de technologies d'aide à la vente par les commerciaux.

Méthode. Nous avons choisi une approche qualitative exploratoire pour pouvoir analyser en profondeur le discours des interviewés (Giannelloni and Vernet, 2019). Nous avons opté pour une technique individuelle de collecte de données – *l'entretien individuel semi-directif*. Cette technique permet de laisser les personnes interrogées s'exprimer librement sur des sujets particuliers, de manière à obtenir un maximum d'informations. Un guide d'entretien semi-directif a été élaboré en respectant les règles suivantes. Les participants utilisent leurs propres termes pour traiter du sujet étudié, évitant les effets de projection de cadres de références liés aux contraintes d'un questionnaire fermé. Le guide d'entretien permet de distinguer ce qui est marquant dans les esprits de ce qui n'apparaît que lorsque, par des questions de relance, l'animateur invite les participants à un raisonnement et à une analyse plus profonde. La technique employée est celle de l'entretien semi-directif, traditionnellement préférée en marketing, pour approfondir les raisonnements sous-jacents aux formulations des répondants : le guide d'entretien cadre les différents thèmes à aborder (en général 4 à 6 thèmes), mais

contrairement à un entretien directif, le sujet reste libre de l'ordre dans lequel les sujets vont s'enchaîner. Ce choix méthodologique permet, dans le cadre d'un traitement séquentiel, d'analyser l'ordre d'enchaînement des contenus et de structurer les différentes représentations, en évitant tout présupposé de recherche. Ainsi, le recours aux entretiens semi-directifs a paru pertinent pour les nombreux avantages présentés par Perrien *et al.* (1984) : « [l]es réponses sont « dites » pures car non soumises à l'influence du groupe, l'information est généralement plus complète et plus détaillée ». L'entretien permet de mettre à jour le processus de raisonnement de l'individu. Les informations « confidentielles sont faciles plus à obtenir ».

Matériel. Un guide d'entretien a été élaboré (annexe 1). Le guide d'entretien permet d'aborder tous les thèmes que le chercheur a choisi de traiter, et de s'assurer que les développements ne s'écartent pas des limites prévues (Pellemans, 1999). Pour cette étude, le guide d'entretien se structure comme suit.

Une phase introductive, dont le but est d'expliquer très simplement l'objet de l'étude et de l'entretien. Cette phase consiste à mettre à l'aise l'interviewé en garantissant l'anonymat, tout en validant son accord sur un enregistrement de la conversation à l'aide d'une application pour smartphone, ou d'un enregistrement de la visioconférence (tous les entretiens ont été enregistrés). Les enregistrements, après analyse de l'entretien sont conservées et anonymisées.

Sur la base de la littérature académique et managériale, cinq thèmes à aborder et à approfondir lors de l'entretien composent le guide :

1. Leur métier de commercial (formation, parcours professionnel, processus de vente, rôle de commercial).
2. Les technologies d'aide à la vente (outils utilisés, maîtrise, méthodes de vente, source des outils).

3. L'impact des technologies d'aide à la vente sur leurs pratiques quotidiennes (pratiques, intérêt, inconvénients, formation).
4. Leur représentation des outils de demain (description de technologies souhaitées, objectifs).
5. Bilan de leurs métiers (satisfaction, déceptions, réussites, avenir dans la vente).

Ces différentes thématiques furent développées sous la forme de questions et de relances, de manière à faciliter la guidance des entretiens, sachant toutefois que ces questions ne seraient posées que si elles s'avéraient utiles à la progression du discours de l'interviewé.

Procédure. Pour cette étude, nous avons réalisé une série d'entretiens individuels semi-directifs en suivant le guide d'entretien présenté. La durée moyenne des entretiens semi-directifs a été de 42 minutes, ce qui correspond à la durée moyenne des entretiens semi-directifs généralement réalisés dans les travaux de recherches en marketing (Evrard *et al.*, 2009).

Pour mener à bien les entretiens et recueillir un maximum d'informations, les quatre principes de base développés par Rispal (2002) ont été respectés :

- Laisser parler la personne le plus librement possible en évitant de poser des questions,
- Laisser l'interlocuteur utiliser des temps morts pour réfléchir,
- Relancer la personne interrogée soit pour approfondir les points déjà évoqués ou pour mettre fin à des temps morts prolongés,
- Adopter une attitude d'écoute totale en évitant de fournir des informations, de prendre des décisions, d'évaluer les idées développées ou encore d'interpréter de manière directe les propos évoqués.

Les recommandations de Pellemans (1999) furent respectées pour diriger les entretiens : « l'enquêteur dirige l'entretien, mais de façon souple, en incitant la personne interrogée à parler librement des problèmes abordés tels qu'elle les perçoit ». Par ailleurs, les protocoles éthiques de conduite de la recherche ont également été suivis et les mesures nécessaires ont été prises par le chercheur avant de commencer la collecte de données. Chaque répondant nous a confirmé sa libre participation sans aucune pression à la collecte de données. Les répondants ont été assurés de la confidentialité de leur réponse et de l'anonymat de leur organisation.

5.2. Méthode de collecte et de traitement des données qualitatives

Collecte de données. Avant de procéder à la collecte de données, nous avons réduit les échanges au minimum afin de ne pas influencer les éventuelles réponses de nos répondants, seul l'objectif principal de la collecte de données a divulgué, à savoir « l'utilisation de technologies d'aide à la vente par les commerciaux », puis des rendez-vous ont été fixés avec tous les répondants à des jours différents et un jour avant le rendez-vous, un appel téléphonique a été utilisé comme rappel poli pour le rendez-vous. Tous les entretiens ont été menés en face-à-face avec les répondants ou en visio-conférence lorsque les circonstances ne le permettaient pas. La permission a été obtenue de tous les répondants pour enregistrer les entretiens, de sorte que tous les entretiens ont été enregistrés. L'entretien le plus long a duré 62 minutes et l'entretien le plus court 30 minutes. Comme présenté précédemment, nous avons utilisé un guide d'entretien (voir annexe 1) et tous les entretiens ont été menés en français. Les entretiens ont été retranscrits et lus à plusieurs reprises pour produire les premiers codes d'analyse.

Au total, 8 entretiens ont été menés auprès de commerciaux. Sur la base de ces entretiens, nous avons trouvé suffisamment d'informations sur notre question de recherche et le dernier entretien ne nous a apporté aucune nouvelle information. Si le sujet étudié est évident et clair et que les informations sont facilement obtenues lors des entretiens, alors moins de participants sont nécessaires (Morse, 2000). Selon Sandelowski (1995), des tailles d'échantillons qualitatifs d'une dizaine de personnes peuvent être adéquates pour l'échantillonnage au sein d'une population homogène et qui partagent des compétences communes (Boddy, 2016). Hennink *et al.* (2017) ont identifié qu'un petit nombre d'entretiens peut être suffisant pour obtenir une bonne compréhension. De plus selon Young and Casey (2019), pour obtenir des résultats approfondis avec des échantillons de petite taille (entre 6 et 10 répondants), il est nécessaire que les

participants répondent à des critères prédéterminés et décrivent des expériences similaires, et que les entretiens soient relativement structurés. Les 8 entretiens menés ont rempli ces critères minimaux de saturation. La représentation de l'échantillon est présentée dans le tableau 4.

Tableau 4 – Échantillon de l'étude exploratoire

Intitulé de poste	Durée de l'entretien (en minutes)	Age	Sexe	Taille société (en nbr de salariés)
Responsable commercial	58	45 ans	M	80
Responsable commercial	62	33 ans	M	120
Directeur d'agence	37	45 ans	M	70
Ingénieur commercial	36	48 ans	M	70
Ingénieur commercial	33	35 ans	M	70
Ingénieur commercial	30	38 ans	M	160
Commercial	45	42 ans	M	70
Responsable de projet	40	27 ans	M	10

Traitement des données. Les entretiens ont fait l'objet d'une *analyse de contenu* (Bardin, 1998). Ce procédé se caractérise par une technique d'analyse du discours à partir d'un ensemble de procédures structurées. Comme le précisent Evrard *et al.* (2009), l'analyse de contenu « revient à découper le texte en unités d'analyse de base, à les regrouper en catégories homogènes, exhaustives et exclusives, puis à comptabiliser leurs fréquences d'apparition ». Selon Pellemans (1999), « le mécanisme de base de l'analyse de contenu consiste à découper les données brutes en unités de contenu (grands groupes de catégories pertinents pour la recherche) et ensuite de les classer dans un certain nombre de subdivisions ». L'objectif est la représentation simplifiée des données brutes. Comme le précise cet auteur, l'analyse de contenu remplit deux fonctions essentielles. « Une *fonction heuristique* : l'analyse de contenu enrichit le tâtonnement exploratoire, accroît la propension à la découverte : c'est l'analyse de contenu

pour voir, et une *fonction d'administration de la preuve* : des hypothèses sous forme de questions ou d'affirmations provisoires servant de lignes directrices [...] pour se voir vérifier dans le sens d'une confirmation ou d'une infirmation : c'est l'analyse de contenu pour prouver ». Ces deux fonctions distinctes se retrouvent dans la définition de l'analyse de contenu que donne l'auteur, « ensemble des techniques d'analyse des communications visant, par procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence des connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables internes) de ces messages » (Bardin, 1998).

L'analyse de contenu recouvre un ensemble de techniques d'analyses qu'Evrard *et al.* (2009: p. 116) présentent de la façon suivante :

- *l'analyse syntaxique* s'intéresse à la structure du discours (e.g., temps et mode des verbes) ;
- *l'analyse lexicale* se focalise sur la nature et la richesse du vocabulaire (e.g., fréquence d'apparition des mots) ;
- et *l'analyse thématique* se concentre sur un découpage par thème (e.g., fréquence d'apparition des thèmes et fréquence d'association).

Suivant les recommandations d'Evrard *et al.* (2009) et de manière à accroître la validité externe de cette recherche, chacune des entretiens de l'étude exploratoire a subi deux types de traitements : une analyse thématique complétée par une analyse lexicale. Comme le rappelle Bardin (1998), l'analyse thématique consiste en un découpage du corpus par thème, un thème étant défini comme « une unité de signification de longueur variable ; sa réalité n'est pas d'ordre linguistique mais d'ordre psychologique : une affirmation mais aussi une allusion peuvent constituer un thème ; inversement un thème peut être développé, en plusieurs affirmations ». A

l'issue des entretiens, le corpus a été retranscrit et découpé en thèmes (ou unités de contenu), permettant le traitement et l'interprétation des résultats. L'analyse thématique des entretiens semi-directifs peut se réaliser selon deux approches :

- *l'analyse verticale* qui traite l'interview globalement en se focalisant sur le schéma selon lequel le répondant a traité l'ensemble des thèmes du corpus figurant dans la grille d'analyse ;
- et *l'analyse horizontale* qui traite l'interview de manière transversale en se concentrant sur chaque thème formalisé sur la grille d'analyse. Pour chaque thème, des éléments et des sous-éléments sont identifiés selon leur fréquence. Puis, la recherche se concentre sur le vocabulaire employé, sur les enchaînements et sur la nature des synonymes utilisés afin de comparer le contenu des thèmes abordés.

L'analyse thématique vise à découvrir et à identifier des thèmes à travers l'ensemble de données transcrites qui fournissent une réponse à la question de recherche abordée. Une analyse thématique verticale a été menée à travers un processus rigoureux en six étapes, c'est-à-dire familiarisation des données, codage des données, création des thèmes initiaux, révision des thèmes initiaux, nom des thèmes et rédaction du rapport final.

5.3. Résultats de l'analyse qualitative exploratoire

Dans cette section, seront présentés les résultats et les apports de l'étude qualitative exploratoire. Pour faciliter la lecture et la compréhension des résultats, les thèmes apparus lors des entretiens semi-directifs seront tout d'abord présentés. Dans un second temps, les résultats de la recherche seront présentés et justifiés par les différentes analyses. Dans un troisième temps, une synthèse présentant les apports de la recherche exploratoire viendra conclure cette section.

5.3.1. Les bénéfices des technologies d'aide à la vente

Quand on a demandé aux commerciaux pourquoi ils utilisaient la technologie, un thème majeur est apparu : le *gain de temps*. Certains commerciaux ont expliqué que la technologie les aidait à faire plus en moins de temps et centraliser leurs informations à un seul endroit. Voici des exemples de verbatim.

*On court tous un petit peu après le... après le temps donc **automatiser** des trucs que tu fais tout le temps parce que c'est le process. (R4)*

*Ça serait gagner du **temps**. (R2)*

*Le CRM c'est suffisant pour savoir un peu **ou j'en suis**. (R2)*

*Parce que j'ai essayé de fonctionner sans au début et que je me suis très vite retrouvé **débordé** [...] Optimiser mon temps. (R5)*

*Obligatoire, j'ai **tout dedans** et comme j'ai pas de tête. (R6)*

*Quand j'arrive au boulot [...] je vais ouvrir mon CRM [...] je dis voilà OK aujourd'hui je **dois faire ça**. (R8)*

*On a besoin de gagner du **temps**, surtout sur des choses qui sont importantes. (R6)*

*Ça serait vraiment un **gain de temps** un gain de productivité. (R5)*

Afin de faciliter et *d'optimiser les tâches* relatives à la relation clients, les commerciaux utilisent les technologies d'aide à la vente pour gagner du temps et éviter de se sentir débordé. Les commerciaux ont spontanément indiqué gagner en efficacité et en pertinence lors de leur rendez-vous commerciaux.

*Le CRM, en fait on a vraiment besoin de cet outil qui vient **centraliser l'information** [...] j'essaye de centraliser un maximum de choses au niveau du CRM [...] si tu le notes sur un bout de papier, dans 2 semaines tu le rappelles jamais. (R3)*

*Ça **concentre l'information** en un endroit. (R8)*

*On dit qu'un fichier client perd 30% de sa valeur chaque année avec le turnover. Et là cet outil (ndlr : outils **Corporama**), bon il va nous donner les **infos sociétés**. (R7)*

*Et aujourd'hui **LinkedIn** est la **base de contacts** la plus à jour au monde. (R7)*

*Je ne m'en sers pas autrement que pour la **gestion de mon activité** et le **suivi du chiffre d'affaires**. (R3)*

*Je pense que j'ai dû louper quelques appels avec l'ancien logiciel que je n'ai pas loupé [aujourd'hui] donc peut être potentiellement des **ventes**. (R7)*

*Ça me donnerait une amplitude de travail plus importante qu'aujourd'hui, donc logiquement plus de **chiffre**. (R7)*

Les commerciaux nous ont fait part de leurs intérêts à utiliser les technologies de la vente et il en ressort que principalement le gain de temps et l'accès à l'information sont les principales raisons d'utilisation. On note que grâce à aux informations présentes dans leurs outils et le suivi possible ils se disent plus performant et augmentent leur chiffre d'affaires. L'utilisation de technologies d'aide à la vente semble donc améliorer les performances du commercial.

5.3.2. Le comportement de vente adaptatif et la relation client

Les commerciaux ont aussi fortement insisté sur l'importance de l'adaptabilité lors de leurs échanges avec leurs clients (ou prospects). Les verbatims ci-dessous illustrent ses propos.

*C'est par rapport à ça (ndr : ce que le client a présenté) que toi tu vas tourner ta présentation en appuyant **sur ce qu'il a envie** quoi. (R1)*

*Bah l'écoute, la compréhension **faut savoir ce que veut le client**. (R2)*

*C'est **comprendre leurs besoins** mais de façon différente. (R6)*

*Ce qui fait la différence, **c'est l'écoute**, l'affect, faire parler les clients. (R3)*

*Vraiment, aller chercher à **comprendre la personne**, cibler réellement ses besoins et vraiment rentrer dans sa tête pour bien l'appréhender au mieux. C'est vraiment cette démarche psychologique qui me plaisait plus dans la vente. (R5)*

Certains commerciaux mettent également l'accent sur le besoin d'avoir une relation de qualité avec leurs clients. L'importance accordée aux relations acheteur-vendeur est mise en valeur dans les verbatims ci-dessous.

*J'essaie de communiquer, surtout de communiquer (ndlr : sur LinkedIn) vis-à-vis de mes clients, **partager** les infos de mes clients [...] ça leur fait plaisir. (R2)*

*La **relation humaine** a tellement d'importance. (R5)*

*Essayer d'établir dès les premières secondes une pseudo **relation de confiance**. (R5)*

*Pour moi c'est essentiel quand tu vas voir un client c'est déjà de les **écouter**. (R8)*

On remarque l'importance de la qualité de la relation dans l'image du métier de commercial qu'ils ont. La recherche d'une bonne relation avec leurs clients semble être importante et fortement lié à leurs performances.

5.3.3. L'écoute empathique et capacités émotionnelles des commerciaux

Les commerciaux ont aussi montré l'importance de l'écoute empathique, les capacités émotionnelles ou de la gestion des émotions de leurs clients lors de rendez-vous de négociation.

*Moi je suis plutôt dans **l'affectif** donc en général les clients que je signe c'est des gens et que j'apprécie donc dans le temps. (R1)*

*J'aime bien **être proche** de mes clients et qu'il y est une relation de confiance. (R1)*

*Je pense qu'il y a pas mal de choses qui qui m'échappe encore pas mal de choses qui m'échappent parfois. [...] Il n'empêche que quelque part moi je joue plutôt sur le **côté affect**. (R2)*

*C'est **créer de l'émotion** alors que à travers soit le produit, soit moi-même, soit mon discours. [...] on fait justement sauter c'est ce qu'on appelle cette barrière psychologique.*

(R5)

***L'analyse du comportement** et l'humanité c'est super important.* (R6)

L'analyse, la compréhension et la gestion des émotions et de l'affect au sens large semble influencer le commercial dans sa gestion de la relation client. La capacité émotionnelle des commerciaux joue un rôle dans le développement des relations acheteur-vendeur.

5.3.4. Préalables à l'utilisation des technologies d'aide à la vente

Certains commerciaux nous ont fait part de leurs difficultés à utiliser les technologies de la vente dans leur quotidien. Ils justifient cela par le changement que cela amène dans leurs habitudes de travail ou le fait de ne pas être très à l'aise avec les technologies en général.

*Pendant le rendez-vous du coup moi, j'ai toujours mon cahier, je l'ai toujours à **l'ancienne**.*

(R1)

*Mais le fait de l'ouvrir de le générer, d'aller rattacher au **CRM machin bidule** ça prend 1/4 d'heure minimum et moi qui suis plus lent que les autres je mets peut être une demi-heure.*

(R1)

*Je ne m'en sers presque plus, **maintenant je me prends plus la tête** avec le CRM, c'est très bien.* (R1)

Les personnes interrogées ont suggéré une contrainte d'utilisation par la direction pour les encourager à utiliser les différents outils. Les verbatims ci-dessous mettent en évidence cette contrainte.

*Mais disons que si on **impose** pas [le CRM] voilà j'aurais peut-être moins de rigueur. (R4)*

*Aujourd'hui je m'en sers que pour rentrer mes affaires parce que c'est toujours une **obligation**. (R1)*

Certains commerciaux semblent plus à l'aise avec les technologies et les utilisent très facilement. Cela leur permet d'en voir les bénéfices, puisque l'apprentissage de l'utilisation de l'outil technologique est acquis depuis longtemps.

J'ai un peu été élevée (enfin commercialement !) au CRM, entre les opportunités à faire, des points hebdomadaires, mensuels, trimestriels, dessus, donc du coup voilà moi c'est sûr que j'en vois l'intérêt aussi voilà je fais pas bêtement juste pour, mais je vois des intérêts. (R4)

L'utilisation de technologies semble perçue comme chronophage pour certains commerciaux ou au contraire évidente pour d'autres. Cela peut s'expliquer par des différences dans les pratiques et les centres d'intérêt des individus. En effet, il semble exister des déterminants liés à l'individu qui permettent d'expliquer la plus ou moins grande utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux, à savoir l'attrait des commerciaux envers la technologie et l'adaptation de la routine de travail des commerciaux que ce soit de leur initiative ou celle de leur direction.

5.3.5. Risques personnels liés à l'utilisation des nouvelles technologies

Un risque important de surcharge de rôle est apparu au cours de certains entretiens. Le temps, qu'il s'agisse du temps de saisie ou de recherche, semblait également être un obstacle majeur aux à l'utilisation des technologies d'aide à la vente. Voici un verbatim illustrant ce propos.

*Je vois des potes qui sont dans leur entreprise il travaille beaucoup avec leur CRM, ils ont pas deux rendez-vous jour à l'extérieur avec la route, avec le temps. Ils **ont le temps** de saisir tout comme il faut. (R1)*

Le risque d'avoir plus d'information a traité et en même temps une volonté d'améliorer leurs performances, les commerciaux sont tentés d'être presque tout le temps connecté et restent en permanence concentré sur leur travail. Il en résulte un risque important de *burnout* et de surcharge de travail.

*Julien le faisait beaucoup mais il faisait **le soir à 23h**. (R1)*

*J'ai essayé de le faire bien, et à chaque fois **ça me mettait à la rue de tout**. (R1)*

On remarque la peur d'être surchargé d'information et de travail en utilisant les technologies d'aide à la vente. Cette surcharge peut entraîner un risque de *burnout* si elle dure dans le temps.

5.3.6. Les résultats pour les commerciaux

Le développement des thèmes apparus lors des entretiens semi-directifs conforte notre analyse issue de la revue de la littérature. Voici une synthèse des éléments clés retirés des analyses.

- 1) L'utilisation de technologies d'aide à la vente semble rendre plus performant les commerciaux.
- 2) L'utilisation de technologies d'aide à la vente leur permet d'adapter leurs méthodes de vente et ainsi améliorer leur perception de la qualité de la relation avec leur client.
- 3) L'utilisation de technologies semble perçue comme chronophage par certains commerciaux.

- 4) Il existe des préalables à l'utilisation des technologies d'aide à la vente.
- 5) Ces préalables se caractérisent :
 - a) par l'attrait des commerciaux envers la technologie et le plaisir retiré de son usage.
 - b) par l'adaptation de la routine de travail des commerciaux à l'utilisation de technologies d'aide à la vente, et ce que ce soit de leur propre initiative ou de celle de leur direction.
- 6) Les capacités émotionnelles des commerciaux et leur gestion de l'affect au sens large semble influencer leur usage des informations recueillies *via* les technologies numériques en vue de gérer la relation avec leurs clients.

Conclusion du chapitre 5

Dans ce chapitre, les objectifs et les méthodologies employées dans la recherche exploratoire ont été présentés. Le terrain d'investigation choisi est l'étude de l'utilisation par les commerciaux *BtoB* des technologies d'aide à la vente, ainsi que les déterminants et les conséquences de cette utilisation. L'étude qualitative exploratoire menée s'est structurée autour d'une série de huit entretiens individuels semi-directif. Chaque phase de la recherche a fait l'objet d'une analyse de discours issue d'une analyse thématique.

En synthèse, les résultats de la phase exploratoire laissent à penser que l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet aux commerciaux de dégager plus de temps pour être face à leurs clients. On note un impact fort de l'usage de ces technologies d'aide à la vente sur le processus de vente des commerciaux et sur l'organisation de leur temps. On remarque que certains commerciaux se servent des informations recueillies grâce à leurs outils pour améliorer leur démarche commerciale et leur discours de négociation. Certains commerciaux nous ont aussi fait à part d'une charge de travail supplémentaire induite par l'utilisation de ces outils – charge qui vient en plus des activités requises par leur métier de commercial. L'étude exploratoire nous a ainsi permis de mettre en lumière l'aspect positif des nouvelles technologies ainsi que les risques de surcharge de rôle qui peuvent en découler.

Chapitre 6 : La proposition d'un modèle conceptuel et la justification des hypothèses

Cette section a pour objet de présenter le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de la recherche qui en découlent. Le choix des variables ayant permis la construction du modèle conceptuel est donc tout d'abord présenté, la justification des hypothèses de la recherche est ensuite développée, puis la représentation schématique du modèle conceptuel vient conclure cette section.

Sur la base des fondements théoriques discutés en première partie de ce travail de recherche, nous proposons la modélisation suivante découpée en quatre grands blocs : (1) *les déterminants liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente*, i.e., la spontanéité cognitive et le changement de routine technologique ; (2) *les mécanismes interpersonnels*, i.e., le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation client perçue ; (3) *les mécanismes intrapersonnels*, i.e., la surcharge de rôle du commercial et le *burnout* ; et (4) *les conséquences pour le commercial*, i.e., la satisfaction au travail et les performances du commercial. Nous ajouterons l'étude d'effets plus spécifiques que sont : l'étude du *rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle* dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue ; et l'étude l'effet médiateurs des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats du commercial. Pour conclure cette partie, nous proposons un modèle conceptuel – présentant une simplification de la réalité, tout en cherchant à s'en approcher au plus près – qui formalise ces relations causales préalablement justifiées.

6.1. Présentation générale du modèle conceptuel

Théoriquement, notre modèle se fonde à la fois sur la littérature en marketing relationnel (Palmatier *et al.*, 2006) et en management des ressources humaines (Cordes and Dougherty, 1993). Plus précisément, nous nous inscrivons dans la continuité des travaux de Park *et al.* (2010) sur les médiateurs interpersonnels, et ceux de Westbrook and Peterson (2020) sur les médiateurs intrapersonnels en proposant une extension de ces travaux antérieurs dans le contexte de l'utilisation combinée de technologies d'aide à la vente. Aussi, nous présentons dans ce chapitre les éléments nous permettant d'établir un ensemble d'hypothèses regroupées en sept catégories :

H1 : Cette hypothèse postule l'existence d'un lien direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.

H2a,b,c : Ces hypothèses postulent l'existence de liens directs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et ses déterminants (i.e. changement de routine technologique et spontanéité cognitive).

H3a,b,c,d,e : Ces hypothèses postulent l'existence de liens directs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les mécanismes interpersonnels et les performances du commercial.

H4a,b,c,d,e : Ces hypothèses postulent l'existence de liens directs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les mécanismes intrapersonnels et la satisfaction au travail du commercial.

H5 : Cette hypothèse postule l'existence d'un lien réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial.

H6 : Cette hypothèse postule l'existence d'un effet modérateur de l'intelligence émotionnelle entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation.

H7a,b : Ces hypothèses postulent l'existence d'un lien indirect – *via* une médiation des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels – entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats pour le commercial.

6.2. Présentation des hypothèses associées aux effets directs

Nous présentons (1) l'hypothèse d'un lien direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial ; (2) l'hypothèse d'une relation entre les déterminants de l'utilisation aux technologies ; (3) les hypothèses liées aux liens directs des mécanismes interpersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial ; (4) les hypothèses liées aux liens directs des mécanismes intrapersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial ; et (5), l'hypothèse d'un lien réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial.

6.2.1. L'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial

Comme évoqué dans le chapitre 1, pour l'étude des technologies d'aide à la vente, deux approches sont utilisées. La première approche correspond à *l'étude d'un outil technologique spécifique* d'aide à la vente pour en comprendre ses effets, tels que le CRM (e.g. Avlonitis and Panagopoulos, 2005; Nelson *et al.*, 2020), les médias sociaux (Agnihotri *et al.*, 2016) ou les logiciels de management (Hernandez *et al.*, 2008). La seconde approche relève de *l'étude d'une combinaison d'outils technologiques* d'aide à la vente qui permet de tenir compte de la diversité des outils utilisés par le commercial dans sa pratique (e.g. Agnihotri *et al.*, 2009; Ahearne *et al.*, 2004; Rapp *et al.*, 2012). A l'instar d'Agnihotri *et al.* (2009), Rapp *et al.* (2012) et Ahearne *et al.* (2004), nous envisageons l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme l'usage combiné de divers outils technologiques accompagnant le commercial dans ses activités de vente. Nous avons choisi cette seconde approche, car pour expliquer un sentiment de surcharge ou de *burnout*, l'utilisation combinée de diverses technologies d'aide à la vente nous semble plus adapté, ce que l'étude d'un outil très spécifique permet moins puisque la surcharge nous

semble plutôt venir de l'utilisation d'une multitude d'outils différents. Ces outils technologiques d'aide à la vente sont variés et incluent notamment les logiciels de gestion de la relation client, les réseaux sociaux ou de prospection automatisée.

La littérature en gestion des ventes affirme que les technologies d'aide à la vente devraient améliorer la capacité du commercial à communiquer clairement avec les clients et les contacts commerciaux (Rice and Bair, 1984; Sproull and Kiesler, 1986). Igbaria and Tan (1997) suggèrent que la technologie améliore l'efficacité personnelle, et Khandpur and Wevers (1998) soutiennent qu'elle peut améliorer la prise de décision. Parce que l'information est un atout crucial sur le marché d'aujourd'hui (Menon and Varadarajan, 1992) et que la technologie facilite l'interprétation et l'analyse (Johnson *et al.*, 2006), les technologies d'aide à la vente permettent aux commerciaux de communiquer plus facilement, moins cher et plus rapidement avec les clients, et ce avec une plus grande précision et flexibilité. De plus, l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial doit permettre l'amélioration de ses performances en termes de vente car une plus grande efficacité dans la réalisation des tâches à accomplir est rendu possible (Franke and Park, 2006; Park *et al.*, 2010). Via les logiciels CRM ou les réseaux sociaux notamment, le commercial peut identifier de nouveaux besoins client, trouver des solutions nouvelles et conclure des ventes grâce aux informations auxquelles le commercial peut accéder (Park *et al.*, 2010). Aussi, nous postulons que les performances – de vente et créative – du commercial se voient améliorées par l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

H1 : L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement les performances du commercial.

6.2.2. Le rôle des déterminants de l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

Cette section présente successivement le rôle des déterminants de l'utilisation des technologies de la vente. A savoir les relations entre (1) la spontanéité cognitive et l'utilisation des technologies d'aide à la vente ; et (2) le changement de routine et l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

La spontanéité cognitive du commercial dans l'usage de la technologie et son utilisation des technologies d'aide à la vente

La spontanéité cognitive dans l'usage de la technologie se définit comme le caractère enjoué et empreint de curiosité des interactions avec les outils informatiques (Martocchio and Webster, 1992). Il s'agit d'une variable individuelle qui caractérise la manière dont un individu interagit avec les outils technologiques. Cette interaction avec la technologie peut se faire avec plus ou moins de simplicité et de naturel. Aussi, on s'attend à ce que les commerciaux qui disposent d'une plus grande spontanéité cognitive dans leur utilisation des technologies en général soient également plus enclins à utiliser des outils technologiques d'aide à la vente dans le cadre de leur travail de commercial.

H2a : La spontanéité cognitive du commercial dans l'usage de la technologie influence positivement son utilisation des technologies d'aide à la vente.

Le changement de routine technologique du commercial et son utilisation des technologies d'aide à la vente

Le contexte de crise sanitaire lié au COVID-19 et les avancées technologiques conduisent les commerciaux à changer leurs routines de travail. Une routine consiste en l'instauration d'un mécanisme répétitif qui permet d'atteindre la maîtrise optimale d'une tâche et d'en faire un simple réflexe (Feldman, 2000). Aussi, nous définissons le changement de routine technologique comme les modifications de l'activité habituelle du commercial induites par l'intégration de nouveaux outils technologiques, et ce que ce soit de leur propre initiative ou de celle de leur direction. De plus, l'adoption organisationnelle des technologies d'aide à la vente oblige les commerciaux à intégrer de nouvelles technologies et procédures dans leurs routines de travail déjà chargées sans interrompre leurs principales responsabilités de vente (Jones *et al.*, 2005). L'implantation de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente va venir changer les routines du commercial en augmentant leur utilisation.

H2b : Le changement de routine technologique du commercial influence positivement son utilisation des technologies d'aide à la vente.

Le changement de routine technologique et la surcharge du commercial

Les commerciaux confrontés à un changement de routine lié à l'utilisation de nouvelles technologies d'aide à la vente sont susceptibles de ressentir des sentiments ambigus et des demandes conflictuelles (Rangarajan *et al.*, 2005). Selon Rangarajan *et al.* (2005), ce ressenti est dû à la présentation de trop nombreuses informations associées à l'usage de ces technologies et à leurs interactions avec le travail du commercial. Un conflit survient alors lorsque le

commercial doit arbitrer entre, d'une part, prendre du temps pour changer ses routines technologiques de travail, et d'autre part, continuer avec ses routines technologiques préexistantes et affecter le temps supplémentaire à la vente et la gestion de leur relation client. En outre, des conflits et des incertitudes peuvent survenir si les commerciaux ne disposent pas de suffisamment de ressources pour faire face aux exigences liées à l'apprentissage des technologies d'aide à la vente. Ainsi le changement de routine technologique peut conduire le commercial à ressentir une surcharge due à la pluralité des tâches à accomplir.

H2c : Le changement de routine technologique du commercial influence négativement la surcharge de rôle du commercial.

6.2.3. Le rôle des mécanismes interpersonnels

Cette section présente successivement le rôle des mécanismes interpersonnels. A savoir les relations entre (1) l'utilisation des technologies d'aide à la vente et le comportement de vente adaptatif ; (2) l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue ; (3) le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation perçue ; (4) le comportement de vente adaptatif et les performances du commercial ; et (5) la qualité de la relation perçue et les performances du commercial.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente et le comportement de vente adaptatif

Généralement, une fonction essentielle des technologies d'aide à la vente est de permettre aux commerciaux de recueillir des informations sur les clients, d'identifier les besoins des clients et de développer des relations clients plus intimes avec les clients grâce à une telle collecte d'informations (e.g. Andersen and Kumar, 2006; Rapp *et al.*, 2008; Widmier *et al.*,

2002). Grâce à l'acquisition d'informations, le personnel de vente est capable de s'adapter aux besoins et aux préoccupations uniques de ses prospects et clients. Présenter de tels comportements adaptatifs est une caractéristique cruciale pour établir une relation solide entre le personnel de vente et les clients (Weitz, 1978). Lorsque les avantages de l'approche l'emportent sur les coûts – c'est-à-dire lorsque les ventes générées par la pratique de la vente adaptative l'emportent sur le coût de sélection et de formation des commerciaux à collecter des informations pertinentes auprès de leurs clients et à utiliser ces informations de manière appropriée – le comportement de vente adaptatif se traduit par une efficacité à long terme (Spiro and Weitz, 1990). Les commerciaux qui ont adapté leur comportement de vente dans le passé seront prédisposés à continuer cette pratique dans le futur.

Dans le contexte actuel, le commercial peut utiliser des informations nécessaires pour comprendre les clients et leurs besoins, et ainsi adapter son comportement de vente en conséquence grâce à l'utilisation des technologies d'aide à la vente. La capacité du commercial à s'adapter aux attentes et besoins des clients est améliorée par une source d'information de qualité, et ce *via* des données de marché de plus en plus complexes et facilement disponibles (Hunter and Perreault Jr, 2006). Ainsi, nous postulons que l'utilisation des technologies d'aide à la vente favorise le comportement de vente adaptatif en fournissant des informations pertinentes et utiles pour la vente.

H3a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement son comportement de vente adaptatif.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue

Pour appréhender la qualité de la relation client, nous utilisons la perception qu'en a le commercial. Les caractéristiques de la relation du commercial avec son client sont bien connues de ce dernier (Vosgerau and Anderson, 2004). Selon Ellis and Beatty (1995), lorsque les commerciaux se connectent avec eux à un niveau personnel, les clients perçoivent des avantages relationnels. En termes de conceptualisation, la qualité de la relation perçue par le commercial repose sur une structure de second ordre organisée autour de trois dimensions (Palmatier *et al.*, 2006) : l'engagement (Jap and Ganesan, 2000), la confiance (Palmatier *et al.*, 2006) et la satisfaction (Crosby *et al.*, 1990). Agnihotri *et al.* (2016) affirment qu'en général, « les employés en contact sont de bonnes sources d'information sur les attitudes des clients (Bitner *et al.*, 1994) et qu'une mesure perceptive peut être utilisée lorsqu'une mesure objective précise n'est pas disponible (Dess and Robinson Jr, 1984) ».

Les technologies d'aide à la vente permettent aux commerciaux de stocker, récupérer et analyser les données des clients et de faire des recommandations spécifiques qui sont personnalisées pour des solutions commerciales à long terme (Jones *et al.*, 2005). L'utilisation des technologies d'aide à la vente, notamment les réseaux sociaux, permettent au commercial de disposer d'informations personnelles nombreuses et précises sur les clients. Les commerciaux considèrent eux-mêmes les technologies d'aide à la vente comme un outil efficace pour accroître la connectivité, établir des relations personnelles et à long terme, maintenir des relations avec les clients (Marshall *et al.*, 2012). Ainsi, nous supposons qu'avoir plus d'informations grâce à l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial devrait contribuer à renforcer la qualité de la relation avec le client.

H3b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement la qualité de sa relation avec le client.

Le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation perçue

Selon Park *et al.* (2010), peu de recherches se sont concentrées sur la relation entre le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation. Etant donné que renforcer les liens entre commercial et client est l'un des objectifs du comportement de vente adaptatif, cette lacune dans la littérature est surprenante (e.g. Spiro and Weitz, 1990; Weitz, 1978). Les commerciaux peuvent adapter les messages à leurs acheteurs grâce à la vente adaptative, et ainsi d'améliorer leur capacité à établir des relations de qualité avec les clients pour, *in fine*, augmenter leurs performances de vente (Jaramillo *et al.*, 2007). Le comportement de vente adaptatif exige que les commerciaux obtiennent des informations sur les clients *via* la recherche d'informations rendues plus simple avec les technologies d'aide à la vente (Parthasarathy and Sohi, 1997). Cela peut avoir un effet sur la manière dont les commerciaux interagissent avec leurs clients (e.g. McFarland *et al.*, 2006) et sur les relations entre les commerciaux et leurs clients (Robinson Jr *et al.*, 2005; Weitz *et al.*, 1986). Les commerciaux cherchent à développer des relations avec leurs clients en s'adaptant à la situation de chaque client, en identifiant les besoins des clients et en résolvant leurs problèmes (Weitz, 1978). Lorsque les commerciaux réussissent dans ces efforts, la qualité de la relation avec leurs clients est probablement améliorée, ce qui rend la relation plus solide et durable (Park *et al.*, 2010). Nous postulons donc que le comportement de vente adaptatif du commercial est susceptible d'améliorer la qualité de sa relation avec le client. Ainsi, nous postulons que les activités de vente adaptative devraient augmenter la satisfaction du client envers le commercial, car le comportement de vente adaptative implique non

seulement d'adapter le contenu de la présentation, mais également les tactiques de vente au style de communication de l'acheteur.

H3c : Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement la qualité de sa relation avec son client.

Le comportement de vente adaptatif et les performances du commercial

Spiro and Weitz (1990) indiquent que les bénéfices liés à un comportement de vente adaptatif sont supérieurs aux coûts de collecte et de réponse aux informations, notamment lorsque le commercial dispose des ressources nécessaires, que les relations avec les clients sont peu conflictuelles et devraient se poursuivre à l'avenir, et que les tâches sont complexes et peuvent entraîner des commandes. Grâce aux informations qu'ils collectent sur les prospects ou les clients – avant ou pendant une interaction –, les commerciaux peuvent personnaliser le contenu et le format de leurs messages pour obtenir des communications plus efficaces (Franke and Park, 2006). L'objectif du comportement de vente adaptatif est d'améliorer les performances du commercial, que ce soit en termes de capacité à répondre de manière originale aux attentes spécifiques d'un client, ou en termes de ventes réalisées. D'ailleurs, Weitz (1978) montre l'existence d'une relation positive entre les performances de vente et le comportement de vente adaptatif. Plus tard, Anglin *et al.* (1990) mettent en évidence que les commerciaux les plus susceptibles de mettre en place des comportements de vente adaptatifs, sont aussi ceux identifiés comme performant par leur manager. Ainsi, nous postulons une influence positive du comportement de vente adaptatif sur les performances du commercial.

H3d : Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement les performances du commercial.

La qualité de la relation perçue et les performances du commercial

Les échanges commerciaux varient sur un continuum allant du transactionnel au relationnel (Anderson and Narus, 1991). Selon Palmatier *et al.* (2006), le marketing relationnel repose sur l'hypothèse que le résultat des échanges commerciaux est positivement influencé par l'établissement de relations client-fournisseur solides et durables. Pour le cas de la vente en *BtoB* – où la qualité des relations client est particulièrement importante (Rauyrue and Miller, 2007), nous nous attendons à ce que plus la qualité de la relation est élevée, plus les performances du commercial sont fortes. Dans la littérature commerciale, des études ont montré qu'une relation client-vendeur positive contribue à augmenter la fidélité des clients et leur volonté de continuer à entretenir une relation avec les vendeurs (Crosby *et al.*, 1990; Macintosh and Lockshin, 1997). Sur la base de ces résultats, nous proposons l'hypothèse suivante :

H3e : La qualité de la relation client perçue par le commercial influence positivement les performances du commercial.

6.2.4. Le rôle des mécanismes intrapersonnels

Cette section présente successivement le rôle des mécanismes intrapersonnels. A savoir les relations entre (1) l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la surcharge de rôle du commercial ; (2) l'utilisation des technologies d'aide à la vente et le *burnout* ; (3) la surcharge

de rôle du commercial et le *burnout* ; (4) la surcharge de rôle du commercial et la satisfaction au travail ; et (5) le *burnout* et la satisfaction au travail.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente et la surcharge du commercial

Rappelons que nous avons choisi l'étude de l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme une combinaison de différents outils, ce qui permettait de tenir compte de la diversité des outils utilisés par le commercial dans leur pratique (Agnihotri *et al.*, 2009; Ahearne *et al.*, 2004; Rapp *et al.*, 2012), car elle nous semblait plus à même d'expliquer – par l'utilisation combinée de diverses technologies d'aide à la vente – un sentiment de surcharge, ce que l'étude d'un outil très spécifique permettait moins puisque la surcharge nous semble plutôt venir de l'utilisation d'une multitude d'outils différents.

La littérature sur les technologies de l'information suggère qu'une surcharge cognitive par le stockage accru, les capacités de traitement et de récupération de l'information et l'utilisation d'Internet peut être entraînée par une surutilisation de la technologie sur le lieu de travail (Farhoomand and Drury, 2002; Ho and Tang, 2001). Chez les commerciaux, ce sentiment de surcharge de rôle est particulièrement présent car une partie de leur rémunération dépend de la réalisation de leurs objectifs. Selon Karimikia and Singh (2019), l'utilisation des technologies d'aide à la vente renforce l'impression parmi les commerciaux qu'ils doivent travailler plus dur et plus vite, contribuant à une perception qu'ils sont surchargés de travail. Aussi, le commercial peut être éloigné de ses objectifs de vente à cause l'utilisation de nouvelles technologies qui peuvent être vécues comme contraignantes. Par ailleurs, une particularité du rôle de commercial est qu'il/elle dispose d'une plus grande flexibilité de temps que les autres employés. Selon Jones *et al.* (2007), le revers de cette plus grande flexibilité du temps est que les organisations en attendent plus. Par exemple, le fait d'être disponible plus souvent, de se former et d'utiliser les

outils d'aide à la vente tout en maintenant le même niveau de performances. Nous postulons donc que l'utilisation des technologies d'aide à la vente devrait accroître le sentiment de surcharge de rôle perçu par le commercial dans la cadre de ses activités.

H4a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement la surcharge de rôle du commercial.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente et le *burnout* du commercial

Le *burnout* est le résultat d'une exposition prolongée à du stress au travail. Et comme vu précédemment, le *burnout* est défini comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental (Pines and Aronson, 1988). L'utilisation des technologies d'aide à la vente peut involontairement contribuer à l'augmentation des interruptions de travail et à une accumulation de tâches imprévues et imprévisibles (Fonner and Roloff, 2012). Cela peut affecter négativement le bien-être des commerciaux (Chesley, 2014; Diaz *et al.*, 2012). Par exemple, la peur de surcharge et de perte de contrôle induite par l'utilisation des courriers électroniques peut entraîner du stress (Barley *et al.*, 2011). La messagerie instantanée et la visioconférence sont également associées au stress dû aux interruptions (Fonner and Roloff, 2012). L'épuisement des ressources mentales et physiques des employés et des symptômes de *burnout* peuvent être entraînés par des tâches lourdes et complexes (Ter Hoeven *et al.*, 2016). L'utilisation des technologies d'aide à la vente nécessitent plus de temps de travail (Green, 2004), améliore le multitâche et provoque une surexposition à l'information et des perturbations dans les routines de travail (Mano and Mesch, 2010), ce qui peut provoquer de la frustration et de l'anxiété pouvant potentiellement conduire au *burnout* au fil du temps (O'Driscoll *et al.*, 2010). Aussi,

nous postulons que l'utilisation des technologies d'aide à la vente comporte le risque de voir s'accroître le *burnout* des commerciaux.

H4b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement le *burnout* de celui-ci.

La surcharge de rôle et le *burnout* du commercial

La charge de travail est l'une des sources d'épuisement professionnel les plus discutées et la plus manifestement liée à la partie épuisement de l'épuisement professionnel (Maslach and Leiter, 2008). Le déséquilibre dans le cas le plus simple peut se produire à travers les nombreuses demandes et responsabilités, par exemple (date limite et objectifs), menées avec un manque de ressources. La surcharge de rôle est conceptuellement distinct du *burnout*, qui correspond à un résultat associé à l'incapacité d'un individu à faire face à des exigences de travail soutenues (Singh *et al.*, 1994) et est un précurseur de la dépersonnalisation, contribuant à une diminution des sentiments d'accomplissement personnel (Babakus *et al.*, 1999)

Le concept original de *burnout* est lié aux exigences élevées du travail et à un manque de ressources (Maslach and Jackson, 1984) et considère que la surcharge de rôle est l'un des principaux facteurs de stress au travail (Harris and Bladen, 1994). L'utilisation intensive des technologies d'aide à la vente change les routines de travail (Mano and Mesch, 2010) et peut nécessiter une augmentation du nombre d'heures travaillées (Green, 2004). Cela peut provoquer des sentiments négatifs (e.g., anxiété, frustration) pouvant mener les individus au *burnout* (O'Driscoll *et al.*, 2010). Le *burnout* est donc devenu l'une des conséquences principales de la surcharge de rôle (Jamal, 2005; Sweeney and Summers, 2002). Au regard des capacités et des

ressources du commercial, les demandes associées à son rôle peuvent être jugées excessives (Jones *et al.*, 2007). Cette surcharge peut conduire au *burnout*. Nous postulons donc que la surcharge de rôle du commercial devrait le conduire à un état d'épuisement physique, émotionnel et mental.

H4c : La surcharge de rôle du commercial influence positivement le risque de *burnout* de celui-ci.

La surcharge de rôle et la satisfaction au travail du commercial

La surcharge de rôle est une forme de conflit entre le rôle et la personne (Jones *et al.*, 2007), ce qui peut dégrader sa satisfaction au travail (Jones *et al.*, 2007). Le rôle du commercial se complexifie et devient de plus en plus exigeant. Les commerciaux sont confrontés à une augmentation des attentes des clients, à une technologie en constante évolution, à un changement continu du marché, à la prévalence croissante de l'utilisation d'Internet par les clients, à une concurrence accrue résultant de la mondialisation et à une moindre différenciation des produits et services (Jones *et al.*, 2005; Jones *et al.*, 2000). La combinaison de ces facteurs peut submerger les commerciaux. Avec l'utilisation de technologies d'aide à la vente, les managers attendront des commerciaux plus de performances, ce qui peut augmenter la charge de travail du commercial. Par conséquent, un sentiment de surcharge de rôle peut se manifester à la suite de l'effet provoqué par de tels conflits internes, ce qui constitue une préoccupation croissante (Brown *et al.*, 2005; House, 1980; Singh, 2000). Aussi, nous postulons que la surcharge de rôle du commercial devrait nuire à sa satisfaction au travail.

H4d : La surcharge de rôle du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

Le *burnout* du commercial et sa satisfaction au travail

Un article publié par Brown and Peterson (1993) suggère que la satisfaction au travail devrait être incluse dans le modèle conceptuel de *burnout* en tant que résultat des conditions et de l'environnement de travail des commerciaux, et en tant que variable antécédente ayant des conséquences telles que l'engagement organisationnel et l'intention de quitter l'organisation. Le *burnout* est systématiquement lié à des attitudes négatives à l'égard du travail, qui induisent de faibles niveaux de motivation, d'engagement organisationnel, et de satisfaction au travail mais aussi des niveaux élevés d'incertitude au travail (Maslach *et al.*, 2001; Schaufeli and Enzmann, 1998). L'utilisation de technologies d'aide à la vente peut augmenter ce sentiment en augmentant le nombre de tâches à faire et l'attente de résultats envers les commerciaux. Plus le *burnout* est élevé, plus la satisfaction au travail du commercial est faible (Low *et al.*, 2001). Nous postulons donc que le degré d'épuisement professionnel du commercial devrait réduire sa satisfaction au travail.

H4e : Le *burnout* du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

6.2.5. Le relation réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial

La satisfaction au travail est positivement influencée par les performances du commercial (Aftab, 2012; Brown and Peterson, 1993; Fu and Deshpande, 2014; Iqbal *et al.*, 2012; Li *et al.*,

2018; Walker Jr *et al.*, 1977). Selon Springer (2011), en appliquant des stratégies managériales permettant d'accroître la satisfaction au travail des commerciaux, les managers peuvent améliorer leurs performances. Edwards *et al.* (2008) ont également trouvé entre la satisfaction au travail et les performances du commercial une relation statistiquement significative et positive. Aussi, nous postulons que les performances du commercial améliorent sa satisfaction au travail.

H5a : Les performances du commercial influencent positivement sa satisfaction au travail.

Réciproquement, les responsables de la force de vente sont particulièrement intéressés par deux grands résultats (Bagozzi, 1975). Premièrement, et peut-être le plus important du point de vue de l'entreprise, ils sont concernés par le niveau de performance des ventes et les facteurs qui affectent cette performance. La satisfaction au travail du commercial influence ses performances (Riketta, 2008). La satisfaction au travail du commercial augmente lorsqu'il réussit à trouver de nouveaux clients, à maintenir sa clientèle existante, et à augmenter ses performances commerciales. Un niveau élevé de satisfaction au travail devrait faciliter les ventes et la production de solutions nouvelles et originales pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Aussi, nous postulons l'existence d'une influence positive de la satisfaction au travail sur les performances du commercial en accord avec les travaux antérieurs.

H5b : La satisfaction au travail influence positivement les performances du commercial.

6.3. Présentation des hypothèses associées aux effets modérateurs et médiateurs

Nous présentons, dans un premier temps, l'hypothèse d'un lien modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation ; et dans un second temps, l'hypothèse d'un lien de médiation *via* les mécanismes interpersonnels et intrapersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats pour le commercial.

6.3.1. L'intelligence émotionnelle, comme variable modératrice

Pour rappel, l'intelligence émotionnelle comprend la capacité de percevoir, d'évaluer et d'exprimer avec précision les émotions ; la capacité d'accéder et/ou de ressentir des sensations lorsqu'elles facilitent la réflexion ; la capacité pour comprendre les émotions et les connaissances émotionnelles ; et la capacité de réguler les émotions pour favoriser le développement émotionnel et intellectuel. Cette intelligence émotionnelle permettrait de découvrir et de mettre en œuvre des stratégies efficaces en utilisant ses émotions pour aider à atteindre des objectifs, plutôt que d'être soumis à ses émotions (Mayer and Salovey, 1997).

Notons qu'un effet direct de la variable modératrice Z sur la variable dépendante Y peut exister, mais ce n'est pas une condition nécessaire à l'existence d'un effet de modulation (Caceres and Vanhamme, 2003: p. 71). En ce sens, nous estimons que l'effet direct de l'intelligence émotionnelle sera également présent sur la qualité de la relation. En effet, des commerciaux compétents en gestion émotionnelle peuvent encore augmenter l'enthousiasme des clients, augmenter l'évaluation positive des produits ou services et réduire la frustration et l'anxiété des clients (Kidwell *et al.*, 2011), et ainsi accroître la perception de la qualité de la relation. Néanmoins pour ce travail de recherche, nous examinons plus spécifiquement le rôle

modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation.

Dans la littérature académique, plusieurs auteurs ont constaté l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle dans le contexte de la vente relationnelle (Erevelles and Fukawa, 2013; Kidwell *et al.*, 2011; Kidwell *et al.*, 2007; Lassk and Shepherd, 2013). Les commerciaux dotés d'une intelligence émotionnelle élevée ne devraient tirer qu'un avantage mineur à l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour la gestion de la relation client, car nous anticipons que des signaux faibles sont déjà captés et les relations bien gérées sans l'aide des technologies d'aide à la vente. A l'inverse, les commerciaux avec une intelligence faible ou moyenne devraient améliorer leur gestion de la relation client grâce à ces outils. Nous suggérons qu'une intelligence émotionnelle faible ou moyenne améliore l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour augmenter la qualité de la relation et ainsi compenser la différence de qualité de la relation avec les commerciaux à forte intelligence émotionnelle. Plus précisément, ceux qui ont à la fois une utilisation élevée des technologies d'aide à la vente et une intelligence émotionnelle faible ou moyenne peuvent compenser l'écart de discernement avec les commerciaux disposant d'une intelligence émotionnelle élevée qui eux, transmettent des informations qui résonnent avec les clients, comprennent comment les émotions de base des clients se combinent pour former des émotions plus complexes et régulent leurs émotions et celles des clients lors des échanges marketing.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous examinons l'interaction entre l'intelligence émotionnelle du commercial et son utilisation des technologies d'aide à la vente sur la qualité de la relation client. Pour les personnes disposant de faibles capacités émotionnelles (i.e. intelligence émotionnelle faible), l'utilisation des technologies d'aide à la vente devraient

permettre de pallier ce déficit émotionnel et leur permettre d'établir, par le biais de ces outils technologiques, une bonne qualité de relation avec leurs clients. A l'inverse, pour les personnes disposant de bonnes capacités émotionnelles (i.e. intelligence émotionnelle élevée), l'utilisation des technologies d'aide à la vente ne devraient pas modifier (significativement) la qualité de relation avec leurs clients. Il s'agit donc de tester un « effet modérateur de type hybride », lorsque l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante n'est significative que pour certain niveau de la variable modératrice (Cadario *et al.*, 2017). Ainsi, nous postulons l'existence d'un effet d'interaction entre l'intelligence émotionnelle et l'utilisation de la technologie d'aide à la vente sur la qualité de la relation mais seulement pour une certaine valeur d'intelligence émotionnelle.

H6 : L'intelligence émotionnelle a un rôle modérateur hybride dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue par le commercial.

6.3.2. Les médiateurs interpersonnels et intrapersonnels

Comme présenté dans le chapitre 2, les mécanismes interpersonnels (i.e., qualité de la relation et comportement de vente adaptatif) semblent jouer un rôle clé dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les conséquences pour le commercial. Nous supposons une amplification des résultats par le biais de ces mécanismes. De plus, comme présenté dans le chapitre 3, les mécanismes interpersonnels (i.e., surcharge de rôle du commercial et *burnout*) semblent jouer un rôle clé dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les conséquences pour le commercial (i.e., sa satisfaction au

travail et *in fine* ses performances). Nous attendons un effet réducteur des résultats *via* ces mécanismes. Plus spécifiquement, nous nous attendons à ce que ces deux mécanismes exercent une influence opposée. D'une part, l'utilisation des technologies d'aide à la vente implique un certain effort et peut entraîner une surcharge de rôle (i.e., mécanismes intrapersonnels ayant un *effet indirect négatif* sur les performances du commercial). Mais d'un autre côté, cela devrait également améliorer les capacités d'adaptation et susciter une réponse plus positive de la part des clients car le discours commercial leur sera adapté (i.e., mécanismes interpersonnels ayant un *effet indirect positif* sur les performances du commercial).

Les mécanismes interpersonnels, comme médiateurs

La relation positive entre les comportements de vente et les performances du commercial a été largement étudiée dans la gestion des ventes (e.g. Franke and Park, 2006). La vente adaptative est un comportement de vente largement étudié et il existe des preuves empiriques d'une forte relation positive entre ce comportement et les performances de vente (Verbeke *et al.*, 2011). Les commerciaux hautement adaptatifs peuvent « modifier leurs comportements de vente pendant et entre les interactions avec les clients en fonction des informations perçues sur la nature de la situation de vente » (Weitz *et al.*, 1986: p. 175). Les comportements de vente adaptatifs permettent aux commerciaux d'utiliser la veille concurrentielle recueillie auprès des technologies d'aide à la vente pour augmenter la valeur perçue, la part de portefeuille et les bénéfices (Hughes *et al.*, 2013). Román and Iacobucci (2010) trouvent également l'existence d'effets positifs de la vente adaptative à la fois sur la satisfaction des clients à l'égard du commercial et sur les résultats obtenus par le commercial.

Selon Franke and Park (2006) et Marshall *et al.* (2012), le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation peuvent positivement influencer les performances du commercial.

L'identification des antécédents du comportement de vente adaptatif et de la qualité de la relation est aussi essentielle car elle permet de connaître les pratiques des commerciaux nécessaires au développement de leurs performances. L'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux permet d'améliorer le comportement de vente adaptatif (Rapp *et al.*, 2008) et la qualité de la relation (Jones *et al.*, 2005), et *in fine* les performances du commercial. Le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation sont donc reconnus comme des antécédents des performances du commercial.

Dans le cadre d'une relation commerciale, l'utilisation efficace des technologies d'aide à la vente améliore la capacité du commercial à anticiper et à répondre aux préoccupations et aux objections des acheteurs. Aussi, nous postulons l'existence d'une médiation complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial via les médiateurs interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec les clients). Par médiation complémentaire, nous supposons l'existence de relations allant dans le même sens (sens positif) à la fois pour le lien direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial et pour le lien indirect via les mécanismes interpersonnels sous-jacents décrits ici.

H7a : Les mécanismes interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec le client) ont un rôle médiateur complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.

Les mécanismes intrapersonnels, comme médiateurs

Les recherches existantes sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente mettent en évidence des conséquences négatives *involontaires*, telles que des attitudes défavorables au travail et des intentions de quitter son emploi à la suite de l'adoption de nouvelles technologies (Jones *et al.*, 2005; Speier and Venkatesh, 2002). La littérature sur le stress technologique montre que les exigences liées à la mise en œuvre des technologies d'aide à la vente peuvent entraîner des résultats psychologiques négatifs (Moore, 2000), avec notamment un risque accru de surcharge de rôle du commercial pouvant aller jusqu'au *burnout*. A leur tour, ces résultats psychologiques négatifs (i.e. *burnout*) peuvent endommager la satisfaction au travail du commercial (Matthews and Rutherford, 2020). L'identification des antécédents de la surcharge du commercial et le *burnout* est aussi essentielle. L'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux semble augmenter la surcharge de rôle du commercial (Karimikia and Singh, 2019) et le *burnout* (Barley *et al.*, 2011). La surcharge de rôle et le *burnout* sont donc reconnus comme des antécédents de la satisfaction au travail.

Nous postulons donc l'existence d'une médiation *compétitive* entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente du commercial et sa satisfaction au travail *via* les mécanismes intrapersonnels (i.e., surcharge de rôle du commercial et *burnout*). Par médiation compétitive, nous soulignons le fait que les mécanismes intrapersonnels sous-jacents décrits ici devraient agir en sens opposé (sens négatif) au lien direct (sens positif) postulé entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.

H7b : Les mécanismes intrapersonnels (i.e., la surcharge de rôle du commercial et le *burnout* du commercial) ont un rôle médiateur compétitif entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.

Nous proposons le modèle suivant (figure 7) mettant en relation les influences directes de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial, mais également les influences indirectes *via* l'étude de mécanismes interpersonnels – i.e. le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation perçue – et de mécanismes intrapersonnels – i.e. la surcharge de rôle du commercial et le *burnout*. Notre modèle montre aussi les relations des déterminants – i.e. la spontanéité cognitive et le changement de routine technologique – sur l'utilisation des technologies de la vente. Nous étudierons le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation. Notre modèle montre enfin la relation réciproque qu'entretiennent la satisfaction au travail et les performances du commercial.

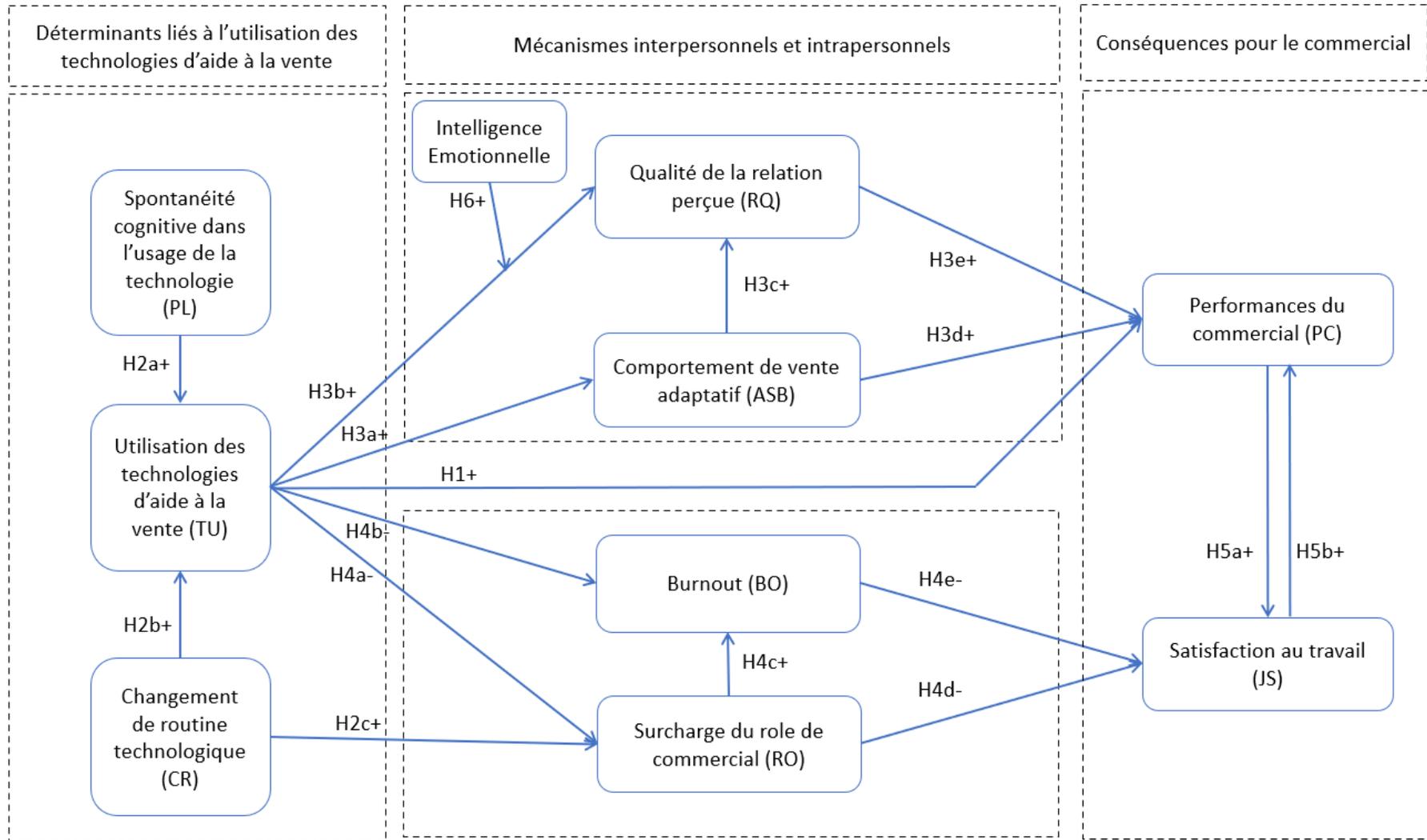


Figure 7 – Modèle conceptuel de l'utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation *BtoB*

Conclusion du chapitre 6

Ce chapitre a présenté le modèle conceptuel ainsi que les hypothèses de la recherche qui en découlent. Le choix des variables ayant permis la construction du modèle conceptuel a été donc tout d'abord présenté.

Ce chapitre a également présenté l'ensemble des hypothèses de la recherche et les modèles conceptuels associés. Une première vague d'hypothèses porte sur les effets directs des technologies d'aide à la vente, une deuxième vague d'hypothèses porte sur les déterminants de l'utilisation des technologies d'aide à la vente (i.e., spontanéité cognitive et le changement de routine technologique), une troisième série d'hypothèses regroupant les mécanismes interpersonnels, une quatrième regroupant les mécanismes intrapersonnels, une cinquième regroupant les résultats pour le vendeur, une sixième vague regroupant les hypothèses de médiations inter et intrapersonnels puis la septième et dernière hypothèse présentant l'effet de modération. Le chapitre suivant s'attache à présenter la méthodologie de recherche qui permet de tester les modèles conceptuels détaillés dans ce chapitre.

Tableau 5 – Synthèse des hypothèses

L'utilisation des technologies d'aide à la vente

H1 L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement les performances du commercial.

Le rôle des déterminants liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente

H2a La spontanéité cognitive du commercial influence positivement son utilisation des technologies d'aide à la vente.

H2b Le changement de routine technologique du commercial influence positivement l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

H2c Le changement de routine technologique du commercial influence négativement la surcharge du commercial.

Les mécanismes interpersonnels, leurs déterminants et conséquences

H3a L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement son comportement de vente adaptatif.

H3b L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement la qualité de la relation avec le client.

H3c Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement la qualité de sa relation avec son client.

H3d Le comportement de vente adaptatif influence positivement les performances du commercial.

H3e La qualité de la relation perçue par le commercial influence positivement les performances du commercial.

Les mécanismes intrapersonnels, leurs déterminants et conséquences

H4a L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement la surcharge de rôle du commercial.

H4b L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement le *burnout* de celui-ci.

H4c La surcharge de rôle du commercial influence positivement le risque de *burnout* de celui-ci.

H4d La surcharge de rôle du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

H4e Le *burnout* du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

Les conséquences pour le commercial

H5a Les performances du commercial influencent positivement sa satisfaction au travail.

H5b La satisfaction au travail influence positivement les performances du commercial.

Le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle

H6 L'intelligence émotionnelle a un rôle modérateur dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation.

Le rôle des médiateurs

H7a Les mécanismes interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec le client) ont un rôle médiateur complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.

H7b Les mécanismes intrapersonnels (i.e., la surcharge de rôle du commercial et le *burnout* du commercial) ont un rôle médiateur compétitif entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.

Chapitre 7 : La méthodologie de recherche

L'objectif de ce chapitre est de présenter la démarche de test du modèle conceptuel proposé. Pour tester le modèle et l'ensemble des hypothèses associées, nous avons utilisé une méthode de recherche quantitative (enquête de terrain par questionnaire). La démarche de test du modèle conceptuel a nécessité d'identifier les échelles de mesure pertinentes pour chacun des construits retenus. Pour mesurer chacun de ces concepts, nous avons eu recours à des échelles multi-items.

Dans le présent chapitre, une description du terrain d'investigation et du choix des répondants sera tout d'abord présentée. Ensuite seront détaillées la méthode, la procédure et les méthodes d'analyse des données utilisées. Enfin, les échelles de mesure (i.e., utilisation des technologies d'aide à la vente, spontanéité cognitive, changement de routine, comportement de vente adaptatif, qualité de la relation, intelligence émotionnelle, surcharge de rôle de commercial, *burnout*, satisfaction au travail et performances du commercial) seront présentées.

7.1. Le choix de la méthode, du terrain d’investigation et des répondants

Dans un premier temps, nous justifierons le choix d’une approche quantitative pour le test du modèle conceptuel et des hypothèses associées. Dans un second temps, nous expliciterons les raisons qui motivent le choix du terrain d’investigation et nous présenterons la structure retenue pour le questionnaire. Dans un troisième temps, nous détaillerons le profil et les caractéristiques des répondants appartenant à l’échantillon final de l’étude quantitative.

7.1.1. Le choix d’une méthodologie de recherche quantitative

Les études quantitatives permettent d’obtenir des informations chiffrées dont l’analyse statistique sert à mieux comprendre les comportements. La recherche quantitative a été et est encore dominante dans de nombreux pans des sciences sociales : marketing, psychologie cognitive ou sociale, sociologie, économie, médecine. La modélisation par équations structurelles est désormais couramment utilisée par les chercheurs en marketing car elle permet de mettre à jour des liens de causalité entre plusieurs variables, y compris modératrices et médiatrices, tout en incorporant les erreurs de mesure (Bagozzi, 1980). De nos jours, la modélisation par les équations structurelles est la « technique multivariée dominante » (Hair, 2009: p. 614).

La modélisation par les équations structurelles nous permet d’analyser à la fois des *variables latentes* et des *modèles de structure* (Evrard *et al.*, 2009). Les *variables latentes* sont le reflet de variables non-directement observables représentant des concepts plus généraux que la formulation spécifique d’un item particulier. Les *modèles de structure* visent à représenter et à estimer des relations de causalité entre les variables. Les méthodes statistiques correspondantes sont fondées sur l’analyse structurelle de matrices de covariance. Fornell and Larcker (1981)

définissent ces méthodes à l'aide de quatre critères : (1) l'existence de plusieurs ensembles de variables observées ; (2) l'étude des liens entre des variables latentes non observables ; (3) la prise en compte des erreurs de mesure des variables observées ; et (4) la perspective confirmatoire de l'analyse.

Dans ce chapitre nous nous concentrerons sur l'analyse factorielle exploratoire comme une méthode de réduction de données, permettant de résumer un ensemble de variables observées en un nombre plus réduit de facteurs. Nous présenterons lors du chapitre suivant les deux analyses issues de la modélisation par les équations structurelles en commençant par l'analyse factorielle confirmatoire incluant les échelles multi-items du modèle proposé (*modèle de mesure*), et pour finir, par l'analyse simultanée des relations causalité du modèle proposé (*modèle de structure*).

7.1.2. Le terrain d'investigation et la structure du questionnaire

Pour l'étude quantitative, notre choix concernant le terrain d'investigation s'est orienté vers des répondants dont la fonction est de vendre des biens ou services pour le compte d'une entreprise. Ces ventes se réalisent auprès d'autres entreprises, dans un contexte *BtoB* uniquement donc. Les répondants sont des « informateurs clés » dont la fonction est garante de leur grande connaissance des sujets étudiés (Campbell, 1955).

Le questionnaire est l'outil qui illustre « l'instrumentalisation des hypothèses » (Evrard *et al.*, 2009). Élaborer un questionnaire c'est « jongler entre les objectifs de simplicité et de clarté pour les personnes interrogées et ceux de rigueur et de précision pour respecter les définitions des variables » (Igalens and Roussel, 1998). Pour cette étude, le questionnaire proposé comporte quarante-neuf questions. Il est composé de sept parties. Les répondants ont à prendre position (majoritairement) sur des échelles de type Likert à sept échelons disposant des ancrages

suivants « 1. Pas du tout d'accord », « 2. Très faiblement d'accord », « 3. Faiblement d'accord », « 4. Ni d'accord ni pas d'accord », « 5. Assez d'accord », « 6. Fortement d'accord » et « 7. Tout à fait d'accord ».

Concernant l'organisation du questionnaire, nous avons structuré les questions de la manière suivante : (1) les questions filtres liées au métier (i.e., âge, intitulé de poste, ancienneté et secteur d'activité); (2) les questions liées aux mécanismes interpersonnels (i.e., qualité de la relation et comportement de vente adaptatif) ; (3) les questions liées aux performances du commercial (i.e., performances créatives et performances commerciales) ; (4) les questions liées à l'utilisation des outils technologiques (i.e., fréquence d'utilisation d'un panel large d'outils et utilisation des technologies d'aide à la vente) ; (5) les questions liées aux déterminants de l'utilisation des technologies d'aide à la vente (i.e. spontanéité cognitive et changement de routine) ; (6) les questions liées aux mécanismes intrapersonnels (i.e., satisfaction au travail, surcharge de rôle et *burnout*) ; et (7) les questions liées à l'intelligence émotionnelle.

7.1.3. Les caractéristiques des répondants

Nous avons procédé à un pré-test sur un échantillon de trente répondants de divers profil commercial (e.g., commercial, ingénieur commercial, responsable commercial). Suite à leurs retours, nous avons modifié quatre items afin d'être plus proche de la traduction originale et d'être plus cohérent avec les autres items de leurs échelles respectives. Des échelles ont aussi été abandonnées au profit d'autre plus simple. Par exemple, nous avons supprimé l'échelle de mesure du *burnout* de 22 items répartis en trois dimensions pour retenir une version plus courte de 10 items plus adapté à notre enquête.

L'échantillon final est composé de 199 commerciaux. Nous avons recruté 530 commerciaux professionnels pour une étude en ligne *via* Qualtrics (société de panel en ligne). Afin d'évaluer l'attention du répondant et de réduire les risques de biais, des contrôles de manipulation ont été effectués (Paas and Morren, 2018). Notamment, dans le questionnaire a été inclus un item « si vous lisez cette question » merci de cocher « Très faiblement d'accord ». Les données de 328 répondants ont été supprimées car ils n'avaient pas répondu correctement au contrôle de manipulation. *Via* un examen visuel de la distribution des observations, comme recommandé par Dampérat *et al.* (2020), sur l'ensemble des variables, nous a permis l'identification d'observations aberrantes (succession de valeurs minimales ou maximales) et nous a conduit à supprimer 3 répondants supplémentaires en raison de problèmes de qualité de données. Tous les professionnels de la vente ayant répondu au questionnaire ont été informés que la recherche était menée à des fins scientifiques.

Avant de tester les hypothèses de la recherche, nous avons mené des analyses descriptives de notre échantillon (caractéristiques des commerciaux). Nous avons recueilli 199 questionnaires auprès de commerciaux dans un contexte de vente interentreprises. L'âge des répondants varie de 18 à plus de 65 ans, la catégorie d'âge la plus importante étant de 25 à 44 ans. L'échantillon comporte 45,5% d'hommes et 54% de femmes (0,5% n'ayant pas répondu). Le tableau 6 présente une description de notre échantillon.

Tableau 6 – Description de l'échantillon

Age	Entre 18 et 34 ans	44.2%
	Entre 35 et 54 ans	45.2%
	Plus de 55 ans	10.6%
Taille de la société	1 à 9 employés	14.6%
	10 à 49 employés	22.1%
	50 à 249 employés	17.6%
	250 à 4999 employés	28.1%
	Plus de 5000 employés	17.6%
Intitulé de poste	Commercial	40.2%
	Directeur ou responsable commercial	27.1%
	Responsable grands comptes	4.5%
	Chargé d'affaires / Développeur d'affaires	11.1%
	Technico-commercial	11.1%
	Ingénieur d'affaires	6%

Les principaux secteurs d'activités représentés sont les suivants : Commerce et négoce (33,2%) ; Industrie (22,5%) ; Services (21%) ; Banque et assurances (14,1%). De plus, le niveau de scolarité des commerciaux est 3% (CAP - BEP), 17,1% (Baccalauréat), 26,1% (Bac +2), 21,6% (Bac +3), 29,6% (Bac +5), 2% (Bac +8) et 0,5% (Autre).

De plus, nous avons aussi analysé quatre autres caractéristiques de la vente, soit le nombre d'années d'expérience dans le secteur d'activité, le nombre d'années d'expérience dans l'entreprise, la durée de la relation entre le commercial et le client et la rémunération des commerciaux. Cela dit, la moyenne du nombre d'années dans le secteur d'activité est de 11,59 ans (avec un écart-type de 9,19) et celui du nombre d'années dans l'entreprise est de 7,86 ans (avec un écart-type de 7,47). De plus, la moyenne du nombre de visites physiques (sur un an) effectuées par le commercial avec ses clients est de 20,13 fois (avec un écart-type de 44,1).

Enfin, la rémunération moyenne est comprise entre 30 000 et 49 999€ (avec un écart-type de 1,9).

En ce qui concerne la taille de l'échantillon, des arbitrages sont à opérer. Hair (2009: p. 132-133) propose trois lignes directrices basées sur :

(1) *la taille absolue de l'ensemble de données*. Selon Hair, la taille de l'échantillon devrait être, de préférence, de 100 ou plus. Le choix d'échantillons plus grands est préconisé à mesure que le nombre de variables augmente (de 200 et plus). Or, dans le cas de population difficile à joindre, une tolérance sur la taille de l'échantillon existe. D'après ce critère, l'échantillon destiné au test des hypothèses – composé de 199 commerciaux professionnels – est donc considéré comme acceptable ;

(2) *le rapport répondants/variables observées*. Concernant le rapport entre les observations et les variables, Hair recommande d'avoir au moins cinq fois plus d'observations que de variables à analyser (soit 5 : 1), et dans l'idéal, la taille d'échantillon devrait présenter un rapport de 10 : 1 (Carricano *et al.*, 2010). Pour cette étude, le rapport est de 5,7 : 1 (199 : 35, soit 5,7), ce qui est donc acceptable. Si le rapport de 5 : 1 est atteint, cela indique que les résultats devraient être généralisables dans la mesure où l'échantillon est représentatif (Hair, 2009: p. 279) ; et

(3) *la « force » des résultats de l'analyse*. En suivant les règles de décisions de McQuitty (2004), il faut réunir un échantillon supérieur à 90 observations pour obtenir un pouvoir statistique supérieur à 0,80 avec un modèle comportant plus de 250 degrés de liberté. Notre modèle comporte 401 degrés de liberté, ce qui met en évidence le pouvoir statistique élevé du modèle conceptuel proposé.

7.2. Le choix des méthodes d'évaluation de la mesure et de test des hypothèses

Dans un premier temps, nous présenterons le choix d'évaluation de la mesure. Dans un deuxième temps, nous présenterons le choix de la méthode pour l'analyse de fiabilité et de validité de la mesure. Et dans un troisième temps, nous présenterons le choix de la méthode pour le test des hypothèses.

7.2.1. Le choix de la méthode d'évaluation de la mesure

Pour l'évaluation de la mesure, nous proposons de suivre une procédure en deux étapes avec une phase exploratoire, suivie d'une phase confirmatoire. La première étape d'analyse factorielle exploratoire nous offre la possibilité de révéler des dimensions. Churchill Jr (1979) rappelle que l'analyse factorielle peut être utilisée pour identifier les dimensions. Hair (2009: p. 124) affirme que « l'objectif de l'analyse est de définir la structure sous-jacente parmi les variables de l'analyse ; les variables sont alors considérées comme des combinaisons d'un certain nombre de facteurs communs sous-jacents ». La seconde étape, une fois que les dimensions ont été appréhendées par l'analyse factorielle, consiste à s'interroger sur la fiabilité et la validité des construits (Jolibert and Jourdan, 2020). Nous présentons successivement ces deux étapes.

L'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle exploratoire permet avant tout de traduire et d'expliquer les dimensions sous-jacentes du construit. Cette technique est utile au développement d'échelles et permet de réduire le nombre d'items, en particulier en l'absence de théorie suffisamment détaillée sur les relations des variables avec les construits sous-jacents (Gerbing and Anderson, 1988). Plusieurs techniques permettent de mener une analyse factorielle exploratoire : l'analyse

en composantes principales ; l'analyse en facteurs principaux ; et l'analyse selon le maximum de vraisemblance. Des recherches comparatives sur ces différentes méthodes ont montré que dans la plupart des cas, la même structure est identifiée, quelle que soit la technique (Stewart, 1981). Suivant les recommandations de plusieurs chercheurs (Churchill Jr, 1979; Hair, 2009; Igalens and Roussel, 1998), la méthode factorielle exploratoire retenue pour ce travail de recherche est l'analyse en composantes principales (ACP). Cette méthode est en effet préconisée lorsque l'objectif est de révéler le maximum de facteurs en maximisant la variance expliquée. Pour mettre en œuvre cette démarche, un certain nombre de points doit être évalué : l'adéquation des données, l'absence de sphéricité des données, le dénombrement des dimensions et enfin la condensation des échelles (Pichon, 2006).

Pour effectuer une analyse factorielle exploratoire, il est tout d'abord nécessaire de considérer *l'adéquation des données* à ce type d'analyse, suivant en cela les recommandations de d'Evrard *et al.* (2003: p. 400) qui précisent « qu'une question importante consiste à se demander si les données sont factorisables, c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artéfacts statistiques ». Pour ce faire, Stewart (1981) recommande l'utilisation de deux tests : le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (en français : mesure de précision de l'échantillonnage) de Kaiser, Meyer et Olkin, souvent appelé test KMO. C'est un test d'adéquation de la solution factorielle. Le KMO exprime le rapport entre les corrélations entre deux variables lorsque l'effet des autres variables est enlevé ; celles-ci reflétant l'unicité de l'apport de chaque variable. Le test KMO mesure l'importance de ces corrélations partielles dans la variance totale. Ce test fournit donc un indice clair et facilement interprétable. Une valeur de KMO de moins de 0,5 est inacceptable ; 0,5 est médiocre ; 0,6

acceptable ; 0,7 moyenne ; 0,8 méritoire ; et 0,9 merveilleux (Stewart, 1981). Schmitt *et al.* (2020: p. 224) recommande une valeur comprise entre 0,5 et 1.

Le *test de sphéricité* de Bartlett est une loi statistique approximativement distribuée comme un chi-deux avec $1/2P(P-1)$ degrés de liberté. Le test de sphéricité de Bartlett est un test statistique de la présence de corrélations entre les variables (Hair, 2009). Il fournit la signification statistique indiquant que la matrice de corrélation a des corrélations significatives entre au moins certaines des variables. Le chercheur Hair (2009) alertent cependant que l'augmentation de la taille de l'échantillon rend le test de Bartlett plus sensible dans la détection des corrélations entre les variables.

Concernant le *dénombrément des dimensions*, l'ACP fonctionne de manière itérative et permet de trouver tour à tour un premier facteur synthétisant le mieux l'information contenue dans la matrice initiale, puis un second, différent du premier, condensant le mieux l'information résiduelle, et ainsi de suite. La variance totale exprime la quantité d'informations retenue dans l'analyse (Evrard *et al.*, 2009). Quand les dimensions sous-jacentes ont été identifiées par l'analyse en composantes principales, l'étape suivante consiste à sélectionner celles qui seront gardées pour la conceptualisation du modèle. Formulé autrement, il s'agit de s'interroger sur le nombre de dimensions à retenir. Toutefois, même si, a priori, la revue de la littérature alimente le concept étudié et renseigne sur ce type de données, certaines informations peuvent ne pas répondre aux attentes du chercheur. Plusieurs indicateurs permettent de savoir quels sont les facteurs à supprimer et à conserver (Hair, 2009). La restitution minimum de variance par la solution factorielle dépend des objectifs que le chercheur s'est fixés. Cependant, selon (Igalens and Roussel, 1998), le pourcentage minimum doit être de 50%. Décaudin *et al.* (2004),

préconisent de s'assurer que la variance cumulée expliquée par les facteurs retenus soit supérieure à 60%.

Afin de réaliser la *condensation des échelles*, Igalens and Roussel (1998: p. 155) distinguent deux tactiques fréquemment utilisées pour explorer la structure sous-jacente des variables :

(1) suppression des items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,30 sur plusieurs variables ou n'ayant aucune contribution atteignant ce seuil sur un des facteurs retenus ; et

(2) suppression des items n'ayant pas de contribution supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes (ou dimensions) retenues.

Pour finir, l'étude des communautés qui mesure « la somme des contributions en ligne d'une variable sur l'ensemble des facteurs » Schmitt *et al.* (2020: p. 228) est à intégrer lors de la condensation des échelles. Ce test réalisé pour chaque variable (ou item) doit conduire à une suppression de la variable de l'analyse lorsque la variance expliquée par les composantes retenues est inférieure à 0,5 (Hair, 2009: p. 173).

L'analyse factorielle confirmatoire

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a une vocation confirmatoire (et non exploratoire) de la structure factorielle des échelles de mesure. Selon Gerbing and Hamilton (1996), l'AFC prolonge l'analyse factorielle exploratoire par une estimation de vraisemblance plus approfondie puisqu'elle propose de tester rigoureusement un modèle qui doit être spécifié *a priori*. L'AFC permet de tester le degré auquel une structure factorielle hypothétique (qui peut être issue de l'analyse exploratoire) est en adéquation avec la réalité des données collectées

sur le terrain. L'AFC permet ainsi de tester un modèle de mesure, dont les construits et les items associés sont spécifiés *a priori*.

L'évaluation de la qualité de l'analyse est appréciée en fonction du résultat des mesures d'ajustement théorique aux données empiriques (Roussel *et al.*, 2005). Des indices permettent d'évaluer la *qualité d'ajustement global* du modèle (Mencarelli, 2008). Ces indices sont classés en trois groupes, les *indices absolus* qui indiquent la qualité de reproduction des données collectées et permettent d'évaluer l'adéquation entre le modèle théorique proposé et les données collectées ; les *indices incrémentaux* qui mesurent l'amélioration de l'ajustement et les *indices de parcimonie* qui relativise l'estimation du modèle en fonction de son niveau de saturation (Roussel *et al.*, 2005). Le tableau ci-après présente les indices d'ajustement et les seuils de décision pour chacun d'eux.

Tableau 7 – Indices absolus d'adéquation utilisées en équations structurelles adaptés de Hu and Bentler (1998)

Indices d'ajustement absolus	Indices : Bon ajustement du modèle	
	Chi ²	Pas de seuil (donné à titre indicatif)
	GFI	> 0,95 si n < 300 > 0,90 si n > 300
	RMR	Le plus proche de 0
	SRMR	< 0,05 est correct < 0,09 est acceptable
Indices d'ajustement incrémentaux	Indices : Mauvais ajustement du modèle	
	RMSEA	< 0,01 est excellent < 0,05 est correct < 0,08 est acceptable > 0,10 est mauvais
	NFI	> 0,9 est correct
	TLI	> 0,9 est correct
	CFI	> 0,95 est excellent > 0,9 est correct > 0,9 est acceptable
Indices d'ajustement parcimonieux	CMIN / df	< 1 est excellent
	X ² / df	< 3 est correct < 5 est acceptable
	AIC	Le plus faible possible

Hu and Bentler (1998) recommandent d'utiliser plusieurs indices à la fois, dont les indices SRMR et RMSEA, parce que des analyses ultérieures ont prouvé leur intérêt. De plus, « avec la méthode de maximum de vraisemblance, l'utilisation de l'indice SRMR est suggérée en combinaison avec le TLI, BL89, NFI, RNI, CFI ou RMSEA » (Hu and Bentler, 1998: p. 424). En revanche, l'utilisation des indices GFI et AFGI n'est pas recommandée pour évaluer la force du modèle parce qu'ils sont trop sensibles à la taille du modèle et de l'échantillon (McQuitty, 2004).

Dans un contexte de vente, la littérature académique indique principalement les indices suivants : Khi²/ddl, SRMR, CFI et RMSEA (Homburg *et al.*, 2014; Homburg *et al.*, 2011;

Palmatier, 2008; Wulf *et al.*, 2001). Parmi l'ensemble des indices d'ajustement disponibles, nous avons choisi de présenter au moins un indicateur de chacune de ces familles. Les indices et règles de décision retenue sont ceux préconisés par Hu and Bentler (1998). Suivant les recommandations de Dampérat *et al.* (2020: p. 449); Hair (2009), nous avons donc privilégié les indices suivants : SRMR, TLI, CFI, χ^2/ddl et le RMSEA, qui font preuve d'une large acceptation.

Les deux indices d'ajustement absolu retenus sont : l'indice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) qui désigne d'avoir un ajustement approximatif ou étroit – plutôt qu'un ajustement exact – du modèle indépendamment de la taille de l'échantillon et l'indice SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*) qui expose la différence entre la corrélation observée et la corrélation prédite. Ensuite, les indices d'ajustements incrémentaux qui seront utilisés sont les suivants : l'indice CFI (*Comparative Fit Index*) qui mesure le manque d'ajustement relatif entre le modèle testé et le modèle de base et l'indice TLI (*Tucker Lewis index*) qui correspond à une comparaison des valeurs du Chi-deux normé pour le modèle nul et spécifié, qui prend en compte dans une certaine mesure la complexité du modèle. Enfin, l'indice d'ajustement de parcimonie sélectionné est le Chi-deux (χ^2/ddl) qui mesure l'adéquation entre les données et le modèle. Nous résumons les indices exposés ainsi que leur valeur admise pour vérifier la qualité d'ajustement du modèle aux données dans le tableau suivant.

7.2.2. Le choix de la méthode pour l'analyse de fiabilité et de validité des mesures

Cette section présente les analyses effectuées pour évaluer la *fiabilité* et la *validité* des échelles de mesure. Churchill (1979) recommande l'usage d'échelles de mesure multi-items, car pour la mesure de construits complexes, il serait inadéquat de n'utiliser qu'un seul indicateur (item). Au moins trois énoncés sont nécessaires pour révéler la complexité d'un construit et

pour tester la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure. La fiabilité est donc une condition essentielle mais non suffisante à la qualité psychométrique de la mesure (Churchill Jr, 1979; Vernette, 1991). Avant de réaliser le test des hypothèses, il est donc nécessaire d'établir que les mesures utilisées présentent un niveau satisfaisant de validité et de fiabilité (Fornell and Larcker, 1981). Alors que la fiabilité se focalise sur la cohérence entre les différents items de l'échelle, la validité s'illustre par la précision de la mesure de l'échelle.

Vernette (1991) décrit la *fiabilité* comme « le degré de reproductibilité des résultats lorsque l'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques, alors que la validité permet de s'assurer que ce qui est mesuré est bien le concept étudié ». Elle explique selon Peter (1979) « le degré selon lequel des mesures sont exemptes d'erreur et produisent des résultats robustes ». Une échelle de mesure est fiable quand on peut mesurer plusieurs fois le même événement avec le même outil et conclure à des résultats aussi proches que possible. Seuls les instruments fiables peuvent être reconnus. Plusieurs méthodes offrent la possibilité d'évaluer la fiabilité d'un instrument de mesure : la technique du test/retest, les formes alternatives et la cohérence interne. L'indice le plus répandu pour analyser la fiabilité est l'alpha de Cronbach. Ce coefficient dépend du nombre d'items et d'échelons de l'échelle (Peterson, 1994). C'est l'indicateur qui a été choisi pour mesurer la fiabilité des instruments dans le cadre de cette recherche. Le coefficient alpha varie entre 0 et 1. Un coefficient de 0 indique une fiabilité nulle et un coefficient 1 signifie une fiabilité parfaite. Peterson (1994) dans une méta-analyse montre que l'examen de 4286 coefficients aboutit à un alpha moyen de 0,77 et que 75% des coefficients sont supérieurs à 0,7.

Selon Roussel *et al.* (2005: p. 55), formaliser *la validité* d'un construit offre des réponses satisfaisantes à la question ci-après : les items permettent-ils de saisir l'ensemble du construit

tel qu'il a été défini et seulement lui ? Afin d'évaluer la qualité des échelles utilisées dans cette recherche, nous avons suivi les recommandations de Steenkamp and Van Trijp (1991). Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée pour tester le modèle de mesure et évaluer la validité convergente et discriminante des construits. Les résultats de cette analyse de validité seront présentés au chapitre 8. La *validité convergente* correspond à la variance moyenne extraite d'une variable latente. Elle se calcule en faisant la moyenne des carrés des paramètres lambda standardisés d'une variable latente ou la moyenne des corrélations multiples au carré pour une variable latente donnée (Hair, 2009: p. 676). La variance moyenne extraite doit présenter une valeur égale ou supérieure à 0,5 pour établir la validité convergente d'une échelle de mesure (Fornell and Larcker, 1981). La *validité discriminante* d'une échelle de mesure est établie lorsque la variance partagée entre les variantes observées d'une variable latente est supérieur à la variance partagée entre la variance l'attente et les autres variables latentes du modèle (Hair, 2009: p. 676). La validité discriminante est assurée si la validité convergente est supérieure au carré des corrélations.

7.2.3. Le choix de la méthode de test des hypothèses

Afin de tester le modèle conceptuel proposé et les hypothèses de recherche associées, nous utiliserons une modélisation par la méthode des équations structurelles. Il s'agit d'une méthode statistique de type confirmatoire dont le but est de tester une théorie (simplification de la réalité) portant sur un phénomène donné (Byrne, 2016). Les équations structurelles est une technique de modélisation dont le principal intérêt est le test de modèles théoriques complexes (Gavard-Perret *et al.*, 2012). La démarche consiste à spécifier la façon dont des concepts (ou construits) sont mesurés et les relations qu'entretiennent ces concepts entre eux, afin ensuite d'évaluer dans quelle mesure ces spécifications correspondent à une réalité observée. L'une des

caractéristiques (avantages) des équations structurelles est qu'elles permettent d'étudier des variables latentes – c'est-à-dire non directement observables, mais appréhendées indirectement par d'autres variables (items), qualifiées de manifeste. Les équations structurelles permettent également d'étudier simultanément la mesure des variables latentes et les relations entre elles. On peut ainsi évaluer globalement des modèles de relations (modèle de mesure ou modèle de structure) *via* l'estimation simultanée de multiples relations tout en tenant compte des erreurs de mesure dans le processus d'estimation. La modélisation par les équations structurelles offre ainsi la possibilité de tester simultanément plusieurs régressions linéaires et de valider un modèle causal complexe dans son ensemble (Hair, 2009).

Afin de tester nos hypothèses, nous avons deux approches possibles : (1) l'analyse des structures de covariance *via* la modélisation par les équations structurelles ; ou (2) l'analyse des moindres carrés partiels *via* la régression. Dans le cas de modélisations complexes avec plusieurs médiations, la modélisation par les équations structurelles est préférable aux régressions associées au test par la Macro PROCESS (Preacher and Hayes, 2004) page 722). Par ailleurs, cette méthode offre une généralisation de la régression permettant de tester simultanément plusieurs niveaux d'analyse dans une perspective confirmatoire (contrairement à PLS). Dans le cadre de cette recherche, nous avons donc retenu l'utilisation de l'analyse des structures de covariance. La procédure d'estimation par les équations structurelles la plus courante est la méthode du maximum de vraisemblance ou *maximum likelihood method* (Hair, 2009). La littérature suggère que des conditions idéales la méthode du maximum de vraisemblance permet d'obtenir des résultats stables et valides pour des modèles simples avec des échantillons aussi réduit que 50 répondants (Hair, 2009). Nous commencerons par effectuer l'analyse factorielle confirmatoire pour évaluer la qualité de la mesure (*modèle de mesure*), suivie de l'analyse causale pour le test des hypothèses (*modèle de structure*).

7.3. Le choix des échelles de mesure

Le choix des échelles de mesure a été réalisé à partir d'un inventaire des outils de mesure présents dans les sources académiques, et notamment des travaux présentés dans la revue de littérature en partie 1. Nous présentons, dans ce qui suit, nos choix en termes d'échelles de mesure afin de rendre compte au mieux de la conceptualisation retenue pour les construits inclus dans le modèle conceptuel que nous entendons tester.

Pour la suite de notre recherche, nous utilisons les conventions de rédaction de résultats proposés par Cadario *et al.* (2017) ; à savoir le zéro avant la décimale n'est pas précisé pour une valeur inférieure à 1. De plus, pour la présentation des poids factoriels de l'analyse factorielle exploratoire, Schmitt *et al.* (2020) recommandent un seuil minimal de ,30 à ,45 pour qu'une variable soit liée à un facteur. Dans ce travail, nous retenons le seuil le plus conservateur, soit le seuil de ,30 pour l'affichage des poids factoriels.

7.3.1. La présentation des échelles de mesure

Dans cette partie, nous présentons les échelles retenues et les éventuelles modifications apportées à ces échelles pour notre travail de recherche. A l'exception des échelles de type index, nous testons les échelles multi-items de type réflexif sur la base des données issues de l'échantillon final *via* la version 26.0 du logiciel IBM-SPSS. Pour ces échelles, nous présentons les résultats de l'analyse factorielle exploratoire obtenus à l'aide d'une analyse en composantes principales, ainsi que les résultats de l'analyse de fiabilité en présentant le coefficient alpha de Cronbach de chaque échelle ou de chaque dimension pour les échelles en comprenant plusieurs.

7.3.1.1. Les échelles de mesure liées à l'utilisation des technologies d'aide à la vente et ses déterminants

L'ECHELLE D'UTILISATION DES TECHNOLOGIES D'AIDE A LA VENTE

A l'instar des modifications apportées par Agnihotri *et al.* (2016) sur l'étude de l'usage des nouvelles technologies, nous avons adapté l'échelle de Jones *et al.* (2002) de l'infusion d'un nouveau système. Les items ont été traduits en français, et nous avons obtenu les libellés d'item suivants :

Tableau 8 – Items de l'échelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente

Codification	Libellés des items
TU1	J'utilise au maximum les technologies d'aide à la vente pour m'aider dans mon travail.
TU2	J'utilise toutes les capacités des technologies d'aide à la vente pour améliorer mes résultats au travail.
TU3	J'intègre les technologies d'aide à la vente dans ma routine de travail.

L'analyse factorielle exploratoire montre que, conformément à la littérature, les trois items de l'échelle sont factorisables ($KMO = ,767$ et Bartlett significatif $p \leq ,000$), soulignant ainsi la nature unidimensionnelle de l'échelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente. Ensemble les trois items retenus expliquent 88,05% de la variance. Pour finir, l'analyse de fiabilité présente de bons résultats avec un alpha de Cronbach de ,932. Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 9 – Résultats de l’AFE pour l’échelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l’item	α de l’échelle
TU1	,870	,941	,910	,932
TU2	,886	,941	,895	
TU3	,885	,933	,897	
Valeur propre de la composante principale		2,641		KMO = ,767
Test de Bartlett		Significatif		p = ,000
Variance expliquée		88,05 %		N = 199

L’ECHELLE DE SPONTANEITE COGNITIVE

Pour la spontanéité cognitive, nous utilisons une échelle adaptée de Agarwal and Karahanna (2000). Les items ont été traduits en français, et les libellés d’item sont présentés ci-dessous.

Tableau 10 – Items de l’échelle de spontanéité cognitive

Codification	Libellés des items
PL1	Je suis spontané.
PL2	Je suis imaginatif.
PL3	Je suis créatif.
PL4	Je suis original.
PL5	Je suis inventif.

L’analyse factorielle exploratoire confirme que les items sont factorisables (KMO = ,922 et Bartlett significatif $p \leq ,000$). La spontanéité cognitive est un construit unidimensionnel et les cinq items retenus expliquent 76,74% de la variance. La fiabilité de l’échelle est bonne avec un alpha de Cronbach de ,922. Ci-après le tableau présente les résultats obtenus.

Tableau 11 – Résultats de l’AFE pour l’échelle de la spontanéité cognitive

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l’item	α de l’échelle
PL1	,610	,919	,928	
PL2	,845	,911	,891	
PL3	,830	,902	,894	,922
PL4	,738	,859	,909	
PL5	,814	,781	,896	
Valeur propre de la composante principale		3,837		KMO = ,893
Test de Bartlett		Significatif		p = ,000
Variance expliquée		76,74 %		N = 199

L’ECHELLE DE CHANGEMENT DE ROUTINE TECHNOLOGIQUE

Pour la construction de l’échelle de changement de routine technologique, nous avons suivi un processus itératif (Churchill, 1979 ; Gerbering & Anderson, 1988 ; Roehrich, 1993). Cependant, le contexte de l’étude marqué par la crise sanitaire liée à la COVID-19 et la nécessité de procéder rapidement à la collecte de données, nous ont amené à n’utiliser que partiellement les recommandations de construction d’échelles de mesure (Churchill Jr, 1979; Delacroix *et al.*, 2020; Hair, 2009). Concrètement, nous avons utilisé les définitions du construit, issues de la revue de littérature du chapitre 1 (Jones *et al.*, 2005; Syam and Sharma, 2018), ainsi que les résultats de l’analyse qualitative exploratoire auprès de commerciaux pour rédiger un échantillon d’items. L’échelle de changement de routine technologique fait référence aux changements de routine en matière d’utilisation de technologies d’aide à la vente, que celle-ci soit à l’initiative du commercial lui-même ou de son manager et de sa volonté d’intégrer les nouveaux outils à sa routine de travail.

Tableau 12 – Items de l'échelle de changement de routine

Codification	Libellés des items
CR1	Ma direction m'a demandé d'intégrer de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.
CR2	De moi-même, j'ai intégré de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.
CR3	Je pense conserver ces nouveaux outils dans ma routine de travail après COVID-19.

L'analyse factorielle exploratoire conduite sur les données collectées montre que les trois items proposés sont factorisables (KMO = ,737 et Bartlett significatif $p \leq ,000$). Le changement de routine technologique est bien un facteur unidimensionnel. Ensemble, les trois items expliquent 80,98% de la variance de l'analyse. Le coefficient de fiabilité est satisfaisant avec un alpha de Cronbach s'élevant à ,882. Ces résultats sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 13 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de changement de routine

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l'item	α de l'échelle
TU1	,806	,918	,837	
TU2	,842	,898	,803	,882
TU3	,781	,884	,858	
Valeur propre de la composante principale		2,430		KMO = ,737
Test de Bartlett		Significatif		$p = ,000$
Variance expliquée		80,98 %		N = 199

7.3.1.2. Les échelles de mesure liées aux mécanismes interpersonnels

L'ECHELLE DE COMPORTEMENT DE VENTE ADAPTATIF

Pour le comportement de vente adaptatif, à l'instar des travaux de Park and Holloway (2003), nous avons utilisé la facette 6 de l'échelle ADAPTS développée par Spiro and Weitz

(1990) car celle-ci se concentre spécifiquement sur la mesure de l'adaptation du comportement de vente des commerciaux. En effet, Comer *et al.* (1996) ont testé la facette 6 de l'échelle ADAPTS et ont mis en évidence que la pratique de la vente adaptative par le commercial est significativement liée à la performance du commercial. Les items de mesure ont été traduits en français.

Tableau 14 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif

Codification	Libellés des items
ASB1	Je suis flexible dans l'approche de vente que j'utilise.
ASB2	Je peux facilement utiliser une grande variété de méthodes de vente.
ASB3	Je n'utilise pas une approche de vente fixe.
ASB4	Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.
ASB5	Je traite mes clients presque tous différemment.
ASB6	J'aime bien utiliser différentes approches de vente.
ASB7	Je change mon approche d'un client à un autre.

L'analyse factorielle exploratoire incluant les sept items dans l'analyse expliquent seulement 51,42% de la variance, ce qui faible et s'explique par un défaut de factorisation de certains items. Aussi, en suivant les recommandations de Carricano *et al.* (2010), nous avons procédé à la suppression de plusieurs items. La pratique consiste à réduire le nombre d'item initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha. Au final, nous retenons les trois items suivants :

Tableau 15 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif retenus

Codification	Libellés des items
ASB4	Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.
ASB6	J'aime bien utiliser différentes approches de vente.
ASB7	Je change mon approche d'un client à un autre.

La nouvelle analyse factorielle exploratoire menée sur les trois items retenus montre que ceux-ci sont bien factorisables (KMO = ,678 et Bartlett significatif $p \leq ,000$). Le comportement de vente adaptatif est une échelle unidimensionnelle, et ensemble, les trois items retenus expliquent 68,30% de la variance de l'analyse. Par ailleurs, la fiabilité est satisfaisante avec un coefficient alpha de Cronbach de ,791. Les résultats sont indiqués dans le tableau ci-après.

Tableau 16 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de comportement de vente adaptatif

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l'item	α de l'échelle
ASB4	,684	,865	,680	
ASB6	,748	,827	,616	,791
ASB7	,617	,786	,745	
Valeur propre de la composante principale		2,049		KMO = ,678
Test de Bartlett		Significatif		p = ,000
Variance expliquée		68,30 %		N = 199

L'ECHELLE DE QUALITE DE LA RELATION PERÇUE PAR LE COMMERCIAL

A l'instar des travaux de Holloway *et al.* (2013) qui ont adapté des échelles de qualité de la relation client pour en proposer une mesure de qualité de la relation générale autodéclarée par les commerciaux, nous adaptons une échelle tridimensionnelle auto-déclarative incluant la confiance, la satisfaction et l'engagement développée par Mullins *et al.* (2014). Les items ont été traduits en français et adaptés à notre contexte.

Tableau 17 – Items de l'échelle de qualité de la relation perçue par le commercial

Codification	Libellés des items
Engagement	
COMM1	Mes clients me sont généralement fidèles sur le long terme.
COMM2	Mes clients sont généralement prêts à faire des sacrifices pour préserver notre relation sur le long terme.
Satisfaction	
SAT1	Globalement je pense que mes clients sont très satisfaits de travailler avec moi.
SAT2	Globalement mes clients aiment beaucoup travailler avec moi.
Confiance	
CO1	Mes clients me perçoivent comme une personne intègre.
CO2	Mes clients me considèrent honnête lors de toutes nos transactions.

Les items sont factorisables (KMO =,800 et Bartlett significatif $p \leq ,000$), et le comportement de vente adaptatif est bien un facteur tridimensionnel comme la littérature le suggère. Les six items, répartis en trois dimensions, expliquent 86,08% de la variance totale de l'analyse. Pour comprendre la structuration sous-jacente, une rotation de la matrice des composants a été effectuée. Les résultats sont présentés dans le tableau 18 et montrent que les items contribuent bien à leurs dimensions respectives. Pour chacune des dimensions, les coefficients alpha de Cronbach sont satisfaisants avec comme résultats respectifs de : ,764 pour l'engagement ; de ,858 pour la satisfaction ; et de ,855 pour la confiance.

Tableau 18 – Résultats de l’AFE pour l’échelle de l’engagement perçue

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles			α sans l’item	α de la composante
		Engagement	Satisfaction	Confiance		
RQ_COMM1	0,792	0,765			0,619	0,764
RQ_COMM2	0,878	0,914			0,619	
RQ_SAT1	0,882		0,855		0,752	0,858
RQ_SAT2	0,874		0,843		0,752	
RQ_CO1	0,864			0,849	0,747	0,855
RQ_CO2	0,875			0,887	0,747	
Valeur propre de la composante		0,608	0,926	3,630		KMO = ,800
Variance expliquée		26,92%	28,79%	30,38%		N = 199
Test de Bartlett				Significatif		p = ,000

7.3.1.3. Les échelles de mesure liées aux mécanismes intrapersonnels

L’ECHELLE DE SURCHARGE DE RÔLE DU COMMERCIAL

La surcharge de rôle du commercial est mesurée *via* l’échelle de Beehr *et al.* (1976) comportant trois items de sept échelons. Les items traduits en français sont présentés dans le tableau 19.

Tableau 19 – Items de l’échelle de surcharge de rôle du commercial

Codification	Libellés des items
RO1	Je n’ai pas le temps de terminer mon travail.
RO2	J’ai trop de travail à faire pour une seule personne.
RO3	Les normes de performance de mon travail sont trop élevées.

L’ACP met en évidence que les items sont factorisables (KMO = ,668 et Bartlett significatif $p \leq ,000$) et la surcharge de rôle du commercial présente bien une structure unidimensionnelle. Ensemble, les trois items retenus expliquent 75,52% de la variance totale. L’analyse de fiabilité

présente des résultats satisfaisants avec un alpha de Cronbach de ,838. Les résultats sont mis en évidence dans le tableau 20.

Tableau 20 – Résultats de l’AFE de l’échelle de la surcharge de rôle du commercial

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l’item	α de l’échelle
RO1	,773	,920	,761	
RO2	,847	,879	,677	,838
RO3	,646	,804	,864	
Valeur propre de la composante principale		2,265		KMO = ,893
Test de Bartlett		Significatif		p = ,000
Variance expliquée		75,52 %		N = 199

L’ECHELLE DE BURNOUT

Le *burnout* est mesuré à l’aide de l’échelle réduite développée par Malach-Pines (2005) qui comporte dix items de sept échelons. Cette échelle réduite a été développée en réponse au besoin des chercheurs et des pratiquants d’un instrument facile à utiliser requérant moins d’espace dans un questionnaire et moins de temps d’administration. L’auteure indique que cette échelle implique trois dimensions indiquant un épuisement émotionnel, physique et mental. Cette échelle se présente sous la forme d’un index permettant de calculer un score de probabilité de *burnout*. Plus ce score est élevé plus le risque de *burnout* est élevé. Avec une échelle de Likert de sept échelons allant de « Jamais » (1) à « Toujours » (7). Afin de calculer le score de *burnout*, il faut additionner les résultats des 10 items et diviser le total par 10. Un score inférieur à 2,4 indique un très faible niveau de *burnout* ; un score entre 2,5 et 3,4 indique des signes de *burnout* ; un score entre 3,5 et 4,4 indique un *burnout* ; un score entre 4,5 et 5,4 indique de très sérieux problèmes de *burnout* ; un score de 5,5 et plus requiert l’aide immédiate d’un

professionnel. L'échelle de mesure a été traduite en français et les items obtenus sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 21 – Items de l'échelle de *burnout*

Codification	Libellés des items
	Lorsque vous pensez à votre travail, à quelle fréquence vous sentez-vous...
BO1	...fatigué.
BO2	...déçu par les gens.
BO3	...désespéré.
BO4	...piégé.
BO5	...sans espoir.
BO6	...déprimé.
BO7	...physiquement faible.
BO8	...dévalorisé
BO9	...gêné pour dormir.
BO10	...l'envie de démissionner.

7.3.1.4. Les échelles de mesure des variables modératrices

L'ECHELLE DE MESURE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Dans un contexte de vente, l'intelligence émotionnelle est mesurée à l'aide d'une échelle développée par Kidwell *et al.* (2011). Cette échelle comporte quinze items structurés autour de quatre dimensions (i.e., perception, facilitation, compréhension et management des émotions). Les items de l'échelle de mesure EIME ont été traduits en français par Lussier (2014) et sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22 – Items de l'échelle de mesure d'intelligence émotionnelle (EIME)

Section A – Perception		
EIME1		Indiquer le niveau de « tristesse » qui est exprimé dans l'image ci-dessous : <i>Pas du tout présent (.89)</i> <i>Légèrement présent (.11)</i> <i>Modérément présent (.00)</i> <i>Tout à fait présent (.00)</i> <i>Extrêmement présent (.00)</i>
EIME2		Indiquer le niveau de « surprise » qui est exprimé dans l'image ci-dessous : <i>Pas du tout présent (.00)</i> <i>Légèrement présent (.00)</i> <i>Modérément présent (.10)</i> <i>Tout à fait présent (.73)</i> <i>Extrêmement présent (.17)</i>
EIME3		Indiquer le niveau de « peur » qui est exprimé dans l'image ci-dessous : <i>Pas du tout présent (.76)</i> <i>Légèrement présent (.24)</i> <i>Modérément présent (.00)</i> <i>Tout à fait présent (.00)</i> <i>Extrêmement présent (.00)</i>
Section B – Facilitation		
EIME4	Ressentir de « l'hostilité » lors d'une interaction avec un superviseur en colère ?	<i>Pas du tout utile (.92)</i> <i>Légèrement utile (.04)</i> <i>Modérément utile (.04)</i> <i>Tout à fait utile (.00)</i> <i>Extrêmement utile (.00)</i>
EIME5	Ressentir de « l'anxiété » en déterminant les besoins d'un client ?	<i>Pas du tout utile (.68)</i> <i>Légèrement utile (.28)</i> <i>Modérément utile (.04)</i> <i>Tout à fait utile (.00)</i> <i>Extrêmement utile (.00)</i>
EIME6	Ressentir de la « culpabilité » lorsque vous essayez de convaincre une personne de faire un achat coûteux ?	<i>Pas du tout utile (.82)</i> <i>Légèrement utile (.28)</i> <i>Modérément utile (.04)</i> <i>Tout à fait utile (.00)</i> <i>Extrêmement utile (.00)</i>
EIME7	Ressentir de la « frustration » en négociant les questions de rémunération avec votre superviseur ?	<i>Pas du tout utile (.70)</i> <i>Légèrement utile (.21)</i> <i>Modérément utile (.09)</i> <i>Tout à fait utile (.00)</i> <i>Extrêmement utile (.00)</i>
Section C – Compréhension		

EIME8	Mathieu travaille mieux lorsque son superviseur lui permet de faire les choses à sa manière. Quand son superviseur a commencé à micro-gérer ses activités, Mathieu s'est senti _____.	<i>Heureux (.00)</i> <i>Déçu (.00)</i> <i>Détendu (.00)</i> <i>Frustré (.92)</i> <i>Coupable (.08)</i>
EIME9	Un homme est entré dans un magasin d'électronique se sentant détendu. Plus tard, il se sentait anxieux. Que s'est-il passé entre les deux ?	<i>Il a été approché par un vendeur agressif. (.78)</i> <i>Il a vu un vieil ami qu'il n'avait pas vu depuis plusieurs années. (.00)</i> <i>Il a été aidé par un caissier qu'il pensait reconnaître. (.00)</i> <i>Il a trouvé un produit alternatif qu'il aimait presque autant. (.04)</i> <i>Il ne pouvait pas trouver la marque de téléphone portable qu'il voulait. (.18)</i>
EIME10	Un client était intéressé et prêt à faire un achat. Plus tard, il se sentit mal à l'aise. Que s'est-il passé entre les deux ?	<i>Le client a reçu un bref appel téléphonique. (.00)</i> <i>Le client s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas se permettre de faire l'achat. (.88)</i> <i>Le client s'est rendu compte qu'il devait comparer les prix avant de faire l'achat. (.00)</i> <i>Le client a dit qu'il n'était pas intéressé à faire l'achat. (.12)</i> <i>Le client a continué à rechercher plus d'informations sur le produit. (.00)</i>
EIME11	Le bonheur est une combinaison de quel groupe de trois émotions présentées ci-dessous.	<i>Envie, joie, fierté. (.00)</i> <i>Plaisir, dynamisme, excitation. (.10)</i> <i>Joie, plaisir, satisfaction. (.82)</i> <i>Satisfaction, joie, excitation. (.08)</i>
Section D – Management		
EIME12	Comportement : Il pourrait dire à son nouveau superviseur à quel point il n'aimait pas le superviseur précédent.	<i>Pas du tout efficace (.79)</i> <i>Légèrement efficace (.17)</i> <i>Modérément efficace (.04)</i> <i>Tout à fait efficace (.00)</i> <i>Extrêmement efficace (.00)</i>
EIME13	Comportement : Rappeler le client en lui criant qu'il vous a fait perdre votre temps.	<i>Pas du tout efficace (.90)</i> <i>Légèrement efficace (.10)</i> <i>Modérément efficace (.00)</i> <i>Tout à fait efficace (.00)</i> <i>Extrêmement efficace (.00)</i>
EIME14	Comportement : Donner au client une leçon en ne répondant à aucun de ses appels téléphoniques.	<i>Pas du tout efficace (.91)</i> <i>Légèrement efficace (.09)</i> <i>Modérément efficace (.00)</i> <i>Tout à fait efficace (.00)</i> <i>Extrêmement efficace (.00)</i>
EIME15	Comportement : William devrait accepter le fait que le couple n'achètera probablement pas le produit.	<i>Pas du tout efficace (.70)</i> <i>Légèrement efficace (.26)</i> <i>Modérément efficace (.04)</i> <i>Tout à fait efficace (.00)</i> <i>Extrêmement efficace (.00)</i>

Afin de calculer le score pour le quotient d'Intelligence Emotionnelle (appelé score EIME), il faut recoder chaque réponse obtenue pour un item par le score indiqué entre parenthèses pour chaque item ; puis, transformer ce score à l'aide d'une procédure fournie par les auteurs. La procédure indiquée par Kidwell *et al.* (2011) est la suivante : (1) remplacer les réponses par les scores d'expert (indiqués entre parenthèse dans le tableau précédent) ; (2) effectuer la somme des scores pour chaque dimension, i.e. perception, facilitation, compréhension et management ; (3) combiner la somme des scores de chaque dimension pour obtenir un score global d'EIME ; et (4) normaliser les données pour obtenir une moyenne de 100 et un écart-type de 15.

Un score EIME est basé sur le score de QI, ce qui signifie que les scores d'intelligence émotionnelle s'interprètent de la façon suivante : inférieur à 69 = Extrêmement faible ; 70-79 = Très faible ; 80-89 = Moyenne faible ; 90-109 = Moyenne ; 110-119 = Moyenne élevée ; 120-129 = très élevé ; 130 et plus = Extrêmement élevé.

7.3.1.5. Les échelles de mesure liées aux conséquences pour le commercial

L'ECHELLE DE PERFORMANCES DU COMMERCIAL

Pour les performances du commercial, nous avons utilisé une échelle bi-dimensionnelle avec une dimension relative aux performances de vente et une dimension relative aux performances créatives. Nous présentons chaque dimension suivie de l'analyse factorielle exploratoire combinant ces deux dimensions.

Pour la dimension *performances de vente*, nous avons utilisé une échelle comportant trois items de sept échelons adaptée de Román and Rodríguez (2015) et Behrman and Perreault Jr (1982). Les items de l'échelle de mesure ont été adaptés et traduits en français.

Tableau 23 – Items de l'échelle de performances de vente

Codification	Libellés des items
SP1	J'obtiens des résultats de ventes supérieures aux attentes.
SP2	Je dépasse les objectifs de vente qui me sont fixés pour l'année.
SP3	Je réalise des performances commerciales excellentes.

Pour la dimension *performances créatives*, nous avons sélectionné et adapté les trois items les plus fortement corrélés de l'échelle de Wang and Netemeyer (2004). La taille de l'échelle initiale a été réduite pour respecter le principe de parcimonie des échelles préconisé par Hair (2009: p. 665) et limiter la complexité excessive du modèle. Les items adaptés et traduits en français sont présentés ci-après.

Tableau 24 – Items de l'échelle de performances créatives

Codification	Libellés des items
CP1	Je trouve fréquemment des solutions originales pour résoudre les problèmes.
CP2	Je propose souvent des solutions inédites pour répondre aux besoins des clients.
CP3	J'arrive à aider mes clients grâce à des solutions nouvelles auxquelles ils n'avaient pas pensé.

L'analyse factorielle exploratoire montre que les items de l'échelle de performances du commercial sont factorisables ($KMO = ,802$ et Bartlett significatif $p \leq ,000$) et se regroupent en deux dimensions distinctes : les performances de vente d'une part ; et les performances créatives d'autre part. Cette structure bidimensionnelle des performances du commercial explique 73,59% de la variance des items inclus dans l'analyse. L'analyse de fiabilité présente des résultats satisfaisants avec un coefficient alpha de ,838 pour les performances de vente, et de ,799 pour les performances créatives. Pour s'assurer de la structuration sous-jacente de l'échelle, une rotation a été effectuée. La matrice des composants après rotation montre que les

items contribuent bien à leur dimension respective. Les résultats sont mis en évidence dans le tableau 25 ci-après.

Tableau 25 – Résultats de l’AFE pour l’échelle de performances du commercial

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles		α sans l’item	α de la composante
		Performances de vente	Performances créatives		
PC_SP1	0,753	0,849		0,778	
PC_SP2	0,76	0,849		0,770	0,838
PC_SP3	0,753	0,827		0,777	
PC_CP1	0,713		0,800	0,726	
PC_CP2	0,719		0,851	0,720	0,799
PC_CP3	0,707		0,801	0,732	
Valeur propre de la composante		3,261	1,154		KMO = ,802
Variance expliquée		37,83%	35,76%		N = 199
Test de Bartlett		Significatif			p = ,000

L’ECHELLE DE SATISFACTION AU TRAVAIL

La satisfaction au travail est mesurée à l’aide d’une échelle en trois items de sept échelons de Dubinsky and Hartley (1986). Les libellés des items ont été traduits en français.

Tableau 26 – Items de l’échelle de la satisfaction au travail initiaux

Codification	Libellés des items
JS1	Globalement, je suis très satisfait de mon travail.
JS2	Je pense souvent à quitter mon travail. (Codé négativement)
JS3	Je suis généralement satisfait des activités que j’effectue au travail.
JS4	La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.
JS5	Les personnes qui occupent le même type de poste que moi pensent souvent à quitter leur travail. (Codé négativement)

Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent une factorisation en deux dimensions, alors que le concept décrit par Dubinsky and Hartley (1986) est unidimensionnel. Aussi, nous épuré l'échelle et supprimé les deux items codés négativement. Après suppression, nous retenons les items suivants :

Tableau 27 – Items de l'échelle de satisfaction au travail retenus

Codification	Libellés des items
JS1	Globalement, je suis très satisfait de mon travail.
JS3	Je suis généralement satisfait des activités que j'effectue au travail.
JS4	La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.

Après épuration, nous avons effectué un nouvelle analyse factorielle exploratoire. Celle-ci montre que la satisfaction au travail est bien un construit unidimensionnel dont la variance expliquée totale est de 68,36%. L'analyse de fiabilité est satisfaisante avec un coefficient alpha de Cronbach de ,758. Le tableau ci-après présente les résultats obtenus.

Tableau 28 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de satisfaction au travail

Items	Qualité de la représentation	Contributions factorielles	α sans l'item	α de l'échelle
JS1	,681	,874	,684	
JS3	,765	,825	,595	,758
JS4	,606	,778	,757	
Valeur propre de la composante principale		2,051		KMO = 0,667
Test de Bartlett		Significatif		p = ,000
Variance expliquée		68,36 %		N = 199

7.3.2. L'analyse factorielle exploratoire globale

Une analyse factorielle confirmatoire est réalisée en regroupant l'ensemble des échelles de mesure (i.e., spontanéité cognitive, changement de routine technologique, utilisation des

technologies d'aide à la vente, comportement de vente adaptatif, qualité de la relation, surcharge de rôle du commercial, satisfaction au travail et performances du commercial). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire conduite montrent que les items sont factorisables en suivant une structure sous-jacente en onze composantes (KMO =,859 et Bartlett significatif $p \leq ,000$). Les trente-deux items, organisés en onze composantes, expliquent 79,81% de la variance totale. Une rotation de la matrice des composants a été effectuée afin de nous assurer que les items contribuaient bien à leurs dimensions respectives, ce qui est le cas. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant. Les résultats sont présentés dans le tableau 29.

Tableau 29 – Résultats de l'AFE pour tous les items retenus

Items	Qualité de la représentation	Composante ^a										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
PL2	,857	,853										
PL3	,838	,845										
PL5	,835	,819										
PL4	,764	,797										
PL1	,644	,652										
TU3	,887		,861									
TU1	,864		,845									
TU2	,890		,839									
PC_SP2	,777			,826								
PC_SP1	,789			,811								
PC_SP3	,816			,803								
CR1	,843				,861							
CR2	,849				,820							
CR3	,809	,306	,301		,745							
RO2	,865					,917						
RO1	,815					,885						
RO3	,723					,776						
ASB7	,735						,807					
ASB6	,745						,733	,301				
ASB4	,749						,729					
PC_CP2	,881							,780				
PC_CP1	,722							,731				
PC_CP3	,721	,326						,640				
RQ_CO2	,881								,875			
RQ_CO1	,838								,803		,311	
JS3	,758									,733		
JS1	,771									,716		
JS4	,682									,692		
RQ_SAT1	,845								,367		,776	
RQ_SAT2	,823								,344		,746	
RQ_COMM2	,853											,798
RQ_COMM1	,797									,352		,768
Valeur propre de la composante		9,828	3,313	2,423	2,125	1,641	1,512	1,212	1,003	,954	,834	,694
Variance expliquée		13,05%	8,44%	7,57%	7,46%	7,23%	7,00%	6,61%	6,15%	6,14%	5,34%	5,12%
Test de Bartlett	Significatif	p = ,000										KMO = ,859

7.3.3. Récapitulatif des échelles de mesure

Cette section a présenté notre démarche de construction du questionnaire et a présenté les caractéristiques des répondants. Nous avons développé les raisons présidant au choix de la méthodologie d'évaluation des échelles de mesure utilisées dans cette recherche. Nous avons appliqué en partie cette méthodologie et présenté les résultats de l'analyse exploratoire pour les échelles de mesure de chacun des construits (i.e., spontanéité cognitive, changement de routine technologique, utilisation des technologies d'aide à la vente, comportement de vente adaptatif, qualité de la relation, intelligence émotionnelle, surcharge de rôle du commercial, *burnout*, satisfaction au travail et performances du commercial).

Tableau 30 – Synthèse des échelles de mesure retenues

Codification	Echelles retenues
PL	Echelle de spontanéité cognitive de 5 items à 7 échelons adaptée de Agarwal and Karahanna (2000)
CR	Echelle de changement de routine de 3 items à 7 échelons
TU	Echelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente de 3 items à 7 échelons adaptée de Jones <i>et al.</i> (2002)
ASB	Echelle de comportement de vente adaptatif de 7 items à 7 échelons adaptée de Spiro and Weitz (1990)
RQ_SAT	
RQ_CO	Echelle de qualité de la relation de 6 items à 7 échelons adaptée de Mullins <i>et al.</i> (2014) et structurée autour de trois dimensions (satisfaction, confiance et engagement)
RQ_COMM	
RO	Echelle de surcharge de rôle du commercial de 3 items à 7 échelons adaptée de Beehr <i>et al.</i> (1976)
BO	Echelle de <i>burnout</i> de 10 items à 7 échelons adaptée de Malach-Pines (2005) sous forme d'un score
EIME	Echelle d'intelligence émotionnelle de 15 items structurée en 4 dimensions et développée par Kidwell <i>et al.</i> (2011) sous forme d'un score
JS	Echelle de satisfaction au travail de 3 items à 7 échelons adaptée de Jones <i>et al.</i> (2002)
PC_SP	Echelle de performances de vente de 3 items à 7 échelons adaptée de Román and Rodríguez (2015) et Behrman and Perreault Jr (1982)
PC_CP	Echelle de performances créatives de 3 items à 7 échelons adaptée de Wang and Netemeyer (2004)

Tableau 31 – Synthèse des codifications et libellés des items retenus

Spontanéité cognitive dans l'usage de la technologie (PL)	
Lorsque vous utilisez les outils technologiques d'aide à la vente, vous diriez de vous :	
PL1	... je suis spontané
PL2	... je suis imaginatif
PL3	... je suis créatif
PL4	... je suis original
PL5	... je suis inventif

Changement de routine technologique (RC)	
Concernant cette période d'épidémie de COVID-19, vous diriez :	
RC1	Ma direction m'a demandé d'intégrer de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.
RC2	De moi-même, j'ai intégré de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.
RC3	Je pense conserver ces nouveaux outils dans ma routine de travail d'après Covid-19.

Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU)	
Globalement, concernant votre utilisation des technologies d'aide à la vente, vous diriez :	
TU1	J'utilise au maximum les technologies d'aide la vente pour m'aider dans mon travail.
TU2	J'utilise toutes les capacités des technologies d'aide la vente pour améliorer mes résultats au travail.
TU3	J'intègre les technologies d'aide la vente dans ma routine de travail.

Comportement de vente adaptatif (ASB)	
Concernant votre approche de la vente, vous diriez :	
ASB4	Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.
ASB6	J'aime bien utiliser différentes approches de vente.
ASB7	Je change mon approche d'un client à un autre.

Qualité de la relation perçue par le commercial (RQ)	
Dimension – Confiance (CO)	
Concernant la confiance de vos clients, vous diriez :	
RQ_CO1	Mes clients me perçoivent comme une personne intègre.
RQ_CO2	Mes clients me considèrent honnête lors de toutes nos transactions.
Dimension – Satisfaction (SAT)	
Concernant la satisfaction de vos clients, vous diriez :	

RQ_SAT1 Globalement, Je pense que mes clients sont très satisfaits de travailler avec moi.

RQ_SAT2 Globalement, mes clients aiment beaucoup travailler avec moi.

Dimension – Engagement (COMM)

Concernant la fidélité de vos clients, vous diriez :

RQ_COMM1 Mes clients me sont généralement fidèles sur le long terme.

RQ_COMM2 Mes clients sont généralement prêts à faire des sacrifices pour préserver notre relation sur le long terme.

Surcharge de rôle (RO)

Concernant votre charge de travail, vous diriez :

RO1 Je n'ai pas le temps de terminer mon travail.

RO2 J'ai trop de travail à faire pour une seule personne.

RO3 Les normes de performance de mon travail sont trop élevées.

Satisfaction au travail (JS)

Plus généralement, concernant votre satisfaction au travail, vous diriez :

JS1 Globalement, je suis très satisfait de mon travail.

JS3 Je suis généralement satisfait des activités que j'effectue au travail.

JS4 La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.

Performances du commercial (PC)

Dimension - Performances créatives (CP)

Concernant vos capacités à résoudre des problèmes lors d'une négociation, vous diriez :

PC_CP1 Je trouve fréquemment des solutions originales pour résoudre les problèmes.

PC_CP2 Je propose souvent des solutions inédites pour répondre aux besoins des clients.

PC_CP3 J'arrive à aider mes clients grâce à des solutions nouvelles auxquelles ils n'avaient pas pensé.

Dimension - Performances des ventes (SP)

D'une manière générale, vous diriez :

PC_SP1 J'obtiens des résultats de vente supérieurs aux attentes.

PC_SP2 Je dépasse les objectifs de vente qui me sont fixés pour l'année.

PC_SP3 Je réalise des performances commerciales excellentes.

Conclusion du chapitre 7

Dans ce chapitre, nous avons présenté, dans un premier temps, la justification de nos choix en termes de terrain d'investigation, de personnes interrogées, puis nous avons explicité les différentes étapes de développement du questionnaire et ses modalités d'administration. Dans un deuxième temps, nous avons justifié le choix de la méthode d'évaluation de la mesure et présenté les résultats des analyses factorielles exploratoires et des analyses de fiabilité pour chacune des échelles de mesure incluses dans le modèle conceptuel. Pour le choix des échelles de mesure retenues pour ce travail de recherche, nous nous sommes appuyés sur des instruments de mesure issus de la littérature à l'exception de l'échelle de changement de routine technologique qui a été développée *ex-nihilo*.

Dans ce chapitre nous avons justifié nos choix concernant notre étude quantitative via les équations structurelles. Nous avons retenu dix échelles issues de la littérature, et ajoutons à cela une échelle créée pour le changement de routine technologique.

Chapitre 8 : Les résultats empiriques

Après avoir élaboré le modèle conceptuel, présenté les hypothèses de recherche et défini la méthodologie de recherche, nous consacrons ce huitième chapitre à la présentation des résultats empiriques de la recherche, incluant (1) l'évaluation de la mesure avec le test du modèle de mesure et analyse de validité (2) le test des hypothèses fondées sur des effets simples via le test du modèle de structure, et (3) le test des hypothèses basées sur des effets médiateurs et modérateurs. Pour le test des hypothèses, les analyses statistiques ont été effectuées à l'aide du logiciel IBM-AMOS version 27 *via* une modélisation par les équations structurelles pour le test des effets simples (directs) et indirects (médiateurs), et à l'aide du logiciel IBM-SPSS version 26 avec la macro PROCESS pour le test de l'effet d'interaction (modérateur).

Nous présenterons, dans un premier temps, l'évaluation de la mesure avec une évaluation de la normalité et de la robustesse du modèle, puis de la qualité globale de l'ajustement du modèle proposé et le test des paramètres estimés, suivi de l'analyse de la validité convergente et discriminante des échelles de mesure, et enfin l'évaluation de l'effet méthode. Dans un deuxième temps, nous effectuerons le test du modèle de structure avec le test des effets directs (H1 à H5). Et dans un troisième temps, nous présenterons les résultats du test de l'effet modérateur (H6) et des effets médiateurs (H7).

8.1. L'évaluation de la mesure

Le test du modèle de mesure a été réalisée *via* une analyse factorielle confirmation réalisée à partir du logiciel IBM-AMOS version 27. Premièrement, nous procéderons à l'évaluation de la normalité et de la robustesse du modèle. Deuxièmement, nous évaluerons la qualité de l'ajustement global et des paramètres estimés. Troisièmement, nous évaluerons la validité des échelles de mesure. Et quatrièmement, nous évaluerons l'effet de méthode.

8.1.1. L'évaluation de la normalité et de la robustesse du modèle

Pour l'estimation des paramètres, la méthode du maximum de vraisemblance nécessite le respect de deux conditions d'applications concernant les variables observées (Hair, 2009), (1) elles doivent être mesurées à l'aide d'échelles de rapport ou d'intervalle, et (2) elles doivent suivre une distribution normale. Aussi, nous effectuons une analyse de normalité univariée de la distribution *via* l'utilisation des coefficients d'asymétrie (*shewness*) et d'aplatissement (*kurtosis*). Les résultats sont présentés dans le tableau 32.

Tableau 32 – Normalité des variables observées

Variable	min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
PL1	1	7	-0,6	-3,453	0,046	0,132
PL2	1	7	-0,501	-2,883	0,034	0,098
PL3	1	7	-0,513	-2,954	-0,072	-0,207
PL4	1	7	-0,554	-3,19	-0,168	-0,482
PL5	1	7	-0,5	-2,879	0,101	0,29
CR1	1	7	-0,209	-1,205	-1,107	-3,188
CR2	1	7	-0,385	-2,217	-1,014	-2,919
CR3	1	7	-0,722	-4,156	-0,444	-1,28
TU1	1	7	-0,304	-1,753	-0,98	-2,822
TU2	1	7	-0,492	-2,836	-0,675	-1,943
TU3	1	7	-0,599	-3,447	-0,487	-1,401
RO1	1	7	0,007	0,04	-1,009	-2,906
RO2	1	7	-0,15	-0,864	-0,964	-2,775
RO3	1	7	-0,231	-1,332	-0,657	-1,893
ASB4	1	7	-1,427	-8,22	2,774	7,989
ASB6	1	7	-0,738	-4,25	0,999	2,877
ASB7	1	7	-0,993	-5,719	1,035	2,979
PC_SP1	2	7	-0,265	-1,528	0,136	0,391
PC_SP2	1	7	-0,527	-3,035	1,268	3,652
PC_SP3	2	7	-0,013	-0,078	-0,239	-0,688
PC_CP1	1	7	-0,893	-5,141	2,156	6,207
PC_CP2	2	7	-0,404	-2,329	0,195	0,563
PC_CP3	1	7	-0,646	-3,721	1,173	3,377
JS1	1	7	-0,998	-5,75	1,407	4,052
JS3	1	7	-0,83	-4,78	1,917	5,521
JS4	1	7	-0,535	-3,082	0,569	1,637
RQ_COMM1	1	7	-1,125	-6,48	1,419	4,086
RQ_COMM2	1	7	-0,237	-1,362	-0,426	-1,225
RQ_SAT1	1	7	-1,396	-8,039	3,222	9,278
RQ_SAT2	1	7	-1,425	-8,206	3,621	10,426
RQ_CO1	1	7	-1,62	-9,331	4,03	11,604
RQ_CO2	1	7	-1,684	-9,7	4,219	12,149

Nous remarquons plusieurs coefficients d'aplatissement (*kurtosis*) non compris dans l'intervalle de confiance du ratio critique de [-1.96 ; 1.96]. Plusieurs variables présentent donc une infraction à la normalité. Rappelons que notre collecte de données (exigeante et rare) est composée de vrais vendeurs venant de plusieurs secteurs d'entreprises. Il n'est donc pas surprenant de trouver plusieurs problèmes de distributions (symétrie et aplatissement) pour de nombreuses variables. Afin de réduire les risques liés à l'absence de multi-normalité et à la surestimation des paramètres, nous mettons en place une procédure de Bollen-Stine *bootstrap* (Bollen and Stine, 1992). Cette procédure permet d'établir un intervalle de confiance pour chacun des paramètres à estimer et de tester la robustesse du modèle.

Nous avons testé la *robustesse* de notre modélisation en effectuant un test de *bootstrap* de type Bollen-Stine basé sur la création de 200 échantillons de *bootstrap*. Nous obtenons $p = 0,100$. En utilisant un niveau de signification conventionnel de 0,05, nous ne rejetons pas notre modèle. Il n'y a pas de différence statistiquement significative entre les estimations avant et après *bootstrap*. Nous pouvons donc conclure que le modèle est robuste et présente une bonne adéquation aux données collectées.

8.1.2. L'évaluation de la qualité d'ajustement global et des paramètres estimés

Sur la base des indices recommandés par Hu and Bentler (1998), les résultats, présentés dans le tableau 33, confirment *l'adéquation globale du modèle de mesure* aux données : $\text{Khi}^2/431 = 1,44$ ($p = ,000$) ; $\text{RMSEA} = ,047$; $\text{TLI} = ,943$; $\text{CFI} = ,951$; $\text{SRMR} = ,053$.

Tableau 33 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de mesure

Mesures d'adéquation globale	
χ^2 / ddl	621,255 / 431 (1,441)
RMSEA	0,047
TLI	0,943
CFI	0,951
SRMR	0,053

Nous présentons dans le tableau 35 les paramètres estimés lambdas qui représentent les coefficients de régression standardisés entre une variable observée et la variable latente à laquelle il est associé. Il est souhaitable que les poids obtenus soient supérieurs ou égaux à 0,72 ce qui signifie que la variable observée partage plus de variance avec sa variable latente qu'elle n'en laisse de côté dans son erreur de mesure. Les résultats des paramètres lambdas standardisés indiquent que les variables observées sont bien associées à leurs variables latentes sous-jacentes. Plusieurs items sont inférieurs à la valeur de 0,72 mais en reste proche.

Tableau 34 – Résultats des paramètres estimés du modèle de mesure

CODES	Libellés des items	λ stand.	σ	t-test	p
Spontanéité cognitive dans l'utilisation de la technologie (PL)					
PL1	... je suis spontané	0,72	-	-	-
PL2	... je suis imaginaire	0,90	0,093	12,53	0,000
PL3	... je suis créatif	0,89	0,094	12,427	0,000
PL4	... je suis original	0,82	0,105	11,375	0,000
PL5	... je suis inventif	0,88	0,096	12,293	0,000
Le changement de routine technologique (RC)					
RC1	Ma direction m'a demandé d'intégrer de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.	0,83	-	-	-
RC2	De moi-même, j'ai intégré de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.	0,89	0,107	11,649	0,000
RC3	Je pense conserver ces nouveaux outils dans ma routine de travail d'après Covid-19.	0,83	0,081	9,622	0,000
Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU)					
TU1	J'utilise au maximum les technologies d'aide la vente pour m'aider dans mon travail.	0,89	-	-	-
TU2	J'utilise toutes les capacités des technologies d'aide la vente pour améliorer mes résultats au travail.	0,92	0,052	19,284	0,000
TU3	J'intègre les technologies d'aide la vente dans ma routine de travail.	0,91	0,050	18,939	0,000
Comportement de vente adaptatif (ASB)					
ASB4	Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.	0,71	-	-	-
ASB6	J'aime bien utiliser différentes approches de vente.	0,86	0,116	9,23	0,000
ASB7	Je change mon approche d'un client à un autre.	0,61	0,123	7,541	0,000
Qualité de la relation perçue par le commercial (RQ)					
<i>Dimension – Confiance (CO)</i>					
RQ_CO1	Mes clients me perçoivent comme une personne intègre.	0,90	-	-	-
RQ_CO2	Mes clients me considèrent honnête lors de toutes nos transactions.	0,83	0,080	12,217	0,000
<i>Dimension – Satisfaction (SAT)</i>					
RQ_SAT1	Globalement, Je pense que mes clients sont très satisfaits de travailler avec moi.	0,87	-	-	-
RQ_SAT2	Globalement, mes clients aiment beaucoup travailler avec moi.	0,87	0,073	13,188	0,000
<i>Dimension – Engagement (COMM)</i>					
RQ_COMM1	Mes clients me sont généralement fidèles sur le long terme.	0,92	-	-	-
RQ_COMM2	Mes clients sont généralement prêts à faire des sacrifices pour préserver notre relation sur le long terme.	0,67	0,094	8,177	0,000
Surcharge de rôle (RO)					
RO1	Je n'ai pas le temps de terminer mon travail.	0,80	-	-	-
RO2	J'ai trop de travail à faire pour une seule personne.	0,95	0,107	11,649	0,000
RO3	Les normes de performance de mon travail sont trop élevées.	0,65	0,081	9,622	0,000
Satisfaction au travail (JS)					
JS1	Globalement, je suis très satisfait de mon travail.	0,73	-	-	-
JS3	Je suis généralement satisfait des activités que j'effectue au travail.	0,83	0,107	9,680	0,000
JS4	La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.	0,63	0,124	7,979	0,000
Performances du commercial (PC)					
<i>Dimension - Performances créatives (CP)</i>					
PC_CP1	Je trouve fréquemment des solutions originales pour résoudre les problèmes.	0,73	-	-	-
PC_CP2	Je propose souvent des solutions inédites pour répondre aux besoins des clients.	0,71	0,109	9,163	0,000
PC_CP3	J'arrive à aider mes clients grâce à des solutions nouvelles auxquelles ils n'avaient pas pensé.	0,81	0,109	10,170	0,000
<i>Dimension - Performances des ventes (SP)</i>					
PC_SP1	J'obtiens des résultats de vente supérieurs aux attentes.	0,77	-	-	-
PC_SP2	Je dépasse les objectifs de vente qui me sont fixés pour l'année.	0,79	0,101	10,595	0,000
PC_SP3	Je réalise des performances commerciales excellentes.	0,82	0,102	10,863	0,000

Le tableau ci-dessous présente les résultats des paramètres estimés phi qui correspondent aux corrélations entre les variables latentes telles que spécifiées dans le modèle de mesure. Les résultats indiquent pour la plupart des variables que les corrélations entre les variables latentes du modèle sont faibles. En revanche nous observons des corrélations légèrement supérieures à la valeur de $|0,72|$ les relations entre eux les performances du commercial et le comportement de vente adaptatif et entre les performances du commercial et la satisfaction au travail.

Tableau 35 – Corrélations entre les variables latentes.

	PL	CR	TU	ASB	RQ	RO	JS	PC
PL	-							
CR	0,606	-						
TU	0,577	0,569	-					
ASB	0,422	0,29	0,368	-				
RQ	0,313	0,227	0,278	0,398	-			
RO	-0,088	0,043	-0,169	-0,141	-0,029	-		
JS	0,592	0,362	0,362	0,443	0,429	-0,172	-	
PC	0,588	0,433	0,438	0,731	0,62	-0,023	0,733	-

8.1.3. L'évaluation de la validité des échelles de mesure

Les moyennes et écarts-types de chaque item, ainsi que la matrice de corrélation, sont présentés dans le tableau 36.

Tableau 36 – Moyennes, écarts-types et matrice des corrélations

	M	σ	PL1	PL2	PL3	PL4	RC1	RC2	RC3	TU1	TU2	TU3	ASB1	ASB2	ASB3	CO1	CO2	SAT1	SAT2	COMM1	COMM2	RO1	RO2	RO3	JS1	JS2	JS3	CP1	CP2	CP3	SP1	SP2	SP3		
PL1	4,95	1,48	1																																
PL2	4,93	1,39	0,623	1																															
PL3	4,78	1,56	0,58	0,74	1																														
PL4	4,94	1,43	0,617	0,787	0,732	1																													
RC1	3,9	1,97	0,356	0,455	0,423	0,45	1																												
RC2	4,03	1,87	0,382	0,487	0,453	0,482	0,737	1																											
RC3	4,62	1,87	0,353	0,45	0,419	0,445	0,681	0,729	1																										
TU1	4,2	1,86	0,364	0,465	0,133	0,46	0,424	0,453	0,419	1																									
TU2	4,49	1,8	0,378	0,482	0,449	0,477	0,439	0,47	0,435	0,815	1																								
TU3	4,55	1,73	0,374	0,477	0,444	0,472	0,434	0,465	0,43	0,805	0,835	1																							
ASB1	5,52	1,31	0,11	0,141	0,131	0,139	0,128	0,137	0,127	0,238	0,247	0,248	1																						
ASB2	5,43	1,17	0,134	0,171	0,159	0,169	0,156	0,167	0,154	0,289	0,3	0,244	0,604	1																					
ASB3	5,28	1,42	0,095	0,122	0,113	0,121	0,111	0,119	0,11	0,206	0,213	0,297	0,43	0,523	1																				
CO1	5,74	1,11	0,089	0,114	0,106	0,112	0,094	0,101	0,093	0,2	0,208	0,205	0,195	0,237	0,168	1																			
CO2	5,87	1,17	0,082	0,105	0,098	0,104	0,087	0,093	0,086	0,185	0,192	0,19	0,18	0,219	0,156	0,747	1																		
SAT1	5,65	1,14	0,094	0,12	0,112	0,119	0,099	0,106	0,098	0,212	0,219	0,217	0,206	0,25	0,178	0,571	0,528	1																	
SAT2	5,59	1,1	0,093	0,119	0,111	0,118	0,098	0,105	0,097	0,21	0,217	0,215	0,204	0,248	0,176	0,566	0,523	0,752	1																
COMM1	5,33	1,28	0,084	0,108	0,1	0,107	0,089	0,095	0,088	0,19	0,197	0,195	0,185	0,225	0,16	0,513	0,475	0,542	0,537	1															
COMM2	4,5	1,35	0,062	0,079	0,074	0,078	0,066	0,07	0,065	0,14	0,145	0,143	0,136	0,165	0,118	0,377	0,349	0,399	0,395	0,619	1														
RO1	3,46	1,68	-0,023	-0,029	-0,027	-0,029	0,027	0,029	0,027	-0,117	-0,121	-0,12	-0,035	-0,043	-0,031	-0,033	-0,03	-0,034	-0,034	-0,031	-0,23	1													
RO2	3,89	1,76	-0,028	-0,035	-0,033	-0,035	0,033	0,035	0,033	-0,141	-0,147	-0,145	-0,043	-0,052	-0,037	-0,039	-0,036	-0,042	-0,041	-0,037	-0,028	0,759	1												
RO3	3,87	1,61	-0,019	-0,024	-0,022	-0,024	0,022	0,024	0,022	-0,096	-0,099	-0,098	-0,29	-0,035	-0,025	-0,027	-0,025	-0,028	-0,028	-0,025	-0,019	0,514	0,621	1											
JS1	5,47	1,15	0,09	0,114	0,106	0,113	0,096	0,103	0,095	0,202	0,209	0,207	0,228	0,277	0,197	0,207	0,191	0,218	0,216	0,196	0,144	-0,094	-0,114	-0,077	1										
JS2	5,41	1,05	0,102	0,13	0,121	0,129	0,11	0,118	0,109	0,23	0,239	0,236	0,26	0,316	0,225	0,236	0,218	0,249	0,247	0,224	0,165	-0,108	-0,13	-0,088	0,588	1									
JS3	4,84	1,31	0,079	0,1	0,093	0,099	0,085	0,091	0,084	0,177	0,184	0,182	0,2	0,244	0,173	0,182	0,168	0,192	0,19	0,172	0,127	-0,083	-0,1	-0,068	0,453	0,517	1								
CP1	5,34	1,08	0,131	0,168	0,156	0,166	0,148	0,159	0,147	0,288	0,299	0,295	0,325	0,396	0,282	0,295	0,273	0,312	0,309	0,28	0,206	-0,061	-0,073	-0,05	0,348	0,397	0,306	1							
CP2	5,2	1,09	0,128	0,164	0,152	0,162	0,145	0,155	0,143	0,281	0,292	0,289	0,318	0,387	0,275	0,288	0,267	0,305	0,302	0,274	0,201	-0,059	-0,072	-0,049	0,34	0,388	0,299	0,529	1						
CP3	5,38	1,08	0,142	0,181	0,168	0,179	0,16	0,171	0,158	0,311	0,322	0,319	0,351	0,428	0,304	0,318	0,295	0,337	0,333	0,302	0,222	-0,066	-0,079	-0,054	0,376	0,429	0,33	0,585	0,572	1					
SP1	5,25	1,03	0,104	0,133	0,124	0,132	0,117	0,126	0,116	0,228	0,237	0,234	0,258	0,314	0,223	0,234	0,216	0,247	0,245	0,222	0,163	-0,048	-0,058	-0,039	0,276	0,315	0,243	0,313	0,306	0,338	1				
SP2	5,24	1,08	0,106	0,136	0,126	0,134	0,12	0,128	0,119	0,233	0,242	0,239	0,264	0,324	0,228	0,239	0,221	0,252	0,25	0,227	0,167	-0,049	-0,059	-0,04	0,282	0,322	0,248	0,319	0,312	0,345	0,61	1			
SP3	5,13	1,07	0,11	0,141	0,131	0,139	0,125	0,133	0,123	0,242	0,251	0,248	0,274	0,333	0,237	0,248	0,229	0,262	0,259	0,235	0,173	-0,051	-0,062	-0,042	0,293	0,334	0,257	0,331	0,324	0,358	0,633	0,646	1		

Pour les échelles multi-items, les tests de validité convergente et discriminante présentent de bons résultats, présentés dans le tableau 37. Notons que les échelles de *burnout* et d'intelligence émotionnelle n'ont pas été testées, car il s'agit d'index.

Tableau 37 – Fiabilité, validité convergente, validité discriminante

Construits	V.E.	Carré des corrélations							
		PL	CR	TU	ASB	RQ	RO	JS	PC
PL	0,72 (a)	<i>0,84</i> (b)							
CR	0,72	<i>0,37</i> (c)	<i>0,85</i>						
TU	0,82	0,33	0,32	<i>0,90</i>					
ASB	0,53	0,18	0,08	0,14	<i>0,72</i>				
RQ	0,72	0,10	0,05	0,08	0,16	<i>0,84</i>			
RO	0,66	0,01	0,00	0,03	0,02	0,00	<i>0,80</i>		
JS	0,53	0,35	0,15	0,13	0,20	0,18	0,03	<i>0,72</i>	
PC	0,60	0,35	0,19	0,19	0,53	0,38	0,00	0,54	<i>0,77</i>

- (a) La variance extraite moyenne (AVE Average Variance Extracted) par construit est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.
 Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.
 (b) Les carrés des corrélations entre construits sont présentés dans le triangle inférieur.
 (c) inférieur.

La validité convergente est vérifiée avec des valeurs de variance extraite moyenne supérieures à 0,50 pour chaque construit (Fornell and Larcker, 1981). Sur la base de la procédure préconisée par Fornell and Larcker (1981), la validité discriminante a également été vérifiée pour tous les construits, puisque la variance extraite moyenne de chaque construit est supérieure au carré des corrélations des construits pris deux-à-deux. Ces résultats nous permettent de poursuivre les analyses et de procéder au test des hypothèses.

8.1.4. L'évaluation de l'effet de méthode

Afin d'évaluer l'effet de méthode, nous avons effectué deux tests, celui du facteur unique d'Harman réalisé au moyen d'une analyse factorielle exploratoire, et celui du facteur commun de méthode réalisé au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire (Podsakoff *et al.*, 2003). Nous incluons dans nos analyses l'ensemble des variables de mesure des échelles multi-items (i.e., utilisation des technologies d'aide à la vente, la spontanéité cognitive, le changement de routine technologique, la surcharge de rôle du commercial, le comportement de vente adaptatif, la confiance, l'engagement, la satisfaction, la satisfaction au travail, les performances créatives et les performances commerciales).

Concernant la méthode d'Harman, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire présentent une variance totale expliquée de 79,8% pour 11 facteurs, contre 30,7% pour un seul facteur. Ces résultats tendent à montrer une absence d'effet méthode. Ceux-ci se voient confirmés par les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire incluant la modélisation d'un facteur commun de méthode qui mettent en évidence une variance extraite pour le facteur commun de méthode de 4,4%, ce qui est bien inférieur à la moyenne de la variance due à l'effet de méthode en marketing, estimé à 15,8% (Cote and Buckley, 1987).

8.2. Le test du modèle de structure

Le test du modèle de structure est une étape essentielle de ce travail de recherche. Ce test consiste à comparer le modèle de structure théorique à la réalité des données collectées. Nous avons testé le modèle proposé dans son ensemble – tel que spécifié *a priori* – au moyen des équations structurelles qui offrent la possibilité d'examiner simultanément plusieurs relations causales hypothétiques. L'analyse des conditions d'application des équations structurelles a été préalablement effectuée dans le cadre de l'analyse factorielle confirmatoire.

Pour tester un modèle de structure, les étapes sont conformes à celles mises en œuvre pour tester un modèle de mesure, à savoir : (1) un modèle théorique est tout d'abord spécifié et (2) celui-ci est testé avec les données recueillies. Ensuite, il convient d'évaluer la qualité de l'ajustement global, puis la significativité (valeur du t ou p) ainsi que la valeur (le sens et l'importance des relations entre les variables) des paramètres estimés (ou coefficients *lambdas* standardisés).

Le modèle de structure (H1 à H5) a été testé suivant la méthode du maximum de vraisemblance en une fois *via* les équations structurelles. Les hypothèses de recherche sont acceptées lorsque les tests d'hypothèses sont statistiquement significatifs. Nous nous sommes basés sur les indices et standards de qualité recommandés par Hu and Bentler (1998) pour l'analyse des résultats. Pour un échantillon compris entre 150-250 répondants, le SRMR doit être $< 0,1$ (Martínez-López *et al.*, 2013). Les résultats, présentés dans le tableau 38, confirment l'adéquation du modèle de structure aux données : $\text{Khi}^2/443 = 1,502$; $\text{RMSEA} = 0,050$; $\text{TLI} = 0,932$; $\text{CFI} = 0,939$; $\text{SRMR} = 0,086$.

Tableau 38 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de structure

Mesures d'adéquation globale	
χ^2 / ddl	802,097 / 443 (1,502)
RMSEA	0,050
TLI	0,932
CFI	0,939
SRMR	0,086

8.2.1. Le test des effets directs

Dans cette première partie, nous exposerons les résultats du test des hypothèses pour l'ensemble des liens direct inclus dans le modèle conceptuel, soit : le lien direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial (H1) ; le lien direct entre l'utilisation aux technologies d'aide à la vente et ses déterminants (H2a,b,c) ; les liens directs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les médiateurs interpersonnels et les performances du commercial (H3a,b,c,d,e) ; les liens directs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les médiateurs intrapersonnels et la satisfaction au travail du commercial (H4a,b,c,d,e) ; et le lien réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial (H5a,b).

Test de l'effet direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial

Nous avons posé comme première hypothèse le fait que les technologies d'aide à la vente amélioreraient les performances – de vente et créatives – du commercial. Plus précisément :

H1 : L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement les performances du commercial.

Les résultats indiquent que l'utilisation des technologies d'aide à la vente a une influence significative et positive sur les performances du commercial (H1 : $\beta = 0,17$; $p = ,013$). Cela signifie que plus l'utilisation des technologies à la vente sera élevée, plus les performances du commercial seront élevées. Ainsi l'hypothèse H1 est validée.

Test de l'effet direct des déterminants de l'utilisation aux technologies d'aide à la vente sur cette utilisation et les mécanismes interpersonnels

Concernant les déterminants liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente, nous avons postulé que la spontanéité cognitive augmentait l'utilisation des technologies d'aide à la vente. Ainsi :

H2a : La spontanéité cognitive dans l'usage de la technologie par le commercial influence positivement son utilisation des technologies d'aide à la vente.

L'analyse des paramètres estimés indique que la spontanéité cognitive influence significativement et positivement l'utilisation des technologies d'aide à la vente (H2a : $\gamma = 0,38$; $p = ,000$). Un commercial doté d'une spontanéité cognitive élevée tend donc à avoir une utilisation accrue des technologies de la vente. L'hypothèse H2a est donc validée.

De plus, nous avons postulé que le changement de routine augmentait la surcharge de rôle du commercial. Ainsi, l'hypothèse H2b est la suivante :

H2b : Le changement de routine technologique du commercial influence positivement l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

Les résultats montrent également que le changement de routine technologique influence de façon significative et positive l'utilisation des technologies d'aide à la vente (H2b : $\gamma = 0,35$; $p = ,000$). Le changement de routine technologique augmente donc la surcharge de rôle du commercial en raison de l'ajout de tâches supplémentaires. L'hypothèse H2b est donc validée.

Test de l'effet direct de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les médiateurs interpersonnels et les performances du commercial

Concernant les mécanismes interpersonnels, nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorerait le comportement de vente adaptatif. A savoir :

H3a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement son comportement de vente adaptatif.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence significativement et positivement le comportement de vente adaptatif (H3a : $\beta = 0,38$; $p = ,000$). Nous montrons ainsi que l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet d'améliorer le comportement de vente

adaptatif en augmentant le nombre d'informations à disposition du commercial lors d'une négociation. L'hypothèse H3a est donc validée.

Nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorerait la qualité de la relation perçue. Ainsi :

H3b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement la qualité de la relation avec le client.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence significativement et positivement la qualité de la relation (H3b : $\beta = 0,21$; $p = ,012$). Ces résultats montrent que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorent la qualité de la relation avec les clients. L'hypothèse H3a est donc validée.

Nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorerait la qualité de la relation perçue. A savoir :

H3c : Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement la qualité de la relation avec son client.

Le comportement de vente adaptatif a, lui, une influence significative et positive sur la qualité de la relation (H3c : $\beta = 0,30$; $p = ,000$). Les résultats mettent en évidence que le comportement de vente adaptatif du commercial permet d'améliorer la qualité de la relation client grâce à une réponse plus efficace à ses besoins. L'hypothèse H3c est validée.

Nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorerait la qualité de la relation perçue. A savoir :

H3d : Le comportement de vente adaptatif influence positivement les performances du commercial.

Le comportement de vente adaptatif influence significativement et positivement les performances du commercial (H3d : $\beta = 0,42$; $p = ,000$). Ce résultat indique que le comportement de vente adaptatif du commercial lui permet d'améliorer ses performances grâce à la proposition d'offres adaptées aux besoins de ses clients. L'hypothèse H3d est validée.

Nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliorerait la qualité de la relation perçue. A savoir :

H3e : La qualité de la relation perçue par le commercial influence positivement les performances du commercial.

La qualité de la relation, elle aussi, influence significativement et positivement les performances du commercial (H3e : $\beta = 0,31$; $p = ,000$). Les résultats montrent que la qualité de la relation permet au commercial d'améliorer ses performances. L'hypothèse H3e est validée.

Test de l'effet direct de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les médiateurs intrapersonnels et la satisfaction au travail du commercial

Concernant le rôle du changement de routine technologique, nous postulons que le changement de routine technologique augmentait la surcharge de rôle du commercial. A savoir :

H2c : Le changement de routine technologique du commercial influence positivement la surcharge de rôle du commercial.

Le changement de routine technologique influence de façon significative et positive la surcharge de rôle du commercial (H2c : $\gamma = 0,21$; $p = ,000$). Les résultats mettent en évidence que le changement de routine technologique augmente la charge de travail du commercial et entraînant une surcharge de rôle. L'hypothèse H2c est donc validée.

Concernant les mécanismes intrapersonnels, nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente augmentait la surcharge de rôle du commercial. A savoir :

H4a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement la surcharge de rôle du commercial.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente a une influence significative mais négative sur la surcharge de rôle du commercial (H4a : $\beta = -0,29$; $p = ,003$). Contrairement à ce que suggérait l'hypothèse H4a, les résultats montrent que l'utilisation des technologies d'aide à la

vente réduite le sentiment de surcharge de rôle du commercial en allégeant la charge liée aux tâches à accomplir. L'hypothèse H4a est donc rejetée.

Nous avons postulé que l'utilisation des technologies d'aide à la vente augmentait le *burnout*. A savoir :

H4b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement le *burnout* de celui-ci.

L'utilisation des technologies d'aide à la vente n'a pas d'influence significative sur le *burnout* (H4b : $\beta = 0,04$; $p = ,535$). Contrairement à l'hypothèse H4b, les résultats montrent que l'utilisation des technologies d'aide à la vente n'augmente pas directement la probabilité de *burnout* des commerciaux. L'hypothèse H4b est donc rejetée.

Nous avons postulé que la surcharge de rôle du commercial augmentait le *burnout*. A savoir :

H4c : La surcharge de rôle du commercial influence positivement le risque de *burnout* de celui-ci.

La surcharge de rôle influence significativement et positivement le *burnout* (H4c : $\beta = 0,56$; $p = ,000$). En effet, les résultats indiquent que la surcharge de rôle du commercial augmente bien la probabilité de *burnout*. L'hypothèse H4c est donc validée.

Nous avons postulé que la surcharge de rôle détériorait la satisfaction au travail. A savoir :

H4d : La surcharge de rôle du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

La surcharge de rôle n'influence pas significativement la satisfaction au travail (H4d : $\beta = 0,12$; $p = ,089$). Contrairement à ce que nous avons postulé, les résultats montrent que la surcharge de rôle du commercial n'affecte pas directement sa satisfaction au travail. L'hypothèse H4d est donc rejetée.

Et pour finir, nous avons postulé que le *burnout* détériorait la satisfaction au travail du commercial. A savoir :

H4e : Le *burnout* du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.

Le *burnout* influence significativement et négativement la satisfaction au travail (H4e : $\beta = -0,38$; $p = ,000$). En accord avec l'hypothèse H4e, les résultats mettent en évidence qu'à mesure que la probabilité de *burnout* augmente, la satisfaction au travail du commercial diminue. L'hypothèse H4e est donc validée.

En résumé, concernant les effets directs des mécanismes interpersonnels, l'ensemble des hypothèses H2c, H4c et H4e sont validées. En revanche les hypothèses H4a, H4b et H4d sont réfutées.

Test de l'effet réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial

Concernant les conséquences pour le commercial, nous avons postulé que les performances du commercial amélioreraient la satisfaction au travail. A savoir :

H5a : Les performances du commercial influencent positivement sa satisfaction au travail.

Les performances du commercial influencent significativement et positivement la satisfaction au travail (H5a : $\beta = 0,61$; $p = ,000$). Les résultats montrent que les performances du commercial améliorent sa satisfaction au travail. L'hypothèse H5a est donc validée.

Réciproquement, nous postulons que la satisfaction au travail augmentait les performances du commercial. A savoir :

H5b : La satisfaction au travail influence positivement les performances du commercial.

La satisfaction au travail influence significativement et positivement les performances du commercial (H5b : $\beta = 0,30$; $p = ,000$). Et réciproquement, les résultats mettent en évidence que la satisfaction au travail du commercial améliore, en retour, ses performances au travail. L'hypothèse H5a est donc validée.

En résumé, concernant la satisfaction au travail et les performances du commercial, les hypothèses H5a et H5b sont validées. Les résultats mettent ainsi en évidence l'existence d'un effet réciproque entre la satisfaction au travail du commercial et ses performances.

Synthèse des résultats pour le test des effets directs

Le tableau suivant présente les résultats de modèle de structure pour les effets directs. Les résultats des hypothèses H1, H2(a,b,c), H3 (a,b,c,d,e), H4(a,b,c,d,e), H5(a,b) et H6 sont présentés. Note : l'hypothèse H6 liée au test de modération sera discuté ultérieurement (8.3.1).

Tableau 39 – Résultats des hypothèses H1 à H5

			Coef. stand.	Ecart type	test t	p
Le rôle des déterminants liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente						
H1	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→ Performances du commercial	,17	,021	2,496	,013
H2a	Spontanéité cognitive	→ Utilisation des technologies d'aide à la vente	,38	,131	4,494	,000
H2b	Changement de routine technologique	→ Utilisation des technologies d'aide à la vente	,35	,084	4,142	,000
H2c	Changement de routine technologique	→ Surcharge de rôle du commercial	,21	,081	2,073	,038
Les mécanismes interpersonnels, leurs déterminants et conséquences						
H3a	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→ Comportement de vente adaptatif	,38	,047	4,552	,000
H3b	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→ Qualité de la relation	,21	,046	2,503	,012
H3c	Comportement de vente adaptatif	→ Qualité de la relation	,30	,091	3,243	,001
H3d	Comportement de vente adaptatif	→ Performances du commercial	,42	,053	4,361	,000
H3e	Qualité de la relation	→ Performances du commercial	,31	,047	3,773	,000
Les mécanismes intrapersonnels, leurs déterminants et conséquences						
H4a	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→ Surcharge de rôle du commercial	-,29	,079	-2,921	,003
H4b	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→ <i>Burnout</i> du commercial	,04	,039	0,621	,535
H4c	Surcharge de rôle du commercial	→ <i>Burnout</i> du commercial	,56	,054	8,053	,000
H4d	Surcharge de rôle du commercial	→ Satisfaction au travail	,12	,043	1,699	,089
H4e	<i>Burnout</i> du commercial	→ Satisfaction au travail	-,38	,061	-4,899	,000

Les conséquences pour le commercial						
H5a	Performances du commercial	→	Satisfaction au travail	,61	,178	5,526 ,000
H5b	Satisfaction au travail	→	Performances du commercial	,30	,080	2,368 ,018
Le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle						
	Intelligence émotionnelle	→	Qualité de la relation	,71	,191	3,345 ,000
H6	Intelligence émotionnelle X Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	Qualité de la relation	-,61	,039	-2,877 ,004

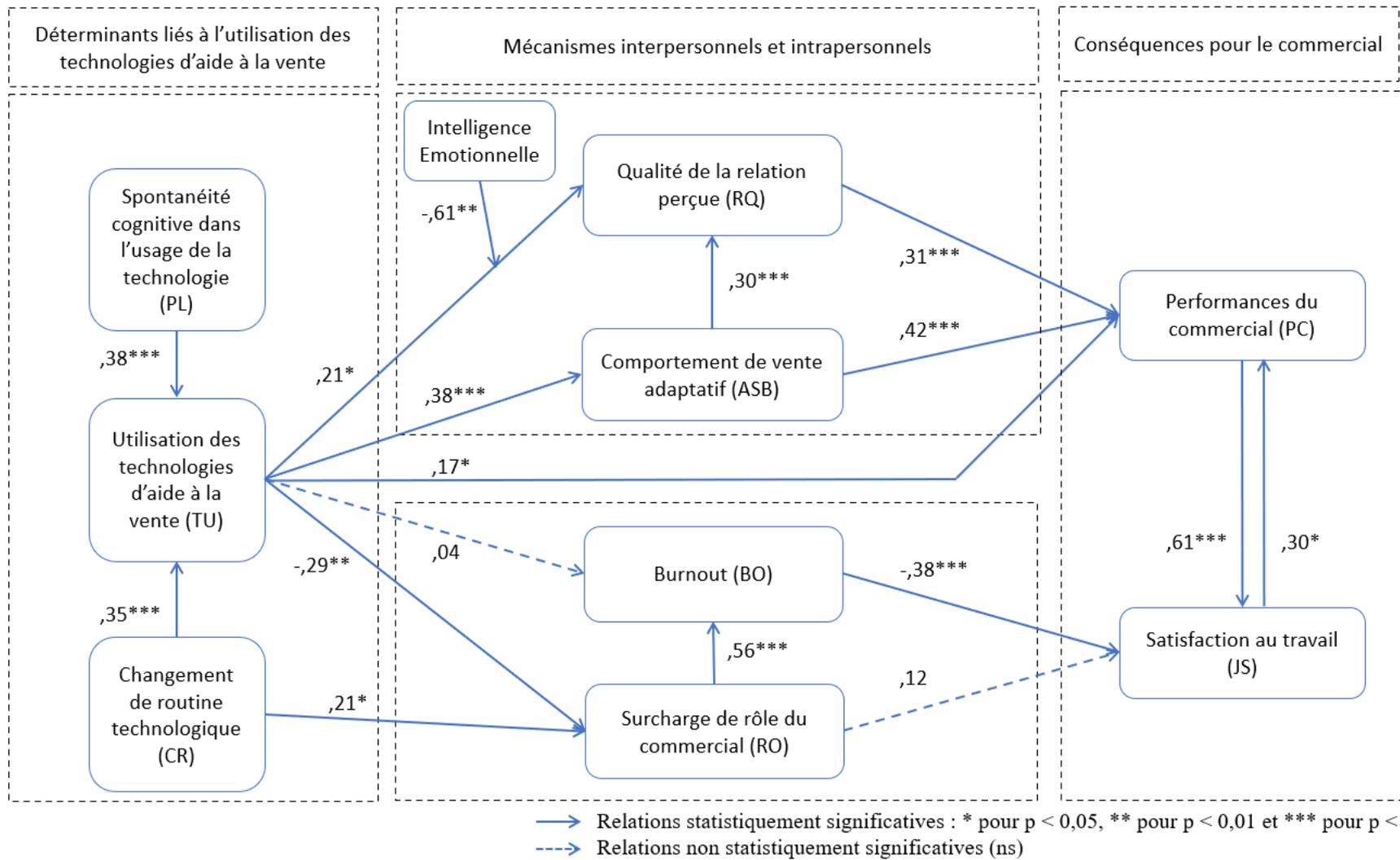


Figure 8 – Résultats du modèle de structure

8.3. Le test des effets modérateurs et médiateurs

Dans cette seconde partie, nous exposerons (1) les résultats du test de l'hypothèse de modulation de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation ; et (2) les résultats du test des hypothèses de médiation – *via* les mécanismes interpersonnels et intrapersonnels – entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats pour le commercial.

8.3.1. Le test l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle

Nous avons posé comme hypothèse que l'intelligence émotionnelle modérait la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue. Plus précisément :

H6 : L'intelligence émotionnelle a un rôle modérateur hybride sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation perçue par le commercial.

Selon Dampérat *et al.* (2020:p. 464), il existe différentes manières de tester le rôle modérateur d'une variable. Une approche générale consiste à suivre la procédure établie par Ping Jr (1995) et préconisé également par Iacobucci (2010). Suivant les préconisations de Ping Jr (1995), à l'instar d'une régulation classique, il faut pour tester un effet modérateur :

1. créer deux nouvelles variables, l'une correspondant à la moyenne centrée des variables observées de la variable exogène (mcX), et l'autre la moyenne centrée des variables observées de la variable modératrice (mcM) ;

2. calculer le produit des indicateurs entre la moyenne centrée de la variable exogène et la moyenne centrée de la variable modératrice (ccc) ;
3. puis, tester le modèle complet en régressant la variable endogène sur le produit des indicateurs ainsi que les effets linéaires simples de la variable exogène et de la variable modératrice sous leur forme latente.

Pour que l'effet modérateur soit avéré, la relation entre la variable endogène sur le produit des indicateurs doit être significative et du sens attendu dans l'hypothèse. L'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des nouvelles technologies et la qualité de la relation perçue est significatif ($H6 : \beta = -0,61 ; p = ,004$). L'hypothèse H6 est donc validée.

Pour étudié plus précisément l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle (H6), nous avons utilisé la méthode *floodlight* de Johnson-Newman (Spiller *et al.*, 2013) et le modèle 1 de la macro PROCESS de Hayes pour SPSS (Preacher and Hayes, 2004). L'avantage de cette méthode est qu'elle permet d'identifier les valeurs du modérateur (i.e., l'intelligence émotionnelle) pour lesquelles l'interaction est statistiquement significative. Tout d'abord, nous avons calculé la moyenne pour les trois items d'utilisation des technologies d'aide à la vente (TU), le score de l'intelligence émotionnelle (EIME) et les six items de qualité relationnelle (RQ). Deuxièmement, nous avons calculé la moyenne de toutes les variables indépendantes et les avons centrées sur la moyenne. Troisièmement, nous avons effectué le modèle de régression modéré sur SPSS. La figure 9 présente les résultats du modèle de régression modéré. L'importance de la pente de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur la qualité de la relation a été examinée à plusieurs points (EIME faible = $m - \sigma$; EIME modéré = m ; EIME élevé = $m + \sigma$) de l'intelligence émotionnelle. Pour toutes les valeurs de l'intelligence

émotionnelle, la relation est statistiquement significative. Ces résultats nous permettent de détailler le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle, car on note que plus l'intelligence émotionnelle est élevée plus la qualité de la relation l'est aussi. On note aussi l'effet positif de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur la qualité de la relation car l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliore la qualité de la relation quelle que soit la valeur de l'intelligence émotionnelle. De plus, plus l'utilisation des technologies à la vente se fait intensive plus l'écart de qualité de la relation entre les personnes à haute intelligence émotionnelle et ceux à faible intelligence émotionnelle se resserre.

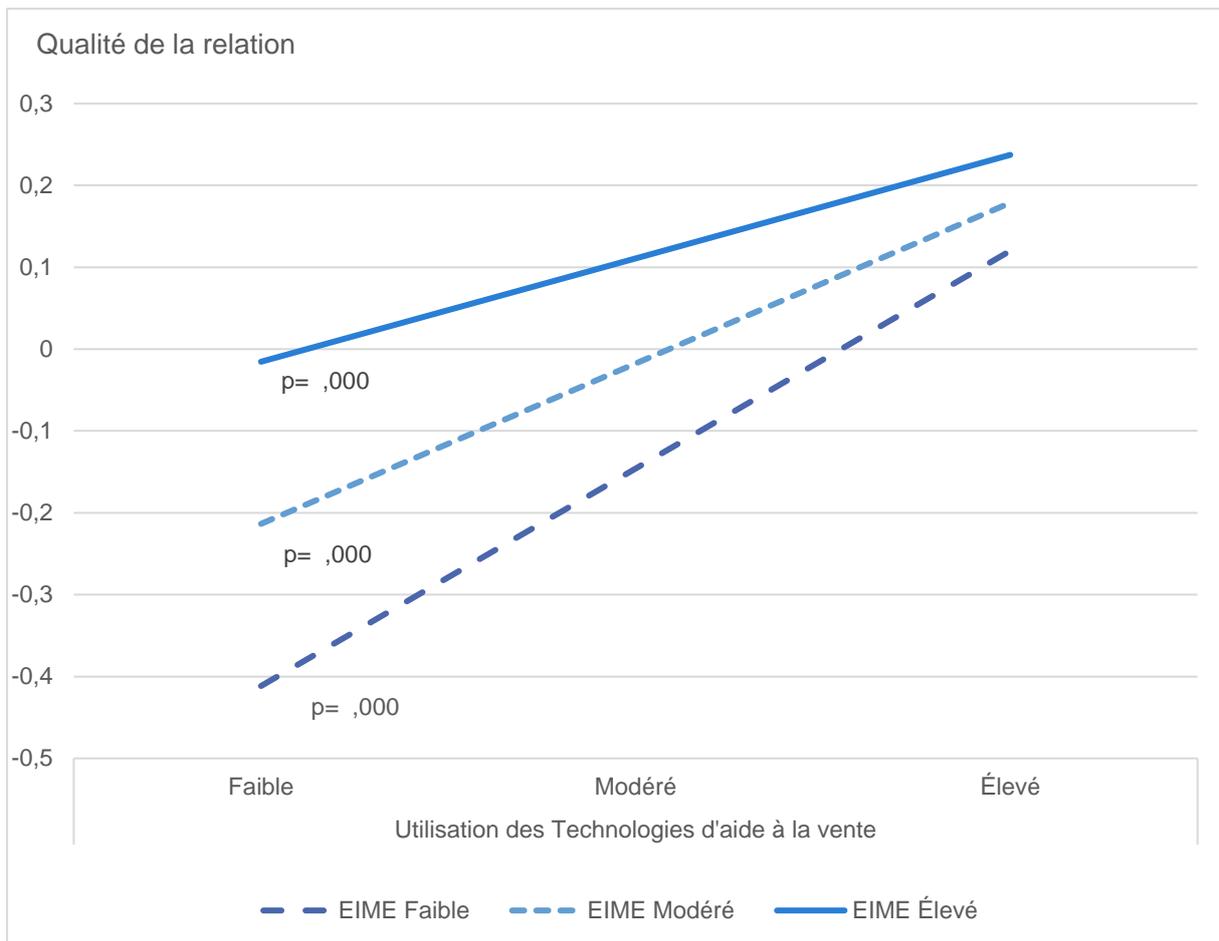


Figure 9 – Représentation de l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle

Nous pouvons conclure que l'hypothèse H6 est rejetée. En effet, nous avons postulé un effet hybride avec une absence d'effet pour les commerciaux avec une forte intelligence émotionnelle. L'effet de modulation de l'intelligence émotionnelle fonctionne quel que soit le degré d'intelligence émotionnelle du commercial.

8.3.2. Le test des effets médiateurs des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels

Concernant l'étude des effets médiateurs, nous avons suivi les préconisations de Preacher and Hayes (2004: p. 722), et nous avons utilisé les équations structurelles avec la technique du *bootstrap*, disponible sur IBM-AMOS 27, pour le test des effets indirects en raison de la complexité de la modélisation proposée et de la présence de multiples médiateurs. Dans le cas de modélisations complexes avec plusieurs médiations, la modélisation par les équations structurelles est préférable aux régressions associées au test par la Macro PROCESS (Preacher and Hayes, 2004: p. 722). Concrètement, pour tester l'effet médiateur de nos mécanismes, nous testons le modèle proposé dans sa globalité et effectuons le test de la significativité de l'effet indirect entre eux l'utilisation des technologies d'aide à la vente et nos résultats (i.e., satisfaction au travail et performances du commercial). Nous notons alors la borne basse et la borne haute du coefficient de régression standardisée pour la relation indirecte et le 0 doit être exclu de l'intervalle pour valider un effet médiateur.

Nous postulons que l'utilisation des technologies d'aide à la vente *via* les mécanismes interpersonnels augmentaient les performances du commercial. A savoir :

H7a : Les mécanismes interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec le client) ont un rôle médiateur complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.

Les résultats, présentés dans le tableau 40, mettent en évidence l'existence d'effets indirects entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la performance du commercial (H7a : Coef. Stand. = 0,36 \in [0,25 ; 0,50] ; p = 0,012). Les résultats montrent que l'utilisation des technologies de la vente améliore les performances du commercial *via* un ensemble de mécanismes interpersonnels. En effet l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet d'améliorer le comportement de vente adaptatif, ce comportement favorise une bonne qualité de la relation, qualité de la relation client qui, à son tour, augmente les performances du commercial. Ainsi H7a est validée.

Tableau 40 – Test des effets indirect

Effets indirects via le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation (H7a)	Coef stand.	Borne basse	Borne haute	p. value
. Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU) → Performances du commercial (PC)	0,36	0,25	0,5	0,012
. Spontanéité cognitive (PL) → Performances du commercial (PC)	0,2	0,09	0,37	0,006
. Changement de routine (CR) → Performances du commercial (PC)	0,11	0,086	0,289	0,036

Nous postulons que l'utilisation des technologies d'aide à la vente *via* les mécanismes intrapersonnels réduisaient les performances du commercial. A savoir :

H8b : Les mécanismes intrapersonnels (i.e., la surcharge de rôle du commercial et le burnout du commercial) ont un rôle médiateur supprimeur entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.

Les résultats, présentés dans le tableau 41, mettent en évidence l'existence d'effets indirects entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail (H7b : Coef. Stand. = 0,34 \in [0,17 ; 0,46] ; $p = 0,021$). Les résultats du test des effets indirects mettent en évidence que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliore la satisfaction au travail *via* les mécanismes intrapersonnels contrairement à ce qui était initialement proposé. L'utilisation des technologies de d'aide à la vente vient en réalité réduire la surcharge de rôle du commercial et augmente donc sa satisfaction au travail. Ainsi H7b n'est pas validée.

Tableau 41 – Test des effets indirect

Effets indirects via la surcharge de rôle et le burnout (H7b)	Coef stand.	Borne basse	Borne haute	p. value
. Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU) → Satisfaction au travail (JS)	0,34	0,17	0,46	0,021
. Spontanéité cognitive (PL) → Satisfaction au travail (JS)	0,13	0,05	0,24	0,009
. Changement de routine (CR) → Satisfaction au travail (JS)	0,18	0,02	0,19	0,076

Si nous attendions bien des effets indirects positifs et donc complémentaires pour H7a, mais nous postulions l'existence d'effets indirects négatifs et donc supprimeurs pour H7b. Or ces derniers s'avèrent positifs donc montrant une médiation complémentaire. Ainsi H7a est validée, mais H7b ne l'est pas.

Conclusion du chapitre 8

Ce chapitre avait pour vocation la présentation des résultats relatifs à notre recherche. Une étude empirique réalisée auprès de 199 commerciaux *BtoB* a permis de tester l'ensemble des variables incluses dans le modèle conceptuel. Nous avons, dans un premier temps, présenté les résultats de l'évaluation de la mesure, ceux-ci montrent une bonne qualité d'ajustement global du modèle de mesure et des paramètres estimés satisfaisants. Puis, dans un deuxième temps, les résultats des effets directs testés *via* la modélisation par les équations structurelles sont présentés. Dans un troisième temps, les résultats des effets modérateurs de l'intelligence émotionnelle sur la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation ainsi que les effets médiateurs des mécanismes interpersonnel et intrapersonnel ont été présentés. Le tableau 42 présente les résultats des tests d'hypothèses.

Tableau 42 – Résultats des tests d’hypothèses

	<i>L’utilisation des technologies d’aide à la vente</i>	
H1	L’utilisation des technologies d’aide à la vente influence positivement les performances du commercial.	Validée
	<i>Le rôle des déterminants liés à l’utilisation des technologies d’aide à la vente</i>	
H2a	La spontanéité cognitive du commercial influence positivement son utilisation des technologies d’aide à la vente.	Validée
H2b	Le changement de routine technologique du commercial influence positivement l’utilisation des technologies d’aide à la vente.	Validée
H2c	Le changement de routine technologique du commercial influence négativement la surcharge du commercial.	Validée
	<i>Les mécanismes interpersonnels, leurs déterminants et conséquences</i>	
H3a	L’utilisation des technologies d’aide à la vente par le commercial influence positivement son comportement de vente adaptatif.	Validée
H3b	L’utilisation des technologies d’aide à la vente par le commercial influence positivement la qualité de la relation avec le client.	Validée
H3c	Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement la qualité de sa relation avec son client.	Validée
H3d	Le comportement de vente adaptatif influence positivement les performances du commercial.	Validée
H3e	La qualité de la relation perçue par le commercial influence positivement les performances du commercial.	Validée
	<i>Les mécanismes intrapersonnels, leurs déterminants et conséquences</i>	
H4a	L’utilisation des technologies d’aide à la vente influence positivement la surcharge de rôle du commercial.	Validée
H4b	L’utilisation des technologies d’aide à la vente par le commercial influence positivement le <i>burnout</i> de celui-ci.	Infirmée
H4c	La surcharge de rôle du commercial influence positivement le risque de <i>burnout</i> de celui-ci.	Validée
H4d	La surcharge de rôle du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.	Infirmée
H4e	Le <i>burnout</i> du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.	Validée
	<i>Les conséquences pour le commercial</i>	
H5a	Les performances du commercial influencent positivement sa satisfaction au travail.	Validée
H5b	La satisfaction au travail influence positivement les performances du commercial.	Validée
	<i>Le rôle modérateur de l’intelligence émotionnelle</i>	
H6	L’intelligence émotionnelle a un rôle modérateur dans la relation entre l’utilisation des technologies d’aide à la vente et la qualité de la relation.	Infirmée
	<i>Le rôle modérateur de l’intelligence émotionnelle</i>	
H7a	Les mécanismes interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec le client) ont un rôle médiateur complémentaire entre l’utilisation des technologies d’aide à la vente et les performances du commercial.	Validée
H7b	Les mécanismes intrapersonnels (i.e., la surcharge de rôle du commercial et le <i>burnout</i> du commercial) ont un rôle médiateur compétitif entre l’utilisation des technologies d’aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.	Infirmée

Conclusion de la partie 2

L'objectif de la deuxième partie de la thèse était de proposer un modèle conceptuel sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente dans le contexte du *BtoB* et de le tester. Pour réaliser cet objectif, nous avons organisé notre présentation en quatre chapitres (chap. 5 à 8).

Le cinquième chapitre présente une étude qualitative exploratoire portant sur huit commerciaux *BtoB* en activité. Les résultats montrent que les technologies d'aide à la vente facilitent la vie des commerciaux mais que certains soulèvent des interrogations quant à la surcharge de travail occasionnée par le changement de leurs routines de travail.

Dans le sixième chapitre, nous proposons un modèle conceptuel de l'utilisation des technologies d'aide à la vente pour la négociation en *BtoB* fondé sur la revue de littérature et l'analyse qualitative exploratoire. Nous présentons le choix des variables ayant permis la construction du modèle conceptuel, puis leurs justifications (effets directs, effets indirects *via* des médiations, et effet d'interaction *via* une modération).

Dans le septième chapitre, nous présentons la méthodologie de notre recherche. Nous présentons les choix de méthode et le terrain de l'étude principale. Cette étude se base sur un échantillon de 199 commerciaux *BtoB*. Nous avons ensuite présenté le choix de nos méthodes d'évaluation de la mesure et pour finir le choix des échelles de mesures.

Et pour finir, dans un huitième chapitre, nous présentons les résultats de l'évaluation de la mesure de notre modèle robuste. Nous avons poursuivi avec (1) le test de l'effet d'interaction *via* l'étude du rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation et (2) le test des effets indirects *via* l'étude du rôle médiateur des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels.

Discussion Générale

Cette dernière section a pour but de présenter la discussion des principaux résultats de la recherche, les contributions, les limites et les perspectives de recherche. La discussion générale s'attachera à mettre en perspective les résultats obtenus lors de notre recherche. Nous discuterons successivement les résultats dans leur ensemble, suivis des résultats du test des effets directs, de l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation, et enfin des effets médiateurs des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats pour le commercial.

Dans la partie présentant les contributions, nous mettrons l'accent sur les apports théoriques et managériaux de la recherche. Ensuite, nous exposerons les limites d'ordre théorique et conceptuel, suivies des limites d'ordre méthodologique. Enfin, nous proposerons différentes perspectives de recherche, et notamment les perspectives liées à l'enrichissement du modèle par l'introduction de nouvelles variables ; la réplication des résultats obtenus ; et la prise en compte de nouvelles réflexions méthodologiques.

Discussion des principaux résultats de la recherche

L'objectif principal de cette étude est d'élargir la compréhension des chercheurs et des praticiens en gestion des ventes vis-à-vis des mécanismes (interpersonnels et intrapersonnels) sous-jacents à l'œuvre lors de l'utilisation des technologies d'aide à la vente et leurs conséquences en termes de performances du commercial, et ce via un examen empirique de ces effets. L'analyse de la littérature académique associée à une étude qualitative a pu permettre la

formulation d'un modèle conceptuel visant à s'approcher au plus près de la réalité. Les résultats empiriques montrent que la plupart des hypothèses du modèle conceptuel sont validées, ce qui permet de confirmer globalement la modélisation proposée en quatre grands blocs : (1) *les déterminants liés à l'utilisation des technologies d'aide à la vente*, i.e., la spontanéité cognitive et le changement de routine technologique ; (2) *les mécanismes interpersonnels*, i.e., le comportement de vente adaptatif, la qualité de la relation client perçue et l'intelligence émotionnelle en qualité de modérateur ; (3) *les mécanismes intrapersonnels*, i.e., la surcharge de rôle du commercial et le *burnout* ; et (4) *les conséquences pour le commercial*, i.e., la satisfaction au travail et les performances du commercial. Ainsi, le présent travail propose un modèle, simplifiant la réalité, qui présente des résultats satisfaisants et représentatif de la cible de l'étude, à savoir les commerciaux en *BtoB*. Globalement, l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet d'améliorer à la fois les performances du commercial et sa satisfaction au travail, et ce via l'existence d'effets médiateurs complémentaires de nature interpersonnels et intrapersonnels.

L'hypothèse centrale du modèle conceptuel repose sur l'étude de l'effet direct et positif de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances de commercial. Les résultats nous permettent de confirmer les recherches précédentes (Agnihotri *et al.*, 2009; Ahearne *et al.*, 2004; Rapp *et al.*, 2012) et de montrer l'influence positive de l'utilisation des technologies dans le cadre de négociations *BtoB* sur les performances – de vente et créatives – du commercial. L'utilisation des technologies d'aide à la vente permet aux commerciaux de toucher plus de clients grâce au temps gagné et ainsi d'augmenter leurs performances de vente. En effet, l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet d'augmenter le temps vivant et donc de réduire les temps morts ce qui signifie un nombre accru d'opportunités de ventes en raison d'un temps de contact avec les clients plus élevés.

Concernant le rôle des déterminants de l'utilisation des technologies d'aide à la vente, le *changement de routine technologique* – notamment liée à la crise sanitaire qui a débuté au printemps 2020 – accroît l'utilisation de ces outils technologiques lors d'une négociation commerciale en *BtoB*. Ce résultat est cohérent avec les nouvelles pratiques des commerciaux dont une largement partie des activités se passe désormais à distance avec l'aide des technologies numériques. D'ailleurs, ces pratiques devraient modifier durablement l'utilisation des technologies d'aide à la vente et renforcer leur utilisation à l'avenir. De même, la *spontanéité cognitive du commercial liée à l'usage de la technologie* est un antécédent favorisant son utilisation des technologies d'aide à la vente. La curiosité (ou enjouement) liée à l'usage des technologies est effectivement un bon prédicteur de l'utilisation active des technologies d'aide à la vente.

Concernant le rôle des *mécanismes interpersonnels*, si l'utilisation des technologies d'aide à la vente influence de manière directe et positive les performances du commercial, son influence est aussi très largement indirecte. Aussi, il ne suffit pas que les commerciaux utilisent les technologies d'aide à la vente pour améliorer leurs performances commerciales. Par exemple, grâce aux médias sociaux ou aux logiciels de CRM, les commerciaux peuvent accéder plus facilement à des informations sur les goûts, les préférences et les achats antérieurs de leurs clients. Ceux-ci doivent également intégrer les informations captées *via* ces technologies tout au long du processus de vente pour mieux adapter leur comportement de vente et pour améliorer la qualité de la relation, ce qui en retour a un effet sur les performances du commercial. Ces résultats sont cohérents avec la littérature précédente en ce sens qu'ils confirment l'influence directe du comportement de vente adaptatif sur l'amélioration des résultats (Hunter & Perreault, 2006) et de son rôle médiateur entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation client (Selnes & Sallis, 2003) et entre l'utilisation des technologies d'aide à la

vente et les performances (Franke and Park, 2006). Ces résultats impliquent que grâce à l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les commerciaux utilisent les informations pour s'adapter aux besoins, aux préoccupations et aux comportements de leurs clients, ainsi que pour établir et améliorer des relations solides avec leurs clients. Ainsi, l'utilisation des outils technologiques d'aide à la vente par les commerciaux est un levier essentiel pour améliorer les interactions des commerciaux avec leurs clients (Chonko *et al.*, 2002). Les outils technologiques d'aide à la vente permettent donc aux commerciaux d'adapter leurs comportements de vente, et en conséquence, d'améliorer la qualité de la relation client, et ce afin d'être *in fine* plus performants. Les résultats révèlent que plus la relation entre les commerciaux et leurs clients est bonne, plus le niveau de performance des commerciaux est élevé. Ce résultat est compatible avec l'affirmation de Park and Deitz (2006) selon laquelle la qualité de la relation d'un commercial a une influence positive sur les performances des commerciaux. En conséquence, non seulement la qualité de la relation est nécessaire pour augmenter la fidélité et la rentabilité d'une entreprise, mais elle a également un fort impact sur la performance des acteurs au contact des clients.

En explorant de plus près la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial et la qualité de la relation acheteur-vendeur, nous montrons l'effet modérateur de la capacité du commercial à mobiliser avec succès son *intelligence émotionnelle*. Nous pensions à tort que les technologies d'aide à la vente aideraient uniquement les commerciaux avec des scores moyens et faibles d'intelligence émotionnelle. Or, les résultats de l'étude mettent en évidence que quelle que soit la valeur des capacités d'intelligence émotionnelle du commercial, une augmentation de leur utilisation des technologies d'aide à la vente améliore la qualité de leur relation avec l'acheteur. On constate que plus l'utilisation des technologies à la vente se fait intensive, plus l'écart en termes de qualité de la relation entre les personnes à haute

intelligence émotionnelle et ceux à faible intelligence émotionnelle se resserre. En effet, lorsque les commerciaux sont incapables de lire les émotions, les clients peuvent avoir l'impression que leurs besoins ne sont pas satisfaits et que les commerciaux peuvent ne pas se soucier de ces besoins. Si avoir de faibles niveaux de capacité d'intelligence émotionnelle peut nuire au développement des relations client, l'utilisation des technologies d'aide à la vente permet de compenser cette faible capacité émotionnelle et de créer des relations client de bonne qualité grâce aux outils technologiques. Il s'agira donc de fournir aux gestionnaires le moyen d'identifier les capacités émotionnelles des commerciaux, de les former à l'utilisation des outils technologiques d'aide à la vente en fonction de leurs besoins spécifiques et, ainsi, d'accroître leurs performances de vente et créatives.

Concernant le rôle des *mécanismes intrapersonnels*, les résultats sont surprenants au regard des travaux antérieurs. En effet, nous nous attendions à trouver un effet positif de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur la surcharge de rôle et le *burnout* du commercial. Or, les résultats mettent en évidence que l'utilisation des technologies d'aide à la vente est négativement liée à la surcharge de rôle du commercial ; une relation positive était attendue. Les résultats montrent également que loin de surcharger les commerciaux – comme l'indique les travaux antérieurs (e.g. Rangarajan *et al.*, 2005) –, les technologies d'aide à la vente semblent être considérées comme un support permettant d'améliorer la satisfaction au travail du commercial en réduisant sa charge de travail. Ce changement de perspective avec les travaux de Rangarajan *et al.* (2005) est peut-être dû à une meilleure maîtrise des outils technologiques par les nouveaux commerciaux, ainsi que par le perfectionnement des outils disponibles qui correspondent mieux aux besoins liés aux tâches à exécuter par les commerciaux. Brown *et al.* (2005) postulent que l'utilisation des technologies d'aide à la vente peut à la fois augmenter la surcharge de rôle à court terme et la diminuer à long terme, ce qui pourrait expliquer les résultats

surprenants. Conformément à ce point de vue, Rouziès *et al.* (2005) suggèrent que ces technologies peuvent aider les commerciaux à gagner du temps en générant automatiquement des rapports. De plus, lorsqu'ils analysent en détail la nature des changements dans les activités de vente, Ahearne *et al.* (2005) soutiennent qu'en économisant du temps et en optimisant les horaires d'appel, une plus grande utilisation de la technologie permet aux commerciaux d'augmenter leur nombre d'appels de vente. Plus le commercial utilise les technologies d'aide à la vente, moins il perçoit sa charge de travail comme lourde et excessive, car une plus grande flexibilité et un meilleur contrôle sur les tâches professionnelles sont offerts aux commerciaux par l'utilisation de ces technologies d'aide à la vente (Duxbury *et al.*, 2014). Fujimoto *et al.* (2016) ont récemment montré que l'utilisation des technologies d'aide à la vente est positivement liée aux perceptions de l'autonomie au travail et n'est pas liée à l'épuisement émotionnel (*burnout*) des employés. De même, les technologies d'aide à la vente peuvent aider à réduire le stress lié au rôle, car les commerciaux deviennent plus efficaces et efficients pour servir le client. Par ailleurs, l'utilisation des technologies d'aide à la vente a une influence uniquement indirecte sur le niveau de *burnout* du commercial *via* la surcharge du commercial dans son travail. Cela signifie que l'utilisation des technologies d'aide à la vente ne favorisent pas directement le *burnout*, mais peut le faire lorsque le commercial connaît un épisode de surcharge de travail. Par ailleurs, la relation entre la surcharge de rôle et la satisfaction au travail est uniquement indirecte *via* le niveau de *burnout* du commercial – ce qui signifie qu'un surcroît de travail ne rend pas insatisfait, mais que l'épuisement induit par cette surcharge est la cause de l'insatisfaction au travail.

Concernant la relation réciproque entre *les performances du commercial et la satisfaction au travail*, les résultats mettent en évidence l'influence mutuelle que ces deux variables exercent l'une sur l'autre. Cela signifie que les performances du commercial contribuent à la sensation

de satisfaction au travail du commercial. En ce sens que plus le commercial est performant au travail plus il sera satisfait. Et réciproquement la satisfaction au travail permet au commercial d'être plus performant.

Implications managériales

Les résultats de l'étude offrent un certain nombre d'implications pour les managers. Globalement, nos conclusions sont assez favorables à l'utilisation des technologies d'aide à la vente. En effet, l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliore les performances du commercial et sa satisfaction au travail, et ce à la fois directement et indirectement par l'intermédiaire de mécanismes interpersonnels et intrapersonnels. La comparaison des effets des mécanismes interpersonnels et intrapersonnels est rendue possible par leur étude simultanée, cela est original d'un point de vue académique, mais également instructif d'un point de vue managérial. En effet, en comparant les effets médiateurs interpersonnels et intrapersonnels, nous constatons qu'ils sont favorables, complémentaires et de taille équivalente.

Bien qu'il existe de nombreuses technologies d'aide à la vente, penser à encourager à l'utilisation de CRM ou de réseaux sociaux semble être favorable pour les performances du commercial, et *in fine* de l'entreprise. Les technologies d'aide à la vente sont les outils d'une stratégie commerciale de base, favorisant le succès grâce à la gestion des actifs de la relation client, où les investissements continus rapportent (Richards and Jones, 2008). De plus, les managers doivent encourager les commerciaux à utiliser ces technologies en leur montrant que ces outils vont les aider à réduire leur charge de travail et leur permettre de faire plus de rendez-vous et ainsi augmenter leurs plus-values. Tout comme la prospection, la présentation des ventes, la préparation des propositions de vente, la conclusion des ventes et la résolution des

problèmes de service client sont des aspects cruciaux du travail de vente, le personnel de vente doit être orienté vers l'exécution proactive des activités d'utilisation des technologies d'aide à la vente.

L'approche relationnelle de la vente se voit renforcée par l'utilisation des technologies d'aide à la vente *via* les mécanismes interpersonnels qui améliorent les performances du commercial. Concrètement, les technologies d'aide à la vente permettent d'accroître l'adaptation du comportement de vente des commerciaux aux besoins spécifiques de chaque client, et en retour, d'améliorer la qualité de leur relation avec le client. L'utilisation des technologies d'aide à la vente sont une source de gain d'efficacité dans l'accomplissement des tâches du commercial, telles que le développement de relations client de qualité. De nouveaux outils technologiques permettent aux commerciaux de faire de la prospection *via* les réseaux sociaux tout en maintenant des relations avec leurs clients, mais aussi de mieux adapter leurs comportements de vente aux besoins spécifiques de chaque client. Les tâches administratives peuvent aussi être automatisées, ce qui permet de libérer du temps qui peut alors être réaffecté vers le développement et le maintien de relation client de qualité – ce qui constitue la principale valeur ajoutée des commerciaux.

Sur la base des travaux antérieurs, nous anticipions un effet défavorable des mécanismes intrapersonnels en raison de la surcharge que peuvent induire l'apprentissage et l'usage de nouvelles technologies d'aide à la vente. Or, nos résultats montrent au contraire que ces technologies sont perçues comme permettant d'accroître à la fois les performances de vente et créatives du commercial, mais également sa satisfaction au travail. Néanmoins, il reste un point de vigilance pour le cas de changements de routine technologique brusques et intensifs, tels que ceux rencontrés lors de la situation sanitaire du COVID-19 (rappelons que la collecte de données

a été effectuée lors du premier confinement du printemps 2020) qui a conduit à des confinements successifs, un accroissement massif du télétravail et l'utilisation massive de nouvelles technologies d'aide à la vente. Ces changements de routine technologique ont été vécus comme provoquant une surcharge pour le commercial. Il semble donc particulièrement important d'accompagner les commerciaux lors des périodes de changement, car elles peuvent provoquer la réaction en chaîne suivante : changement – surcharge – burnout – insatisfaction. Pour faciliter leur utilisation sans créer une surcharge de travail excessive et entraîner un risque de *burnout*, il semble nécessaire de proposer un accompagnement pour leur apprendre à utiliser les nouveaux outils technologiques.

Les ressources professionnelles sont des aspects du travail et/ou de l'employé individuel qui peuvent aider à faciliter la réalisation des objectifs de travail, stimuler l'apprentissage et la croissance personnelle, et ainsi améliorer la capacité de faire face aux exigences du travail (Bakker and Demerouti, 2007). Les ressources sous forme de formation, de soutien social et d'éducation peuvent atténuer les exigences associées à l'adaptation de tâches complexes dans un emploi. Les exigences professionnelles élevées – telles que des objectifs de vente, de prise de rendez-vous ou de prospection – peuvent épuiser les ressources physiques et mentales des commerciaux et entraîner un épuisement de l'énergie et un stress accru pouvant entraîner un désengagement, un épuisement professionnel et des problèmes de santé (Bakker and Demerouti, 2007). Les technologies d'aide à la vente permettent aux commerciaux de réduire leur charge mentale en évacuant les tâches administratives et récurrentes du commercial. Ces outils lui permettraient alors de se concentrer uniquement sur le temps vivant d'échanges avec les clients. Cette recherche met en avant l'impact positif des technologies d'aide à la vente dans les performances du commercial à travers des mécanismes interpersonnels mais aussi à travers des mécanismes intrapersonnels.

L'influence directe des antécédents de l'utilisation technologique de la vente amène plusieurs réponses. Les commerciaux qui disposent d'une forte spontanéité cognitive dans leur usage des technologies peuvent être des conseillers critiques et pertinents pour évaluer le potentiel de nouveaux outils technologiques, et ensuite, peuvent jouer le rôle de relais auprès de leurs collègues. Cela permettrait de favoriser les échanges, le retour d'expériences et le partage de pratiques au sein de la force de vente, réduisant ainsi la période de déploiement et augmentant le retour sur investissement de l'entreprise. Aussi, les managers de vente peuvent tirer profit des compétences des commerciaux ayant un fort attrait pour les nouvelles technologies pour servir d'exemple pour leurs collègues moins à l'aise afin d'aider l'ensemble des commerciaux à accepter l'implémentation et l'utilisation de ces nouvelles technologies de la vente.

L'identification de nouvelles façons d'utiliser les technologies d'aide à la vente d'une entreprise pour améliorer ces relations serait un moyen de favoriser la créativité au sein de l'organisation des ventes et contribuerait probablement à réduire la période de déploiement et d'apprentissage des technologies d'aide à la vente et à augmenter son retour sur investissement pour l'entreprise. Ne pas le faire pourrait induire de la frustration chez le personnel de vente, ce qui entraînerait leur réticence à adopter les outils d'aide à la vente, réduisant ainsi le traitement de leurs informations marketing. Pour finir, les services de direction devraient concentrer leurs efforts de déploiement et d'utilisation de technologies d'aide à la vente sur l'augmentation des capacités d'établissement de relations de l'entreprise, ainsi que sur l'amélioration de la capacité des commerciaux à améliorer les relations à chaque interaction client.

Limites et perspectives de recherche

Il existe plusieurs limites à notre étude. La principale tient au fait qu'un échantillon dyadique aurait été préférable alors que nos mesures sont autodéclarées par le commercial. Cependant,

Agnihotri *et al.* (2016) affirment qu'en général, « les employés en contact sont de bonnes sources d'information sur les attitudes des clients (Bitner *et al.*, 1994) et qu'une mesure perceptuelle peut être utilisée lorsqu'une mesure objective précise n'est pas disponible (Dess and Robinson Jr, 1984) ». Par ailleurs, les répondants exerçaient tous leur activité professionnelle depuis la France, aussi il serait intéressant d'élargir le terrain d'étude et de voir dans quelle mesure le changement de routine technologique lié au contexte sanitaire actuel incite les commerciaux à utiliser de nouvelles technologies d'aide à la vente.

Les échelles de mesure utilisées pour cette étude ne sont pas exemptes de limites. Notamment, le nombre d'items du comportement de vente adaptatif a été fortement réduit par rapport à l'échelle de départ en raison d'une faible corrélation entre les items de l'échelle initiale, cela est surprenant. L'échelle épurée dispose d'une bonne fiabilité et d'une bonne validité, pour ces raisons nous avons décidé de conserver cette échelle dans notre étude ; l'essence du construit nous semblant préservée en dépit de l'épuration de plusieurs items. Concernant l'échelle de changement de routine technologique, nous avons jugé utile de construire et d'ajouter cette échelle au questionnaire en raison de l'émergence soudaine de la crise sanitaire. Or, le prétest ayant déjà été effectué, nous n'avons pas pu suivre toutes les étapes requises par la procédure de construction d'échelle de Churchill Jr (1979) et de Delacroix *et al.* (2020). En dépit d'une procédure raccourcie, l'échelle que nous avons créée présente de résultats satisfaisants en termes de fiabilité et de validité convergente et discriminante. Il reste nécessaire de la répliquer pour s'assurer de sa validité dans d'autres contextes.

Afin de compléter le modèle conceptuel proposé, un certain nombre de variables additionnelles pourraient être prises en considération dans des recherches futures. Dans le présent travail, nous nous sommes centrés sur l'étude de l'utilisation des technologies d'aide à

la vente par les commerciaux, c'est-à-dire la fréquence d'utilisation des outils d'aide à la vente. A l'instar des travaux de Agnihotri *et al.* (2016) qui s'intéressent aux réseaux sociaux afin d'étudier l'impact sur la qualité de la relation, il serait nécessaire de compléter ce travail par une analyse plus spécifique de chaque type d'outils (e.g., CRM, médias sociaux). En effet, la nature des outils technologiques, la manière dont ils sont déployés et utilisés par les commerciaux est susceptible de varier et d'expliquer des différences dans la performance des commerciaux. Par ailleurs, le type d'accompagnement proposé par l'entreprise lors du déploiement de nouvelles technologies d'aide à la vente pourrait également influencer le sentiment de surcharge des commerciaux (Rayburn *et al.*, 2021), il s'agirait donc d'étudier le rôle des modalités de déploiement des technologies d'aide à la vente sur la relation entre leur utilisation et les performances du commercial.

Il pourrait également être intéressant d'étudier comment les informations sont traitées et présentées par les outils technologiques et comment celles-ci sont ensuite utilisées par les commerciaux. Est-ce que l'intelligence artificielle et les processus d'aide à la décision peuvent améliorer le recueil, le traitement et la présentation des informations recueillies ? Quelles sont les conséquences sur le processus de vente et les résultats du commercial ?

Conclusion

Cette thèse étudie l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les résultats du commercial dans un contexte *BtoB*. Plus spécifiquement, sont étudiés les mécanismes médiateurs interpersonnels et intrapersonnels sous-jacents. Nous nous intéressons également aux déterminants de l'utilisation des technologies d'aide à la vente, à l'importance de l'intelligence dans le contexte de négociation *BtoB*, et enfin, à la relation réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial. Sur la base d'un échantillon de 199 commerciaux en *BtoB*, nos résultats valident l'existence d'un effet direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial, ainsi que l'existence d'effets indirects (1) via les médiateurs interpersonnels, i.e. successivement le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation, et également (2) via les médiateurs intrapersonnels, i.e. successivement la surcharge du rôle et le risque de burnout du commercial. Les résultats confirment l'effet des antécédents à l'utilisation des technologies d'aide à la vente, i.e. le changement de routine technologique et la spontanéité cognitive. Ils montrent également le rôle modérateur de l'intelligence émotionnelle en négociation *BtoB* et l'intérêt des technologies d'aide à la vente comme outils pertinents pour améliorer la qualité de la relation acheteur-vendeur. Les résultats montrent aussi l'influence positive de la satisfaction au travail sur les performances du commercial, et réciproquement.

Références

- Abrell T, Benker A and Pihlajamaa M (2018) User knowledge utilization in innovation of complex products and systems: An absorptive capacity perspective. *Creativity and Innovation Management* 27: 169-182.
- Abrell T, Pihlajamaa M, Kanto L, Vom Brocke J and Uebernickel F (2016) The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. *Information & Management* 53: 324-335.
- Adamson B, Dixon M and Toman N (2012) *The end of solution sales*: Harvard Business School.
- Adler RS, Rosen B and Silverstein EM (1998) Emotions in negotiation: How to manage fear and anger. *Negotiation Journal* 14: 161-179.
- Aftab H (2012) A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* 3.
- Agapitou C, Bersimis S and Georgakellos D (2017) Appraisal of CRM implementation as business strategy option in times of recession: The role of perceived value and benefits. *International Journal of Business Science & Applied Management (IJBSAM)* 12: 18-31.
- Agarwal R and Karahanna E (2000) Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS quarterly*: 665-694.
- Agnihotri R, Dingus R, Hu MY and Krush MT (2016) Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management* 53: 172-180.
- Agnihotri R, Kothandaraman P, Kashyap R and Singh R (2012) Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 333-348.

- Agnihotri R, Rapp A and Trainor K (2009) Understanding the role of information communication in the buyer-seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Agnihotri R, Rapp AA, Andzulis JM and Gabler CB (2014) Examining the drivers and performance implications of boundary spanner creativity. *Journal of service research* 17: 164-181.
- Ahearne M, Hughes DE and Schillewaert N (2007) Why sales reps should welcome information technology: Measuring the impact of CRM-based IT on sales effectiveness. *International Journal of Research in marketing* 24: 336-349.
- Ahearne M, Jelinek R and Rapp A (2005) Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management* 34: 379-388.
- Ahearne M, Jones E, Rapp A and Mathieu J (2008) High touch through high tech: The impact of salesperson technology usage on sales performance via mediating mechanisms. *Management Science* 54: 671-685.
- Ahearne M and Rapp A (2010) The role of technology at the interface between salespeople and consumers. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30: 111-120.
- Ahearne M, Rapp A, Mariadoss BJ and Ganesan S (2012) Challenges of CRM implementation in business-to-business markets: A contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 117-129.
- Ahearne M, Srinivasan N and Weinstein L (2004) Effect of technology on sales performance: Progressing from technology acceptance to technology usage and consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24: 297-310.

- Ahuja MK, Chudoba KM, Kacmar CJ, McKnight DH and George JF (2007) IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS quarterly*: 1-17.
- Ajzen I (1985) From intentions to actions: A theory of planned behavior. *Action control*. Springer, 11-39.
- Ajzen I (1991) The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50: 179-211.
- Ajzen I and Fishbein M (1980) Understanding attitudes and predicting social behaviour.
- Akgunduz Y (2015) The influence of self-esteem and role stress on job performance in hotel businesses. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Allen NJ and Meyer JP (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63: 1-18.
- Alrubaiee L and Al-Nazer N (2010) Investigate the impact of relationship marketing orientation on customer loyalty: The customer's perspective. *International Journal of Marketing Studies* 2: 155.
- Altersohn C (1992) *De la sous-traitance au partenariat industriel: de la piétaille à l'infanterie*: Editions L'Harmattan.
- Amabile TM (1983) The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45: 357.
- Ambler T and Styles C (2000) The future of relational research in international marketing: Constructs and conduits. *International Marketing Review*.

- Ancillai C, Terho H, Cardinali S and Pascucci F (2019) Advancing social media driven sales research: Establishing conceptual foundations for B-to-B social selling. *Industrial Marketing Management* 82: 293-308.
- Andersen P, Archacki R, De Bellefonds N and Ratajczak D (2019) How Digital Leaders Are Transforming B2B Marketing. *Электронный ресурс*–URL: <https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-how-digital-leaders-transforming-b2b> (дата обращения 20.04. 2021г).
- Andersen PH and Kumar R (2006) Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads. *Industrial Marketing Management* 35: 522-535.
- Anderson E and Oliver RL (1987) Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 51: 76-88.
- Anderson E and Weitz B (1989) Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing science* 8: 310-323.
- Anderson E and Weitz B (1992) The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research* 29: 18-34.
- Anderson EW, Fornell C and Lehmann DR (1994) Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*: 53-66.
- Anderson JC and Narus JA (1990) A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*: 42-58.
- Anderson JC and Narus JA (1991) Partnering as a focused market strategy. *California Management Review* 33: 95-113.
- Anderson RE and Swaminathan S (2011) Customer satisfaction and loyalty in e-markets: A PLS path modeling approach. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19: 221-234.

- Andzulis JM, Panagopoulos NG and Rapp A (2012) A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 305-316.
- Anees RT, Raju V and Anjum T (2020) A Mediating Role of Adaptive Selling Behavior: Relationship between Emotional Intelligence and Sales Performance. Beverage Industry of Pakistan. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24.
- Anglin KA, Stolman JJ and Gentry JW (1990) The congruence of manager perception of salesperson performance and knowledge-based measures of adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 10: 81-90.
- Arndt J (1979) Toward a concept of domesticated markets. *The Journal of Marketing*: 69-75.
- Arndt J (1983) The political economy paradigm: foundation for theory building in marketing. *Journal of Marketing* 47: 44-54.
- Arvey RD and Murphy KR (1998) Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology* 49: 141-168.
- Audebert-Lasrochas P (2004) Comment différencier négociation et vente. *Revue française de gestion*: 141-155.
- Avila RA and Fern EF (1986) The selling situation as a moderator of the personality-sales performance relationship: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 6: 53-64.
- Avlonitis GJ and Panagopoulos NG (2005) Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34: 355-368.
- Awa WL, Plaumann M and Walter U (2010) Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient education and counseling* 78: 184-190.
- Ayyagari R, Grover V and Purvis R (2011) Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS quarterly*: 831-858.

- Babakus E, Cravens DW, Johnston M and Moncrief WC (1999) The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27: 58-70.
- Babin BJ and Boles JS (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing* 72: 57-75.
- Bacharach SB and Lawler EJ (1981) Power and tactics in bargaining. *Industrial & Labor Relations Review* 34: 219-233.
- Bagozzi RP (1975) Marketing as exchange. *The Journal of Marketing*: 32-39.
- Bagozzi RP (1980) Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing* 44: 65-77.
- Bagozzi RP, Gopinath M and Nyer PU (1999) The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27: 184-206.
- Baker DS and Delpechitre D (2013) Collectivistic and individualistic performance expectancy in the utilization of sales automation technology in an international field sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33: 277-288.
- Bakker AB and Demerouti E (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*.
- Bakker AB, Demerouti E, Taris TW, Schaufeli WB and Schreurs PJ (2003) A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management* 10: 16.
- Bar-On R (1997) The emotional intelligence inventory (EQ-I): Technical manual. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.

- Bar-On R (2000) Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory.
- Bardin L (1998) L'Analyse de contenu (9ème éd.). Paris: PUF.
- Barker RM, Gohmann SF, Guan J and Faulds DJ (2009) Why is my sales force automation system failing? *Business horizons* 52: 233-241.
- Barley SR, Meyerson DE and Grodal S (2011) E-mail as a source and symbol of stress. *Organization science* 22: 887-906.
- Barnett LA (1990) Playfulness: Definition, design, and measurement. *Play & Culture*.
- Barnett LA (1991) Characterizing playfulness: correlates with individual attributes and personality traits. *Play & Culture*.
- Barrett LF, Gross J, Christensen TC and Benvenuto M (2001) Knowing what you're feeling and knowing what to do about it: Mapping the relation between emotion differentiation and emotion regulation. *Cognition & Emotion* 15: 713-724.
- Barry B (1999) The tactical use of emotion in negotiation. *Research on negotiation in organizations* 7: 93-124.
- Barth I and Bobot L (2010) Penser la négociation commerciale. *Négociations* 13: 5-22.
- Barth I and Bobot L (2011) Une méthode talentueuse: la solution bizarre. *Revue internationale de psychosociologie* 17: 259-284.
- Bartunek JM and Reynolds C (1983) Boundary spanning and public accountant role stress. *The Journal of social psychology* 121: 65-72.
- Baumgartner T, Hatami H and Valdivieso M (2016) The new world of sales growth.

- Beaton M and Beaton C (1995) Marrying service providers and their clients: a relationship approach to services management. *Journal of Marketing Management* 11: 55-70.
- Beehr TA, Walsh JT and Taber TD (1976) Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied psychology* 61: 41.
- Behrman DN, Bigoness WJ and Perreault Jr WD (1981) Sources of job related ambiguity and their consequences upon salespersons' job satisfaction and performance. *Management Science* 27: 1246-1260.
- Behrman DN and Perreault Jr WD (1982) Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research* 10: 355-370.
- Behrman DN and Perreault Jr WD (1984) A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing* 48: 9-21.
- Ben-Ze'ev A (1995) Emotions and argumentation. *Informal logic* 17.
- Ben-Ze'ev A (2000) *The subtlety of emotions*: MIT Press.
- Berg-Beckhoff G, Nielsen G and Ladekjær Larsen E (2017) Use of information communication technology and stress, burnout, and mental health in older, middle-aged, and younger workers—results from a systematic review. *International journal of occupational and environmental health* 23: 160-171.
- Bergadaa M (1993) Une analyse prospective de la fonction vente. *Décisions Marketing*: 61-70.
- Bergadaà M and Coraux G (2008) Le risque d'achat: confrontation des perspectives du client et du commercial. *Management & Avenir*: 191-211.
- Berry LL (1983) Relationship marketing. American Marketing Association.

- Berry LL (1995) Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23: 236-245.
- Berry LL (1996) Retailers with a future. *Marketing Management* 5: 38.
- Bidault F and Jarillo JC (1995) La confiance dans les transactions économiques. *Confiance, entreprise et société*: 109-123.
- Bitner MJ (1995) Building service relationships: It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23: 246-251.
- Bitner MJ, Booms BH and Mohr LA (1994) Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing* 58: 95-106.
- Blanchard K (1986) Play as adaptation: The work-play dichotomy revisited. *Cultural dimensions of play, games, and sport*: 79-87.
- Bloemer JM and Kasper HD (1995) The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of economic psychology* 16: 311-329.
- Bobot L (2010) L'intelligence émotionnelle est-elle un atout en négociation commerciale? *Management & Avenir*: 407-430.
- Bocconcelli R, Cioppi M and Pagano A (2017) Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Boddy CR (2016) Sample size for qualitative research. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Bohen H and Viveros-Long A (1981) Balancing jobs and family. *Life. Philadelphia: Temple University Press*.

- Boles JS, Johnston MW and Hair Jr JF (1997) Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17: 17-28.
- Bollen KA and Stine RA (1992) Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research* 21: 205-229.
- Boorom ML, Goolsby JR and Ramsey RP (1998) Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26: 16-30.
- Borman WC and Motowidlo SJ (1997) Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance* 10: 99-109.
- Borritz M, Rugulies R, Bjorner JB, Villadsen E, Mikkelsen OA and Kristensen TS (2006) Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the PUMA study. *Scandinavian journal of public health* 34: 49-58.
- Boujena O, Johnston WJ and Merunka DR (2009) The benefits of sales force automation: a customer's perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29: 137-150.
- Bowling NA, Eschleman KJ and Wang Q (2010) A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83: 915-934.
- Bowman JR (1987) Making work play. *Meaningful play, playful meanings*: 61-71.
- Bozionelos N and Bozionelos G (1999) Playfulness: Its relationship with instrumental and expressive traits. *Personality and individual differences* 26: 749-760.
- Breaugh JA (1981) Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes. *Academy of management journal* 24: 142-147.

- Brown SP, Cron WL and Slocum Jr JW (1997) Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing* 61: 39-50.
- Brown SP, Jones E and Leigh TW (2005) The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of applied psychology* 90: 972.
- Brown SP and Peterson RA (1993) Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 30: 63-77.
- Brunel M-L (1995) La place des émotions en psychologie et leur rôle dans les échanges conversationnels. *Santé mentale au Québec* 20: 177-205.
- Bryman A and Bell E (2003) Breaking down the quantitative/qualitative divide. *Business Research Methods* 2: 465-478.
- Buehrer RE, Senecal S and Pullins EB (2005) Sales force technology usage—reasons, barriers, and support: An exploratory investigation. *Industrial Marketing Management* 34: 389-398.
- Burke 3rd G and Scalzi CC (1988) Role stress in hospital executives and nursing executives. *Health Care Management Review* 13: 67-72.
- Bush AJ, Bush VD, Orr LM and Rocco RA (2007) Sales technology: Help or hindrance to ethical behaviors and productivity? *Journal of Business Research* 60: 1198-1205.
- Bush AJ, Moore JB and Rocco R (2005) Understanding sales force automation outcomes: A managerial perspective. *Industrial Marketing Management* 34: 369-377.
- Buttle F, Ang L and Iriana R (2006) Sales force automation: review, critique, research agenda. *International Journal of Management Reviews* 8: 213-231.

- Byrne BM (2016) *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming (3rd edition)*.
- Caceres RC and Vanhamme J (2003) Les processus modérateurs et médiateurs: distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 18: 67-100.
- Cadario R, Butori R and Parguel B (2017) *Méthode expérimentale: analyses de modération et médiation*: De Boeck Supérieur.
- Calvi R, Evrard-Samuel K, Merminod N and Poissonnier H (2014) La collaboration entre client et fournisseur. *Revue française de gestion*: 67-74.
- Campbell DT (1955) The informant in quantitative research. *American Journal of Sociology* 60: 339-342.
- Cannon JP and Perreault Jr WD (1999) Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research* 36: 439-460.
- Carman JM and Langeard E (1980) Growth strategies for service firms. *Strategic management journal* 1: 7-22.
- Carricano M, Poujol F and Bertrandias L (2010) *Analyse de données avec SPSS®*: Pearson Education France.
- Carver CS and White TL (1994) Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: the BIS/BAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 67: 319.
- Cater B and Zabkar V (2009) Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: The client's perspective. *Industrial Marketing Management* 38: 785-797.

- Chakrabarty S, Brown G and Widing II RE (2013) Distinguishing between the roles of customer-oriented selling and adaptive selling in managing dysfunctional conflict in buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33: 245-260.
- Challagalla GN and Shervani TA (1996) Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing* 60: 89-105.
- Chesley N (2014) Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, employment and society* 28: 589-610.
- Chonko LB, Jones E, Roberts JA and Dubinsky AJ (2002) The role of environmental turbulence, readiness for change, and salesperson learning in the success of sales force change. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22: 227-245.
- Christopher M, Payne A and Ballantyne D (1991) Relationship marketing: bringing quality customer service and marketing together.
- Churchill GA, Ford NM, Walker OC, Johnston MW and Tanner JF (1993) *Sales force management*: Irwin Homewood, IL.
- Churchill Jr GA (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16: 64-73.
- Churchill Jr GA, Ford NM, Hartley SW and Walker Jr OC (1985) The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*: 103-118.
- Churchill Jr GA and Surprenant C (1982) An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19: 491-504.
- Ciarrochi J and Mayer JD (2013) *Applying emotional intelligence: A practitioner's guide*: Psychology Press.

- Cirillo V, Evangelista R, Guarascio D and Sostero M (2020) Digitalization, routineness and employment: an exploration on Italian task-based data. *Research Policy*: 104079.
- Clopton SW (1984) Seller and buying firm factors affecting industrial buyers' negotiation behavior and outcomes. *Journal of Marketing Research*: 39-53.
- Collins L, Kumar V, Treadwell T and Leach E (1997) The Personal Attitude Scale: A scale to measure spontaneity. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry* 49: 147-156.
- Comer JM and Dubinsky AJ (1985) *Managing the successful sales force*: Lexington Books.
- Comer JM, Marks R, Vorhies DW and Badovick GJ (1996) Methods in sales research: A psychometric evaluation of the ADAPTS scale: A critique and recommendations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 16: 53-65.
- Commons JR (1934) *Institutional economics: Its place in political economy*: Macmillan.
- Compeau D, Higgins CA and Huff S (1999) Social cognitive theory and individual reactions to computing technology: A longitudinal study. *MIS quarterly*: 145-158.
- Cooper CL and Marshall J (1978) *Understanding executive stress*: Springer.
- Cordes CL and Dougherty TW (1993) A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review* 18: 621-656.
- Cote JA and Buckley MR (1987) Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research* 24: 315-318.
- Coverman S (1989) Role overload, role conflict, and stress: Addressing consequences of multiple role demands. *Social forces* 67: 965-982.
- Cox T, Griffiths A and Rial-Gonzalez E (2000) Work-related stress. *Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg*.

- Cravens DW, Ingram TN, LaForge RW and Young CE (1993) Behavior-based and outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing* 57: 47-59.
- Crosby LA, Evans KR and Cowles D (1990) Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*: 68-81.
- Csikszentmihalyi M (1997) Flow and education. *NAMTA journal* 22: 2-35.
- Curhan JR, Elfenbein HA and Kilduff GJ (2009) Getting off on the right foot: subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal of applied psychology* 94: 524.
- Dahlin E (2019) Are robots stealing our jobs? *Socius* 5: 2378023119846249.
- Dalal RS (2005) A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology* 90: 1241.
- Dampérat M (2005) Les approches de la relation client: évolution et nature. *1ères Journées de Recherche en Marketing*.
- Dampérat M (2007) De l'usage de la responsabilité sociale marketing: implications et perspectives de création de valeur. *Colloque Management Relationnel et Collaboration, Université du Québec à Trois-Rivières*.
- Dampérat M, Jongmans E and Jolibert A (2020) La modélisation par les équations structurelles. In: Dunod (ed) *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing Ed. 2*. 429-476.
- Darmon RY (2011) Les négociations commerciales: proposition d'une typologie. *Négociations*: 33-46.

- Darwin C (1872) *The origin of species by means of natural selection: or, the preservation of favoured races in the struggle for life and the descent of man and selection in relation to sex*: Modern Library.
- Darwin C (2015) *The expression of the emotions in man and animals*: University of Chicago press.
- Davenport T, Guha A, Grewal D and Bressgott T (2020) How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 48: 24-42.
- Davis FD (1989) Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*: 319-340.
- Davis FD (1993) User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International journal of man-machine studies* 38: 475-487.
- Davis FD, Bagozzi RP and Warshaw PR (1989) User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science* 35: 982-1003.
- Davis FD and Venkatesh V (1996) A critical assessment of potential measurement biases in the technology acceptance model: three experiments. *International journal of human-computer studies* 45: 19-45.
- Davis MH (1996) *Empathy: A social psychological approach*: Westview Press Boulder, CO.
- Dawson LE, Soper B and Pettijohn CE (1992) The effects of empathy on salesperson effectiveness. *Psychology & Marketing* 9: 297-310.
- Day GS (1994) The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing* 58: 37-52.
- Day GS and Montgomery DB (1999) Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing* 63: 3-13.

- De Bono E (1993) *Serious creativity*. Fontana, London.
- Décaudin J, Bouguerra A and Malhotra N (2004) *Etudes marketing avec SPSS*. Paris, Pearson Education France.
- Dejoux C, Ansiau D and Wechtler H (2006) Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants. *Revue internationale de psychosociologie* 12: 165-189.
- Delacroix E, Jolibert A, Monnot E and Jourdan P (2020) In: Dunod (ed) *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing Ed. 2*.
- Delpechitre D, Black HG and Farrish J (2019) The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F and Schaufeli WB (2001) The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology* 86: 499.
- Dess GG and Robinson Jr RB (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal* 5: 265-273.
- Diaz I, Chiaburu DS, Zimmerman RD and Boswell WR (2012) Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior* 80: 500-508.
- Dickie J (2018) 3 Things to Keep in Mind as AI Comes to Sales. *CRM Magazine* 22: 4.
- Diefendorff JM, Nolan MT, Tseng ST, Kenworthy ME and Fiorentino NL (2020) Job Involvement. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*. Routledge, 129-155.
- Dinana HO (2019) *Insight-Driven Sales Management. Modern Perspectives in Business Applications*. IntechOpen.

- Dion PA and Banting PM (1988) Industrial supplier-buyer negotiations. *Industrial Marketing Management* 17: 43-47.
- Doney PM and Cannon JP (1997) An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*: 35-51.
- Dorsch MJ, Swanson SR and Kelley SW (1998) The role of relationship quality in the stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26: 128-142.
- Dubinsky AJ and Hartley SW (1986) A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 14: 36-46.
- Dupont C (1996) A model of the negotiation process with different strategies. *International Business Negotiations, Pergamon/Elsevier Science*: 39-67.
- Duxbury L, Higgins C, Smart R and Stevenson M (2014) Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management* 25: 570-588.
- Duxbury L, Lyons S and Higgins C (2008) Too much to do, and not enough time: An examination of role overload. *Handbook of work-family integration*. Elsevier, 125-140.
- Dwyer FR, Schurr PH and Oh S (1987) Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*: 11-27.
- Eagly AH and Chaiken S (1993) *The psychology of attitudes*: Harcourt brace Jovanovich college publishers.
- Edwards BD, Bell ST, Arthur J, Winfred and Decuir AD (2008) Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology* 57: 441-465.
- Ekman P (1992) An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion* 6: 169-200.

- Ekman P, Friesen WV and Ellsworth P (1972) *Emotion in the Human Face: Guide-lines for Research and an Integration of Findings: Guidelines for Research and an Integration of Findings*: Pergamon.
- Ellis KL and Beatty SE (1995) Customer relationships with retail salespeople: a conceptual model and propositions. *ACR North American Advances*.
- Erdwins CJ, Buffardi LC, Casper WJ and O'Brien AS (2001) The relationship of women's role strain to social support, role satisfaction, and self-efficacy. *Family relations* 50: 230-238.
- Erevelles S and Fukawa N (2013) The role of affect in personal selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33: 7-24.
- Erffmeyer RC and Johnson DA (2001) An exploratory study of sales force automation practices: expectations and realities. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21: 167-175.
- Ernst H, Hoyer WD, Krafft M and Krieger K (2011) Customer relationship management and company performance—the mediating role of new product performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 290-306.
- Etaugh C and Moss C (2001) Attitudes of employed women toward parents who choose full-time or part-time employment following their child's birth. *Sex Roles* 44: 611-619.
- Evans KR, McFarland RG, Dietz B and Jaramillo F (2012) Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 89-105.
- Evrard Y, Pras B, Roux E and Desmet P (2003) *Market*.
- Evrard Y, Pras B, Roux E, Desmet P, Dussaix A-M and Lilien GL (2009) *Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing*.

- Farhoomand AF and Drury DH (2002) Managerial information overload. *Communications of the ACM*.
- Feldman MS (2000) Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science* 11: 611-629.
- Ferrell L, Gonzalez-Padron TL and Ferrell O (2010) An assessment of the use of technology in the direct selling industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 30: 157-165.
- Fischer T and Riedl R (2017) Technostress research: a nurturing ground for measurement pluralism? *Communications of the Association for Information systems* 40: 17.
- Fishbein M and Ajzen I (1975) *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley.
- Fisk RP and Young CE (1985) Disconfirmation of equity expectations: Effects on consumer satisfaction with services. *ACR North American Advances*.
- Flavián C, Guinaliu M and Torres E (2005) The influence of corporate image on consumer trust: A comparative analysis in traditional versus internet banking. *Internet research*.
- Fogarty TJ, Singh J, Rhoads GK and Moore RK (2000) Antecedents and consequences of burnout in accounting: Beyond the role stress model. *Behavioral Research in Accounting* 12: 31-68.
- Fogel S, Hoffmeister D, Rocco R and Strunk DP (2012) Teaching sales. *Harvard Business Review* 90: 94-99.
- Fonner KL and Roloff ME (2012) Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs* 79: 205-231.

- Forgas JP (1992) Affect in social judgments and decisions: A multiprocess model. *Advances in experimental social psychology* 25: 227-275.
- Fornell C (1992) A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The Journal of Marketing*: 6-21.
- Fornell C and Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Foss B, Stone M and Ekinci Y (2008) What makes for CRM system success—Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15: 68-78.
- Fraccastoro S, Gabrielsson M and Pullins EB (2021) The integrated use of social media, digital, and traditional communication tools in the B2B sales process of international SMEs. *International business review* 30: 101776.
- Franke GR and Park J-E (2006) Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43: 693-702.
- Freudenberger HJ and Richelson G (1980) The high cost of high achievement. *Paperback-Bantam Books*.
- Frijda NH (1986) The emotions: Studies in emotion and social interaction. *Paris: Maison de Sciences de l'Homme*.
- Frijda NH (1988) The laws of emotion. *American psychologist* 43: 349.
- Frisou J (2000) Confiance interpersonnelle et engagement: une réorientation behavioriste. *Recherche et applications en marketing* 15: 63-80.
- Froman LA and Cohen MD (1970) Research reports. Compromise and logroll: Comparing the efficiency of two bargaining processes. *Systems Research and Behavioral Science* 15: 180-183.

- Fu W and Deshpande SP (2014) The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics* 124: 339-349.
- Fuglseth AM and Sørrebø Ø (2014) The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in human behavior* 40: 161-170.
- Fujimoto Y, Ferdous AS, Sekiguchi T and Sugianto L-F (2016) The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research* 69: 3315-3323.
- Fullerton G (2003) When does commitment lead to loyalty? *Journal of service research* 5: 333-344.
- Fullerton G (2005) How commitment both enables and undermines marketing relationships. *European Journal of Marketing* 39: 1372-1388.
- Gahlan VS and Singh K (2014) The Effect of Role Overload and Role Ambiguity on Job Performance of IT Professionals in India. *IUP Journal of Management Research* 13.
- Ganesan S (1994) Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*: 1-19.
- Garud R and Nayyar PR (1994) Transformative capacity: Continual structuring by intertemporal technology transfer. *Strategic management journal* 15: 365-385.
- Gavard-Perret M-L, Gotteland D, Haon C and Jolibert A (2012) Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse 2*.
- Gerbing DW and Anderson JC (1988) An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research* 25: 186-192.

- Gerbing DW and Hamilton JG (1996) Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 3: 62-72.
- Giacobbe RW, Jackson Jr DW, Crosby LA and Bridges CM (2006) A contingency approach to adaptive selling behavior and sales performance: Selling situations and salesperson characteristics. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26: 115-142.
- Giannelloni J-L and Vernet E (2019) *Etudes de marché*: Vuibert.
- Giese JL and Cote JA (2000) Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review* 2000: 1.
- Glynn M (1991) Framing tasks: the effects of the work and play frames on task attitudes, behavior and information processing. *annual meeting of The Association for the Study of Play, Charleston, SC*.
- Glynn MA and Webster J (1992) The adult playfulness scale: an initial assessment. *Psychological Reports* 71: 83-103.
- Goleman D (1995) Emotional intelligence, why it can matter more than IQ.
- Goleman D (1998) *Working with emotional intelligence*: Bantam.
- Goode WJ (1960) A theory of role strain. *American Sociological Review*: 483-496.
- Gorry GA and Westbrook RA (2011) Once more, with feeling: Empathy and technology in customer care. *Business horizons* 54: 125-134.
- Grall B (2018) De la figure du client roi à celle du client rentable: le rôle des progiciels CRM. *Transitions numériques et informations comptables*. cd-rom.
- Green F (2004) Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal* 30: 615-625.

- Greenhaus JH and Beutell NJ (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review* 10: 76-88.
- Gronroos C (1978) A service-orientated approach to marketing of services. *European Journal of Marketing*.
- Grönroos C (1991) The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990s. *Management decision*.
- Grönroos C (2000) Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review* 1: 5-14.
- Grove H, Sellers K, Ettenson R and Knowles J (2018) Selling solutions isn't enough. *MIT Sloan Management Review* 60: 55-59.
- Grover SL and Hui C (1994) The influence of role conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of business ethics* 13: 295-303.
- Gruen TW, Summers JO and Acito F (2000) Relationship marketing activities, commitment, and membership behaviors in professional associations. *Journal of Marketing* 64: 34-49.
- Guelzow MG, Bird GW and Koball EH (1991) An exploratory path analysis of the stress process for dual-career men and women. *Journal of Marriage and the Family*: 151-164.
- Guibert N (1999) La confiance en marketing: fondements et applications. *Recherche et applications en marketing* 14: 1-19.
- Guicherd C, Dampérat M and Jolibert A (2011) Asymétrie du pouvoir dans la négociation commerciale: étude du différentiel de pouvoir perçu et de la différenciation cognitive. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 26: 23-38.
- Gummesson E (1996) Relationship marketing and imaginary organizations: a synthesis. *European Journal of Marketing*.

- Gurvies P and Korchia M (2002) Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et applications en marketing* 17: 41-61.
- Haag C and Laroche H (2009) Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions: proposition d'un modèle théorique. *Management* 12: 82-117.
- Hair JF (2009) *Multivariate data analysis*.
- Håkansson H and Group I (1982) *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*: Wiley Chichester.
- Halbesleben JR and Buckley MR (2004) Burnout in organizational life. *Journal of Management* 30: 859-879.
- Hall MA (2006) Researching medical trust in the United States. *Journal of health organization and management*.
- Halstead D, Hartman D and Schmidt SL (1994) Multisource effects on the satisfaction formation process. *Journal of the Academy of Marketing Science* 22: 114-129.
- Harland C, Brenchley R and Walker H (2003) Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply management* 9: 51-62.
- Harris MM and Bladen A (1994) Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Management* 20: 887-901.
- Harter JK, Schmidt FL and Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87: 268.
- Hartmann N and Lussier B (2020) Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*.

- Hartwick J and Barki H (1994) Explaining the role of user participation in information system use. *Management Science* 40: 440-465.
- Hennig-Thurau T and Klee A (1997) The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: A critical reassessment and model development. *Psychology & Marketing* 14: 737-764.
- Hennink MM, Kaiser BN and Marconi VC (2017) Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? *Qualitative health research* 27: 591-608.
- Hernandez B, Jimenez J and Martín MJ (2008) Extending the technology acceptance model to include the IT decision-maker: A study of business management software. *Technovation* 28: 112-121.
- Ho J and Tang R (2001) Towards an optimal resolution to information overload: an infomediary approach. *Proceedings of the 2001 international ACM SIGGROUP conference on supporting group work*. 91-96.
- Holloway BB, Deitz GD and Hansen JD (2013) The benefits of sales force automation (SFA): an empirical examination of SFA usage on relationship quality and performance. *Journal of relationship marketing* 12: 223-242.
- Homburg C, Bornemann T and Kretzer M (2014) Delusive perception—antecedents and consequences of salespeople's misperception of customer commitment. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42: 137-153.
- Homburg C, Müller M and Klarmann M (2011) When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 795-812.
- Homburg C, Wieseke J and Bornemann T (2009) Implementing the marketing concept at the employee–customer interface: the role of customer need knowledge. *Journal of Marketing* 73: 64-81.

- Homburg C, Wieseke J and Kuehnl C (2010) Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38: 159-168.
- Honeycutt Jr ED, Thelen T, Thelen ST and Hodge SK (2005) Impediments to sales force automation. *Industrial Marketing Management* 34: 313-322.
- Hong-kit Yim F, Anderson RE and Swaminathan S (2004) Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24: 263-278.
- House JS (1980) *Occupational Stress and the Mental and Physical Health of Factory Workers. Research Report Series: ERIC.*
- Hu L-t and Bentler PM (1998) Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods* 3: 424.
- Hughes DE, Le Bon J and Rapp A (2013) Gaining and leveraging customer-based competitive intelligence: the pivotal role of social capital and salesperson adaptive selling skills. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41: 91-110.
- Hulin CL and Judge TA (2003) Job attitudes.
- Hunt KHM, Brimble M and Freudenberg B (2011) Determinants of client-professional relationship quality in the financial planning setting. *Australasian Accounting Business and Finance Journal* 5: 69-100.
- Hunter GK and Perreault Jr WD (2006) Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26: 95-113.
- Hunter GK and Perreault Jr WD (2007) Making sales technology effective. *Journal of Marketing* 71: 16-34.

- Iacobucci D (2010) Structural equations modeling: Fit indices, sample size, and advanced topics. *Journal of consumer psychology* 20: 90-98.
- Igalens J and Roussel P (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*: FeniXX.
- Igbaria M and Tan M (1997) The consequences of information technology acceptance on subsequent individual performance. *Information & Management* 32: 113-121.
- Ilgen DR and Hollenbeck JR (1991) Job design and roles. *Handbook of industrial and organizational psychology* 2: 165-207.
- Ilgen DR and Schneider J (1991) Performance measurement: A multi-discipline view. *International review of industrial and organizational psychology* 6: 71-108.
- Ingram TN, LaForge RW and Schwegker CH (2011) Addressing Job Stress in the Sales Force.
- Ioannou A and Papazafeiropoulou A (2017) Using IT mindfulness to mitigate the negative consequences of technostress.
- Iqbal MT, Latif W and Naseer W (2012) The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 3: 523-530.
- Itani OS, Agnihotri R and Dingus R (2017) Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management* 66: 64-79.
- Itani OS, Kassar A-N and Loureiro SMC (2019) Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management* 80: 78-90.
- Ivancevich JM and Matteson MT (1980) Optimizing human resources: a case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics* 9: 5-25.

- Ivancevich JM, Napier HA and Wetherbe JC (1985) An empirical study of occupational stress, attitudes and health among information systems personnel. *Information & Management* 9: 77-85.
- Izard CE (1977) *Human emotions*: Plenum Press New York.
- Jackson BB (1985) *Build customer relationships that last*: Harvard Business Review.
- Jackson SE and Maslach C (1982) After-effects of job-related stress: Families as victims. *Journal of organizational behavior* 3: 63-77.
- Jain R, Jain S and Dhar U (2007) CUREL: A scale for measuring customer relationship management effectiveness in service sector. *Journal of Services Research* 7.
- Jamal M (2005) Personal and organizational outcomes related to job stress and Type-A behavior: a study of Canadian and Chinese employees. *Stress and Health: Journal of the International society for the investigation of stress* 21: 129-137.
- James W (1884) What is an emotion? *Mind* 9: 188-205.
- Jap SD (1999) Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 36: 461-475.
- Jap SD (2001) "Pie sharing" in complex collaboration contexts. *Journal of Marketing Research* 38: 86-99.
- Jap SD and Ganesan S (2000) Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research* 37: 227-245.
- Jaramillo F, Locander WB, Spector PE and Harris EG (2007) Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27: 59-74.

- Jelinek R (2013) All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. *Business horizons* 56: 635-642.
- Jex SM, Beehr TA and Roberts CK (1992) The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of applied psychology* 77: 623.
- Joag SG, Gentry JW and Ekstrom K (1991) An investigation of a role/goal model of wives' role overload reduction strategies. *ACR North American Advances*.
- Johanson J and Mattsson L-G (1985) Marketing investments and market investments in industrial networks. *International Journal of Research in marketing* 2: 185-195.
- Johnson JS and Sohi RS (2014) The curvilinear and conditional effects of product line breadth on salesperson performance, role stress, and job satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science* 42: 71-89.
- Johnson MD, Herrmann A and Huber F (2006) The evolution of loyalty intentions. *Journal of Marketing* 70: 122-132.
- Johnston MW and Marshall GW (2013) *Sales force management: Leadership, innovation, technology*: Routledge.
- Jolibert A and Jourdan P (2020) La construction d'une échelle de mesure. *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing Ed. 2*
Dunod.
- Jolibert A and Velazquez M (1989) La négociation commerciale Cadre théorique et Synthèse. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 4: 51-70.
- Jolson MA (1997) Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17: 75-88.

- Jolson MA and Comer LB (1997) The use of instrumental and expressive personality traits as indicators of a salesperson's behavior. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 17: 29-43.
- Jones E, Brown SP, Zoltners AA and Weitz BA (2005) The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25: 105-111.
- Jones E, Chonko L, Rangarajan D and Roberts J (2007) The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research* 60: 663-671.
- Jones E, Roberts JA and Chonko LB (2000) Motivating sales entrepreneurs to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8: 37-49.
- Jones E, Sundaram S and Chin W (2002) Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22: 145-156.
- Joule R-V and Beauvois J-L (1989) Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 4: 79-90.
- Judge TA, Hulin C and Dalal R (2009) The oxford handbook of industrial and organizational psychology. New York: Oxford University Press.
- Judge TA and Kammeyer-Mueller JD (2012) Job attitudes. *Annual review of psychology* 63: 341-367.
- Judge TA, Weiss HM, Kammeyer-Mueller JD and Hulin CL (2017) Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of applied psychology* 102: 356.

- Judge TA, Zhang SC and Glerum DR (2020) Job satisfaction. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*: 207-241.
- Julienne E, Dampérat M and Franck R (2019) Customer Relationships and Digital Technologies: What Place and Role for Sales Representatives? *Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age*. 149-166.
- Kahn RL, Wolfe DM, Quinn RP, Snoek JD and Rosenthal RA (1964) Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kale SH (2004) CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management* 13: 42-46.
- Karimikia H and Singh H (2019) A meta-analysis of the negative outcomes of ict use at work, incorporating the role of job autonomy.
- Keijsers GJ, Schaufeli WB, Le Blanc PM, Zwerts C and Miranda DR (1995) Performance and burnout in intensive care units. *Work & Stress* 9: 513-527.
- Keillor BD, Bashaw RE and Pettijohn CE (1997) Salesforce automation issues prior to implementation: the relationship between attitudes toward technology, experience and productivity. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Kellar H, Treadwell TW, Kumar V and Leach ES (2002) The Personal Attitude Scale-II: A Revised Measure of Spontaneity. *JOURNAL OF GROUP PSYCHOTHERAPY PSYCHODRAMA & SOCIOMETRY-NEW SERIES*- 55: 35-46.
- Keltner D and Haidt J (1999) Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition & Emotion* 13: 505-521.
- Keltner D and Lerner JS (2010) Emotion.
- Kerr J and Apter M (1991) Adult play : a reversal theory approach.
- Khandpur N and Wevers J (1998) *Sales force automation using Web technologies*: Wiley.

- Kidwell B, Hardesty DM, Murtha BR and Sheng S (2011) Emotional intelligence in marketing exchanges. *Journal of Marketing* 75: 78-95.
- Kidwell B, Hardesty DM, Murtha BR and Sheng S (2012) A closer look at emotional intelligence in marketing exchange. *Marketing Intelligence Review* 4: 24-31.
- Kidwell B, McFarland RG and Avila RA (2007) Perceiving emotion in the buyer–seller interchange: the moderated impact on performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27: 119-132.
- Kiesler CA (1971) The psychology of commitment.
- Kim H-S and Kim Y-G (2009) A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management* 38: 477-489.
- Kim K and Frazier GL (1997) On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. *Psychology & Marketing* 14: 847-877.
- Kimmel MJ, Pruitt DG, Magenau JM, Konar-Goldband E and Carnevale PJ (1980) Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology* 38: 9.
- Kipper DA and Hundal J (2005) The spontaneity assessment inventory: The relationship between spontaneity and nonspontaneity. *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry* 58: 119-130.
- Kolasinska-Morawska K, Sulkowski L and Morawski P (2017) Agility in Customer Service Using Cloud Based Crm Systems and Enterprise Collaboration Tools. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*: 72-81.
- Komarovsky M (1992) The concept of social role revisited. *Gender & Society* 6: 301-313.
- Korunka C and Vartiainen M (2017) Digital technologies at work are great, aren't they? The development of information and communication technologies (ICT) and their relevance

in the world of work. *An Introduction to Work and Organizational Psychology*: 102-120.

Kotler P and McDougall GH (1984) *Marketing essentials*: Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

Kotzé M and Venter I (2011) Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences* 77: 397-427.

Krajnc B, Picek R, Tominc P and Zabukovšek SS (2018) CRM Solutions and Effectiveness of Sales Processes in Export Organizations. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems*. Faculty of Organization and Informatics Varazdin, 105-112.

Kumar N, Scheer LK and Steenkamp J-BE (1995) The effects of supplier fairness on vulnerable resellers. *Journal of Marketing Research*: 54-65.

Kumar R (1997) The Role of Affect in Negotiations An Integrative Overview. *The Journal of applied behavioral science* 33: 84-100.

Lacoste S (2016) Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management* 54: 33-43.

Landy FJ and Farr JL (1980) Performance rating. *Psychological bulletin* 87: 72.

Lassk FG and Shepherd CD (2013) Exploring the relationship between emotional intelligence and salesperson creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33: 25-37.

Latack JC (1981) Person/role conflict: Holland's model extended to role-stress research, stress management, and career development. *Academy of management review* 6: 89-103.

Latour SM and Hosmer BC (2002) Emotional intelligence: implications for all United States air force leaders. *Air & Space Power Journal* 16: 27.

- Lawler EJ (2001) An Affect Theory of Social Exchange 1. *American Journal of Sociology* 107: 321-352.
- Lawler EJ and Yoon J (1995) Structural power and emotional processes in negotiation: A social exchange approach.
- Lax DA and Sebenius JK (2006) *3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*: Harvard Business Press.
- Lazarus RS (1991) *Emotion and adaptation*: Oxford University Press.
- Lazarus RS (2001) Relational meaning and discrete emotions.
- Leary K, Pillemer J and Wheeler M (2012) Negotiating with emotion. *Harvard Business Review* 91: 96-103, 146.
- Leclercq-Vandelannoitte A (2017) An ethical perspective on emerging forms of ubiquitous IT-based control. *Journal of business ethics* 142: 139-154.
- Lee RT and Ashforth BE (1996) A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of applied psychology* 81: 123.
- Leigh TW and Marshall GW (2001) Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21: 83-93.
- Leiter MP and Maslach C (1988) The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior* 9: 297-308.
- Lemley MA and Casey B (2019) Remedies for robots. *The University of Chicago Law Review* 86: 1311-1396.
- Levitt T (1983) After the sale is over. *Harvard Business Review* 61: 87-93.
- Levitt T and Levitt I (1986) *Marketing Imagination: New*: Simon and Schuster.

- Levy M and Sharma A (1994) Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research* 31: 39-47.
- Lewin JE and Sager JK (2007) A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research* 60: 1216-1224.
- Li L, Zhu Y and Park C (2018) Leader–member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal* 46: 1909-1922.
- Lichtlé M-C and Plichon V (2008) Mieux comprendre la fidélité des consommateurs. *Recherche et applications en marketing* 23: 121-141.
- Lieberman JN (1965) Playfulness and divergent thinking: An investigation of their relationship at the kindergarten level. *The Journal of Genetic Psychology* 107: 219-224.
- Lieberman JN (1966) Playfulness: An attempt to conceptualize a quality of play and of the player. *Psychological Reports* 19: 1278-1278.
- Lieberman JN (1977) The Role of Playfulness in a Theoretical Framework for a Relationship among Play, Imagination, and Creativity. In: Lieberman JN (ed) *Playfulness*. Academic Press, 107-122.
- Linton R (1936) The study of man: an introduction.
- Locke EA (1976) The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Loring E (2018) How AI will help sales representatives.
- Low GS, Cravens DW, Grant K and Moncrief WC (2001) Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*.

- Lussier B (2014) Les facteurs influençant l'efficacité du marketing relationnel: une approche dyadique. Grenoble.
- Lux H (2000) Robo-salesman. *Institutional Investor* 34: 72-72.
- Macaulay S (1963) Non-contractual relations in business: A preliminary study. *American Sociological Review*: 55-67.
- Macintosh G and Lockshin LS (1997) Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective. *International Journal of Research in marketing* 14: 487-497.
- Macneil IR (1973) The many futures of contracts. *S. Cal. l. Rev.* 47: 691.
- Maier C, Laumer S, Weinert C and Weitzel T (2015) The effects of technostress and switching stress on discontinued use of social networking services: a study of Facebook use. *Information Systems Journal* 25: 275-308.
- Malach-Pines A (2005) The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management* 12: 78.
- Mano RS and Mesch GS (2010) E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in human behavior* 26: 61-69.
- Mariadoss BJ, Milewicz C, Lee S and Sahaym A (2014) Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management* 43: 136-145.
- Marks SR and MacDermid SM (1996) Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*: 417-432.
- Marshall GW, Moncrief WC, Rudd JM and Lee N (2012) Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 349-363.

- Martínez-Tur V, Moliner C and Maniezki A (2020) Organizational Justice. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*: 45-70.
- Martínez-López FJ, Gázquez-Abad JC and Sousa CM (2013) Structural equation modelling in marketing and business research: Critical issues and practical recommendations. *European Journal of Marketing*.
- Martocchio JJ and Webster J (1992) Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training. *Personnel Psychology* 45: 553-578.
- Maslach C (1982) Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. *Job stress and burnout*: 29-40.
- Maslach C and Jackson SE (1981) The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior* 2: 99-113.
- Maslach C and Jackson SE (1984) Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual*.
- Maslach C, Jackson SE and Leiter MP (1996) *MBI: Maslach burnout inventory*: CPP, Incorporated Sunnyvale, CA.
- Maslach C and Leiter M (2006) Burnout. *Stress and Quality of Working Life: Current Perspectives in Occupational Health* 37: 42-49.
- Maslach C and Leiter MP (2008) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*: John Wiley & Sons.
- Maslach C and Leiter MP (2016) Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry* 15: 103-111.
- Maslach C, Schaufeli WB and Leiter MP (2001) Job burnout. *Annual review of psychology* 52: 397-422.

- Mathieson K (1991) Predicting user intentions: comparing the technology acceptance model with the theory of planned behavior. *Information systems research* 2: 173-191.
- Matthews G, Zeidner M and Roberts RD (2004) *Emotional intelligence: Science and myth*: MIT press.
- Matthews LM and Rutherford BN (2020) The impact of skill discretion and work demands on salesperson job satisfaction: the mediating influence of the burnout facets. *Journal of Personal Selling & Sales Management*: 1-11.
- Maxwell S, Reed G, Saker J and Story V (2005) The two faces of playfulness: A new tool to select potentially successful sales reps. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25: 215-229.
- Mayer J (2002) MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test. *Toronto, Canada: Multi-Health Systems*.
- Mayer JD (2010) Salovey. P.(1997). What is emotional intelligence. P. Salovey. & D. Sluyter. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*: 3-34.
- Mayer JD, Caruso DR and Salovey P (1999) Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence* 27: 267-298.
- Mayer JD, Caruso DR and Salovey P (2000) Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability scales.
- Mayer JD and Salovey P (1997) What is emotional intelligence. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*: 3-34.
- Mayer JD, Salovey P, Caruso D and Cherkasskiy L (2011) Emotional intelligence The Cambridge handbook of intelligence (pp. 528-549). *New York*.
- Mayer JD, Salovey P and Caruso DR (2004) TARGET ARTICLES:" Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications". *Psychological inquiry* 15: 197-215.

- Mayer JD, Salovey P, Caruso DR and Sitarenios G (2001) Emotional intelligence as a standard intelligence.
- Mayer JD, Salovey P, Caruso DR and Sitarenios G (2003) Measuring emotional intelligence with the MSCEIT V2. 0. *Emotion* 3: 97.
- McBane DA (1995) Empathy and the salesperson: A multidimensional perspective. *Psychology & Marketing* 12: 349-370.
- McDonald A and Schrattenholzer L (2001) Learning rates for energy technologies. *Energy policy* 29: 255-261.
- McFarland RG, Challagalla GN and Shervani TA (2006) Influence tactics for effective adaptive selling. *Journal of Marketing* 70: 103-117.
- McQuitty S (2004) Statistical power and structural equation models in business research. *Journal of Business Research* 57: 175-183.
- Mencarelli R (2008) L'interaction lieu-objet comme conceptualisation de l'expérience vécue: test d'un modèle intégrateur. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 23: 51-69.
- Menon A and Varadarajan PR (1992) A model of marketing knowledge use within firms. *Journal of Marketing* 56: 53-71.
- Metcalf JS (1995) Technology systems and technology policy in an evolutionary framework. *Cambridge journal of economics* 19: 25-46.
- Metts S and Bowers JW (1994) Emotion in interpersonal communication. *Handbook of interpersonal communication* 5082541.
- Miller S (1973) Ends, Means, and Galumphing: Some Leitmotifs of Play 1. *American Anthropologist* 75: 87-98.

- Mohr AT and Puck JF (2007) Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs. *European Management Journal* 25: 25-35.
- Monateri J (2002) Organisation Industrielle, Architecture Industrielle, Coordination, Pilotage et Performance, Séminaire (Organisation Industrielle Verticale en Réseau). 2002.
- Moncrief WC (1986) Selling activity and sales position taxonomies for industrial salesforces. *Journal of Marketing Research* 23: 261-270.
- Moncrief WC (2017) Are sales as we know it dying... or merely transforming? *Journal of Personal Selling & Sales Management* 37: 271-279.
- Moore JE (2000) One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS quarterly*: 141-168.
- Moore JN, Hopkins CD and Raymond MA (2013) Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. *Journal of Internet Commerce* 12: 48-75.
- Moorman C, Deshpande R and Zaltman G (1993) Factors affecting trust in market research relationships. *The Journal of Marketing*: 81-101.
- Moorman C, Zaltman G and Deshpande R (1992) Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research* 29: 314.
- Moreno JL (1953) Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and socio-drama.
- Morgan AJ and Inks SA (2001) Technology and the sales force: Increasing acceptance of sales force automation. *Industrial Marketing Management* 30: 463-472.
- Morgan RM and Hunt SD (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58: 20-38.

- Moriarty RT (1989) Automation to boost sales and marketing. *Harvard Business Review*: 100-108.
- Morse JM (2000) Determining sample size. Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA.
- Moutot J-M and Bascoul G (2008) Effects of sales force automation use on sales force activities and customer relationship management processes. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28: 167-184.
- Mukherji A and Francis JD (2008) Mutual adaptation in buyer–supplier relationships. *Journal of Business Research* 61: 154-161.
- Mulki JP, Jaramillo F and Locander WB (2006) Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson’s job attitudes and intentions to quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26: 19-26.
- Mulki JP, Lassk FG and Jaramillo F (2008) The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28: 285-297.
- Mullins RR, Ahearne M, Lam SK, Hall ZR and Boichuk JP (2014) Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing* 78: 38-58.
- Neale MA and Northcraft GB (1991) Behavioral negotiation theory-a framework for conceptualizing dyadic bargaining. *Research in organizational behavior* 13: 147-190.
- Nelson CA, Walsh MF and Cui AP (2020) The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Neuman GA, Edwards JE and Raju NS (1989) Organizational development interventions: A meta-analysis of their effects on satisfaction and other attitudes. *Personnel Psychology* 42: 461-489.

Nickerson RS (1999) Enhancing creativity.

Nooteboom B, Berger H and Noorderhaven NG (1997) Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of management journal* 40: 308-338.

Notomi N, Tsukamoto M, Kimura M and Yamamoto S (2015) ICT and the future of the retail industry—consumer-centric retailing. *NEC Technical Journal* 10: 38-41.

O'Connor KM, Arnold JA and Burris ER (2005) Negotiators' bargaining histories and their effects on future negotiation performance. *Journal of applied psychology* 90: 350.

O'Driscoll MP, Brough P, Timms C and Sawang S (2010) Engagement with information and communication technology and psychological well-being. *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited.

Oatley K and Johnson-Laird PN (1987) Towards a cognitive theory of emotions. *Cognition and emotion* 1: 29-50.

Ogilvie J, Agnihotri R, Rapp A and Trainor K (2018) Social media technology use and salesperson performance: A two study examination of the role of salesperson behaviors, characteristics, and training. *Industrial Marketing Management* 75: 55-65.

Oliver RL (1980a) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 17: 460-469.

Oliver RL (1980b) A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*: 460-469.

Oliver RL (1981) Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*.

Oliver RL (1993) Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research* 20: 418-430.

- Oliver RL and Anderson E (1994) An empirical test of the consequences of behavior-and outcome-based sales control systems. *Journal of Marketing* 58: 53-67.
- Oliver RL and DeSarbo WS (1988) Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of Consumer Research* 14: 495-507.
- Oliver RL and Swan JE (1989) Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of Consumer Research* 16: 372-383.
- Oye N, Iahad NA and Rahim NA (2014) The history of UTAUT model and its impact on ICT acceptance and usage by academicians. *Education and Information Technologies* 19: 251-270.
- Paas LJ and Morren M (2018) Please do not answer if you are reading this: Respondent attention in online panels. *Marketing letters* 29: 13-21.
- Pagani M and Pardo C (2017) The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management* 67: 185-192.
- Pagès M (1986) *Trace ou sens: le système émotionnel: Hommes et groupes*.
- Palmatier RW (2008) *Relationship marketing*: Marketing Science Institute Cambridge, MA.
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D and Evans KR (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing* 70: 136-153.
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D and Evans KR (2007) Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse. *Recherche et applications en marketing* 22: 79-103.
- Palmatier RW, Jarvis CB, Bechkoff JR and Kardes FR (2009) The role of customer gratitude in relationship marketing. *Journal of Marketing* 73: 1-18.

- Palmatier RW, Scheer LK, Evans KR and Arnold TJ (2008) Achieving relationship marketing effectiveness in business-to-business exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 174-190.
- Panksepp J (1998) *Affective neuroscience: The foundations of human and animal emotions*: Oxford university press.
- Pantano E (2014) Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management* 34: 344-350.
- Papakonstantinidis S, Kwiatek P and Baltezarevic R (2021) The Impact Of Relationship Quality And Self-Service Technology On Company Performance. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES* 23.
- Pardo C, Ivens BS and Wilson K (2014) Differentiation and alignment in KAM implementation. *Industrial Marketing Management* 43: 1136-1145.
- Park J-E and Holloway BB (2003) Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23: 239-251.
- Park JE and Deitz GD (2006) The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction: Adaptive selling behavior in Korean automobile sales representatives. *Journal of Business Research* 59: 204-213.
- Park JE, Kim J, Dubinsky AJ and Lee H (2010) How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management* 39: 1128-1138.
- Parrott WG (2001) *Emotions in social psychology: Essential readings*: psychology press.

- Parthasarathy M and Sohi RS (1997) Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: theory and implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Paschen J, Kietzmann J and Kietzmann TC (2019) Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Payne A, Christopher M, Peck H and Clark M (1998) *Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*: Butterworth-Heinemann.
- Payne A and Frow P (2005) A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing* 69: 167-176.
- Peiró JM, González-Romá V, Tordera N and Mañas MA (2001) Does role stress predict burnout over time among health care professionals? *Psychology & Health* 16: 511-525.
- Pellemans PA (1999) Recherche qualitative en marketing.
- Peppers D, Rogers M and Dorf B (1999) Is your company ready for one-to-one marketing. *Harvard Business Review* 77: 151-160.
- Perrien J, Chéron E and Zins M (1984) Recherche en marketing. *Ed Gaétan Morin, Boucherville, Québec, Canada*.
- Perrien J and Ricard L (1994) L'approche relationnelle dans le secteur bancaire. *Revue Gestion* 19: 21-25.
- Peter JP (1979) Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices. *Journal of Marketing Research* 16: 6-17.
- Peterson RA (1994) A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research* 21: 381-391.

- Piaget J (1962) The stages of the intellectual development of the child. *Bull Menninger Clin* 26: 120-128.
- Piaget J (1967) *Logique et connaissance scientifique*.
- Pichon P-E (2006) Perception et réduction du risque lors de l'achat de produits alimentaires en grande distribution: facteurs d'influence et rôle de la confiance. Toulouse 1.
- Pines A and Aronson E (1988) *Career burnout: Causes and cures*: Free press.
- Ping Jr RA (1995) A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables. *Journal of Marketing Research* 32: 336-347.
- Plutchik R (1980) A general psychoevolutionary theory of emotion. *Theories of emotion* 1.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee J-Y and Podsakoff NP (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology* 88: 879.
- Preacher KJ and Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers* 36: 717-731.
- Preis MW (2003) The impact of interpersonal satisfaction on repurchase decisions. *Journal of Supply Chain Management* 39: 30-38.
- Pruitt DG (1983) Strategic choice in negotiation. *American behavioral scientist* 27: 167-194.
- Pruitt DG and Carnevale PJ (1993) *Negotiation in social conflict*: Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Pullins E, Tarafdar M and Pham P (2020) The dark side of sales technologies: how technostress affects sales professionals. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.

- Ragu-Nathan T, Tarafdar M, Ragu-Nathan BS and Tu Q (2008) The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information systems research* 19: 417-433.
- Raman P, Wittmann CM and Rauseo NA (2006) Leveraging CRM for sales: the role of organizational capabilities in successful CRM implementation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26: 39-53.
- Rangarajan D, Jones E and Chin W (2005) Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management* 34: 345-354.
- Rapp A, Agnihotri R and Forbes LP (2008) The sales force technology–performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 28: 335-350.
- Rapp A, Beitelspacher LS, Schillewaert N and Baker TL (2012) The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research* 65: 929-936.
- Rauyrueen P and Miller KE (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research* 60: 21-31.
- Rayburn SW, Badrinarayanan V, Anderson ST and Gupta A (2021) Continuous techno-training and business-to-business salesperson success: How boosting techno-efficacy enhances sales effort and performance. *Journal of Business Research* 133: 66-78.
- Reinartz W, Krafft M and Hoyer WD (2004) The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research* 41: 293-305.

- Rentz JO, Shepherd CD, Tashchian A, Dabholkar PA and Ladd RT (2002) A measure of selling skill: Scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22: 13-21.
- Rice RE and Bair JH (1984) *The new media: Communication, research, and technology*: SAGE Publications, Incorporated.
- Richards KA and Jones E (2008) Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management* 37: 120-130.
- Riketta M (2008) The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of applied psychology* 93: 472.
- Ring PS and Van de Ven AH (1994) Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review* 19: 90-118.
- Rispal MH (2002) *La méthode des cas*: De Boeck Supérieur.
- Rivers LM and Dart J (1999) Sales technology applications: The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 19: 59-73.
- Rizzo JR, House RJ and Lirtzman SI (1970) Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*: 150-163.
- Roberts RD, Zeidner M and Matthews G (2001) Does emotional intelligence meet traditional standards for an intelligence? Some new data and conclusions. *Emotion* 1: 196.
- Robinson JP and Milkie MA (1998) Back to the basics: Trends in and role determinants of women's attitudes toward housework. *Journal of Marriage and the Family*: 205-218.
- Robinson Jr L, Marshall GW, Moncrief WC and Lassk FG (2002) Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22: 111-118.

- Robinson Jr L, Marshall GW and Stamps MB (2005) Sales force use of technology: antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research* 58: 1623-1631.
- Rodriguez M, Ajjan H and Peterson RM (2016) Social media in large sales forces: An empirical study of the impact of sales process capability and relationship performance. *Journal of Marketing Theory and Practice* 24: 365-379.
- Rodriguez M, Peterson RM and Krishnan V (2012) Social media's influence on business-to-business sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 365-378.
- Rodriguez M and Trainor K (2016) A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing*.
- Rogers B, Stone M and Foss B (2008) Integrating the value of salespeople and systems: Adapting the benefits dependency network. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15: 221-232.
- Rojot J and Duncan-Smyth H (1994) *La négociation*: Vuibert.
- Román S and Iacobucci D (2010) Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38: 363-382.
- Román S and Rodríguez R (2015) The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Rosenberg MJ, Hovland CI, McGuire WJ, Abelson RP and Brehm JW (1960) Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components. (Yales studies in attitude and communication.), Vol. III.

- Roussel P, Durrieu F, Campoy E and El Akremi A (2005) Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles. *Management des ressources humaines-Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Roussel P., Wacheux F. de Boeck: 298-324.
- Rouziès D, Anderson E, Kohli AK, Michaels RE, Weitz BA and Zoltners AA (2005) Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25: 113-122.
- Russell JA (1980) A Circumplex Model of Affect. *Journal of Personality and Social Psychology* 39: 1161-1178.
- Russell JA (2003) Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological review* 110: 145.
- Russell JA and Mehrabian A (1977) Evidence for a three-factor theory of emotions. *Journal of research in Personality* 11: 273-294.
- Sako M (1992) *Price, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*: Cambridge University Press.
- Salanova M, Agut S and Peiró JM (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied psychology* 90: 1217.
- Salojärvi H, Sainio L-M and Tarkiainen A (2010) Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships. *Industrial Marketing Management* 39: 1395-1402.
- Salovey P and Mayer JD (1990) Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality* 9: 185-211.
- Sandelowski M (1995) Sample size in qualitative research. *Research in nursing & health* 18: 179-183.

- Schaufeli W and Enzmann D (1998) *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*: CRC press.
- Schaufeli WB, Bakker AB and Van Rhenen W (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 30: 893-917.
- Schaufeli WB and Buunk BP (2003) Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology* 2: 282-424.
- Schillewaert N, Ahearne MJ, Frambach RT and Moenaert RK (2005) The adoption of information technology in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34: 323-336.
- Schleicher DJ, Hansen SD and Fox KE (2011) Job attitudes and work values.
- Schmitt J, Jolibert A and Jourdan P (2020) Les analyses factorielles et l'analyse multidimensionnelle non-métrique. *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing Ed. 2*. Dunod, 219-268.
- Schultz RJ, Schwepker CH and Good DJ (2012) Social media usage: an investigation of B2B salespeople. *American Journal of Business*.
- Schurr PH and Ozanne JL (1985) Influences on exchange processes: Buyers' preconceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness. *Journal of Consumer Research* 11: 939-953.
- Schutte NS, Malouff JM, Hall LE, Haggerty DJ, Cooper JT, Golden CJ and Dornheim L (1998) Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and individual differences* 25: 167-177.

- Seidler A, Thinschmidt M, Deckert S, Then F, Hegewald J, Nieuwenhuijsen K and Riedel-Heller SG (2014) The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of occupational medicine and toxicology* 9: 1-13.
- Sessa VI and Bowling NA (2020) *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*: Routledge.
- Shapiro DL (2002) Negotiating emotions. *Conflict Resolution Quarterly* 20: 67-82.
- Shaver P, Schwartz J, Kirson D and O'connor C (1987) Emotion knowledge: further exploration of a prototype approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 52: 1061.
- Shichor YK (2018) *Automation, Decision Making and Business to Business Pricing*: Columbia University.
- Shirom A (2003) Job-related burnout: A review.
- Shirom A and Melamed S (2005) Does burnout affect physical health? A review of the evidence.
- Shoemaker ME (2001) A framework for examining IT-enabled market relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 21: 177-185.
- Sieber SD (1974) Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*: 567-578.
- Singh J (1998) Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of Marketing* 62: 69-86.
- Singh J (2000) Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64: 15-34.

- Singh J, Flaherty K, Sohi RS, Deeter-Schmelz D, Habel J, Le Meunier-FitzHugh K, Malshe A, Mullins R and Onyemah V (2019) Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 39: 2-22.
- Singh J, Goolsby JR and Rhoads GK (1994) Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research* 31: 558-569.
- Sinisalo J, Karjaluoto H and Saraniemi S (2015) Barriers to the use of mobile sales force automation systems: a salesperson's perspective. *Journal of Systems and Information Technology*.
- Sirdeshmukh D, Singh J and Sabol B (2002) Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing* 66: 15-37.
- Slovic P, Finucane ML, Peters E and MacGregor DG (2007) The affect heuristic. *European journal of operational research* 177: 1333-1352.
- Smith JB (1998) Buyer–seller relationships: similarity, relationship management, and quality. *Psychology & Marketing* 15: 3-21.
- Smith JB and Barclay DW (1997) The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *The Journal of Marketing*: 3-21.
- Specter P (1997) Job satisfaction: Application. *Assessment, Cause, and Consequences*.
- Speier C and Venkatesh V (2002) The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing* 66: 98-111.
- Spekman RE (1988) Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships. *Business horizons* 31: 75-81.

- Spiller SA, Fitzsimons GJ, Lynch Jr JG and McClelland GH (2013) Spotlights, floodlights, and the magic number zero: Simple effects tests in moderated regression. *Journal of Marketing Research* 50: 277-288.
- Spiro R, Stanton WJ and Rich GA (2007) Sales management.
- Spiro RL and Weitz BA (1990) Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*: 61-69.
- Springer GJ (2011) A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues* 5: 29.
- Sproull L and Kiesler S (1986) Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communication. *Management Science* 32: 1492-1512.
- Srivastava RK, Shervani TA and Fahey L (1999) Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing* 63: 168-179.
- Srivastava SC, Chandra S and Shirish A (2015) Technostress creators and job outcomes: theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal* 25: 355-401.
- Stanley RO and Burrows GD (2001) Varieties and functions of human emotion. *Emotions at work: Theory, research and applications in management*: 3-19.
- Starbuck WH and Webster J (1991) When is play productive? *Accounting, Management and Information Technologies* 1: 71-90.
- Steenkamp J-BE and Van Trijp HC (1991) The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in marketing* 8: 283-299.
- Stewart DW (1981) The application and misapplication of factor analysis in marketing research. *Journal of Marketing Research* 18: 51-62.

- Stinglhamber F, Ohana M, Caesens G and Meyer M (2020) Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations: The International Journal*.
- Storbacka K, Ryals L, Davies IA and Nenonen S (2009) The changing role of sales: viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*.
- Strutton D and Pelton LE (1998) Effects of ingratiation on lateral relationship quality within sales team settings. *Journal of Business Research* 43: 1-12.
- Sujan H (1986) Smarter versus harder: An exploratory attributional analysis of salespeople's motivation. *Journal of Marketing Research* 23: 41-49.
- Sujan H, Weitz BA and Kumar N (1994) Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing* 58: 39-52.
- Sundaram S, Schwarz A, Jones E and Chin WW (2007) Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35: 101-112.
- Swan JE, Trawick IF and Silva DW (1985) How industrial salespeople gain customer trust. *Industrial Marketing Management* 14: 203-211.
- Swan JE, Trawick Jr IF, Rink DR and Roberts JJ (1988) Measuring dimensions of purchaser trust of industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 8: 1-10.
- Sweeney JT and Summers SL (2002) The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting* 14: 223-245.
- Syam N and Sharma A (2018) Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management* 69: 135-146.

- Takala T and Uusitalo O (1996) An alternative view of relationship marketing: a framework for ethical analysis. *European Journal of Marketing*.
- Tams S, Legoux R and Léger P-M (2018) Smartphone withdrawal creates stress: A moderated mediation model of nomophobia, social threat, and phone withdrawal context. *Computers in human behavior* 81: 1-9.
- Tarafdar M, Tu Q, Ragu-Nathan BS and Ragu-Nathan T (2007) The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of management information systems* 24: 301-328.
- Tarafdar M, Tu Q and Ragu-Nathan T (2010) Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of management information systems* 27: 303-334.
- Taris TW and Feij JA (2004) Learning and strain among newcomers: A three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of psychology* 138: 543-563.
- Ter Hoeven CL, van Zoonen W and Fonner KL (2016) The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs* 83: 239-263.
- Terho H, Eggert A, Ulaga W, Haas A and Böhm E (2017) Selling value in business markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action. *Industrial Marketing Management* 66: 42-55.
- Thaichon P, Surachartkumtonkun J, Quach S, Weaven S and Palmatier RW (2018) Hybrid sales structures in the age of e-commerce. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 38: 277-302.
- Thompson EP (2004) *Temps, discipline du travail et capitalisme industriel: La fabrique éditions*.
- Thompson L (1990) Negotiation behavior and outcomes: Empirical evidence and theoretical issues. *Psychological bulletin* 108: 515.

- Thompson L and Hastie R (1990) Social perception in negotiation. *Organizational behavior and human decision processes* 47: 98-123.
- Tomkins S (1963) Affect/imagery/consciousness. Vol. 2: The negative affects.
- Tomkins SS (1962) *Affect imagery consciousness: Volume I: The positive affects*: Springer publishing company.
- Tomkins SS and Mc Carter R (1964) What and where are the primary affects? Some evidence for a theory. *Perceptual & Motor Skills* 18: 119.
- Tse DK and Wilton PC (1988) Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research* 25: 204-212.
- Udayana IBN, Farida N and Ardyan E (2019) Selling relationship quality to increase salesperson performance in the pharmacy industry. *International Journal of Services and Operations Management* 33: 262-285.
- Veloutsou C, Saren M and Tzokas N (2002) Relationship marketing: What if...? *European Journal of Marketing*.
- Veloutsou CA and Panigyrakis GG (2004) Consumer brand managers' job stress, job satisfaction, perceived performance and intention to leave. *Journal of Marketing Management* 20: 105-131.
- Venkatesh V and Bala H (2008) Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences* 39: 273-315.
- Venkatesh V and Davis FD (2000) A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science* 46: 186-204.
- Venkatesh V, Morris MG, Davis GB and Davis FD (2003) User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*: 425-478.

- Verbeke W (1997) Individual differences in emotional contagion of salespersons: Its effect on performance and burnout. *Psychology & Marketing*: 617-636.
- Verbeke W, Dietz B and Verwaal E (2011) Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science* 39: 407-428.
- Verity JW (1993) Taking a Laptop on a Call. *Business Week* 3342: 124-125.
- Vernette É (1991) L'efficacité des instruments d'études: évaluation des échelles de mesure. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 6: 43-65.
- Vesel P and Zabkar V (2010) Relationship quality evaluation in retailers' relationships with consumers. *European Journal of Marketing* 44: 1334-1365.
- Viio P and Grönroos C (2014) Value-based sales process adaptation in business relationships. *Industrial Marketing Management* 43: 1085-1095.
- Vosgerau J and Anderson E (2004) A social perception view of business relationships in the service sector. *ACR North American Advances*.
- Wagner T, Hennig-Thurau T and Rudolph T (2009) Does customer demotion jeopardize loyalty? *Journal of Marketing* 73: 69-85.
- Walker Jr OC, Churchill Jr GA and Ford NM (1977) Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* 14: 156-168.
- Wang G and Netemeyer RG (2004) Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research* 57: 805-812.
- Watson D, Clark LA and Tellegen A (1988) Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 1063.

- Webster FE (1992) The changing role of marketing in the corporation. *The Journal of Marketing*: 1-17.
- Webster FE (1995) *Industrial Marketing Strategy*.
- Webster J, Heian JB and Michelman JE (1990) Computer training and computer anxiety in the educational process: an experimental analysis.
- Webster J and Martocchio JJ (1992) Microcomputer playfulness: Development of a measure with workplace implications. *MIS quarterly*: 201-226.
- Weeks WA, Roberts J, Chonko LB and Jones E (2004) Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24: 7-17.
- Weick KE (1979) *The Social Psychology of Organizing*. (2: nd ed.) Reading. Mass: Addison-Wesley.
- Weinberg A, Bond F, Cooper C and Sutherland VJ (2010) *Organizational stress management: A strategic approach*: Palgrave Macmillan.
- Weingart LR, Thompson L, Bazerman MH and Carroll JS (1987) Tactics in Integrative Negotiations. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510, 285-289.
- Weiss HM (2002) Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review* 12: 173-194.
- Weitz BA (1978) Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research* 15: 501-516.
- Weitz BA (1981) Effectiveness in sales interactions: a contingency framework. *The Journal of Marketing*: 85-103.

- Weitz BA and Bradford KD (1999) Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27: 241-254.
- Weitz BA, Sujan H and Sujan M (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50: 174-191.
- Westbrook KW and Peterson RM (2020) Sales enablement and hindrance stressors' effects on burnout, turnover intentions, and sales performance. *Marketing Management*: 64.
- Westbrook RA and Oliver RL (1991) The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research* 18: 84-91.
- Westbrook RA and Reilly MD (1983) Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *ACR North American Advances*.
- Whitmore M and Copulsky J (2003) CRM RIP?: It was overhyped, over-promised and over-sold. But is CRM truly dead. *Marketing Magazine* 108: 13-14.
- Widmier Sm, Jackson Dw and McCabe DB (2002) Infusing Technology into Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 22: 189-198.
- Williams KC and Spiro RL (1985) Communication style in the salesperson-customer dyad. *Journal of Marketing Research* 22: 434-442.
- Williams P, Ashill N and Naumann E (2017) Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing* 25: 454-474.
- Williamson OE (1979) Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics* 22: 233-261.
- Williamson OE (1985) *The economic institutions of capitalism*: Simon and Schuster.

- Wincent J and Örtqvist D (2009) A comprehensive model of entrepreneur role stress antecedents and consequences. *Journal of Business and Psychology* 24: 225-243.
- Winkielman P and Berridge KC (2004) Unconscious emotion. *Current directions in psychological science* 13: 120-123.
- Wright TA and Bonett DG (1997) The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 18: 491-499.
- Wright TA and Cropanzano R (1998) Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology* 83: 486.
- Wulf KD, Odekerken-Schröder G and Iacobucci D (2001) Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. *Journal of Marketing* 65: 33-50.
- Xie T and Zhou J (2012) Feelings and Comparisons in Negotiation. *Public Personnel Management* 41: 21-33.
- Xu A, Liu Z, Guo Y, Sinha V and Akkiraju R (2017) A new chatbot for customer service on social media. *Proceedings of the 2017 CHI conference on human factors in computing systems*. 3506-3510.
- Yener S, Arslan A and Kiliç S (2020) The moderating roles of technological self-efficacy and time management in the technostress and employee performance relationship through burnout. *Information Technology & People*.
- Yerpude S and Singhal TK (2018) Internet of things based customer relationship management—a research perspective. *International Journal of Engineering & Technology* 7: 444-450.
- Yi Y (1990) A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing* 4: 68-123.

- Yi Y, Natarajan R and Gong T (2011) Customer participation and citizenship behavioral influences on employee performance, satisfaction, commitment, and turnover intention. *Journal of Business Research* 64: 87-95.
- Yoon DW, Kim BY and Oh SH (2020) Core self-evaluation and sales performance of female salespeople in face-to-face channel. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business* 7: 205-216.
- Young DS and Casey EA (2019) An examination of the sufficiency of small qualitative samples. *Social Work Research* 43: 53-58.
- Zablah AR, Bellenger DN and Johnston WJ (2004) An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management* 33: 475-489.
- Zallocco R, Pullins EB and Mallin ML (2009) A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Zmud RW and Apple LE (1992) Measuring technology incorporation/infusion. *Journal of Product Innovation Management* 9: 148-155.
- Zoltners AA, Sinha P and Zoltners GA (2001) *The complete guide to accelerating sales force performance*: AMACOM/American Management Association.
- Zucker LG (1986) Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920. *Research in organizational behavior*.

Annexes

Annexe 1 – Guide d’entretien utilisé pour l’étude exploratoire

1. Introduction

Ce projet a pour but de chercher à comprendre et à mieux appréhender l’expérience qui est faite par les commerciaux/acheteurs au cours des négociations et l’utilisation des outils d’aide à la vente lors de ces négociations.

Vous venez donc travailler au sein de XXX.

Pouvez-vous me dire depuis quand vous venez et me raconter ce qui vous a amené ici ? Parlez-moi de votre entreprise ?

2. Votre métier

Pouvez-vous me parler un peu de votre parcours ? Comment êtes-vous arrivé au poste que vous occupez aujourd’hui ?

Quelle formation avez-vous suivie ?

Pendant ou à la sortie de votre formation, de quel métier rêviez-vous ? Dans quel type de poste ? Dans quel type d’entreprise ?

Relances possibles en fonction des cas :

Relancer sur les éventuels changements de trajectoire professionnelle (reconversion ou changement de poste) => faire préciser les raisons des évolutions (raisons personnelles ou professionnelles, changement d'entreprise, changement de poste ou de missions...)

Approfondir s'il y a des regrets par rapport à des évolutions passées ?

Quelle est votre profession ? Que répondez-vous à vos proches, lorsqu'ils vous posent cette question ?

Pourquoi avez-vous choisi de candidater à cet emploi à l'origine ? => *attention : bien veiller à être sur l'intention initiale.*

Qu'est-ce que cela représente pour vous d'être XXXX au sein de XXX ? => *l'objectif est de faire parler sur sa perception de lui-même en tant que professionnel.*

Aujourd'hui, qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre emploi ? Qu'est-ce qui vous déplaît ?

Depuis quand occupez-vous cette fonction, et en quoi consiste-elle ?

Pouvez-vous me décrire une journée / semaine type ?

Quel est votre rôle au sein du processus de vente de votre entreprise ?

Concrètement, comment fonctionne votre processus ? (*Préciser les questions selon les processus*)

3. Les outils d'aide à la vente

Vous avez donc rejoint l'entreprise XXXX il y a XXXX années/mois.

(si ancienneté importante) A l'époque, vous souvenez-vous des outils mis en place ? Les évolutions que vous avez vécues ?

Et aujourd'hui quels sont les outils d'aide à la vente mis à disposition par votre entreprise ? En quoi sont-ils plus performants que les précédents outils ?

Quelles formations avez-vous reçues pour utiliser ces outils ?

Quels sont vos outils d'aide à la vente ? (*Entreprise ou perso*)

Comment les utilisez-vous ? A quelle fréquence ?

Quel degré de maîtrise pensez-vous en avoir ? Que vous faudrait-il pour améliorer cette maîtrise ?

Pourquoi avoir choisi ces outils plutôt que d'autres ? Quels sont les objectifs ?

Vous êtes-vous inspiré d'autres méthodes de vente ? Si oui lesquelles ?

Utilisez-vous des outils autres que ceux fournis par l'entreprise ? Si oui, lesquels ? Que vous apportent-ils en plus ?

4. L'impact sur vos pratiques quotidiennes

En quoi ces outils modifient vos pratiques ?

Quel intérêt cela représente pour votre travail/fonction ?

Quels sont les inconvénients ? Vous avez rencontré des difficultés particulières ?

Vous avez reçu une formation sur vos outils ?

5. Les outils de demain

Selon vous, les outils que vous utilisez suffisent à accomplir correctement votre métier ?

Si demain vous aviez une baguette magique, quels seraient les outils à votre disposition ?

Imaginez-vous de nouveaux outils ?

Et les intelligences artificielles ? ou même les robots ?

Dans quel but souhaiteriez-vous avoir de nouveaux outils d'aide à la vente ?

6. Un bilan

Dans une journée type, qu'est-ce qui vous aura apporté le plus de satisfaction ? => voir quels sont les éléments qui émergent instinctivement Comment le processus a-t-il évolué depuis que vous y participez ?

Quels sont les principaux acquis de ce processus ? Ce que vous avez réussi le mieux ?

Et quels outils avez-vous hâte d'utiliser ? Est-ce que certains vous font peur pour 'avenir de votre métier ?

Êtes-vous prêt à continuer dans la vente ? Avec ou sans les nouveaux outils à venir (*i.e. IA et robots*)

7. Informations sur le répondant et invitation à reprendre contact

En fonction des réponses, faire préciser certains éléments en début ou à la fin de l'entretien.

- Identité ; Âge ; Sexe ; Adresse mail

- Nom et activité de l'entreprise
- Fonction dans l'entreprise
- Ancienneté dans l'entreprise et dans le poste
- Parcours (formation, précédents postes ...)

Annexe 2 – Questionnaire administré pour l'étude quantitative

Etude sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les forces de vente

Le laboratoire de recherche COACTIS de l'Université de Lyon poursuit une étude sur le rôle des nouvelles technologies dans un contexte de vente. Ceci est une étude anonyme et les données seront analysées à des fins de recherche uniquement. Cette étude prend environ 10 min. Certaines questions peuvent vous sembler répétitives, et parfois sans lien entre elles, c'est tout à fait normal. Quoiqu'il en soit il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. SEULE VOTRE OPINION COMPTE.

Merci de répondre aux questions le plus spontanément et honnêtement possible. Un questionnaire incomplet est malheureusement inexploitable, merci de répondre à TOUTES les questions.

Nous vous remercions pour votre participation.

Romain FRANCK, chercheur à COACTIS.

Note : Dans ce document, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte, de faciliter la lecture et n'a aucune intention discriminatoire.

Pour toute question sur ce questionnaire, contactez : romain.franck@univ-st-etienne.fr

Quel âge avez-vous ?

- Moins de 18 ans
- Entre 18 et 24 ans
- Entre 25 et 34 ans
- Entre 35 et 44 ans
- Entre 45 et 54 ans
- Entre 54 et 64 ans
- Plus de 65 ans

Dans quel secteur d'activité travaillez-vous ? _____

Quelle est la taille de votre entreprise ? (en nombre d'employés)

- De 1 à 9 salariés
- De 10 à 49 salariés
- De 50 à 249 salariés
- De 250 à 4999 salariés
- 5000 et +

Quel est votre intitulé de poste ?

- Commercial
- Directeur ou responsable commercial
- Responsable grands comptes (key account manager)
- Chargé d'affaires / Développeur d'affaires
- Technico-commercial
- Ingénieur d'affaires / ingénieur commercial
- Autre

Depuis combien de temps travaillez-vous comme commercial dans cette entreprise ? (en année)

- _____

Depuis combien de temps travaillez-vous comme commercial en général ? (en année)

- _____

-

Au cours des 6 derniers mois, combien de fois en moyenne avez-vous rendu visite à chacun de vos clients ? (en nombre de fois par an)

En moyenne, depuis combien de temps êtes-vous en relation avec vos clients ?

- Moins de 6 mois
- Entre 6 mois et 1 an
- Entre 1 et 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 5 et 10 ans
- Plus de 10 ans

Quelle est la taille du service commercial de votre entreprise ? (en %)

D'une manière générale, vous diriez de vous :

Merci d'indiquer votre opinion pour chacune des affirmations ci-dessous.

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
Concernant la fidélité de vos clients, vous diriez :							
Mes clients me sont généralement fidèles sur le long terme.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Mes clients sont généralement prêts à faire des sacrifices pour préserver notre relation sur le long terme.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Concernant la satisfaction de vos clients, vous diriez :							
Globalement, Je pense que mes clients sont très satisfaits de travailler avec moi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Globalement, mes clients aiment beaucoup travailler avec moi.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Concernant la confiance de vos clients, vous diriez :							
Mes clients me perçoivent comme une personne intègre.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Mes clients me considèrent honnête lors de toutes nos transactions.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

A PROPOS DE VOTRE METIER

Dans le cadre de votre travail de commercial, vous diriez :

Merci de répondre spontanément aux affirmations suivantes.

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
Je suis flexible dans l'approche de vente que j'utilise.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je peux facilement utiliser une grande variété d'approches de vente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je n'utilise pas une approche de vente fixe.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je traite mes clients presque tous différemment.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
J'aime bien utiliser différentes approches de vente.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je change mon approche d'un client à un autre.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Concernant vos capacités à résoudre des problèmes lors d'une négociation, vous diriez :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
Je trouve fréquemment des solutions originales pour résoudre les problèmes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je propose souvent des solutions inédites pour répondre aux besoins des clients.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
J'arrive à aider mes clients grâce à des solutions nouvelles auxquelles ils n'avaient pas pensé.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

D'une manière générale, vous diriez :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
J'obtiens des résultats de ventes supérieures aux attentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je dépasse les objectifs de vente qui me sont fixés pour l'année.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je réalise des performances commerciales excellentes.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

D'une manière générale, vous diriez de vous :

Merci d'indiquer votre opinion pour chacune des affirmations ci-dessous.

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
J'utilise au mieux les nouvelles technologies pour m'aider dans mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
J'utilise toutes les capacités des nouvelles technologies de la meilleure façon possible pour améliorer mes résultats au travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Mon utilisation des nouvelles technologies fait globalement partie de ma routine de travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Concernant les nouvelles technologies, vous diriez :

Merci d'indiquer la fréquence avec laquelle vous utilisez les outils suivants :

	Jamais	Moins d'une fois par semaine	Plus d'une fois par semaine	Une fois par jour	Plusieurs fois par jour
Logiciel CRM	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Logiciel de prises de rendez-vous	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Outils collaboratif (Ex : Slack...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Réalités augmentées	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Plateforme dématérialisée (Ex : PeopleDoc...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Réseaux sociaux professionnels (Ex : LinkedIn...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Bot de discussion	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Automatisation de la prospection (Freshsales, Marketo...)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Assistant virtuel intelligent	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Autre, précisez :	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Autre, précisez :				
.....				

Lorsque vous utilisez les outils technologiques d'aide à la vente, vous diriez de vous :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
... je suis spontané	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... je suis imaginatif	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... je suis créatif	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... je suis original	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... je suis inventif	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Concernant la période d'épidémie du COVID-19, vous diriez :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
La direction m'a demandé d'intégrer de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans leur routine de travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
De moi-même, j'ai intégré de nouveaux outils technologiques d'aide à la vente dans ma routine de travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je pense conserver ces nouveaux outils dans ma routine de travail d'après COVID-19.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Si vous lisez cette question merci de cocher « très faiblement d'accord »	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Plus généralement concernant votre satisfaction au travail, vous diriez :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
Globalement, je suis très satisfait de mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je pense souvent à quitter mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Je suis généralement satisfait des activités que j'effectue au travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Les personnes qui occupent le même type de poste que moi pensent souvent à quitter leur travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Concernant votre charge de travail, vous diriez :

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyennement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
Je n'ai pas le temps de terminer mon travail.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
J'ai trop de travail à faire pour une seule personne.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
Les normes de performance de mon travail sont trop élevées.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Lorsque vous pensez à votre travail, à quelle fréquence vous sentez-vous...

Merci de répondre spontanément aux affirmations suivantes.

	Pas du tout d'accord	Très faiblement d'accord	Faiblement d'accord	Moyen - nement d'accord	Assez d'accord	Fortement d'accord	Totalement d'accord
... fatigué	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... déçu par les gens	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... désespéré	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... piégé	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... sans espoir	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... déprimé	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... physiquement faible	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... dévalorisées	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... gêner pour dormir	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
... j'ai envie de démissionner	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Section A - Dans cette section, nous sommes intéressés par les émotions exprimées par les expressions faciales. S'il vous plaît, veuillez sélectionner la réponse qui correspond à l'émotion exprimée sur chaque image.

Indiquer le niveau de « tristesse » qui est exprimé dans l'image à gauche :



- 1. Pas du tout présent
- 2. Légèrement présent
- 3. Modérément présent
- 4. Tout à fait présent
- 5. Extrêmement présent

Indiquer le niveau de « surprise » qui est exprimé dans l'image à gauche :



- 1. Pas du tout présent
- 2. Légèrement présent
- 3. Modérément présent
- 4. Tout à fait présent
- 5. Extrêmement présent

Indiquer le niveau de « peur » qui est exprimé dans l'image à gauche :



- 1. Pas du tout présent
- 2. Légèrement présent
- 3. Modérément présent
- 4. Tout à fait présent
- 5. Extrêmement présent

Section B - Dans cette section, veuillez indiquer le niveau d'utilité de chaque émotion dans les scénarios présentés ci-dessous.

À quel point il serait utile de...	Pas du tout utile	Légèrement utile	Modérément utile	Tout à fait utile	Extrêmement utile
Ressentir de « l'hostilité » lors d'une interaction avec un superviseur en colère ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Ressentir de « l'anxiété » en déterminant les besoins d'un client ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Ressentir de la « culpabilité » lorsque vous essayez de convaincre une personne de faire un achat coûteux ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Ressentir de la « frustration » en négociant les questions de rémunération avec votre superviseur ?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Section C - Dans cette section, nous aimerions que vous sélectionniez la réaction émotionnelle qui est le plus susceptible de se manifester dans les situations décrites ci-dessous.

Mathieu travaille mieux lorsque son superviseur lui permet de faire les choses à sa manière. Quand son superviseur a commencé à micro-gérer ses activités, Mathieu s'est senti _____.

- 1. Heureux
- 2. Déçu
- 3. Détendu
- 4. Frustré
- 5. Coupable

Un homme est entré dans un magasin d'électronique se sentant détendu. Plus tard, il se sentait anxieux. Que s'est-il passé entre les deux ?

- 1. Il a été approché par un vendeur agressif.
- 2. Il a vu un vieil ami qu'il n'avait pas vu depuis plusieurs années.
- 3. Il a été aidé par un caissier qu'il pensait reconnaître.
- 4. Il a trouvé un produit alternatif qu'il aimait presque autant.
- 5. Il ne pouvait pas trouver la marque de téléphone portable qu'il voulait.

Un client était intéressé et prêt à faire un achat. Plus tard, il se sentit mal à l'aise. Que s'est-il passé entre les deux ?

- 1. Le client a reçu un bref appel téléphonique.
- 2. Le client s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas se permettre de faire l'achat.
- 3. Le client s'est rendu compte qu'il devrait comparer les prix avant de faire l'achat.
- 4. Le client a dit qu'il n'était pas intéressé à faire l'achat.
- 5. Le client a continué à rechercher plus d'informations sur le produit.

Le bonheur est une combinaison de quel groupe de trois émotions présentées ci-dessous.

- 1. Envie, Joie, Fierté
- 2. Plaisir, Dynamisme, Excitation
- 3. Joie, Plaisir, Satisfaction
- 4. Satisfaction, Joie, Excitation

Section D - Dans cette section, nous aimerions que vous indiquiez l'efficacité que chaque action pourrait avoir par rapport aux scénarios présentés.

William n'a jamais reçu d'instructions claires sur la façon de faire son travail. Un jour il a appris qu'il avait été réaffecté à un superviseur qui avait la réputation de fixer des buts et objectifs clairs. William s'est senti soulagé et calme pour la première fois depuis longtemps. À quel point les comportements suivants aideront William à maintenir cet état ?

Comportement : Il pourrait dire à son nouveau superviseur à quel point il n'aimait pas le superviseur précédent.

- 1. Pas du tout efficace
- 2. Légèrement efficace
- 3. Modérément efficace
- 4. Tout à fait efficace
- 5. Extrêmement efficace

Un client a accepté de faire un achat important par votre biais. Plus tard, cependant, vous découvrez que le client n'avait pas assez d'argent pour faire l'achat. Comment le comportement suivant vous aiderait à diminuer votre déception ?

Comportement : Rappeler le client en lui criant qu'il vous a fait perdre votre temps.

- 1. Pas du tout efficace
- 2. Légèrement efficace
- 3. Modérément efficace
- 4. Tout à fait efficace
- 5. Extrêmement efficace

Comportement : Donner au client une leçon en ne répondant à aucun de ses appels téléphoniques.

- 1. Pas du tout efficace
- 2. Légèrement efficace
- 3. Modérément efficace
- 4. Tout à fait efficace
- 5. Extrêmement efficace

Un couple a montré de l'intérêt pour un produit vendu par William. William présente bien le produit, néanmoins, le couple commence à s'ennuyer et à être désintéressé. Comment le comportement suivant aiderait William à conserver leur intérêt et à conclure la vente ?

Comportement : William devrait accepter le fait que le couple n'achètera probablement pas le produit.

- 1. Pas du tout efficace
- 2. Légèrement efficace
- 3. Modérément efficace
- 4. Tout à fait efficace
- 5. Extrêmement efficace

QUESTIONS D'IDENTIFICATION...

Êtes-vous ? 1 Un homme 2 Une femme

Veillez indiquer votre plus haut niveau de diplôme scolaire obtenu :

Veillez sélectionner une seule réponse

- CAP – BEP
- Baccalauréat
- BTS / DUT
- Licence
- Master
- Doctorat
- Autre : _____

Veillez indiquer vos revenus annuels brut (fixe + variable + primes):

- Moins de 20 000 €
- 20 000 € - 29 999 €
- 30 000 € - 39 999 €
- 40 000 € - 49 999 €
- 50 000 € - 59 999 €
- 60 000 € - 69 999 €
- 70 000 € - 79 999 €
- 80 000 € - 89 999 €
- Plus de 90 000 €

Liste des tables

Tableau 1 – Comparaison des approches transactionnelle et relationnelle adaptée de Payne <i>et al.</i> (1998).....	41
Tableau 2 – Deux approches de l'intelligence émotionnelle adaptées de Bobot (2010) .	121
Tableau 3 – Synthèse de la capacité d'intelligence émotionnelle adaptée de Mayer <i>et al.</i> (2004)	127
Tableau 4 – Échantillon de l'étude exploratoire	143
Tableau 5 – Synthèse des hypothèses	183
Tableau 6 – Description de l'échantillon	189
Tableau 7 – Indices absolus d'adéquation utilisées en équations structurelles adaptés de Hu and Bentler (1998).....	196
Tableau 8 – Items de l'échelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente.....	202
Tableau 9 – Résultats de l'AFE pour l'échelle d'utilisation des technologies d'aide à la vente	203
Tableau 10 – Items de l'échelle de spontanéité cognitive.....	203
Tableau 11 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de la spontanéité cognitive.....	204
Tableau 12 – Items de l'échelle de changement de routine	205
Tableau 13 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de changement de routine	205

Tableau 14 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif	206
Tableau 15 – Items de l'échelle de comportement de vente adaptatif retenus.....	206
Tableau 16 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de comportement de vente adaptatif	207
Tableau 17 – Items de l'échelle de qualité de la relation perçue par le commercial.....	208
Tableau 18 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de l'engagement perçue	209
Tableau 19 – Items de l'échelle de surcharge de rôle du commercial	209
Tableau 20 – Résultats de l'AFE de l'échelle de la surcharge de rôle du commercial	210
Tableau 21 – Items de l'échelle de <i>burnout</i>	211
Tableau 22 – Items de l'échelle de mesure d'intelligence émotionnelle (EIME).....	212
Tableau 23 – Items de l'échelle de performances de vente.....	215
Tableau 24 – Items de l'échelle de performances créatives.....	215
Tableau 25 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de performances du commercial	216
Tableau 26 – Items de l'échelle de la satisfaction au travail initiaux	216
Tableau 27 – Items de l'échelle de satisfaction au travail retenus	217
Tableau 28 – Résultats de l'AFE pour l'échelle de satisfaction au travail	217
Tableau 29 – Résultats de l'AFE pour tous les items retenus	219
Tableau 30 – Synthèse des échelles de mesure retenues.....	221

Tableau 31 – Synthèse des codifications et libellés des items retenus.....	222
Tableau 32 – Normalité des variables observées	227
Tableau 33 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de mesure	229
Tableau 34 – Résultats des paramètres estimés du modèle de mesure	230
Tableau 35 – Corrélations entre les variables latentes.	231
Tableau 36 – Moyennes, écarts-types et matrice des corrélations	232
Tableau 37 – Fiabilité, validité convergente, validité discriminante	233
Tableau 38 – Résultat des mesures d'adéquation globale du modèle de structure.....	236
Tableau 39 – Résultats des hypothèses H1 à H5.....	246
Tableau 40 – Test des effets indirect.....	253
Tableau 41 – Test des effets indirect.....	254
Tableau 42 – Résultats des tests d'hypothèses.....	257

Listes de figures

Figure 1 – Récapitulatif de notre recherche 22

Figure 2 – Structure de la recherche..... 27

Figure 3 – Modèle de l'action raisonnée (TRA) adapté de Ajzen (1991). 58

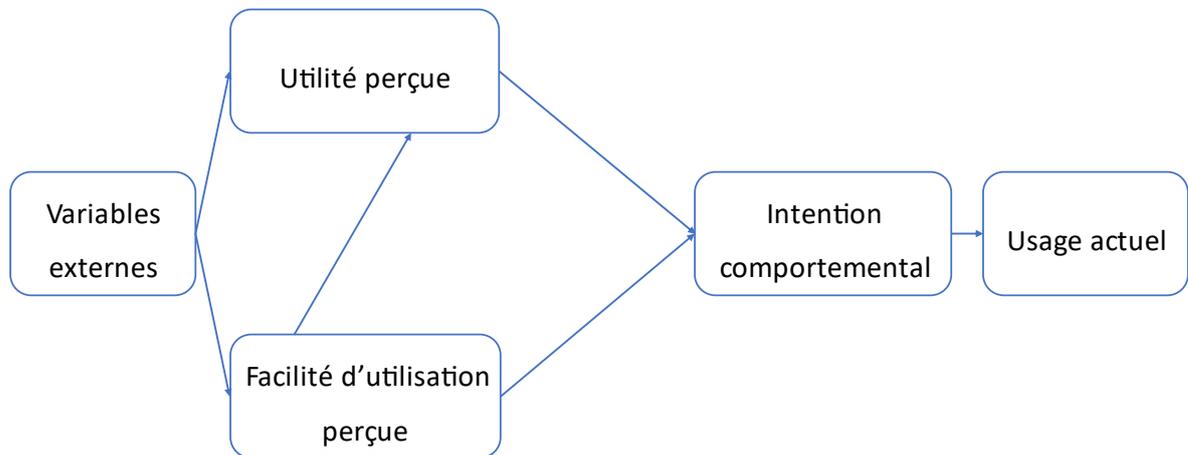


Figure 4 – Modèle de l'acceptation technologique adapté de Davis and Venkatesh (1996). .. 59

Figure 5 – Modèle 2 de l'acceptation technologique adapté de Venkatesh *et al.* (2003). . 60

Figure 6 – Modèle de la théorie unifiée de l'acceptation et de l'utilisation de la technologie adapté de Venkatesh *et al.* (2003). 61

Figure 7 – Modèle conceptuel de l'utilisation des technologies d'aide à la vente en négociation *BtoB* 181

Figure 8 – Résultats du modèle de structure	248
Figure 9 – Représentation de l'effet modérateur de l'intelligence émotionnelle.....	251