

HEC MONTREAL

La résilience et le support managérial comme ressources
influençant l'épuisement émotionnel et la performance en vente :
une approche dyadique vendeur-gestionnaire

par
Sarah Gosselin

sous la supervision de
M. Bruno Lussier

Sciences de la gestion
(Option Marketing)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril 2018
© Sarah Gosselin, 2018

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2018-2684

Titre du projet de recherche : Le rôle de caractéristiques individuelles de professionnels de la vente

Chercheur principal :
Sarah Gosselin, étudiante M. Sc.
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Bruno Lussier
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 11 mai 2017

Date d'entrée en vigueur du certificat : 11 mai 2017

Date d'échéance du certificat : 01 mai 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Nom de l'étudiante : Sarah Gosselin

Titre du projet supervisé/mémoire/thèse :

La résilience et le support managérial comme ressources influençant l'épuisement émotionnel et la performance en vente : une approche dyadique vendeur-gestionnaire

Titre du projet sur le certificat :

Caractéristiques des professionnels de la vente

Projet # : 2018-2684

Chercheur principal / directeur de recherche :

Bruno Lussier

Cochercheurs :

Sarah Gosselin

Date d'approbation initiale du projet : 11 mai 2017

Date de fermeture de l'approbation éthique pour l'étudiant(e) : 17 avril 2018



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Dans un contexte de vente interentreprises (ou *business-to-business*, ou *B2B*), où il est connu que le travail des vendeurs est exigeant et stressant émotionnellement, cette étude vise à mieux comprendre les antécédents de l'épuisement émotionnel du vendeur et ses conséquences sur sa performance en vente.

Plus précisément, en se basant sur l'échantillon final de 109 dyades de vendeurs et de gestionnaires professionnels et la théorie de la conservation des ressources (ou *Conservation of Resources*, ou *COR*), l'étude confirme l'importance des ressources disponibles pour les vendeurs comme moyens d'amoindrir l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance en vente. Les résultats indiquent que l'épuisement émotionnel a un effet de médiation complète entre la résilience ; ressource interne (propre au vendeur), le support managérial perçu par le vendeur ; ressource externe (propre à l'environnement du vendeur), et la performance en vente. De plus, l'étude fait ressortir l'importance de la proactivité du vendeur comme variable modératrice permettant de renverser l'effet négatif de l'épuisement émotionnel sur la performance en vente.

Enfin, les contributions managériales de l'étude reposent principalement sur l'importance de tenir compte du support managérial ainsi que de la résilience et de la proactivité du vendeur comme critères de recrutement et de formation des vendeurs et des gestionnaires œuvrant dans le secteur de la vente en *B2B*.

Mots clés : résilience ; support managérial ; épuisement émotionnel ; proactivité ; performance ; vente en *B2B* ; dyade vendeur-gestionnaire ; théorie de la conservation des ressources

Table des matières

Sommaire	v
Table des matières	vii
Liste des tableaux	x
Liste des figures	x
Remerciements	xi
Introduction	1
Chapitre 1 : Revue de la littérature	3
Introduction.....	3
1. L'évolution des approches de la vente.....	4
1.1 L'approche transactionnelle de la vente.....	4
1.2 L'approche relationnelle de la vente.....	5
2. La perspective dyadique vendeur-gestionnaire.....	6
2.1 La performance du vendeur perçue par le gestionnaire.....	6
2.2 Le support managérial perçu par le vendeur.....	7
3. L'épuisement professionnel en vente.....	9
3.1 L'épuisement émotionnel du vendeur.....	10
3.2 Le rôle médiateur de l'épuisement émotionnel du vendeur.....	11
4. Le support managérial et la résilience comme ressources en vente.....	12
4.1 Le modèle des demandes du travail et des ressources.....	12
4.2 Le modèle de la conservation des ressources.....	13
4.3 La résilience du vendeur.....	15
5. Le rôle modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire.....	16
6. Les variables de contrôle.....	17
6.1 L'âge du vendeur.....	18
6.2 L'expérience du vendeur au sein de l'entreprise.....	18
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses	21
Introduction.....	21
1. La problématique et les objectifs de recherche.....	22
1.1 La problématique de recherche.....	22
1.2 Les objectifs de la recherche.....	23
2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche.....	26

2.1 Le modèle conceptuel de la recherche	27
2.2 Les hypothèses de la recherche	29
3. Les variables de contrôle	33
3.1 L'âge	33
3.2 Le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise.....	33
Conclusion	34
Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche.....	37
Introduction.....	37
1. La présentation de la méthode.....	37
1.1 La mesure de la relation vendeur-gestionnaire : une coupe instantanée	38
1.2 Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée.....	38
1.3 Le questionnaire	41
1.4 Le prétest du questionnaire.....	44
1.5 La méthode d'administration du questionnaire	44
1.6 La méthode de modélisation par les équations structurelles	46
2. Le choix des instruments de mesure.....	47
Conclusion	51
Chapitre 4 : Les résultats	53
Introduction.....	53
1. Les analyses préliminaires	53
1.1 La qualité des données	54
1.2 La qualité des instruments de mesure	56
2. Le test des hypothèses de la recherche	63
2.1 Les effets directs	65
2.2 L'effet médiateur de l'épuisement émotionnel.....	66
2.3 L'effet modérateur de la proactivité.....	67
2.4 Les effets des variables de contrôle	67
Conclusion	68
Chapitre 5: La discussion, les contributions, les limites et les perspectives de recherche	69
Introduction.....	69
1. La discussion.....	69
2. Les contributions de la recherche	71
2.1 Les contributions théoriques	71
2.2 Les contributions managériales	74
3. Les limites de la recherche et les perspectives de futures recherches.....	77

Conclusion	80
Conclusion générale	81
Bibliographie	83
Annexes.....	93
Annexe 1 : Le questionnaire du vendeur	93
Annexe 2: Le questionnaire du gestionnaire	100
Annexe 3 : La fiabilité des échelles de mesure	105
Annexe 4 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse des communautés.....	106
Annexe 5 : Les validité discriminante (la méthode HTMT)	107
Annexe 6 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)	108
Annexe 7 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance <i>VIF</i>).....	109
Annexe 8 : Les effets du modèle (la méthode <i>Bootstrap</i>).....	110
Annexe 9 : Les coefficients de détermination R^2	111

Liste des tableaux

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de la recherche	32
Tableau 2 : L'échelle de la résilience	48
Tableau 3 : L'échelle du support managérial	49
Tableau 4 : L'échelle de l'épuisement émotionnel	49
Tableau 5 : L'échelle de la proactivité	50
Tableau 6 : L'échelle de la performance	50
Tableau 7 : La fiabilité des échelles de mesure	58
Tableau 8 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse des communautés	59
Tableau 9 : La validité discriminante (la méthode HTMT)	60
Tableau 10 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)	61
Tableau 11 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance VIF)	62
Tableau 12 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)	64

Liste des figures

Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche	28
Figure 2 : L'échelle Likert à sept échelons (version française)	43
Figure 3 : L'échelle Likert à sept échelons (version anglaise)	43

Remerciements

Dès l'admission au programme de maîtrise en marketing de HEC Montréal, il faut rapidement faire un choix entre deux cheminements (mémoire ou projet supervisé) qui semblent tous deux mener à un grand nombre d'apprentissages. Pour ma part, le fait d'avoir choisi le cheminement mémoire m'aura ouvert les yeux sur tout ce qu'implique un travail de recherche complet, c'est-à-dire du processus de réflexion dans les cours d'ateliers de la recherche jusqu'à la relecture finale d'une centaine de pages exposant le fruit de ce projet.

Si le processus de réflexion sur mon projet a commencé lors des cours d'ateliers de la recherche, il a définitivement continué lorsque j'ai rencontré mon directeur de mémoire, M. Bruno Lussier, sans qui ce mémoire n'aurait jamais abouti. Je lui accorde mes premiers remerciements, car du début à la fin de la réalisation de cette étude, il a fait preuve d'une disponibilité exceptionnelle (parfois même à plusieurs kilomètres de distance), d'une patience incontestable (pour de nombreuses relectures) et d'une réactivité impressionnante (considérant son rôle d'enseignant et de père de famille à temps plein). Je suis également reconnaissante pour ses critiques constructives et son soutien durant toute cette aventure. Enfin, je le remercie de m'avoir si bien guidé à travers mon mémoire, tout en me témoignant sa confiance.

Ma gratitude s'étend également aux autres personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet. Je remercie particulièrement Mme Véronique Grondine pour son professionnalisme dans l'édition de ce document. J'adresse également ma reconnaissance à tous les enseignants et camarades de classe qui ont su enrichir mon parcours universitaire et me fournir le bagage nécessaire pour l'élaboration d'un tel projet. Je remercie aussi mes parents pour leurs relectures et leur support habituel. Je tiens également à remercier toute ma famille, mes proches et mes amis qui ont su me soutenir et embellir ces dernières années d'études. De plus, mes remerciements vont aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à cette recherche en acceptant d'examiner ce travail et de l'enrichir par leurs propositions. Enfin, ce mémoire aurait été impossible sans l'entreprise anonyme et ses employés, qui ont si gentiment accepté de participer à l'étude.

Introduction

Prenant de l'ampleur en terme d'importance et de croissance, les postes de vente représentent un type d'emploi où les individus jouent un rôle crucial dans l'économie (Michaels et Dixon, 1994). Aux États-Unis seulement, on compte plus de 15 millions d'emplois en vente et autres professions connexes, et on prévoit une croissance continue de cette statistique dans les années à venir (United States Department of Labor, 2012). Une enquête sur la pénurie de talents effectuée par ManpowerGroup (2012) a rapporté que le poste de représentant en ventes (ou vendeur) représente le deuxième emploi le plus difficile à remplir avec des candidats qualifiés. De plus, les coûts liés à la formation et le taux de roulement important des employés sont très élevés ; ce qui signifie que la sélection du bon candidat pour un poste de vente est cruciale pour le succès, voire même la survie d'une entreprise (Adidam, 2006).

L'épuisement professionnel (ou *burnout*) constitue une autre problématique bien connue causant la perte de talents pour des durées variables. En effet, selon Zawieja (2017), certains le perçoivent comme le mal du siècle. L'épuisement émotionnel, soit une composante fondamentale souvent utilisée pour représenter le concept de l'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti, Bakker, Nachreiner, et Schaufeli, 2001; Green, Walkey, et Taylor, 1991; Lee et Ashforth, 1996), sera traité en profondeur dans le premier chapitre de ce travail. Il sera ainsi possible de réaliser, qu'en effet, les postes en vente sont particulièrement caractérisés par des situations stressantes pouvant mener à l'épuisement émotionnel plus facilement que pour d'autres emplois (Behrman et Perreault, 1984; Jaramillo, Mulki, et Boles, 2011; Singh, 1993). Ces études présentent plusieurs exemples de ces situations stressantes : rejets fréquents, obligation à voyager, informations manquantes pour effectuer des tâches, ou encore les évaluations de la performance sur lesquelles le vendeur n'a pas toujours le contrôle.

Nous avons ainsi décidé de centrer notre étude sur l'épuisement émotionnel. De plus, nous nous sommes intéressés aux effets des ressources disponibles pour les vendeurs afin d'amoinrir l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance en vente.

Le premier chapitre permettra tout d'abord de définir les concepts autour desquels évolue cette étude, puis nous exposerons le cadre conceptuel et les hypothèses de la recherche dans le chapitre 2. Le chapitre 3 sera consacré à la méthodologie retenue pour atteindre les objectifs de l'étude. Dans le chapitre 4, nous rapporterons les résultats de l'étude et en ferons une interprétation. Nous concluons ce mémoire à l'aide d'un cinquième et dernier chapitre présentant un résumé des principaux résultats, les contributions théoriques et managériales, ainsi que les limites et les perspectives de recherches futures.

Chapitre 1 : Revue de la littérature

Introduction

Le premier chapitre consiste à introduire les concepts qui seront étudiés dans le cadre de ce mémoire. La revue de la littérature a également pour but de présenter les recherches antérieures ayant abordé les mêmes thèmes que ce mémoire. Ceci permettra de mieux situer les concepts théoriques et aidera à cerner où se situent les écarts dans la littérature. Finalement, l'objectif de ce chapitre est de fournir une meilleure compréhension des concepts théoriques appuyant cette recherche.

Tout d'abord, nous décrirons l'évolution des approches de la vente, passant de l'approche transactionnelle à une approche complémentaire : l'approche relationnelle de la vente interentreprises (également appelée la vente en *business-to-business* ou *B2B* ou *B to B* ou vente industrielle). Nous verrons ensuite que l'originalité et la rareté de cette étude proviennent de la perspective dyadique vendeur-gestionnaire. Ce mémoire est centré sur le vendeur, mais pour évaluer certains construits, la perception du gestionnaire est utilisée. En effet, dans cet ouvrage, la performance des vendeurs est évaluée en fonction de la perception du gestionnaire. De plus, ce chapitre abordera le thème de l'épuisement émotionnel des vendeurs, de ses antécédents et de ses conséquences, à travers deux modèles qu'on retrouve dans la littérature. Ceci permettra de comprendre le rôle de différentes ressources disponibles pour aider le vendeur à éviter l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance : le support managérial perçu par le vendeur et la résilience du vendeur. Puis, la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire sera étudiée et nous verrons comment cette variable peut être utilisée comme modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur. Enfin, les variables de contrôle de cette recherche, c'est-à-dire l'âge et l'expérience du vendeur au sein de l'entreprise, seront abordées.

1. L'évolution des approches de la vente

Les entreprises connaissent des changements majeurs avec la globalisation croissante, le développement des nouvelles technologies (par exemple, la digitalisation), les nombreux changements organisationnels, l'augmentation continue des attentes des clients et la transformation de la relation vendeur-client vers une approche plus relationnelle que transactionnelle (Churchill, Ford, Walker, Johnson, et Marshall, 2006; Dwyer, Schurr, et Oh, 1987; Leek, Naudé, et Turnbull, 2003). On constate de plus en plus l'importance de faire *vivre* une expérience positive aux clients afin de survivre, et si possible de croître, en tant qu'entreprise évoluant dans un environnement où la concurrence est omniprésente (Lassk et Shepherd, 2013). Face à cette nouvelle réalité, le rôle des vendeurs devient capital pour l'entreprise puisque ces derniers sont en relation directe et constante avec les clients. Ainsi, l'approche relationnelle (ou marketing relationnel) prend toute son importance, particulièrement dans un contexte en *B2B*. Les paragraphes suivants préciseront les origines de l'approche transactionnelle de la vente et mettront en évidence l'importance de l'approche complémentaire relationnelle de la vente.

1.1 L'approche transactionnelle de la vente

L'origine et la définition de l'approche transactionnelle de la vente proviennent de la *théorie économique classique* (ou *microéconomique*), développée à partir des travaux de Commons (1934). Selon le chercheur américain, sous l'hypothèse de concurrence pure et parfaite, la transaction est l'unité de base de l'analyse économique. Dans cette approche classique, l'élément central est le prix et on considère les échanges entre vendeurs et clients comme des échanges ponctuels (Damperat, 2007). L'approche transactionnelle s'échelonne systématiquement sur le court terme, c'est-à-dire que la relation d'affaires entre un vendeur et son client prend fin après la transaction (Bergadaà, 1993). À cet effet, l'approche transactionnelle ne tient pas compte de l'importance d'investir dans une relation à long terme, impliquant un effort qui vise la continuité des échanges dans le temps. Nous choisissons de ne pas élaborer sur cette approche à des fins de synthèse puisque le cadre de ce projet concerne plutôt l'approche relationnelle, décrite ci-après.

1.2 L'approche relationnelle de la vente

L'approche néoclassique de la vente (l'approche relationnelle) se distingue de l'approche économique classique (l'approche transactionnelle) par son intérêt pour le rôle de l'échange et non le rôle central du prix. L'approche néoclassique considère l'échange comme une succession de transactions (Macneil, 1978). Or, les achats sont répétés tant que la concurrence n'offre pas une meilleure solution. La notion de la rencontre ponctuelle s'étend alors vers une relation d'échange continue entre vendeur et client dans un contexte en *B2B* (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Les fondements et les origines de l'approche relationnelle de la vente, souvent appelée « marketing relationnel », se retrouvent majoritairement dans les travaux de chercheurs qui soulèvent la tendance des entreprises à s'engager à long terme dans des relations d'affaires (Arndt, 1979; Macaulay, 1963; Macneil, 1978). Berry (1983) a d'ailleurs été un des premiers à utiliser le terme « marketing relationnel » et à proposer que l'approche relationnelle en marketing soit adaptée au domaine du service et de la vente. Le marketing relationnel a évolué de façon considérable, autant dans l'univers académique que dans le monde des affaires (Srinivasan et Moorman, 2005). En marketing, les travaux spécifiques à la vente ont passé d'un point de vue transactionnel à court terme à une approche relationnelle à long terme (Sheth et Parvatiyar, 2000). Wachner, Plouffe, et Grégoire (2009) abordent la situation en mentionnant qu'une approche de vente axée sur le client a pour but d'aider les clients à être satisfaits de leurs décisions d'achat et peut impliquer des actions qui sacrifient les ventes immédiates et les commissions en faveur du meilleur intérêt du client. Inversement, les vendeurs dont la stratégie est orientée vers les ventes peuvent se montrer moins soucieux de l'intérêt du client si une vente rapide et relativement sans effort peut être réalisée (Wachner et al., 2009). Finalement, les vendeurs pratiquant une stratégie dite axée sur la clientèle sont beaucoup plus susceptibles de favoriser des relations à long terme avec celle-ci (Schultz & Good, 2000; Williams, 1998). Face à ces faits, un marketing relationnel qui complète le marketing transactionnel est apparu (Bergadaà et Coraux, 2008).

On définit l'approche relationnelle de la vente comme « toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir de bonnes relations » (Morgan et Hunt, 1994, p.

22). « L'approche relationnelle s'inscrit dans une perspective à long terme, basée sur la connaissance réciproque des deux partenaires, fondée sur une certaine forme de personnalisation et de confiance partagée, et porteuse de bénéfices mutuels » (Perrien et Ricard, 1994, p. 224). Les clients visent l'efficacité des échanges et la réduction des coûts de transaction, car ils sont sollicités par de nombreux vendeurs et ont peu de temps à leur consacrer (Williamson, 1975, 1979). De plus, investir dans les relations à long terme permet de renforcer les liens entre le vendeur et le client, ce qui améliore par conséquent la performance du vendeur, incluant l'augmentation des ventes, des parts de marché et des profits (Crosby, Evans, et Cowles, 1990; Doney et Cannon, 1997; Morgan et Hunt, 1994; Palmatier, Dant, Grewal, et Evans, 2006). Certains auteurs associent l'approche relationnelle à une forte probabilité d'interactions futures (Ganesan, 1994). Développer et maintenir de bonnes relations engendrerait donc des résultats positifs autant pour le client que le vendeur, et même son gestionnaire. En effet, investir dans les relations à long terme entre le vendeur et son client peut également avoir un effet important sur la performance du vendeur, telle que perçue par son gestionnaire. L'approche relationnelle de la vente devient donc un élément clé à inclure dans la stratégie marketing d'une entreprise. Finalement, la définition qui nous paraît la plus utile et complète, par sa simplicité et sa pertinence, est celle établie par Berry (1983) et reprise par Morgan et Hunt (1994) : « Toute activité qui a pour fin d'attirer, de maintenir et de renforcer la relation vendeur-client » (p. 22).

2. La perspective dyadique vendeur-gestionnaire

2.1 La performance du vendeur perçue par le gestionnaire

Parmi les activités qui ont pour but d'attirer, de maintenir et de renforcer la relation vendeur-client, celles qui font partie du rôle du gestionnaire deviennent capitales, d'autant plus que le gestionnaire interagit directement avec la force de vente. La façon dont le gestionnaire agit envers les vendeurs de son équipe et la relation vendeur-gestionnaire elle-même permettent d'expliquer en partie le succès dans la vente en *B2B* (Agnihotri et Krush, 2015; Ahearne, Haumann, Kraus, et Wieseke, 2013; Martin et Bush, 2006). Les mêmes études mentionnent d'ailleurs que la performance du vendeur perçue par le gestionnaire est

très représentative du succès du vendeur. Évaluer la performance en vente en se basant sur la perception du gestionnaire est une pratique bien établie (Martin et Bush, 2006). D'ailleurs, la recherche montre également que les mesures de performance subjectives et objectives sont très fortement corrélées (Churchill, Ford, Hartley, et Walker, 1985). Depuis plusieurs décennies, de nombreux chercheurs en marketing tentent de mieux comprendre les déterminants de la performance des vendeurs (Ahearne, Mathieu, et Rapp, 2005; Behrman et Perreault, 1984; Bolander, Saturnino, Hughes, et Ferris, 2015; Brown, Cron, et Slocum Jr, 1998; Churchill et al., 1985; Evans, McFarland, Dietz, et Jaramillo, 2012). Globalement, ces recherches ont mené à des explications limitées de la variance de la performance chez les vendeurs (Plouffe et Barclay, 2007).

Ainsi, nous proposons d'orienter notre recherche vers la perception qu'ont les gestionnaires de la performance des vendeurs¹ à l'intérieur de leur équipe. Nous croyons que cette perspective dyadique vendeur-gestionnaire, qui a rarement été étudiée en vente en *B2B* (Agnihotri et Krush, 2015; Ahearne et al., 2013; Martin et Bush, 2006), pourrait nous amener à explorer des avenues d'amélioration de la performance moins connues. En d'autres termes, l'unité d'analyse sera constituée de deux personnes en interaction dans la perspective dyadique : un vendeur et son gestionnaire. L'utilisation de vendeurs et de gestionnaires professionnels pour la collecte des données de cette étude permettra de dégager des implications managériales plus pertinentes et crédibles que, par exemple, une dyade étudiante.

2.2 Le support managérial perçu par le vendeur

Les vendeurs doivent apprendre à jongler avec plusieurs relations d'affaires (plusieurs clients) en même temps afin de connaître du succès. En fait, ils sont appelés à gérer un portefeuille de relations complexe composé de clients, de partenaires d'affaires et de leur équipe interne (Plouffe, Bolander, Cote, et Hochstein, 2016), incluant leurs gestionnaires. Pour améliorer leur performance, les vendeurs sont encouragés à passer beaucoup de temps

¹ Pour des raisons de concision, dans ce mémoire, nous utiliserons parfois la performance du vendeur ou la performance en vente comme termes abrégés pour signifier la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.

à l'extérieur du bureau pour établir et entretenir des relations externes, c'est-à-dire avec les clients et les partenaires d'affaires. De toute évidence, ceci constitue une partie essentielle du travail de vente, mais selon Plouffe et Barclay (2007), les gestionnaires devraient également s'assurer que les vendeurs allouent suffisamment de temps et d'énergie pour entretenir des relations internes, au sein de leurs propres organisations. En effet, comme les clients deviennent plus informés, plus sophistiqués et plus puissants (Agnihotri, Dingus, Hu, et Krush, 2016) parmi un large éventail d'offres concurrentielles, le risque de marchandisation devient beaucoup plus présent pour le vendeur (Hughes, Le Bon, et Malshe, 2012; Plouffe et Barclay, 2007). Il devient donc impératif pour le vendeur d'utiliser une approche plus intégrée des ventes qui nécessite l'effort et la coopération de divers membres au sein d'une organisation (Hughes et al., 2012; Plouffe et Barclay, 2007), d'autant plus qu'ils vivent quotidiennement des situations stressantes, en raison de la nature de leur emploi (Behrman et Perreault, 1984; Jaramillo et al., 2011; Singh, 1993).

Selon Darrat, Atinc, et Babin (2016), la capacité des vendeurs à gérer le stress de manière productive est une préoccupation majeure des organisations. Des ressources utiles pour les vendeurs stressés sont l'empathie et le soutien des autres membres de l'organisation, comme leurs gestionnaires. Les vendeurs qui perçoivent les gestionnaires comme étant réellement soucieux de leur développement peuvent être moins sujets à l'épuisement émotionnel, tandis que les vendeurs percevant un manque de solidarité et de support de la part de leurs gestionnaires sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement émotionnel (Darrat et al., 2016). Les gestionnaires sont censés fournir l'information et les conseils nécessaires aux vendeurs pour qu'ils puissent remplir leur rôle (Darrat et al., 2016). En effet, Boles, Johnston, et Hair Jr (1997) montrent que les gestionnaires qui ont des attentes claires et réalistes et qui réussissent à supporter les vendeurs dans l'atteinte de leurs objectifs de performance peuvent aider à réduire l'épuisement émotionnel des vendeurs.

Une recherche de Matthews, Beeler, Zablah, et Hair (2017) explique que, contrairement à ce que l'on peut penser, augmenter l'autonomie du vendeur n'aide pas à réduire son épuisement émotionnel. Au contraire, le support managérial est une ressource nécessaire et a un impact positif sur le vendeur et son niveau d'épuisement émotionnel (Macintosh, 2000). C'est pourquoi il nous paraît primordial de contribuer à la recherche en étudiant

davantage la dyade vendeur-gestionnaire. Non seulement nous nous intéresserons à la performance du vendeur telle que perçue par le gestionnaire, mais nous accorderons également une importance à ce qui peut l'influencer, par exemple le support managérial perçu par le vendeur². Le vendeur demeure donc le point central de l'étude, mais les perceptions du vendeur et celles du gestionnaire seront toutes deux impliquées dans ce mémoire.

Finalement, nous visons à faire progresser la compréhension des facteurs internes de la performance en vente, en particulier ceux qui se rapportent à la relation vendeur-gestionnaire. Le support managérial constitue une ressource sociale importante influençant la performance d'un vendeur, mais c'est également une ressource qui permet d'éviter l'épuisement émotionnel du vendeur. Le concept d'épuisement émotionnel sera développé dans la section suivante.

3. L'épuisement professionnel en vente

Le syndrome d'épuisement professionnel (ou *burnout*) est une réponse psychologique au stress relié au travail (Maslach, 1982; Maslach, Schaufeli, et Leiter, 2001). Il comporte trois états distincts : une fatigue mentale ou physique extrême (épuisement émotionnel), une attitude détachée envers les autres (dépersonnalisation), et une perception d'inefficacité professionnelle (diminution de l'accomplissement personnel) (Maslach et Jackson, 1986).

Malheureusement, l'épuisement professionnel est devenu une réalité pour de nombreux employés. Selon Valcour (2016), environ 62% des travailleurs ont déjà ressenti des niveaux de stress élevés, une perte de contrôle et une fatigue extrême menant à l'épuisement professionnel. Maslach et Leiter (1997) ont fait valoir qu'en Amérique du Nord, l'épuisement professionnel avait atteint des proportions épidémiques. Ce qui a commencé comme un *mot à la mode* dans la presse populaire à la fin des années 1970 constitue aujourd'hui un énorme effort de recherche (Halbesleben et Bowler, 2007). Certains le

² Pour des raisons de concision, dans ce mémoire, nous utiliserons parfois le support managérial comme terme abrégé pour signifier le support managérial perçu par le vendeur.

considère comme le mal du siècle (Zawieja, 2017). En effet, l'épuisement professionnel fait maintenant l'objet de milliers d'articles de recherche (Halbesleben et Buckley, 2004). Toutefois, malgré les conclusions de ces recherches suggérant que l'épuisement professionnel a un impact important sur les gens, leur performance, la performance des organisations et la société dans son ensemble (Maslach et al., 2001; Minnehan et Paine, 1982; Paine, 1982; Schaufeli, 2003), d'autres recherches sont essentielles pour comprendre la relation entre l'épuisement professionnel, ses antécédents et ses conséquences (Halbesleben et Bowler, 2007).

3.1 L'épuisement émotionnel du vendeur

Parce que l'épuisement émotionnel est la composante fondamentale de l'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Green et al., 1991; Lee et Ashforth, 1996), l'objectif central de ce mémoire est de mieux comprendre la relation entre cette composante et la performance en vente. Cette approche est justifiée, en grande partie, en raison de deux aspects.

Premièrement, bien que la conceptualisation originale de l'épuisement professionnel de Maslach (1982, 1993) formée de trois composantes a dominé la recherche sur l'épuisement émotionnel, un certain nombre de chercheurs, dont Moore (2000) et Shirom (2003), ont remis en question ces trois composantes de la conceptualisation de l'épuisement professionnel et des conceptualisations différentes ont été proposées (voir Demerouti et al., 2001; Malakh-Pines, Aronson, et Kafry, 1981; Shirom, 1989). Ce qui permet de suggérer que l'épuisement émotionnel est central à l'expérience de l'épuisement professionnel réside dans le fait que, malgré qu'elles diffèrent toutes, les conceptualisations alternatives de l'épuisement professionnel utilisent toutes l'épuisement émotionnel comme composante primaire (Halbesleben et Bowler, 2007).

Deuxièmement, selon Halbesleben et Bowler (2007), les relations entre les composantes de l'épuisement professionnel et leurs antécédents ou leurs conséquences manquent fréquemment de constance dans la littérature. Par exemple, Rutherford, Shepherd, et Tashchian (2015) ont trouvé que l'épuisement émotionnel était la seule des trois

composantes de l'épuisement professionnel à avoir un impact négatif direct sur la performance en vente. L'épuisement émotionnel semble effectivement être *la* composante la plus cohérente dans ses relations avec les variables externes (Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Green et al., 1991; Lee et Ashforth, 1996). C'est pourquoi elle sera étudiée et utilisée pour représenter l'épuisement professionnel dans cette recherche.

3.2 Le rôle médiateur de l'épuisement émotionnel du vendeur

Malgré toute la recherche sur l'épuisement émotionnel, il reste encore de nombreuses questions concernant ses conséquences, en particulier celles qui sont liées au travail (Maslach, 2001). Une grande partie du travail théorique sur l'épuisement professionnel (par exemple, Cordes et Dougherty, 1993) traite ce dernier comme un état final, sans tenir compte des autres conséquences qu'il peut engendrer. Selon Maslach et Leiter (1999), plutôt qu'être un état final, l'épuisement émotionnel devrait être considéré comme un médiateur qui mène à d'autres conséquences importantes liées au travail. L'une des plus fréquemment citées est la diminution de la performance au travail (Halbesleben et Buckley, 2004; Maslach, 1982). Hagen (1989) et Etzion (1984) ont identifié les antécédents principaux de l'épuisement émotionnel comme étant : les hauts niveaux d'interaction interpersonnelle ; les hauts niveaux de stress relié au travail ; et les hauts niveaux de stress relié à des éléments externes au travail.

Malgré que de futures recherches sur les antécédents et les conséquences de l'épuisement émotionnel soient nécessaires, plusieurs travaux se sont déjà penchés sur ce sujet dans la vente en *B2B* (par exemple, Babakus, Cravens, Johnston, et Moncrief, 1999; Behrman et Perreault, 1984; Boles et al., 1997; Rutherford et al., 2015), principalement parce que ce type d'emploi est caractérisé par des situations stressantes pouvant mener à l'épuisement émotionnel plus facilement que pour d'autres emplois. Les exemples sont nombreux : rejets fréquents, obligation à voyager, informations manquantes pour effectuer des tâches, ou encore les évaluations de la performance sur lesquelles le vendeur n'a pas toujours le contrôle (Behrman et Perreault, 1984; Jaramillo et al., 2011; Singh, 1993).

Finalement, l'épuisement émotionnel a déjà été étudié dans le domaine de la vente. Cependant, trois facteurs rendent ce mémoire unique : en premier lieu, la perspective dyadique vendeur-gestionnaire de l'étude ainsi que la performance évaluée en fonction de la perception du gestionnaire; en second lieu, le rôle médiateur de l'épuisement émotionnel; et finalement, l'insertion d'une variable qui devrait modérer la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance perçue par le gestionnaire. Les deuxième et troisième points seront développés dans les paragraphes qui suivent.

4. Le support managérial et la résilience comme ressources en vente

Tel que mentionné, un élément qui rend ce mémoire unique est l'examen du rôle médiateur de l'épuisement émotionnel du vendeur entre certaines caractéristiques (ou ressources) et sa performance. En effet, plusieurs ressources sont disponibles pour aider à contrer l'épuisement émotionnel du vendeur afin que cet épuisement n'affecte pas négativement sa performance. Ceci peut être expliqué à l'aide de deux modèles théoriques : premièrement, le modèle des demandes du travail et des ressources (*Job Demands-Resources model* ou modèle *JD-R*) et deuxièmement, le modèle de la théorie de la conservation des ressources (*Conservation of Resources model* ou modèle *COR*).

4.1 Le modèle des demandes du travail et des ressources

Le modèle des demandes et des ressources est essentiellement composé de deux parties : les demandes liées au travail (*Job demands*), puis les ressources. Ce modèle, qu'on nomme le modèle *JD-R*, peut être utilisé pour comprendre les relations entre les ressources, l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance (Demerouti et al., 2001).

Les demandes liées au travail sont les aspects physiques (par exemple, les déplacements du vendeur pour visiter des clients), sociaux (par exemple, les événements de réseautage) ou organisationnels (par exemple, les tâches administratives) du travail qui nécessitent un effort physique ou psychologique soutenu (c'est-à-dire cognitif ou émotionnel) de la part de l'employé (Yoo et Arnold, 2014). Par conséquent, les exigences du travail sont associées à certains coûts physiologiques ou psychologiques (par exemple, l'épuisement). Bien que

les demandes d'un employeur ne soient pas nécessairement négatives, elles pourraient se transformer en facteurs de stress au travail si le fait de répondre à ces demandes nécessite une quantité considérable d'effort (de ressources) que l'employé ne récupérera pas adéquatement (Meijman et Mulder, 1998).

Les ressources, représentées dans la deuxième moitié du modèle *JD-R*, sont les aspects physiques, psychologiques, sociaux ou organisationnels du travail (Yoo et Arnold, 2014). Celles-ci réduisent les demandes liées au travail et les coûts physiologiques et psychologiques qui leur sont associés. De plus, elles sont fonctionnelles pour atteindre les objectifs de travail, ou stimulent la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement (Demerouti et al., 2001). Les ressources peuvent être présentes dans l'environnement de travail ou elles peuvent représenter un trait personnel. Les ressources comprennent le climat de travail, le support social au travail (par exemple, le support managérial), l'autonomie, la discrétion des compétences et les traits personnels, tel que la résilience (Bakker et Demerouti, 2007).

Maintenant que les deux parties du modèle *JD-R* sont définies, nous pouvons mieux comprendre comment appliquer cette théorie à la possibilité de l'épuisement professionnel dans la vente relationnelle. En effet, le modèle postule que diverses demandes liées au travail peuvent mener à la perte de ressources, y compris la réduction des ressources énergétiques des employés, sous forme d'épuisement professionnel. Dans le même ordre d'idées, ce modèle propose, par exemple, que l'épuisement professionnel se produit quand les employés perçoivent que la qualité et la quantité des demandes liées au travail dépassent la qualité et la quantité des ressources qui leur sont disponibles (Bakker et Demerouti, 2007).

4.2 Le modèle de la conservation des ressources

La théorie de la conservation des ressources (*COR*) est basée sur le principe que les individus sont motivés à protéger leurs ressources actuelles (conservation) et à acquérir de nouvelles ressources (acquisition) (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl, et Westman, 2014). Dans cette approche, on définit les ressources comme étant des objets, des états, des

conditions et d'autres choses que les gens valorisent (Hobfoll, 1988). *COR* est alors une théorie dynamique ; la fluctuation des ressources signifie que le changement est une partie naturelle de la théorie.

À partir du principe de base de la conservation et de l'acquisition émergent deux autres principes de *COR* (Halbesleben et al., 2014). Le premier est le principe de primauté de la perte de ressources : il est psychologiquement plus dommageable pour les individus de perdre des ressources qu'il leur est utile d'acquérir celles qu'ils ont perdues. Le deuxième principe est celui de l'investissement des ressources. Dans le but de gagner de nouvelles ressources, les gens investissent celles qu'ils ont acquises afin de se protéger contre une perte et d'avoir à s'en remettre (Hobfoll, 2001). Selon la théorie *COR*, lorsque les demandes liées au travail excèdent les ressources, le rendement est réduit (Babakus et al., 1999). Enfin, le modèle suggère trois circonstances pendant lesquelles les individus subissent du stress : lors de la perte de ressources; lorsque les ressources actuelles sont menacées; et lorsque le rendement des investissements, fait pour maximiser les ressources, est inadéquat (Halbesleben et Bowler, 2007).

Selon Halbesleben et al. (2014), il existe plusieurs catégories permettant de classer les nombreuses ressources rapportées dans la littérature organisationnelle : les objets/conditions, les ressources constructives, le support social, les ressources énergétiques, les ressources clés et les ressources macro. Nous choisissons d'analyser l'impact d'une ressource externe (qui est externe à la personne, qui provient de l'environnement) et d'une ressource interne (qui est propre à la personne, qui provient de l'individu) sur l'épuisement émotionnel, et par conséquent sur la performance en vente.

La ressource externe choisie, qui a déjà été abordée lors de l'explication de la perspective dyadique vendeur-gestionnaire, est le support managérial (perçu par le vendeur). Cette ressource fait partie de la catégorie des ressources de soutien social selon Halbesleben et al. (2014). Ensuite, la ressource interne sélectionnée est la résilience du vendeur. Celle-ci est constructive, c'est-à-dire que c'est une ressource qui s'apprend. Elle fera l'objet du paragraphe suivant (Halbesleben et al., 2014).

4.3 La résilience du vendeur

La résilience est une ressource interne qu'on peut définir comme étant la capacité de surmonter ou de se remettre de l'adversité, de conflits, d'échecs ou d'autres événements qui induisent des niveaux élevés de stress ou de pression (Luthans, 2002, p. 702). Selon Jackson, Firtko, et Edenborough (2007), le développement de la résilience en tant que concept a commencé dans les années 1800 et se poursuit aujourd'hui. Dans la littérature organisationnelle, une sensibilisation aux avantages de la résilience pour les organisations et la performance des employés a récemment émergée (Youssef et Luthans, 2007). Les études qui analysent la résilience dans un contexte de vente sont malheureusement presque inexistantes. Par contre, la nature même de la position des vendeurs, et le fait que les vendeurs ont tendance à être plus dépendants de leurs propres capacités à gérer les défis auxquels ils sont confrontés et moins dépendants du soutien externe, met en lumière l'importance de leur résilience (Bande, Fernández-Ferrín, Varela, et Jaramillo, 2015; Lussier et Hartmann, 2017). La vente est effectivement une profession où on connaît fréquemment des échecs et subit plusieurs rejets. Le succès en tant que vendeur dépend, en partie, de la capacité de répondre ou de rebondir efficacement après l'échec (Bande et al., 2015; Lussier et Hartmann, 2017). La recherche dans d'autres domaines indique que les différences individuelles influencent les réponses comportementales déterminant la propension au succès et à l'échec (Dixon et Schertzer, 2005). Ceci suggère que les différences individuelles, en termes psychologiques, peuvent jouer un rôle dans la variance du succès que connaissent les vendeurs (la performance). Selon Bande et al. (2015), la résilience a une influence négative sur l'épuisement émotionnel en vente. Ceci signifie que plus un vendeur est résilient, moins il aura tendance à être épuisé émotionnellement. De plus, étudier cette ressource dans un contexte de vente en *B2B* s'avère très intéressant pour les gestionnaires et les théoriciens, étant donné la nature de la résilience qui constitue une ressource importante pour un vendeur, qui peut varier dans le temps et qui peut être améliorée (Lussier et Hartmann, 2017). En effet, il a été noté que la résilience ressemble plus à un état qui peut être développé et amélioré qu'à un trait de personnalité permanent (Luthans, Vogelgesang, et Lester, 2006; Youssef et Luthans, 2007). À cet égard, il a été suggéré que la résilience peut être acquise par la formation (Bonanno, 2005) et que la

résilience d'un employé peut être améliorée en utilisant un coaching axé sur le comportement (Sherlock-Storey, Moss, et Timson, 2013). Finalement, la résilience du vendeur se révèle une ressource à étudier davantage dans la sphère de la vente afin de mieux comprendre comment elle affecte le vendeur, son niveau d'épuisement émotionnel et sa performance.

5. Le rôle modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire

Finalement, l'une des forces du modèle *COR* est sa capacité à expliquer les éléments menant à l'épuisement professionnel à travers les trois processus notés plus haut. De plus, *COR* permet d'analyser les conséquences de l'épuisement professionnel. C'est pour ces raisons que nous nous appuyons sur le modèle *COR* en tant que cadre théorique pour cette étude. Plus précisément, comme l'épuisement émotionnel représente une perte importante des ressources (Hobfoll, 2001), le modèle *COR* suggère que les employés épuisés (ou émotionnellement épuisés) sélectionnent soigneusement la manière dont ils utilisent le reste de leurs ressources (Siegall et McDonald, 2004). En effet, en raison de la perte de ressources ou de la menace de perte, les employés ont tendance à prendre des mesures protectionnistes envers celles-ci. Ils vont commencer par chercher à s'éloigner de la situation qui cause l'épuisement émotionnel (Cherniss, 1980; Freedy, Shaw, Jarrell, et Masters, 1992; Siegall et McDonald, 2004). De plus, les employés vont protéger les ressources qu'il leur reste, malgré l'épuisement, en trouvant de meilleures stratégies et en étant plus sélectifs dans l'investissement de leurs ressources, de manière à maximiser les rendements associés à ces investissements (en particulier leurs ressources énergétiques) (Baltes, 1997; Baltes et Baltes, 1990; Hobfoll, 2001). Ceci suggère que les vendeurs émotionnellement épuisés peuvent, par exemple, faire ressortir leur personnalité proactive en tant que ressource interne pouvant les aider à atteindre leurs objectifs de performance, malgré la fatigue et la perte de ressources.

La proactivité fait référence à la tendance comportementale à identifier les opportunités et les changements dans l'environnement (Bateman et Crant, 1993; Crant, 2000). Les employés proactifs ne sont pas limités par les règles et les normes établies (Tang, Liu, Oh,

et Weitz, 2014). Non seulement les individus proactifs persistent malgré les difficultés (Bateman et Crant, 1993), ils vont faire preuve d'initiative et vont chercher à identifier les opportunités et à trouver les meilleures façons d'investir leurs ressources restantes, surtout dans des situations critiques comme lorsqu'ils sont épuisés émotionnellement (perte de ressources). Ils ont tendance à être très méticuleux lorsque vient le temps d'exploiter les ressources disponibles pour atteindre leurs buts et objectifs (Crant, 1996). La proactivité a déjà, quoique très peu, été étudiée dans la vente en *B2B* (Bande et Fernández-Ferrín, 2015). Les recherches de Crant (1995) auprès d'agents immobiliers ont permis de montrer que les individus proactifs, étant en mesure de sélectionner, d'interpréter et de modifier les situations dans lesquelles ils se trouvent, ont tendance à être plus performants au travail.

De plus, la proactivité a été indirectement liée à l'efficacité dans la vente et considérant la forte concurrence et les nombreux choix offerts aux clients, le vendeur passif et réactif a moins de chances de faire aussi bien que son équivalent plus proactif (Pitt, Ewing, et Berthon, 2002). Il est donc intéressant et original d'avancer la recherche sur la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire³ en l'intégrant au modèle conceptuel de cette étude comme variable modératrice de la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur.

6. Les variables de contrôle

La recherche a montré que les facteurs démographiques peuvent affecter les perceptions et les comportements des employés (Jaramillo et al., 2011). Ces facteurs peuvent conséquemment jouer un rôle sur la performance. Il est courant de se servir de ces facteurs comme variables de contrôle lors des tests des hypothèses. Par exemple, l'âge ou encore le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'entreprise peuvent être contrôlés. Ces deux variables de contrôle ont d'ailleurs toujours été utilisées dans la recherche sur la performance en vente (Churchill et al., 1985). Cette section permettra d'expliquer le choix de les contrôler dans notre étude, en fonction de la littérature et de nos propres connaissances.

³ Pour des raisons de concision, dans ce mémoire, nous utiliserons parfois la proactivité comme terme abrégé pour signifier la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire.

6.1 L'âge du vendeur

L'âge a été associé aux perceptions du stress, à la satisfaction au travail et à la performance au travail (Kim, Knight, et Crutsinger, 2009). De plus, l'âge est souvent lié à une variation des comportements des vendeurs et leur performance en vente (Levy et Sharma, 1994). Il y a plusieurs années, certains auteurs ont suggéré que la performance du vendeur s'améliore jusqu'à l'âge de 40 ans pour diminuer par la suite (Kirchner, McElwain et Dunnette, 1960). Certains travaux ont proposé que la performance du vendeur, après avoir atteint un pic, commence effectivement à s'amenuiser après un certain nombre d'années (Jolson, 1974). Selon ces auteurs, la performance du vendeur suivrait la même courbe que celle du cycle de vie du produit.

6.2 L'expérience du vendeur au sein de l'entreprise

Au fil des années, un vendeur serait capable d'améliorer ses compétences, de développer une meilleure connaissance de la vente, de *percevoir* les différents types de clients et d'*utiliser* différentes stratégies dans la vente (Weitz, Sujun, et Sujun, 1986). Pour certains auteurs, plus le nombre d'années d'expérience du vendeur augmente, plus la dyade vendeur-client a de chances de surmonter les obstacles lors des périodes difficiles (Dwyer et al., 1987). En effet, le nombre d'années d'expérience du vendeur fournirait une meilleure *compréhension* du client. La méta-analyse de Franke et Park (2006) a montré que les vendeurs expérimentés étaient plus susceptibles de s'engager dans des comportements de vente adaptative et de signaler des niveaux plus élevés de satisfaction professionnelle et de performance. L'expérience a également été liée aux perceptions de stress, à l'engagement organisationnel, à l'intention de renouvellement et à la performance (par exemple Jaramillo, Grisaffe, Chonko, et Roberts, 2009; Siguaw et Honeycutt Jr, 1995). D'autres auteurs ont indiqué que les ventes augmentent avec l'expérience du vendeur, mais qu'elles déclinent au-delà de dix-huit années d'ancienneté (Dalrymple et Strahle, 1990). Wachner et al. (2009) ont contribué aux études sur la variance de la performance et ont inclus l'expérience des vendeurs comme variable de contrôle à leur modèle. Ceci leur a permis de réaliser que les vendeurs grandissent dans leur expérience au sein de l'organisation et que l'entreprise possède parfois déjà un nombre élevé de vendeurs *expérimentés* et *qualifiés*. Pour aider les

vendeurs déjà bien qualifiés pour leur rôle dans l'entreprise, développer des routines de formation les permettant de continuer de gagner en expertise s'agirait d'une solution d'optimisation des revenus (Wachner et al., 2009).

Nous pensons que l'âge et le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'organisation⁴ peuvent avoir une influence de nature quadratique sur la performance du vendeur. Le fait qu'un vendeur âgé ou expérimenté soit plus compétent en général devrait avoir un effet sur les conséquences de la vente. Pour cette raison, nous allons mesurer ces facteurs à des fins de contrôle.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'introduire les différents concepts théoriques à l'étude et de mieux comprendre comment ils se situent entre eux dans la littérature académique et managériale.

Nous avons vu comment les approches de vente ont évolué. Pour aider le vendeur qui vit des situations stressantes quotidiennement, pouvant aller jusqu'à l'épuisement émotionnel, le support managérial devient essentiel à la performance en vente. En fait, à l'aide des modèles *JD-R* et *COR*, nous avons pu mieux saisir comment diverses ressources, comme celles retenues pour cette étude (le support managérial perçu par le vendeur et la résilience du vendeur), peuvent influencer l'épuisement émotionnel et conséquemment, la performance du vendeur. Enfin, lorsqu'un vendeur est épuisé émotionnellement, il y a perte de ressources et la littérature permet de croire que la proactivité pourrait servir de modérateur entre son épuisement émotionnel et sa performance. Finalement, nous avons vu que certaines variables démographiques, comme l'âge et le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'organisation, devraient être contrôlées lors des tests d'hypothèses, étant donné la probabilité de leur impact sur la performance du vendeur.

Maintenant que les concepts théoriques ont été expliqués, le deuxième chapitre présentera le modèle conceptuel regroupant les construits étudiés et les hypothèses que nous tenterons de vérifier.

⁴ Pour des raisons de concision, dans ce mémoire, nous utiliserons parfois l'expérience comme terme abrégé pour signifier le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'organisation.

Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses

Introduction

Le premier chapitre a introduit les principaux concepts étudiés au sein de ce mémoire : la résilience (une ressource interne) et le support managérial (une ressource externe), l'épuisement émotionnel et la proactivité du vendeur comme concepts clés dans l'évaluation de la performance en vente. Une revue de la littérature a permis de cerner les construits à examiner lors de la collecte de données. Maintenant que les bases théoriques de notre modèle de recherche ont été expliquées, nous allons exposer notre étude empirique dans les parties suivantes de ce travail de recherche. L'objectif de ce prochain chapitre est donc de présenter le cadre conceptuel, le modèle de la recherche et les hypothèses qui en découlent.

Afin d'y parvenir, ce chapitre expliquera premièrement la problématique, les objectifs et le cadre théorique de la recherche. Dans la seconde section, le modèle conceptuel et les hypothèses de la recherche seront présentés de façon détaillée. Nous distinguerons les hypothèses relatives aux effets directs, à l'effet médiateur, à l'effet modérateur ainsi que les variables à contrôler lors du test de notre modèle de recherche.

Dans un premier temps, nous décrirons les effets directs des ressources : l'effet de la résilience et le support managérial sur l'épuisement émotionnel du vendeur et celui de l'épuisement émotionnel du vendeur sur sa performance en vente. Dans un deuxième temps, nous analyserons l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel du vendeur entre les différentes variables retenues dans cette recherche : la résilience et le support managérial (variables explicatives, indépendantes) et la performance en vente (variable à expliquer, dépendante). Nous mettrons aussi en évidence la proactivité du vendeur, envisagée comme variable modératrice de la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur. Enfin, les variables spécifiques au vendeur, que nous utiliserons comme variables de contrôle, seront présentées : l'âge et le nombre d'années d'expérience dans la compagnie.

1. La problématique et les objectifs de recherche

Dans cette première section, nous énoncerons la problématique ainsi que l'objectif de la recherche. Ensuite, nous détaillerons le cadre théorique organisant cette étude, basé sur la revue de littérature.

1.1 La problématique de recherche

Tel que décrit en introduction, nous nous intéressons à mieux comprendre l'épuisement émotionnel du vendeur, qui est de plus en plus présent dans le milieu de travail, particulièrement dans un contexte de vente en *B2B*. Ce métier sollicitant une gestion d'émotions efficace, nécessite effectivement une conservation et une juste utilisation des ressources disponibles (internes et externes) afin de réduire l'impact négatif possible de l'épuisement émotionnel sur la performance en vente. De plus, un intérêt particulier est porté sur la proactivité d'un vendeur perçue par le gestionnaire comme une tendance comportementale permettant d'atténuer cet impact négatif que peut provoquer l'épuisement émotionnel sur la performance. Ceci nous mène à la problématique étudiée qui peut être énoncée de la façon suivante :

Quel est l'effet de la résilience du vendeur et du support managérial perçue par le vendeur sur son épuisement émotionnel et sa performance perçue par le gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire?

Nous choisissons de répondre à la problématique indiquée ci-dessus à l'aide d'un raisonnement *déductif* basé sur une démonstration ainsi qu'une démarche *hypothético-déductive*. Cette démarche consiste à tout d'abord nous baser sur la littérature existante afin de formuler des hypothèses de recherche et finalement à les confronter à la réalité (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert, 2012). Ce choix de démarche est motivé par l'essence de nos objectifs de recherche : explorer, décrire, vérifier et maîtriser de nouvelles connaissances (Evrard, Pras, et Roux, 2009).

Dans ce mémoire, la démarche méthodologique s'inscrit dans la tendance majoritaire des recherches réalisées en marketing. En effet, plusieurs auteurs ont su démontrer que l'approche *hypothético-déductive* est bien établie. De plus, 80% des articles publiés suivent cette tendance (Hudson et Ozanne, 1988; Simonson, Carmon, Dhar, et Drolet, 2001). Les principaux journaux en marketing du classement du *Journal of Citation Report* (JCR) de HEC Montréal suivent spécifiquement cette démarche, par exemple, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Industrial Marketing Management*.

Notre recherche propose d'approfondir l'analyse des ressources externes et internes (c'est-à-dire, la résilience et le support managérial) disponibles pour un vendeur, et plus particulièrement, l'effet de celles-ci sur son épuisement émotionnel. De plus, nous avons comme objectif d'évaluer l'effet de l'épuisement émotionnel du vendeur sur sa performance perçue par le gestionnaire. Ainsi, nous aimerions distinguer les hypothèses relatives aux effets directs de la résilience et du support managérial (c'est-à-dire les ressources) sur l'épuisement émotionnel et la performance perçue par le gestionnaire. Ensuite, nous cherchons à définir les hypothèses relatives à l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre les ressources et la performance, et finalement une dernière hypothèse décrira l'effet modérateur de la proactivité sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance.

1.2 Les objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherche se divisent en deux parties : l'objectif principal (général) qui vise la contribution que nous souhaitons apporter et les objectifs opérationnels qui touchent les activités à réaliser afin d'arriver à cet objectif premier.

Rappelons que la question de recherche est double. En effet, la première partie de la problématique vise les effets des ressources sur l'épuisement émotionnel et la performance des vendeurs, tandis que la seconde partie de la question tente de comprendre l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par son gestionnaire sur la relation entre son épuisement émotionnel et sa performance. L'objectif général peut donc être séparé en

deux parties distinctes. D'ailleurs, c'est en accomplissant certains buts opérationnels que nous atteindrons cet objectif général. Ces cibles expliquent les opérations concrètes à faire pour réaliser le projet de recherche et répondre à la problématique. En effet, les objectifs opérationnels décrivent la tâche pratico-pratique qui sera accomplie.

Dans cette démarche *hypothético-déductive* classique, nous avons comme objectif principal d'**affiner la théorie du marketing relationnel à l'aide d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire. Plus spécifiquement, nous désirons confirmer l'importance des ressources comme moyens d'amoindrir l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance en vente. Enfin, nous voulons explorer la possibilité que la proactivité d'un vendeur puisse modérer la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur.** De cet objectif général découlent quatre objectifs opérationnels :

1. Explorer la littérature académique sur le marketing relationnel, et particulièrement approfondir l'analyse des ressources internes (propres à l'individu) et externes (propres à l'environnement) et leurs effets sur l'épuisement émotionnel et la performance dans un contexte de vente en *B2B*.
2. Décrire les cadres théoriques existants — *JD-R* et *COR* — en psychologie, en management de même qu'en marketing pour expliquer le processus d'épuisement émotionnel (perte des ressources) afin de l'intégrer dans un contexte de vente en *B2B*.
3. Tester empiriquement les variables retenues afin de confirmer les effets des ressources des vendeurs sur leur niveau d'épuisement émotionnel, et par conséquent, sur leur performance, tout en vérifiant l'effet de modération de la proactivité sur la relation entre les deux derniers construits.
4. Contribuer aux apports théoriques et managériaux dans le domaine du marketing relationnel, tout en indiquant les limites et des voies futures de recherche.

Les deux premiers objectifs opérationnels ont été accomplis dans le premier chapitre. Quant aux deux derniers, ils seront accomplis dans les chapitres suivants. Finalement, pour répondre à la problématique de la recherche, énoncée dans l'encadré plus haut, nous proposons d'évaluer les variables du modèle conceptuel de cette étude (voir la section suivante) en incluant une perspective dyadique vendeur-gestionnaire. Les variables ont été explorées en détail dans le premier chapitre. En effet, nous avons considéré plusieurs façons de définir les concepts et avons tenté de comprendre les liens existants dans la littérature académique et managériale. Les variables retenues sont identifiées ci-après.

Variables indépendantes (explicatives) :

- La résilience du vendeur (ressource interne)
- Le support managérial perçu par le vendeur (ressource externe)

Variable dépendante (à expliquer) :

- La performance du vendeur perçue par le gestionnaire

Variable médiatrice :

- L'épuisement émotionnel du vendeur

Variable modératrice :

- La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire

Variables de contrôle :

- L'âge du vendeur
- L'expérience du vendeur au sein de l'organisation (en nombre d'années)

2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

La problématique, les objectifs de recherche ainsi que les concepts retenus présentés précédemment permettront maintenant la formulation d'un certain nombre d'hypothèses. Cette seconde section vise à présenter un modèle conceptuel ainsi que les hypothèses du modèle qui seront testées dans ce mémoire.

L'objet central de cette recherche concerne l'effet de la résilience (une ressource interne) et du support managérial (une ressource externe) sur l'épuisement émotionnel, et par conséquent, sur la performance des vendeurs, en portant une attention particulière à la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire. La revue de la littérature nous permet de proposer un ensemble d'hypothèses. Ce travail nous conduit à l'élaboration d'un modèle conceptuel au sein duquel les ressources, l'épuisement émotionnel, la performance et la proactivité du vendeur jouent des rôles clés.

En premier lieu, nous présenterons le modèle conceptuel pour une démonstration plus visuelle des hypothèses et de l'organisation des construits de notre recherche. En second lieu, les hypothèses de recherche seront élaborées. Nous préciserons d'abord les hypothèses relatives aux effets directs des ressources internes et externes sur l'épuisement émotionnel ainsi que l'effet direct de l'épuisement émotionnel sur la performance. Après avoir présenté les hypothèses relatives aux effets directs, nous exposerons celles liées à la médiation puis à la modération. Nous présenterons l'hypothèse relative à la variable médiatrice : l'épuisement émotionnel du vendeur, entre les ressources et sa performance. Enfin, nous examinerons l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.

2.1 Le modèle conceptuel de la recherche

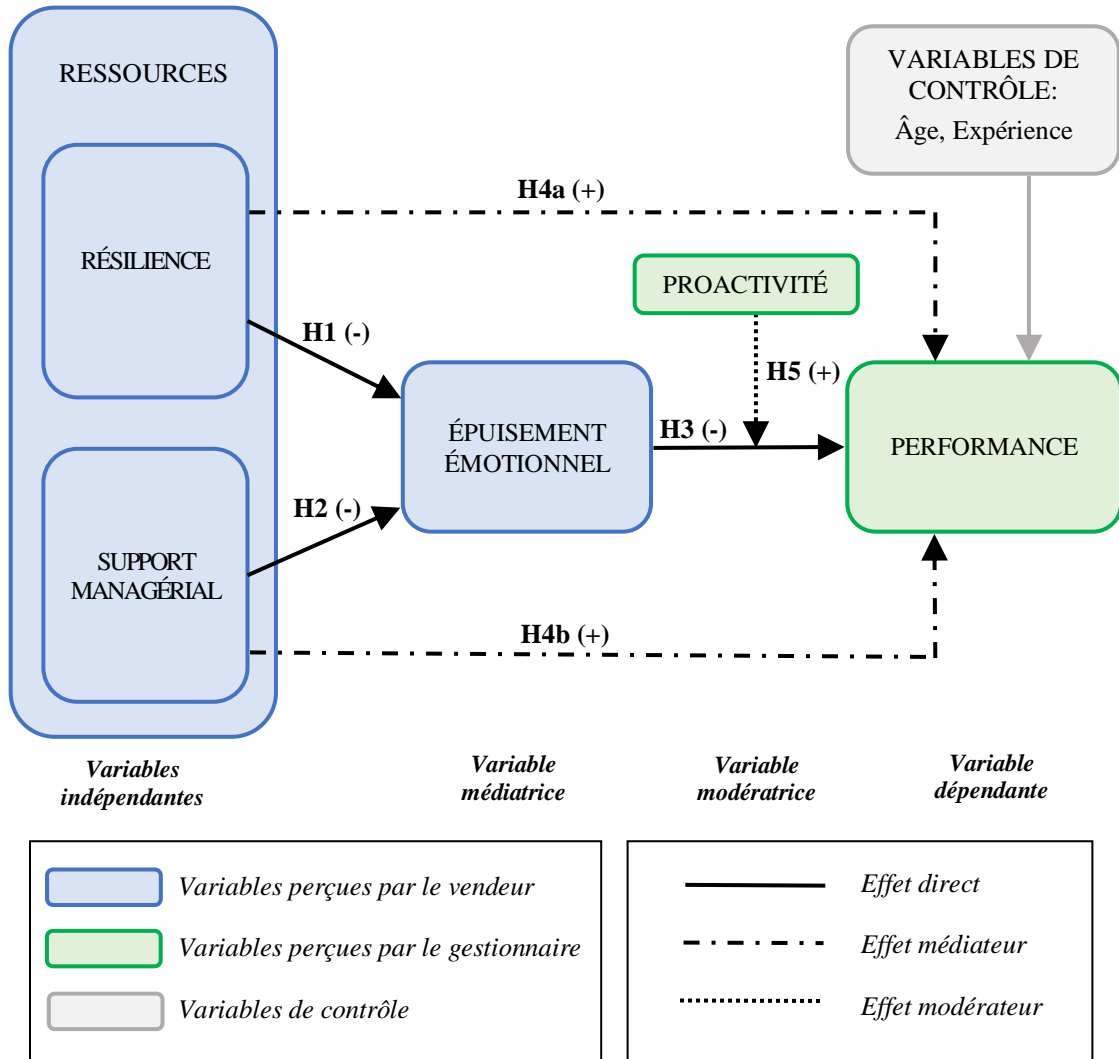
Selon le principe *hypothético-déductif* de Gavard-Perret et al. (2012), les modèles conceptuels sont des représentations réduites et des reflets simplifiés de la réalité. Les chercheurs utilisent les modèles conceptuels afin de représenter la réalité qui est parfois trop complexe pour être détaillée. En suivant cette idée, notre modèle conceptuel ne tiendra compte que des éléments les plus importants pour représenter la réalité.

Le modèle conceptuel de cette recherche (*cf.* Figure 1) nous permettra de tester :

- 1) les effets directs des variables explicatives, la résilience du vendeur (ressource interne) et le support managérial perçu par le vendeur (ressource externe) sur l'épuisement émotionnel du vendeur (variable à expliquer), ainsi que l'effet direct de l'épuisement émotionnel du vendeur (variable explicative) sur sa performance perçue par le gestionnaire (variable à expliquer);
- 2) le rôle de l'épuisement émotionnel (variable médiatrice) entre la résilience du vendeur et le support managérial perçu par le vendeur, et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire;
- 3) l'effet de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire (variable modératrice) sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance perçue.

Pour tester ce modèle, nous allons mesurer empiriquement l'influence des ressources externes et internes sur l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur, dans le cadre d'une étude en coupe instantanée (ceci est présentée en détail dans le chapitre 4).

Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche



Notre modélisation se doit d'être simple et originale afin de justifier sa légitimité et son intérêt. La simplicité du modèle repose sur une sélection et une organisation claire et logique des construits retenus (et pertinents) venant de la revue de la littérature. En ce qui a trait à l'originalité du modèle, elle repose principalement sur l'approche dyadique vendeur-gestionnaire. Cette dyade, qui représente une relation centrale dans la vente, demeure très peu étudiée dans les recherches scientifiques combinant la psychologie positive et la vente. En effet, grâce à *COR*, nous représentons le processus de l'épuisement émotionnel dans la vente en *B2B*, en incluant deux ressources comme variables indépendantes : le support managérial perçu par le vendeur (ressource externe, provenant de l'environnement) et la résilience du vendeur (ressource interne, propre à l'individu).

L'épuisement émotionnel (la variable médiatrice) est également centré sur le vendeur et permet d'exprimer une autoévaluation du niveau d'épuisement émotionnel du vendeur (représentant la perte des ressources). Ensuite, la variable modératrice est axée sur la perception du gestionnaire de la proactivité du vendeur. Cette variable elle-même contribue à l'originalité de l'étude. Finalement, la variable à expliquer est la résultante de l'évaluation subjective de la performance d'un vendeur, faite par son gestionnaire.

Le test du modèle sera effectué en utilisant six hypothèses. Certaines hypothèses concernent l'effet direct des variables indépendantes centrées sur le vendeur : la résilience du vendeur (H1) et la perception du support managérial que le vendeur estime recevoir (H2) sur l'épuisement émotionnel. De plus, nous posons également comme hypothèse, l'effet direct de l'épuisement émotionnel sur la performance du vendeur (H3). Ensuite, l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre les ressources et la performance se traduit par deux hypothèses (H4a et H4b). Puis, une dernière hypothèse s'inscrit pour tester l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par son gestionnaire sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur (H5). Finalement, sans constituer des hypothèses supplémentaires, nous testerons l'effet de deux variables de contrôle, à savoir les effets de l'âge et du nombre d'années d'expériences du vendeur au sein de l'organisation sur sa performance. Ces variables seront incluses dans le modèle lors de tous les tests d'hypothèses. La section suivante présentera les hypothèses de la recherche en les situant vis-à-vis la littérature existante, qui a préalablement été explorée en profondeur dans le premier chapitre.

2.2 Les hypothèses de la recherche

La problématique de la recherche, les objectifs ainsi que les construits retenus présentés précédemment nous ont conduit à six hypothèses. En nous appuyant sur les éléments de la revue de littérature, les paragraphes suivants préciseront les hypothèses relatives aux effets directs puis celles reliées à l'effet de médiation, et finalement nous exposerons l'hypothèse reliée à l'effet de modulation. En guise de synthèse, un tableau récapitulatif de toutes les hypothèses sera présenté.

L'effet direct de la résilience sur l'épuisement émotionnel

La première hypothèse de recherche est principalement justifiée grâce à la théorie *COR*. De plus, nous rappelons que, selon Bande et al. (2015), la résilience a une influence négative sur l'épuisement émotionnel en vente. Ceci signifie que plus un vendeur est résilient, moins il devrait être épuisé émotionnellement.

Hypothèse 1	Plus la résilience perçue du vendeur est élevée (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
-------------	--

L'effet direct du support managérial sur l'épuisement émotionnel

Selon la littérature présentée dans le chapitre précédent, les vendeurs qui perçoivent leurs gestionnaires comme étant réellement soucieux de leur développement peuvent être moins sujets à l'épuisement émotionnel, tandis que les vendeurs percevant un manque de solidarité et de support de la part de leurs gestionnaires sont plus susceptibles de souffrir d'épuisement émotionnel (Darrat et al., 2016). En *B2B*, Boles et al. (1997) montrent que les gestionnaires avec des attentes claires et réalistes et qui réussissent à supporter les vendeurs dans l'atteinte de leurs objectifs de performance peuvent aider à réduire l'épuisement émotionnel des vendeurs. En effet, le support managérial est une ressource nécessaire qui a un impact positif sur le vendeur et son niveau d'épuisement émotionnel (Macintosh, 2000). Ces études antérieures nous permettent d'énoncer l'hypothèse 2.

Hypothèse 2	Plus le support managérial perçu du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
-------------	--

L'effet direct de l'épuisement émotionnel sur la performance

La justification de la troisième hypothèse de recherche provient principalement des études de Rutherford et al. (2015), qui ont trouvé que l'épuisement émotionnel était la seule des trois composantes de l'épuisement professionnel à avoir un impact négatif direct sur la performance en vente. Afin d'évaluer la performance en vente, nous nous baserons sur la perception du gestionnaire ; ce qui constitue une pratique bien établie selon Martin et Bush

(2006). D'ailleurs, la recherche montre également que les mesures de performance subjectives et objectives sont très fortement corrélées (Churchill et al., 1985).

Hypothèse 3	Plus l'épuisement émotionnel du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grande sera sa performance perçue par le gestionnaire.
-------------	---

L'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre les ressources et la performance

Afin de justifier les hypothèses 4a et 4b, nous nous appuyons sur les recherches de Maslach et Leiter (1999) qui soutiennent que plutôt qu'être un état final, l'épuisement émotionnel devrait être considéré comme un médiateur qui mène à d'autres conséquences importantes liées au travail. Notons qu'une des conséquences les plus fréquemment citées est la diminution de la performance au travail (Halbesleben et Buckley, 2004; Maslach, 1982). Il serait donc intéressant de vérifier si l'épuisement émotionnel peut agir comme médiateur entre les ressources de *COR* et la performance en vente.

Hypothèse 4a	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre la résilience du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.
Hypothèse 4b	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre le support managérial perçue par le vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.

L'effet modérateur de la proactivité sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance

Nous avons appris que lorsque les employés sont épuisés émotionnellement, ils vont protéger les ressources qu'il leur reste en trouvant de meilleures stratégies et en étant plus sélectifs dans l'investissement de ces dernières ressources, de manière à maximiser les rendements associés à ces investissements (Baltes, 1997; Baltes et Baltes, 1990; Hobfoll, 2001). Dans ces situations, un vendeur peut, par exemple, faire ressortir sa proactivité pour atteindre ses objectifs de performance, malgré la fatigue et la perte de ressources. Les recherches de Crant (1995) auprès d'agents immobiliers ont permis de montrer que les individus proactifs, étant en mesure de sélectionner, d'interpréter et de modifier les situations dans lesquelles ils se trouvent, ont tendance à être plus performants au travail.

De plus, la proactivité a été indirectement liée à l'efficacité dans la vente et considérant la forte concurrence et les nombreux choix offerts aux clients, le vendeur passif et réactif a moins de chances de faire aussi bien que son équivalent plus proactif (Pitt et al., 2002). Voici pourquoi il serait important de vérifier l'hypothèse suivante dans un contexte en *B2B*.

Hypothèse 5	La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire a un rôle modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.
-------------	---

Synthèse des hypothèses de la recherche

Pour conclure, voici un tableau (*cf.* Tableau 1) récapitulatif des hypothèses de la recherche que nous allons tester dans ce mémoire.

Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de la recherche

Hypothèse 1	Plus la résilience perçue du vendeur est élevée (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
Hypothèse 2	Plus le support managérial perçu du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
Hypothèse 3	Plus l'épuisement émotionnel du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grande sera sa performance perçue par le gestionnaire.
Hypothèse 4a	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre la résilience du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.
Hypothèse 4b	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre le support managérial perçu par le vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.
Hypothèse 5	La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire a un rôle modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.

3. Les variables de contrôle

Plusieurs facteurs peuvent jouer un rôle sur la performance, par exemple l'âge ou encore le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'entreprise. Tels que présentés dans le modèle conceptuel, ces facteurs nous serviront de variables de contrôle lors du test des hypothèses. Cette section permettra d'expliquer le choix de les contrôler dans notre étude, en fonction de la littérature et de nos propres connaissances.

3.1 L'âge

Tel que précisé dans le chapitre précédent, l'âge est souvent lié à une variation des comportements des vendeurs et leur performance en vente (Levy et Sharma, 1994). Rappelons qu'il y a plusieurs années, certains auteurs ont suggéré que la performance du vendeur s'améliore jusqu'à l'âge de 40 ans pour diminuer par la suite (Kirchner, McElwain et Dunnette, 1960). Nous croyons que le fait de contrôler l'âge dans notre modèle permettrait de mieux expliquer comment les divers construits interagissent entre eux avant d'influencer la performance en vente.

3.2 Le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise

Tout comme Wachner et al. (2009), nous choisissons d'inclure l'expérience du vendeur au sein de l'entreprise comme variable de contrôle de notre modèle, afin de contribuer aux études sur la variance de la performance. Ceci est justifié par ce qu'on apprend de la méta-analyse de Franke et Park (2006), qui montre que les vendeurs expérimentés sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements de vente adaptative et de signaler des niveaux plus élevés de satisfaction professionnelle et de performance. L'expérience a également été liée aux perceptions de stress, à l'engagement organisationnel, à l'intention de renouvellement et à la performance (par exemple Jaramillo et al., 2009; Siguaw et Honeycutt Jr, 1995). D'autres auteurs ont indiqué que les ventes augmentent avec l'expérience du vendeur, mais qu'elles déclinent au-delà de dix-huit années d'ancienneté (Dalrymple et Strahle, 1990).

Conclusion

L'objectif de ce troisième chapitre était de préciser la problématique de recherche, de présenter les concepts retenus et d'énoncer les hypothèses découlant du modèle conceptuel. En reprenant les éléments théoriques détaillés dans la revue de littérature, nous avons terminé en présentant les hypothèses.

À titre de rappel, la problématique que nous étudions est :

**Quel est l'effet de la résilience du vendeur et du support managérial perçu par le vendeur sur son épuiement émotionnel et sa performance perçue par le gestionnaire?
Quel est l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire sur la relation entre l'épuiement émotionnel du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire?**

De plus, l'objectif principal de la recherche est d'**affiner la théorie du marketing relationnel à l'aide d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire, plus spécifiquement, de confirmer l'importance des ressources comme moyens de pallier l'épuiement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance, tout en explorant la possibilité que la proactivité d'un vendeur puisse modérer la relation entre son épuiement émotionnel et sa performance.** Nous avons clarifié les concepts retenus en nous appuyant sur la théorie tirée de la revue de littérature.

De plus, nous avons proposé un modèle conceptuel qui illustre les différentes relations entre les construits de cette étude dyadique vendeur-gestionnaire. Nous avons choisi de manipuler et de mesurer la résilience et le support managérial (pour représenter les ressources externes et internes disponibles pour un vendeur), l'épuiement émotionnel, la proactivité et la performance d'un vendeur perçues par son gestionnaire.

Outre sa simplicité, l'originalité de notre modèle réside dans le choix d'évaluer la proactivité du vendeur perçue par son gestionnaire comme variable modératrice sur la relation entre l'épuiement émotionnel et la performance en vente. De plus, l'originalité du modèle repose aussi sur le simple fait que cette étude soit dyadique, c'est-à-dire qu'elle inclut autant des variables centrées sur les vendeurs que d'autres centrées sur la perception de leurs gestionnaires. À partir du modèle conceptuel, nous avons pu formuler les

hypothèses de recherche qui seront mis à l'épreuve. Ainsi, notre objectif est de tester les six hypothèses principales formulées au sein de ce chapitre. Finalement, nous avons identifié les différents facteurs à contrôler lors de cette recherche. Ces facteurs, qui sont liés au vendeur, sont l'âge et le nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise.

Pour conclure, ce chapitre nous a permis de préciser le modèle et le choix des concepts qui y sont reliés ainsi que nos hypothèses de recherche. Dans le chapitre suivant, nous présenterons la méthodologie de la recherche en expliquant le secteur d'application, le choix du terrain de recherche, le prétest et les échelles de mesure.

Chapitre 3 : La méthodologie de la recherche

Introduction

L'objectif du présent chapitre est d'exposer la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Dans le but de tester les hypothèses de recherche émises dans le chapitre précédent, nous avons choisi de procéder à une méthode d'observation dyadique d'un vendeur et de son gestionnaire. Ce type de collecte de données en *coupe instantanée* permet de mesurer les variables relatives aux vendeurs ainsi que celles relatives aux gestionnaires dans un contexte momentané. Compte tenu de l'objectif de la recherche, visant à **affiner la théorie du marketing relationnel à l'aide d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire, plus spécifiquement, confirmer l'importance des ressources comme moyens de pallier l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance, tout en explorant la possibilité que la proactivité d'un vendeur puisse modérer la relation entre son épuisement émotionnel et sa performance**, nous avons choisi une démarche utilisant une seule étude combinant tous ces éléments.

La première partie de ce chapitre présentera en détail la méthode utilisée pour collecter les données dyadiques. Nous présenterons d'abord les étapes de la collecte de données ainsi que les conditions dans lesquelles la recherche a été effectuée. Ensuite, nous exposerons les choix des instruments de mesure des variables indépendantes, dépendantes, de la variable médiatrice, de la variable modératrice et finalement, des variables contrôlées.

1. La présentation de la méthode

Cette première section présentera la méthode utilisée pour répondre aux besoins de ce travail de recherche. Après avoir précisé la mesure de la relation vendeur-gestionnaire, nous détaillerons le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée, le développement du questionnaire, le prétest du questionnaire, les modalités d'administration des questionnaires ainsi que la méthode de modélisation utilisée.

1.1 La mesure de la relation vendeur-gestionnaire : une coupe instantanée

On définit une *coupe instantanée* comme étant l'examen d'un phénomène à un instant donné (précis). Une observation appelée *coupe instantanée* peut également s'appeler *coupe transversale*, parfois *donnée transverse* ou encore *observation statique*. Autrement dit, l'étude des données concerne une période précise, qu'on nomme *coupe instantanée*. L'observation d'un échantillon d'une population à un moment précis, appelée *coupe instantanée*, est au cœur des études en marketing relationnel observant la relation vendeur-gestionnaire (Agnihotri et Krush, 2015; Ahearne et al., 2013; Martin et Bush, 2006). Il arrive que les mêmes individus soient observés à plusieurs reprises lors d'une étude : on parle alors de données de panel ou longitudinales. Une *coupe instantanée* permet la création de modèles, par exemple des régressions, des modèles d'analyse de la variance à deux facteurs, etc.

Ainsi, nous optons dans ce cas-ci pour une perspective dyadique vendeur-gestionnaire à un moment bien précis, c'est-à-dire, une *coupe instantanée* comme moyen d'observation. Cette mesure d'observation servira à connaître le point de vue du vendeur ainsi que celui de son gestionnaire dans le contexte momentané.

1.2 Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée

La vente en *B2B* offre un terrain particulièrement intéressant pour l'étude des relations interpersonnelles entre les vendeurs et les clients. Malgré qu'étudier la vente en *B2B* à travers la dyade vendeur-client aurait été pertinent, nous avons choisi d'étudier le terrain de la vente en *B2B* à travers la dyade vendeur-gestionnaire, soit une dyade d'une importance capitale dans le succès d'une entreprise, surtout qu'il manque d'études multisources comme des dyades ou des triades (Hulland, Baumgartner, et Smith, 2018). C'est pourquoi le rôle du gestionnaire est central dans sa relation avec les vendeurs sous sa supervision. Il est important de noter que l'est du Canada est notre terrain d'enquête de vendeurs et de gestionnaires des ventes.

Notre choix s'est arrêté sur un terrain d'enquête auprès de vendeurs et de gestionnaires professionnels dans un seul secteur d'activités, soit celui des technologies de l'information, un domaine qui prend de l'ampleur dans le monde des affaires avec l'importance

grandissante de l'intelligence artificielle (Brynjolfsson et McAfee, 2017). Ce choix a été déterminé en fonction de deux raisons principales. La première raison concerne le manque de recherches quantitatives sur de vraies dyades vendeur-gestionnaire en général. Une explication potentielle pour ce manque de recherche est que la dyade est un terrain de recherche très exigeant en ce qui concerne le recueil de l'information. En effet, les vendeurs sont souvent sur la route et n'ont pas beaucoup de temps à accorder aux enquêtes. Dans le même ordre d'idées, les gestionnaires, étant également très occupés, ne possèdent pas beaucoup de temps à accorder aux sondages. De plus, considérant que ces derniers ont plusieurs vendeurs dans leur équipe, leur demander de remplir un questionnaire pour chacun d'entre eux peut paraître plutôt laborieux. Les vendeurs, autant que les gestionnaires et même les directeurs des divisions pour lesquels ceux-ci travaillent, pourraient également être réfractaires en ce qui a trait à la confidentialité de l'information. En effet, des questions se posent : leur questionnaire sera-t-il visionné par le vendeur ou par le gestionnaire et en quoi leur participation à cette étude vaut le temps qu'ils auront investi à y participer? Enfin, la deuxième raison de notre choix de terrain d'enquête est celle de dégager des implications managériales plus pertinentes et crédibles (par exemple, *versus* une dyade étudiante) auprès de l'entreprise étudiée.

La classification des types de vendeurs ainsi que la fonction commerciale sont très variées, tel que le mentionnent plusieurs auteurs (Darmon, 2001; Desormeaux, 1987; William C. Moncrief, 1986; William C Moncrief, Marshall, et Lassk, 2006). Les vendeurs qui seront considérés dans notre étude ont un plan salarial mixte : de base et de commission (ou un *bonus*). En effet, les plans avec *bonus* (basés sur les quotas) et les commissions constituent les deux régimes incitatifs de rémunération les plus courants chez les vendeurs (Kishore, Rao, Narasimhan, et John, 2013). Toutefois, la partie de la compensation fixe *versus* variable (la structure de rémunération) peut varier d'une organisation à une autre (Rouziès, Coughlan, Anderson, et Iacobucci, 2009). De plus, les vendeurs ont la particularité d'être sur des territoires fixes avec une clientèle propre à chacun. Ils sont en quelque sorte des entrepreneurs individuels à l'intérieur de leurs territoires respectifs. Dans la plupart des cas, les vendeurs font partie d'un groupe ou d'une équipe de vente (une force de vente) gérée par un gestionnaire.

Les activités principales des vendeurs peuvent se résumer par l'énumération suivante (voir Churchill et al., 2006).

1. La vente (présentations de ventes, introduction des nouveaux produits, etc.)
2. Le travail d'équipe (prise en charge des commandes, logistique, collaboration avec collègues, traitement des objections, etc.)
3. Le service à la clientèle (formation du client, gestion de stock, etc.)
4. La gestion de l'information (fourniture d'information technique, feedback, etc.)
5. Les réunions et conférences (réunions, conférences, congrès et salons)
6. La formation et le recrutement (recrutement et formation de vendeurs)
7. Les relations publiques (invitations clients et événements)
8. Les déplacements (pour se rendre chez les clients et dans les réunions)
9. La distribution (relations avec les distributeurs, vente aux distributeurs, etc.)

Avant de procéder à la collecte de données, nous avons formellement rencontré le vice-président de l'entreprise sondée, en plus d'effectuer quelques entrevues informelles avec de nombreux vendeurs, gestionnaires des ventes et chercheurs dans le domaine. Le but de ces rencontres était triple. Premièrement, tout comme plusieurs autres recherches dyadiques (Ahearne et al., 2005), elles ont servi de moyen pour évaluer et raffiner notre modèle conceptuel. Deuxièmement, compte tenu des préoccupations managériales concernant la longueur et la durée du questionnaire, ces discussions ont guidé la sélection des construits à évaluer et la façon de les mesurer. Troisièmement, en raison de quelques inquiétudes de la part des gestionnaires de l'organisation, en ce qui a trait à la durée du questionnaire, les courtes entrevues ont été particulièrement utiles pour fournir de l'information concernant la pertinence d'items spécifiques. En nous basant sur ces discussions et notre revue de littérature, nous avons ensuite développé deux questionnaires distincts : l'un destiné aux vendeurs et l'autre aux gestionnaires.

La collecte de données dyadique a suivi plusieurs étapes. Tout d'abord, nous avons contacté les directeurs des différents secteurs de l'entreprise, regroupant les équipes de vendeurs et leurs gestionnaires des ventes respectifs. Heureusement, et grâce à notre excellente relation avec des contacts ayant beaucoup d'emprise au sein de l'organisation et une persévérance de la part de notre équipe de recherche, tous les directeurs contactés ont accepté que leur secteur participe à l'étude. Finalement, la collecte de données de sondages

s'est déroulée sur environ trois mois. Sur 117 dyades de vendeurs et gestionnaires œuvrant au sein de l'entreprise participante et ayant été sollicités pour répondre à nos questionnaires, nous avons obtenu un échantillon final et exploitable de $n = 109$ dyades vendeur-gestionnaires en *B2B*, ce qui équivaut à un taux de réponse de 93,16%. De ces 109 vendeurs, 67,9% sont des femmes. Le nombre moyen d'années d'expérience de ces vendeurs au sein de l'entreprise sondée est de 7,2 années et leur âge moyen est de 36,6 ans. Les questionnaires destinés aux gestionnaires responsables de ces 109 vendeurs ont été remplis par 20 gestionnaires différents ayant chacun entre 1 et 10 vendeurs dans leur équipe. 75% ($n = 15$) de ces gestionnaires sont des hommes.

1.3 Le questionnaire

Nous avons sélectionné tous nos instruments de mesure en fonction de leurs qualités psychométriques et des objectifs de la recherche. Ces derniers ont été adaptés des échelles existantes anglophones. Ces échelles de mesure n'ayant pas été traduites en français auparavant et considérant le bilinguisme de nos participants, il était essentiel de les traduire en français. Nous avons également fait l'exercice de *rétrotraduire* ces échelles afin d'éviter les inexactitudes. Enfin, une attention particulière a été apportée à la formulation des questions dans un langage à la fois courant et adapté au monde des affaires (Hambleton, 2001). Nous avons également suivi les recommandations suivantes dans le but de limiter les biais de formulation des questions (Gavard-Perret et al. (2012), p. 134) :

1. Utiliser un vocabulaire familier pour les répondants.
2. Employer un vocabulaire précis.
3. Éviter les questions « doubles ».
4. S'assurer que les questions n'induisent pas la réponse.
5. Éviter de poser des questions trop longues.

Une fois les questions traduites, nous avons élaboré le questionnaire en regroupant les questions par concepts. Étant donné la perspective dyadique vendeur-gestionnaire de cette étude, nous avons créé deux questionnaires pour les fins de notre recherche : un premier pour les vendeurs (*cf.* Annexe 1) et un deuxième pour les gestionnaires (*cf.* Annexe 2). Le sondage des gestionnaires était naturellement plus court que celui destiné aux vendeurs, étant donné qu'ils devaient remplir un sondage pour tous les vendeurs de leur équipe. Le

questionnaire du vendeur a été organisé en quatorze groupes de questions, ce qui justifie sa durée d'environ une dizaine de minutes par vendeur. En effet, étant donné la difficulté à obtenir la participation d'entreprises dans une collecte de données dyadiques comme celle-ci, nous en avons profité pour collecter des données concernant des construits potentiellement pertinents pour de futures recherches. Ainsi, nous présentons ici les quatorze groupes de questions afin de justifier la durée du questionnaire. Toutefois, le questionnaire en annexe ne présente que les questions des construits qui ont servi dans le cadre de cette présente recherche. En ce qui concerne le deuxième questionnaire (celui que le gestionnaire devait remplir pour chaque vendeur dans son équipe), nous l'avons organisé en sept groupes, ce qui justifie sa durée d'environ quatre minutes. Encore une fois, nous avons profité de cette recherche pour collecter des données sur des construits supplémentaires pour d'éventuelles recherches. Cependant, seules les questions des construits qui ont servi à cette recherche sont présentées dans le questionnaire en annexe.

Questionnaire du vendeur :

- Section 1 : labeur émotionnel (*surface versus deep acting*)
- Section 2 : passion (intérêt & persévérance)
- Section 3 : focus régulateur (promotion *versus* prévention)
- Section 4 : optimisme
- Section 5 : résilience
- Section 6 : confiance
- Section 7 : motivation (intrinsèque & extrinsèque)
- Section 8 : expertise
- Section 9 : adaptabilité
- Section 10 : orientation client
- Section 11 : support managérial perçu
- Section 12 : épuisement professionnel (épuisement émotionnel, accomplissement personnel & dépersonnalisation)
- Section 13 : engagement organisationnel
- Section 14 : données personnelles (âge, expérience, sexe, éducation, etc.)

Questionnaire du gestionnaire :

- Section 1 : expertise du vendeur
- Section 2 : proactivité du vendeur
- Section 3 : empathie du vendeur
- Section 4 : conscience du vendeur

- Section 5 : confiance envers le vendeur
- Section 6 : performance du vendeur
- Section 7 : satisfaction générale du vendeur

Nous choisissons de mesurer les items de ces questionnaires sur une échelle de Likert (1932) à sept échelons (*cf.* Figures 2 et 3) offrant plus de variances qu'une échelle à cinq échelons (Evrard et al., 2009):

Figure 2 : L'échelle Likert à sept échelons (version française)

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

© Google Forms

Figure 3 : L'échelle Likert à sept échelons (version anglaise)

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

© Google Forms

À la recherche d'une certaine neutralité, les réponses négatives et les réponses positives ont été placées autour d'un point central, représentant un répondant indifférent (la valeur 4). En effet, certains auteurs ont démontré que les échelles sans point neutre peuvent procurer des résultats artificiellement positifs chez les personnes sondées, ayant une barrière psychologique à juger négativement (biais de complaisance) (Oliver, 1980, 1993). De plus, au cas où un vendeur ou un gestionnaire ne serait pas habitué à répondre à ce type de questionnaire, et dans le but de faciliter la lecture du questionnaire, nous avons indiqué les cinq énoncés de l'échelle de Likert au haut de chacune des questions. Enfin, afin de limiter le biais d'anxiété (Rosenberg, 1965), nous avons décidé d'expliquer l'étude en général sans divulguer l'objectif précis (biais du discours d'introduction), et d'inclure une phrase semblable à la suivante dans l'introduction (*cf.* Annexes 1 et 2) de chaque

questionnaire : « il n'y a pas de bonne ni de mauvaise réponse » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 142; adapté de Rosenberg, 1965).

Une fois les deux questionnaires bâtis et épurés, nous étions prêts à les soumettre au prétest. La section suivante explique la méthode utilisée pour prétester les questionnaires.

1.4 Le prétest du questionnaire

« Le prétest du questionnaire, consiste à interroger un petit nombre d'individus issus de la population de référence de l'étude, afin de repérer les erreurs commises, de s'assurer de la bonne compréhension des questions et de la fluidité du questionnaire » (Jolibert et Jourdan (2006), p. 95). Afin que la population étudiée – vendeurs et gestionnaires – puisse facilement comprendre nos questionnaires, ces derniers ont été présentés à des experts venant du monde des affaires, tous liés directement ou indirectement aux forces de ventes. Le prétest s'est déroulé en deux étapes. Dans un premier temps, nous avons présenté nos questionnaires à plusieurs experts (linguistique, de terrain et un professeur) qui ont partagé leurs commentaires sur le questionnaire vendeur et gestionnaire. À notre surprise, seuls quelques fautes d'orthographe, de structures de phrases, de terminologies et de traductions devaient être corrigées. À la suite de ces changements et une fois les deux questionnaires finalisés, nous les avons présentés, pour validation et en guise de prétest définitif, au directeur marketing de l'entreprise sondée qui n'a apporté aucune remarque complémentaire. Selon le retour des prétests finaux, le temps requis pour remplir les questionnaires était d'environ dix minutes (vendeur) et quatre minutes (gestionnaire).

1.5 La méthode d'administration du questionnaire

Il existe plusieurs méthodes pour soumettre un questionnaire de recherche. Parmi ceux-ci, les plus importantes sont par voie postale, téléphonique, *via* Internet ou directement, soit en personne (le face à face). Nous avons opté pour la soumission des questionnaires *via* Internet en employant la plateforme *Google Forms*. Cette méthode a pour avantage de permettre aux participants de prendre le temps de répondre (de se sentir à l'aise) et de garantir la confidentialité de leurs réponses aux vendeurs et aux gestionnaires. Cette

méthode permet également de recueillir des informations sur des personnes dispersées géographiquement d'une manière simple et efficace (comme il en est question pour cette étude, car les vendeurs et gestionnaires se déployaient d'Ottawa jusqu'à Halifax). Il est aussi beaucoup plus simple de comptabiliser ensuite les résultats électroniquement que manuellement dans le cas des autres méthodes d'administration de questionnaires. De plus, l'administration *via* Internet permet de collecter l'information sur les vendeurs et gestionnaires en s'assurant que le questionnaire soit complet. En effet, un questionnaire incomplet est malheureusement inexploitable. Heureusement, il n'y a pas de perte de données par cette méthode, car nous avons exigé une réponse à chaque question du questionnaire afin de pouvoir passer à la question suivante. De plus, cette méthode permet non seulement de recueillir les informations des personnes, mais aussi de minimiser les erreurs, par exemple, la perte des questionnaires distribués par voie postale. Ayant deux questionnaires à collecter à la fois (la dyade), le principal inconvénient de cette méthode d'administration est lié à l'écart de temps de réponse entre le vendeur et le gestionnaire. Dans certains cas, le vendeur ou le gestionnaire d'une dyade pourrait répondre à un moment différent de l'autre; ce qui pourrait diluer l'exactitude de l'information. Afin d'améliorer de manière significative le temps de réponse et de minimiser ainsi l'écart de temps entre la réponse du vendeur et celle de son gestionnaire, nous nous sommes assurés que des rappels soient envoyés assez fréquemment, c'est-à-dire un minimum d'une fois par semaine durant toute la période de collecte de données (environ trois mois). Ceci nous a également permis d'augmenter le taux de réponses. Ce qui rendait la collecte de données complexe est aussi le fait que les deux sondages (celui du vendeur et celui de son gestionnaire) devaient être identifiables et fiables. C'est pourquoi nous avons dû dupliquer les questionnaires dans *Google Forms* afin de créer un lien différent pour chaque répondant. Nous avons pris soin d'indiquer clairement que le lien du sondage que chacun recevait par courriel ne devait pas être partagé à autrui et qu'il devait être rempli par la personne recevant le courriel seulement. Ceci permettait d'éviter les erreurs de liaisons des sondages vendeur-gestionnaire.

Certains auteurs soulignent l'importance d'inclure le nom de l'université afin d'augmenter significativement le taux de réponse pour les enquêtes auprès des professionnels (Schneider

et Johnson, 1995). C'est une tactique que nous avons utilisé lors de l'administration des sondages.

Nous avons envoyé un lien web par courrier électronique interne (courrier de l'entreprise) en ayant préalablement eu la chance que le vice-président de l'est du Canada de l'entreprise exige la participation de tous, par courriel et même verbalement lors d'une communication mensuelle. Ceci nous a entre autres permis d'obtenir les 109 dyades vendeur-gestionnaires qui seront utilisées pour les analyses.

Il faut également mentionner qu'avant même de procéder à la collecte de données, nous sommes passés par le Comité d'Éthique en Recherche (CER) de HEC Montréal, afin d'exposer notre méthodologie aux divers principes éthiques de la recherche en remplissant le formulaire approprié à notre étude. Nous avons obtenu les approbations nécessaires, fournies au tout début de ce mémoire et avons ainsi pu poursuivre avec les approbations des responsables chez l'entreprise participante, avant de finalement passer à la collecte de données.

1.6 La méthode de modélisation par les équations structurelles

La méthode de modélisation par les équations structurelles (*Structural Equation Modeling – SEM*) représente une technique d'analyse de seconde génération qui a été développée pour analyser des relations de causalités multiples (Roussel, Durrieu, Campoy, et El Akremi, 2002). Afin de tester nos hypothèses, nous avons deux approches possibles pour utiliser les modèles d'équations structurelles : l'analyse des structures de covariance (ASC) ou l'analyse de la variance également appelée l'analyse des moindres carrés partiels (*Partial Least Squares modeling – PLS*). Dans le cadre de cette recherche, pour tester notre modèle de recherche, nous avons choisi l'approche *PLS*. Cette approche, exigeant moins de connaissances techniques en termes de programmation, est moins restrictive concernant la répartition des variables ou la taille de l'échantillon (Crié, 2005). De plus, la force principale qui nous pousse à utiliser cette approche est cohérente avec les objectifs de cette étude. En effet, l'approche *PLS* cherche à maximiser la variance expliquée par les variables endogènes (dépendantes). Notons que des raisons similaires ont été fournies par des chercheurs dans le secteur de la vente afin de justifier l'utilisation de *PLS* pour des études

publiées dans les meilleurs journaux du marketing (Ahearne, MacKenzie, Podsakoff, Mathieu, et Lam, 2010; Bolander et al., 2015). Plusieurs logiciels sont disponibles pour effectuer une analyse par les équations structurelles. Pour ce mémoire, nous allons utiliser la troisième version du logiciel *Smart PLS* (Ringle, Wende, et Becker, 2015) afin de valider les effets directs des variables indépendantes, la médiation de l'épuisement émotionnel ainsi que la modération de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire.

L'utilisation de la modélisation par les équations structurelles requiert normalement trois conditions principales. La première condition est relative à la taille de l'échantillon qui doit être supérieure à 150 observations ou sujets (Gerbing et Anderson, 1985). Cette condition est nécessaire afin d'obtenir un pouvoir statistique suffisant et d'éviter d'accepter un modèle théorique faux (McQuitty, 2004). Pour ce mémoire, nous avons obtenu 109 dyades vendeurs-gestionnaires de sondages complétés et exploitables, ce qui est un peu en-dessous de la limite de 150 observations. Par contre, selon Joseph F Hair, Hult, Ringle, et Sarstedt (2017), dans la recherche en *B2B*, obtenir de larges échantillons est très rarement possible (et encore plus quand la recherche s'avère dyadique). Ces derniers soutiennent que l'utilisation de *Smart PLS* est justifiée pour contribuer aux avancements des connaissances dans de telles situations. La seconde condition tient compte de l'existence de relations linéaires entre les variables et la normalité multivariée. Enfin, « la troisième condition porte sur le contrôle de l'influence des observations *extrêmes* (*outliers*) » (Jolibert et Jourdan (2006), p. 473).

Cette première partie nous a permis de préciser nos choix concernant le terrain d'enquête, la construction du questionnaire et son prétest, le type d'administration du questionnaire et la méthode d'analyse qui sera effectuée. Dans la section suivante, nous présentons les choix effectués en termes de construction des échelles de mesure des construits étudiés.

2. Le choix des instruments de mesure

Cette deuxième section a pour but de présenter le choix des instruments de mesure utilisés dans ce mémoire. Toutes les mesures des construits du modèle s'appuient sur des outils existants dans la littérature ou des adaptations ou combinaisons de ceux-ci. Les variables

sont toutes mesurées à l'aide d'échelles de type Likert à sept points. Nous avons choisi les échelles en fonction de leurs qualités psychométriques selon la littérature (fiabilité et validité) et des objectifs de la recherche. Cette section détaillera le choix des mesures pour les construits retenus : les échelles des variables indépendantes, l'échelle de la variable dépendante, l'échelle de la variable médiatrice, l'échelle de la variable modératrice et enfin, les échelles des variables contrôlées. Rappelons que nous devons traduire chaque item de chaque échelle, car la plupart des échelles proviennent de la littérature de langue anglaise et un nombre important de répondants dans la population choisie ont comme langue première le français. Dans les prochaines lignes, nous ne présentons que les items en français. Cependant, les répondants avaient le choix entre le français et l'anglais pour répondre au questionnaire en ligne (cf. Annexes 1 et 2).

Tout d'abord, notre modèle conceptuel intègre deux variables indépendantes : la résilience du vendeur et le support managérial perçu par le vendeur. Nous utiliserons une combinaison des échelles de la résilience de Krush, Agnihotri, Trainor, et Krishnakumar (2013) et de Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher, et Bernard (2008) avec quatre items (cf. Tableau 2). Pour le support managérial, nous utiliserons une échelle adaptée de DeConinck et Johnson (2009) avec quatre items (cf. Tableau 3).

Tableau 2 : L'échelle de la résilience

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne vos échanges de vente :	1 = Pas du tout d'accord 7 = Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	J'ai tendance à rebondir rapidement après des moments difficiles.							
2	Il ne me faut pas beaucoup de temps pour me remettre d'un événement stressant.							
3	Généralement, je traverse les périodes difficiles sans trop de problèmes.							
4	Je me remets rapidement des situations difficiles.							

Tableau 3 : L'échelle du support managérial

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne vos échanges de vente :	1 = Pas du tout d'accord 7 = Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Mon directeur des ventes est très fier de mes accomplissements.							
2	Mon directeur des ventes s'intéresse vraiment à mon bien-être.							
3	Mon directeur des ventes considère réellement mes objectifs et valeurs.							
4	Mon directeur des ventes est prêt à m'aider si j'en ai besoin.							

Pour ce mémoire, nous avons retenu une variable médiatrice centrale : l'épuisement émotionnel du vendeur. L'échelle de l'épuisement émotionnel que nous avons choisi d'utiliser possède quatre items (cf. Tableau 4). Rappelons que l'épuisement émotionnel est une composante clé de l'épuisement professionnel. Ainsi, nous utilisons une partie de l'échelle de l'épuisement professionnel de Maslach et Jackson (1981) et de Rutherford, Hamwi, Friend, et Hartmann (2011).

Tableau 4 : L'échelle de l'épuisement émotionnel

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne vos échanges de vente :	1 = Pas du tout d'accord 7 = Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Je me sens épuisé à la fin d'une journée de travail.							
2	Je me sens fatigué quand je me réveille le matin et que je dois affronter une autre journée de travail.							
3	Je me sens brûlé par mon travail.							
4	Je me sens frustré par mon travail.							

Ensuite, ce mémoire propose une variable modératrice centrale : la proactivité du vendeur perçue par son gestionnaire. L'échelle que nous utilisons est une combinaison des échelles de la proactivité de Tang et al. (2014) et de Bateman et Crant (1993). Notre échelle est également adaptée afin que les quatre items soient orientés vers les vendeurs que le gestionnaire doit évaluer (cf. Tableau 5).

Tableau 5 : L'échelle de la proactivité

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce représentant :	1 = Pas du tout d'accord 7 = Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ce représentant en vente excelle à reconnaître les opportunités.							
2	Partout où ce représentant en vente a été, il a été une puissante force pour un changement constructif.							
3	Ce représentant en vente peut identifier une bonne opportunité bien avant les autres.							
4	Ce représentant en vente cherche toujours de meilleures façons de faire les choses.							

Puis, notre modèle inclut une variable dépendante : la performance du vendeur, évaluée subjectivement par son gestionnaire. L'échelle de la performance que nous avons choisie (cf. Tableau 6) est composée de cinq items et a été créé à partir d'une combinaison de deux échelles existantes de Dubinsky, Yammarino, Jolson, et Spangler (1995) et de Yammarino et Dubinsky (1990).

Tableau 6 : L'échelle de la performance

	Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce représentant :	1 = Pas du tout d'accord 7 = Tout à fait d'accord						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Dans l'ensemble, ce représentant en vente possède une bonne attitude de travail.							
2	Ce représentant en vente est efficace pour résoudre des problèmes.							
3	Dans l'ensemble, ce représentant en vente donne un bon rendement au travail.							
4	Ce représentant en vente possède de bonnes aptitudes de vente.							
5	Ce représentant en vente atteint les objectifs généraux de vente.							

Finalement, notre modèle intègre deux variables à contrôler : l'âge et le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'entreprise. Ainsi, nous cherchons à isoler ces facteurs afin de mettre en évidence le seul effet des variables explicatives sur les variables à expliquer (Jolibert et Jourdan, 2006). Nous avons choisi de contrôler l'âge et le nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'organisation. Pour les évaluer, nous avons utilisé les deux questions suivantes dans le questionnaire des vendeurs.

Mesure de l'expérience

Combien d'années avez-vous travaillé comme vendeur pour cette compagnie? _____

Mesure de l'âge

Veillez entrer votre année de naissance (e.i., 1980) : _____

Conclusion

L'objectif de ce troisième chapitre était de présenter la méthodologie utilisée dans ce mémoire. À l'aide de la première section, nous avons pu présenter la méthode de la collecte de données. Cette partie a expliqué la mesure de la relation vendeur-gestionnaire en *coupe instantanée*, auprès d'un terrain d'enquête précis : de vrais vendeurs et de vrais gestionnaires dans le secteur des technologies de l'information.

Ensuite, nous avons présenté comment le questionnaire a été élaboré en parlant du pré-test du questionnaire, du choix des groupes de questions dans chacun des questionnaires (vendeur et gestionnaire). Puis, nous avons exposé la méthode d'administration en ligne, par l'interface *Google Forms*. Enfin, le choix de la modélisation par les équations structurelles, afin de tester nos hypothèses de recherche, a été expliqué. En deuxième partie de ce chapitre, les choix des instruments de mesure ont été dévoilés. Chaque construit utilise une échelle de mesure existante ou une adaptation de celle-ci. Ces échelles sont tous des échelles de type Likert à sept points et possèdent entre quatre et cinq items chacune.

La revue de littérature, le cadre conceptuel, les hypothèses de recherche et la méthodologie maintenant exposés, nous pouvons enfin présenter les résultats de cette étude.

Chapitre 4 : Les résultats

Introduction

Ce chapitre vise à présenter les résultats de notre recherche.

La première section servira à la présentation de l'ensemble des analyses préliminaires, c'est-à-dire l'évaluation de la qualité des données. Nous commencerons tout d'abord par tester les analyses effectuées dans le but de nous assurer de la qualité de la base de données (les valeurs manquantes, les valeurs extrêmes et la normalité des distributions). Ensuite, nous analyserons la qualité des instruments de mesure (validité et fiabilité) au moyen de tests sur la fiabilité interne, la validité convergente ainsi que la validité discriminatoire des données.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous utiliserons les équations structurelles afin de tester les hypothèses de notre étude. Les résultats des tests d'hypothèses seront détaillés, en commençant par les effets directs des variables indépendantes (la résilience et le support managérial) sur la variable médiatrice de la recherche (l'épuisement émotionnel), suivis de l'effet direct de cette variable médiatrice sur la variable dépendante de l'étude (la performance). Ensuite, nous présenterons les résultats de la variable médiatrice : l'épuisement émotionnel, entre les variables indépendantes (la résilience et le support managérial), et la variable dépendante de la recherche (la performance). Puis, nous étudierons le rôle modérateur de la proactivité sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance. Enfin, les effets des variables de contrôles du modèle seront exposés.

1. Les analyses préliminaires

Avant d'effectuer les tests d'hypothèses, cette première partie sera dédiée à évaluer la qualité de nos données. Pour ce faire, nous avons commencé par exporter et consolider les données provenant des questionnaires des vendeurs et des gestionnaires de *Google Forms* vers un fichier *Excel*. Ceci nous a permis de créer nos 109 dyades vendeur-gestionnaire pour finalement les anonymiser en prenant soin de supprimer toutes les données identificatoires avant d'exporter le tout vers le logiciel qui a servi pour toutes les analyses

suivantes : *Smart PLS* (version 3). Nous avons examiné la base de données afin de nous assurer qu'aucune valeur n'était manquante. Puis, nous avons analysé les valeurs extrêmes. De plus, nous avons vérifié la normalité des variables de la recherche. Finalement, nous avons procédé à une analyse de la qualité des instruments de mesure en réalisant des tests sur la fiabilité interne, la validité convergente ainsi que la validité discriminatoire des données (Joseph F Hair, Hult, Ringle, et Sarstedt, 2016). En effet, les analyses des données effectuées lors des tests d'hypothèses sont sensibles à la qualité des données collectées (Jolibert et Jourdan, 2006), ce qui rend cette première partie essentielle à la présentation des résultats.

1.1 La qualité des données

Nous commençons donc par analyser la qualité de nos données, en observant tout d'abord s'il y a des valeurs manquantes ou des valeurs extrêmes. Pour terminer, nous vérifions si les variables à étudier sont normalement distribuées ou non. Les prochaines lignes présentent les résultats relatifs à ces considérations préalables aux analyses de la qualité des instruments de mesure.

Les valeurs manquantes

Une donnée est considérée comme une *valeur manquante* lorsqu'il n'y a aucune réponse à un item d'une échelle de mesure (cellule vide). Si les valeurs manquantes sont peu nombreuses (< 5% des observations pour une ou plusieurs variables), le dommage n'est pas très important (d'Astous, 2015). En effet, un questionnaire incomplet est malheureusement souvent inexploitable. Dans notre étude, nous avons pu recueillir des données sans valeur manquante principalement grâce au choix du mode d'administration des questionnaires, par Internet, qui nous a grandement facilité la tâche. À cet effet, un message automatique s'affichait à l'écran des répondants lorsqu'ils oubliaient de répondre à une question avant de pouvoir passer à la question suivante. C'est ainsi que nous avons pu recueillir des données sans valeur manquante. De plus, nous avons procédé à une vérification des données de tous les questionnaires, importées dans *Excel*, en parcourant visuellement chaque colonne de données pour s'assurer encore une fois qu'il n'y ait aucune

valeur manquante. Il faut également noter que *Smart PLS* possède une fonction qui affiche une alerte si une valeur est manquante. Nous n'avons reçu aucune alerte en important nos données dans le logiciel.

Les valeurs extrêmes

L'identification des valeurs *extrêmes* (*outliers*) de la base de données permet au chercheur d'évaluer la cohérence des réponses fournies par les participants (Evrard et al., 2009). La présence de valeurs extrêmes pose un problème parce qu'elles peuvent avoir un effet sur les résultats de l'analyse des données (d'Astous, 2015; Evrard et al., 2009). Jolibert et Jourdan (2006) ajoutent que les points extrêmes pourraient être à l'origine de solutions incorrectes. « Pour détecter les valeurs extrêmes, un examen visuel de la distribution des observations pour chaque variable suffit le plus souvent » (Jolibert et Jourdan (2006), p. 474). Dans notre étude, on n'observe la présence d'aucune valeur extrême.

Dans un autre ordre d'idées, nous avons incorporé une question : « SVP, ignorez cette question. Laissez simplement votre réponse vide » afin de nous assurer que les répondants prenaient le temps de lire les énoncés. En effet, les bonnes pratiques de recherche recommandent d'inclure une question de ce genre à tous les cinquante à cent items jusqu'à un maximum de trois fois dans un questionnaire pour éviter d'embêter le répondant (Meade et Craig, 2012), étant donné que notre questionnaire vendeur possède moins que cent items, nous en incluons seulement une. Pour les questionnaires des gestionnaires, aucune question de ce genre n'a été incorporée dans le but de raccourcir leur sondage le plus possible étant donné qu'ils doivent en remplir plusieurs (c'est-à-dire, un questionnaire différent pour chaque vendeur dans leur équipe). Ceci a pour but d'obtenir une réponse précise (ou aucune réponse), ce qui permet de déterminer si les répondants lisent réellement tous les énoncés (Meade et Craig, 2012). Deux répondants ont répondu à la question à laquelle il ne fallait pas répondre. Normalement, nous aurions dû les éliminer de la base de données. Toutefois, étant donné qu'il s'agit d'une collecte de données rare, que chacune des dyades est importante et que nous avons un contact très collaboratif dans l'entreprise sondée, nous avons décidé de recontacter les répondants concernés. Ce faisant, nous avons finalement appris qu'ils avaient en fait coché une réponse par inadvertance et ne pouvaient plus

décocher cette réponse pour laisser la question vide à moins de reprendre le questionnaire au complet. En plus de tenir compte de ceci, nous avons analysé les réponses aux autres questions de leurs questionnaires. Comme les autres questionnaires, il n'y avait pas de valeurs extrêmes et il ne semblait effectivement pas y avoir de réponses trop répétitives ni de réponses superflues. Ainsi, nous avons fait le choix de conserver leurs questionnaires pour terminer avec le même échantillon de 109 dyades vendeur-gestionnaires.

La normalité de la distribution des variables

Tel qu'exposé dans le quatrième chapitre, nous avons utilisé la modélisation par les équations structurelles pour tester les hypothèses de la recherche. En effet, « l'utilisation de données non normales peut biaiser fortement l'écart type des paramètres et se traduire en des valeurs de t surestimées » (Jolibert et Jourdan, 2006, p. 474). Pour remédier au non-respect de la normalité, nous utiliserons la procédure *bootstrap* (5000 échantillons) lors des analyses effectuées au moyen des équations structurelles, qui sont détaillées dans la partie suivante.

La section suivante présentera la qualité des instruments de mesure utilisés dans ce mémoire, en vue des tests des hypothèses.

1.2 La qualité des instruments de mesure

La robustesse des résultats de notre étude est limitée par la qualité de ses instruments de mesure. Il est donc primordial d'effectuer les tests de validité et de fiabilité nécessaires afin de nous assurer d'obtenir des résultats concluants. Plus précisément, les tests à effectuer pour notre modèle, qui ne comprend que des variables réflectives (variables dont les indicateurs/mesures représentent un effet du dit-construit), nous renseignerons sur la fiabilité interne, la validité convergente ainsi que la validité discriminatoire des mesures (Joseph F Hair et al., 2016). Pour y arriver, nous avons donc lancé le calcul de l'algorithme de PLS (*PLS Algorithm*) dans *Smart PLS* et avons ouvert les divers onglets de référence dans le rapport.

La fiabilité interne

Afin de nous assurer de la fiabilité des instruments de mesure, deux méthodes ont été utilisées. Malgré que le coefficient d'alpha de Cronbach (α) ou *Cronbach Alpha* soit un test de fiabilité fréquemment utilisé dans la recherche en marketing, il est très sensible au nombre d'items que contiennent les échelles de mesure et a tendance à sous-estimer la fiabilité des facteurs (Joseph F Hair et al., 2016). À cet effet, Raykov (1997) a développé le coefficient de fiabilité composite ou *Composite Reliability (CR)* pour remédier à la situation, une alternative qui est techniquement plus appropriée que l'alpha de Cronbach. Dans cette étude, les deux méthodes sont employées.

Le coefficient d'alpha de Cronbach indique le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même construit (Jolibert et Jourdan, 2006). Joseph F Hair et al. (2016) proposent que lors d'une recherche exploratoire, un coefficient entre 0,6 et 0,7 peut être envisagé comme une valeur acceptable. Lors d'une étude dans une phase plus avancée, un coefficient entre 0,7 et 0,9 est satisfaisant. Cependant, il faut être prudent en présence de valeurs au-dessus de 0,90 (surtout celles au-dessus de 0,95), car elles signifient souvent que les indicateurs des variables mesurent le même phénomène et indiquent que la mesure du construit n'est pas valide. Dans le cas de la fiabilité composite, Joseph F Hair et al. (2016) suggèrent la même échelle avec les mêmes seuils de fiabilité que celle utilisée pour le coefficient d'alpha de Cronbach. Les résultats des deux tests de fiabilité sont présentés ci-dessous (*cf.* Tableau 7). Nous pouvons constater que les instruments de mesure de cette étude sont fiables selon les deux méthodes, car les valeurs sont au-dessus du seuil de fiabilité de 0,7 dans les deux cas pour toutes les sous-échelles. Certaines valeurs de la fiabilité composite sont au-dessus de 0,90 : proactivité (0,920), performance (0,911) et épuisement émotionnel (0,902). Elles sont toutefois sous le seuil critique de 0,95 et, étant donné la rareté de cette collecte de données et le fait qu'elles sont extrêmement proches du seuil de 0,90, nous avons décidé de les conserver.

Tableau 7 : La fiabilité des échelles de mesure

Construits	<i>Cronbach's Alpha (α)</i>	<i>Composite Reliability</i>
Support managérial	0,804	0,875
Résilience	0,755	0,858
Proactivité	0,884	0,920
Performance	0,876	0,911
Épuisement émotionnel	0,851	0,902

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel *Smart PLS* est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 3).

La validité convergente

Pour nous renseigner sur la validité convergente du modèle, nous avons examiné les corrélations entre items et facteurs (saturations ou *loadings*) (cf. Tableau 8). « Pour l'interprétation des facteurs, les variables qui ont les saturations ou poids factoriels (*loadings*) les plus élevés sont celles qui contribuent le plus à l'émergence du facteur (en général, un seuil minimum arbitraire de 0,30 à 0,45 est retenu) » (Jolibert et Jourdan (2006), p. 315). Les variables possédant des saturations inférieures au seuil minimum de 0,30 doivent alors être supprimées de l'analyse parce qu'elles ne contribuent pas bien à l'émergence du facteur. Selon Joseph F Hair et al. (2016), il faudrait même aller jusqu'à supprimer les indicateurs avec un *loading* sous le seuil de 0,4. Il faut également supprimer ceux qui se situent entre 0,4 et 0,7 si, et seulement si, leur suppression cause une augmentation de l'AVE (expliqué ci-après). Ensuite, nous avons effectué l'analyse des communautés en regardant la variance moyenne extraite ou *Average Variance Extracted* (AVE). L'évaluation des communautés nous a permis de raffiner notre interprétation. Selon Kaiser et Rice (1974), les items avec des communautés inférieures à 0,50 peuvent être éliminés parce qu'ils ne représentent pas bien les facteurs retenus. Tous les AVE sont bien au-dessus du seuil de 0,5 (cf. Tableau 8). Seul le deuxième item de la variable résilience (RES 2) a dû être éliminé durant ce processus étant donné son très faible *loading* et

l'augmentation de l'AVE que causait sa suppression. C'est pourquoi la résilience ne possède maintenant que trois items (RES 1, RES 3 et RES 4). Nous avons donc conservé 3 items avec des *loadings* plus faibles que 0,7, à savoir le premier item et le quatrième item du support managérial (SUPPORT 1 : 0,661 ; SUPPORT 4 : 0,662) ainsi que le premier item de la résilience (RES 1 : 0,664). Ceci est expliqué par le fait que la suppression de ces items n'augmentait pas la valeur des AVE et parce que les *loadings* de ces items se trouvent à être tout juste sous 0,7. De plus, supprimer un second item de l'échelle de la résilience originale à 4 items causerait une perte de l'intégrité de l'échelle.

Tableau 8 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse des communautés

Construits	Items	Loadings	AVE
Support managérial	SUPPORT 1	0,661	0,643
	SUPPORT 2	0,929	
	SUPPORT 3	0,913	
	SUPPORT 4	0,662	
Résilience	RES 1	0,664	0,672
	RES 2	0,885	
	RES 4	0,890	
Proactivité	PRO 1	0,872	0,744
	PRO 2	0,909	
	PRO 3	0,902	
	PRO 4	0,759	
Performance	PERF 1	0,662	0,675
	PERF 2	0,730	
	PERF 3	0,929	
	PERF 4	0,876	
	PERF 5	0,880	
Épuisement émotionnel	EE 1	0,734	0,699
	EE 2	0,894	
	EE 3	0,942	
	EE 4	0,756	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel *Smart PLS* est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 4).

La validité discriminante

Pour évaluer la validité discriminante, deux méthodes ont été employées : la méthode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) et le critère de Fornell-Larcker ou *Fornell-Larcker criterion*. Lorsque la valeur de HTMT est inférieure à 0,85, la validité entre deux construits réfléchitifs est établie (Joseph F Hair et al., 2016). Ici, toutes les valeurs de HTMT sont inférieures au seuil de 0,85 à l'exception de la proactivité qui présente une valeur de HTMT de 0,874, ce qui est juste au-dessus du seuil acceptable (cf. Tableau 9). Ensuite, la logique derrière l'utilisation du critère Fornell-Larcker est basée sur l'idée qu'un construit partage plus de variances avec ses propres indicateurs qu'avec n'importe quel autre construit. Avec cette deuxième méthode, nous observons que les coefficients sur la diagonale sont tous supérieurs aux autres coefficients de la même ligne (cf. Tableau 10). Considérant les deux méthodes et le fait que cette collecte de données dyadique est très rare, nous concluons que la validation discriminante est bien respectée.

Tableau 9 : La validité discriminante (la méthode HTMT)

Construits	Épuisement émotionnel	Performance	Proactivité	Résilience	Support managérial
Épuisement émotionnel					
Performance	0,310				
Proactivité	0,173	0,874			
Résilience	0,375	0,130	0,122		
Support managérial	0,417	0,222	0,177	0,370	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel *Smart PLS* est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 5).

Tableau 10 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)

Construits	Épuisement émotionnel	Performance	Proactivité	Résilience	Support managérial
Épuisement émotionnel	0,836				
Performance	-0,258	0,822			
Proactivité	-0,108	0,776	0,863		
Résilience	-0,311	0,097	0,020	0,820	
Support managérial	-0,361	0,163	0,065	0,283	0,802

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel *Smart PLS* est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 6).

Maintenant que les analyses préliminaires ont été effectuées et que nous sommes satisfaits de la qualité de nos données ainsi que de la qualité de nos instruments de mesure (fiabilité et validité convergente et discriminante), nous passerons à la mise à l'épreuve des hypothèses formulées dans le chapitre 3.

La colinéarité

Joseph F Hair et al. (2017) suggère également d'évaluer la qualité du modèle structurel en vérifiant si le modèle comporte des problèmes de colinéarité (*collinearity issues*). Pour ce faire, il est recommandé de s'assurer que les facteurs d'inflation de la variance (*Variance Inflation Factor* ou *VIF*) présentent des valeurs plus basses que 5. Un seul item se trouve à avoir une valeur du *VIF* sous le seuil critique (cf. Tableau 11). En effet, le troisième item de l'échelle de l'épuisement émotionnel présente un *VIF* de 5,016. Nous choisissons de ne pas enlever cet item étant donné que, non seulement son *VIF* se situe tout juste au-dessus de 5, c'est également le seul problème que l'item présente. De plus, cet item n'a pas été enlevé dans le but de conserver l'intégrité de l'échelle de l'épuisement émotionnel.

Tableau 11 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance *VIF*)

Construits	Items	<i>VIF</i>
Support managérial	SUPPORT 1	1,543
	SUPPORT 2	3,811
	SUPPORT 3	3,836
	SUPPORT 4	1,372
Résilience	RES 1	1,288
	RES 2	1,888
	RES 4	2,093
Proactivité	PRO 1	2,857
	PRO 2	3,065
	PRO 3	3,276
	PRO 4	1,718
Performance	PERF 1	1,533
	PERF 2	1,540
	PERF 3	4,749
	PERF 4	3,289
	PERF 5	3,255
Épuisement émotionnel	EE 1	1,705
	EE 2	3,611
	EE 3	5,016
	EE 4	1,966

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel *Smart PLS* est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 7).

2. Le test des hypothèses de la recherche

Dans cette seconde partie du chapitre, nous utiliserons les équations structurelles afin de tester les hypothèses de notre étude. La significativité des liens structurels, c'est-à-dire des liens entre les variables latentes du modèle, ainsi que le niveau de ces liens correspondent en effet aux hypothèses de notre recherche. Le test de notre modèle conceptuel a été fait à l'aide du logiciel *Smart PLS* (version 3) (Ringle et al., 2015). Rappelons que la méthode d'analyse *PLS* est largement utilisée depuis les dernières années et surtout dans la recherche en *B2B*, car obtenir de grands échantillons est souvent impossible dans ce type de recherche (et encore plus lorsque la collecte de données est dyadique). En effet, dans cette situation, l'application de la méthode *PLS* avec de plus petits échantillons constitue une approche acceptée pour contribuer à l'avancement des connaissances du champ d'étude (Joseph F. Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, et Thiele, 2017, p. 628). Pour ces raisons, plusieurs chercheurs ont employé la méthode *PLS-SEM* dans des journaux d'affaires de grande renommée (par exemple, Ahearne et al., 2010; Bolander et al., 2015). Les indices d'ajustement global, ainsi que la significativité des liens structurels qui relient les construits permettront de confirmer ou de rejeter nos hypothèses. Afin de valider les hypothèses, nous devons examiner la direction, la valeur et le niveau de signification des coefficients de causalité (beta β – *Original Sample*) signification des coefficients, en utilisant *SEM* calculés par la méthode *PLS*. Les valeurs de la régression seront présentées par les valeurs du tableau des *Path coefficient* (beta β). La validation des résultats passera également par l'examen des coefficients de détermination R^2 et par la significativité des coefficients de régression en utilisant le test *T-Student*. Selon Urbach et Ahlemann (2010), les valeurs *T-Student* permettent de tester la signification des relations causales. Dans l'approche *PLS*, elles sont calculées suivant la procédure du *bootstrap*.

Tout d'abord, les résultats des tests d'hypothèses seront détaillés, en commençant par les effets directs des variables indépendantes (la résilience et le support managérial) sur la variable médiatrice de la recherche (l'épuisement émotionnel), suivis de l'effet direct de cette variable médiatrice sur la variable dépendante de l'étude (la performance). Ensuite, nous étudierons le rôle modérateur de la proactivité sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance. Puis, nous présenterons les résultats de la variable

médiatrice : l'épuisement émotionnel, entre les variables indépendantes (la résilience et le support managérial) et la variable dépendante de la recherche (la performance).

À l'exception des effets direct de la résilience et du support managérial sur la performance du vendeur, l'examen des résultats obtenus permet de conclure que toutes les régressions sont statistiquement significatives au seuil de 5% parce que les valeurs de *T-statistic* dépassent 1,96. Nous présentons les coefficients de régression entre les variables latentes sur la base de l'échantillon original en utilisant la technique de *bootstrap* (cf. Tableau 12). Il est important de noter que malgré le fait qu'ils ne représentent pas des hypothèses de la recherche, les effets des variables de contrôle de notre modèle (l'âge et l'expérience) ne sont également pas statistiquement significatifs. Ceci sera élaboré dans les paragraphes qui suivent. Pour simplifier l'interprétation des résultats, nous traitons chaque hypothèse du modèle à part et terminons avec une analyse des effets des variables de contrôle.

Tableau 12 : Les effets du modèle (la méthode *Bootstrap*)

	<i>Original Sample</i> (β)	<i>T-Student</i>
Résilience -> Épuisement émotionnel	-0,227*	2,260
Support managérial -> Épuisement émotionnel	-0,297**	2,682
Résilience -> Performance	0,046	0,681
Support managérial -> Performance	0,111	1,420
Épuisement émotionnel -> Performance	-0,147*	2,223
Épuisement émotionnel*Proactivité -> Performance	0,123*	2,051
Âge -> Performance	0,037	0,406
Expérience -> Performance	0,065	0,821

* p < 0,05 ; ** p < 0,01

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran du logiciel Smart PLS est disponible dans la section Annexes (cf. Annexe 8).

2.1 Les effets directs

Dans un premier temps, nous avons examiné les effets directs de notre étude et avons testé les trois premières hypothèses qui y sont rattachées :

Hypothèse 1	Plus la résilience perçue du vendeur est élevée (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
Hypothèse 2	Plus le support managérial perçue du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grand sera son épuisement émotionnel.
Hypothèse 3	Plus l'épuisement émotionnel du vendeur est élevé (<i>versus</i> faible), moins grande sera sa performance perçue par le gestionnaire.

L'analyse des effets (*cf.* Tableau 12) nous montre qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre la résilience et l'épuisement émotionnel ($\beta = -0,227$, $t = 2,260$, $p < 0,05$). Ce résultat confirme ce que nous avons trouvé dans la littérature postulant que plus la résilience perçue d'un vendeur est élevée (*versus* faible), moins grand sera son épuisement émotionnel. L'hypothèse 1 est donc validée.

Nous observons également qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre le support managérial et l'épuisement émotionnel ($\beta = -0,297$, $t = 2,682$, $p < 0,01$). Ce résultat confirme que plus le support managérial perçue par le vendeur est élevé (*versus* faible), moins grand sera son épuisement émotionnel. L'hypothèse 2 est donc également validée.

Enfin, nos résultats nous montrent une relation négative et statistiquement significative entre l'épuisement émotionnel et la performance ($\beta = -0,147$, $t = 2,223$, $p < 0,05$). Nous pouvons donc confirmer que plus l'épuisement émotionnel du vendeur est élevé (*versus* faible), moins grande sera sa performance perçue par le gestionnaire. L'hypothèse 3 est donc validée et nous pouvons maintenant conclure que toutes les hypothèses concernant des effets directs le sont. Les deux sections suivantes examineront les effets médiateurs et modérateurs.

2.2 L'effet médiateur de l'épuisement émotionnel

Finalement, l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel a été examiné en testant les deux dernières hypothèses suivantes:

Hypothèse 4a	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre la résilience du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire.
Hypothèse 4b	L'épuisement émotionnel agit comme médiateur de la relation entre le support managérial perçu par le vendeur et sa performance perçue par le gestionnaire.

Afin de déterminer si l'épuisement émotionnel agit comme médiateur entre les variables indépendantes (la résilience et le support managérial) et la variable dépendante (la performance) dans ce modèle, et pour savoir si cet effet de médiation est partiel ou complet, il faut analyser les résultats du rapport *bootstrap* (cf. Tableau 12). Tout d'abord, nous avons vu que la résilience et le support managérial ont des impacts négatifs et statistiquement significatifs sur l'épuisement émotionnel et que cet épuisement émotionnel possède à son tour un impact négatif et statistiquement significatif sur la performance. En revanche, nous observons que l'effet direct de la résilience sur la performance n'est pas statistiquement significatif ($\beta = 0,046$, $t = 0,681$, $p > 0,05$) et que l'effet direct du support managérial sur la performance n'est pas statistiquement significatif non plus ($\beta = 0,111$, $t = 1,420$, $p > 0,05$). Ceci signifie que nous sommes en présence de médiation complète. Selon Zhao, Lynch Jr, et Chen (2010), « lorsqu'il y a des effets directs et indirects à la fois, il s'agit d'une médiation partielle. » Étant donné qu'il y a des effets indirects et pas d'effets directs statistiquement significatifs entre les variables indépendantes et la variable dépendante, nous sommes en présence de médiation complète (Baron et Kenny, 1986) (H4a et H4b validées). En effet, les effets des variables indépendantes (la résilience et le support managérial) doivent *absolument* passer par l'épuisement émotionnel pour avoir un effet statistiquement significatif sur la variable dépendante (la performance du vendeur).

Ainsi, les hypothèses 4a et 4b sont validées et l'épuisement émotionnel possède un rôle de médiation complète sur la relation entre la résilience (4a) et la performance et sur la relation entre le support managérial (4b) et la performance.

2.3 L'effet modérateur de la proactivité

Finalement, nous avons examiné l'effet modérateur de la proactivité et avons testé l'hypothèse suivante:

Hypothèse 5	La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire a un rôle modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance perçue par le gestionnaire.
-------------	--

L'analyse des résultats (*cf.* Tableau 12) nous démontre que l'ajout de la proactivité (Proactivité*Épuisement émotionnel) comme variable modératrice vient renverser l'effet de la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance de manière à la rendre positive et encore statistiquement significative ($\beta = 0,123$, $t = 2,051$, $p < 0,05$). Ce résultat confirme notre cinquième hypothèse. La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire a effectivement un rôle modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance perçue par le gestionnaire. Il semblerait que même si un vendeur est épuisé émotionnellement, si son gestionnaire le perçoit comme étant proactif, cela n'affectera pas sa performance négativement. Au contraire, un vendeur perçu comme étant proactif par son gestionnaire semblera même mieux performer malgré l'épuisement émotionnel.

2.4 Les effets des variables de contrôle

Finalement, tous les résultats présentés ci-haut intègrent les variables de contrôle dans le modèle. D'ailleurs, les résultats attestent le rôle non significatif de ces variables de contrôle. Effectivement, les effets directs de l'âge ($\beta = 0,037$, $t = 0,406$, $p > 0,05$) et du nombre d'années d'expérience du vendeur au sein de l'entreprise ($\beta = 0,065$, $t = 0,821$, $p > 0,05$) sur la performance du vendeur s'avèrent statistiquement non significatifs (*cf.* Tableau 12). Nous croyons que ceci est dû aux limites de la recherche qui seront exposées dans le chapitre suivant, entre autres la petite taille de l'échantillon.

Conclusion

Pour conclure, il est important de noter que la valeur du coefficient de détermination R^2 obtenue pour ce modèle, 65,7% (*cf.* Annexe 9), est très encourageante étant donné que, historiquement, les chercheurs en ventes n'expliquaient généralement qu'environ 10 à 20% de la variance de la performance en ventes, peu importe la façon dont la performance est mesurée ou opérationnalisée (voir Churchill et al., 1985; Rich, Bommer, MacKenzie, Podsakoff, et Johnson, 1999).

Finalement, ce chapitre a permis de dévoiler les résultats principaux de cette étude. Nous avons vu l'ensemble des analyses préliminaires, incluant l'évaluation de la qualité des données (valeurs manquantes, valeurs extrêmes, normalité de la distribution) et de la qualité des instruments de mesure (validité et fiabilité). Ensuite, à l'aide de la modélisation des équations structurelles, nous avons testé les hypothèses de notre étude pour finalement présenter les résultats de chacun des effets compris dans le modèle conceptuel.

Chapitre 5: La discussion, les contributions, les limites et les perspectives de recherche

Introduction

Ce dernier chapitre a pour but de présenter la discussion et les contributions ainsi que les limites et les perspectives de recherche. Dans les prochaines lignes, nous commencerons par une courte discussion générale qui mènera à un rappel de la problématique étudiée et de la théorie entourant le cadre conceptuel de la recherche. Ensuite, il sera possible d'exposer les contributions théoriques en revenant sur les résultats principaux de l'étude. Tout d'abord, nous présenterons les effets directs de la résilience et du support managérial sur l'épuisement émotionnel du vendeur ainsi que l'effet direct de l'épuisement émotionnel sur sa performance. Ensuite, nous enchaînerons avec la présentation de l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre les variables indépendantes (la résilience et le support managérial) et la variable dépendante de l'étude (la performance du vendeur). Puis, nous arborerons l'effet modérateur de la proactivité du vendeur sur la relation entre son épuisement émotionnel et sa performance. Enfin, nous mentionnerons l'impact des variables de contrôle dans cette étude. Nous poursuivrons avec les contributions managériales de ce mémoire. Finalement, dans la partie suivante, nous mettrons en évidence les limites de la recherche et proposerons différentes perspectives pour de futures recherches.

1. La discussion

Dans ce mémoire, nous sommes partis de l'idée que la vente en *B2B* avait évolué de l'approche transactionnelle, centrée sur le prix et des échanges ponctuels, à une approche relationnelle, basée sur des échanges continuels visant une relation à long terme (Dwyer et al., 1987). Cette approche plus récente a été définie comme « Toute activité qui a pour fin d'attirer, de maintenir et de renforcer la relation vendeur-client » (Berry 1983, Morgan et Hunt). Cela dit, les clients sont de plus en plus grands, sophistiqués et puissants (Hughes

et al., 2012; Plouffe et Barclay, 2007). Il est donc devenu essentiel pour les vendeurs d'utiliser une approche plus intégrée des ventes qui nécessite l'effort et la coopération de divers membres au sein d'une organisation (Hughes et al., 2012; Plouffe et Barclay, 2007), d'autant plus qu'ils vivent quotidiennement des situations stressantes pouvant mener à l'épuisement émotionnel, en raison de la nature de leur emploi (Behrman et Perreault, 1984; Jaramillo et al., 2011; Singh, 1993). Un rôle de support important parmi les rôles des divers membres d'une organisation entourant un vendeur est celui de son gestionnaire. C'est pourquoi cette étude implique une perspective dyadique vendeur-gestionnaire. En effet, la façon dont le gestionnaire agit envers les vendeurs dans son équipe, et la relation vendeur-gestionnaire elle-même, permet d'expliquer en partie le succès dans la vente en *B2B* et se trouve très peu étudiée (Agnihotri et Krush, 2015; Ahearne et al., 2013; Martin et Bush, 2006). Finalement, à l'aide de la théorie *JD-R* et *COR* nous pouvons mieux comprendre les antécédents et les conséquences de l'épuisement émotionnel chez les vendeurs, particulièrement dans un contexte de vente en *B2B*. Nous avons entre autres compris que plusieurs types de ressources internes et externes (c'est-à-dire propres au vendeur ou propres à l'environnement) peuvent contribuer à éviter l'épuisement émotionnel et ainsi influencer positivement la performance des vendeurs. Toutefois, comme l'épuisement émotionnel d'un vendeur représente une perte importante de ressources (Hobfoll, 2001), le modèle *COR* suggère que les employés épuisés (ou émotionnellement épuisés) sélectionnent soigneusement la manière dont ils utilisent le reste de leurs ressources (Siegall et McDonald, 2004). En effet, en raison de la perte des ressources ou de la menace de perte, les employés ont tendance à prendre des mesures pour les protéger. Comme le lien entre la proactivité d'un vendeur et sa performance a déjà été trouvé par Bande et Fernández-Ferrín (2015), nous avons décidé d'incorporer l'hypothèse que la proactivité d'un vendeur pourrait modérer les effets négatifs de l'épuisement émotionnel sur sa performance, car un vendeur proactif tend à être très méticuleux dans l'exploitation des ressources disponibles (ou restantes) pour atteindre ses buts et ses objectifs de performance (Crant, 1996).

Ce mémoire avait donc pour cible de déterminer l'effet d'une ressource interne, propre à l'individu (la résilience du vendeur), et d'une ressource externe, propre à l'environnement (le support managérial perçu par le vendeur), sur l'épuisement émotionnel du vendeur et

conséquemment, sur la performance du vendeur perçue par le gestionnaire. Nous avons également porté une attention particulière à la contribution de la proactivité d'un vendeur perçue par son gestionnaire comme variable modératrice sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur perçu par son gestionnaire.

En nous basant sur la théorie et nos croyances personnelles, nous avons posé six hypothèses de recherche. Après avoir collecté 109 dyades vendeur-gestionnaires exploitables dans un contexte de vente en *B2B*, nous avons procédé à la validation empirique de nos hypothèses en examinant la direction, la valeur et le niveau de signification des coefficients, en utilisant la méthode de la modélisation des équations structurelles, calculées par la méthode *PLS*.

2. Les contributions de la recherche

Maintenant que nous avons rappelé la théorie entourant le cadre conceptuel de cette recherche, nous présenterons les contributions de la recherche en revenant sur les résultats des différents effets directs et indirects de notre modèle, en prenant soin de distinguer les effets significatifs de ceux non significatifs et en expliquant les apports théoriques de ces résultats. Puis, nous ajouterons quelques contributions managériales reliées à cette étude.

2.1 Les contributions théoriques

Les effets directs

Tout d'abord, nous avons analysé les effets directs de notre modèle conceptuel. Nous observons que nos résultats apportent un soutien supplémentaire au modèle *COR* comme étant un mécanisme plausible pour comprendre l'épuisement émotionnel, en ce qui concerne à la fois son développement et ses conséquences. Le modèle *COR* a connu beaucoup soutien empirique, en partie à cause de sa reconnaissance importante des variables de l'environnement (ressources externes) et des processus cognitifs individuels (ressources internes) dans l'étiologie de l'épuisement émotionnel (Brotheridge et Grandey, 2002; Halbesleben et Buckley, 2004; Lee et Ashforth, 1996). Pour ce mémoire, nous avons choisi d'utiliser deux ressources, soit le support managérial perçu par le vendeur (ressource externe) et la résilience du vendeur (ressource interne).

Nous avons trouvé qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre la résilience et l'épuisement émotionnel. Ce résultat confirme ce que nous avons trouvé dans la littérature (par exemple, Bande et al., 2015). Nous apportons à la recherche la possibilité de confirmer ce résultat dans un contexte en vente en *B2B*, dans le secteur des technologies de l'information. En effet, plus la résilience perçue d'un vendeur est élevée (*versus* faible), moins grand sera son épuisement émotionnel (H1 validée). Nous observons également qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre le support managérial et l'épuisement émotionnel. Ce résultat confirme que plus le support managérial perçu par le vendeur est élevé (*versus* faible), moins grand sera son épuisement émotionnel (H2 validée). L'effet du support managérial sur l'épuisement émotionnel avait déjà été étudié dans la vente par Boles et al. (1997) et dans d'autres domaines, par exemple en management et en psychologie appliquée (Darrat et al., 2016; Macintosh, 2000). Toutefois, grâce à notre collecte dyadique vendeur-gestionnaire, nous pouvons dorénavant l'utiliser dans un contexte de vente en *B2B*. Enfin, cette étude aide à clarifier la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance en vente. Dans le passé, les organisations étaient moins prêtes à aborder le problème de l'épuisement émotionnel, notamment à cause de preuves insuffisantes de son impact significatif sur la performance. Les résultats de cette étude fournissent des preuves supplémentaires qui prouvent que l'épuisement émotionnel possède une association importante avec la performance dans la vente en *B2B*. En effet, les résultats montrent une relation négative et statistiquement significative entre l'épuisement émotionnel et la performance. Nous pouvons donc confirmer que plus l'épuisement émotionnel du vendeur est élevé (*versus* faible), moins grande sera sa performance perçue par le gestionnaire (H3 validée). Ainsi, toutes les relations concernant les effets directs sont statistiquement significatives.

L'effet médiateur de l'épuisement émotionnel

Ensuite, nous avons examiné l'effet médiateur de l'épuisement émotionnel entre la résilience et le support managérial, et la performance du vendeur. Comme nous venons de le mentionner, la résilience et le support managérial ont des impacts négatifs et statistiquement significatifs sur l'épuisement émotionnel. Ce dernier possède à son tour un impact négatif et statistiquement significatif sur la performance du vendeur. Cependant,

nous observons que l'effet direct de la résilience sur la performance n'est pas significatif et que l'effet direct du support managérial sur la performance n'est pas statistiquement significatif non plus. Selon Zhao et al. (2010), « lorsqu'il y a des effets directs et indirects à la fois, il s'agit d'une médiation partielle. » Étant donné qu'il y a des effets indirects, mais pas d'effets directs entre les variables indépendantes et la variable dépendante, nous sommes en présence de médiation complète (Baron et Kenny, 1986) (H4a et H4b validées). Cette relation avait préalablement été observée dans plusieurs sphères, notamment en psychologie appliquée et en management (Halbesleben et Buckley, 2004; Maslach, 1982; Maslach et Leiter, 1999). Toutefois, nous pouvons maintenant avancer que, dans un contexte de vente en *B2B*, les effets des variables indépendantes (la résilience et le support managérial) doivent *absolument* passer par l'épuisement émotionnel pour avoir un effet statistiquement significatif sur la variable dépendante (la performance du vendeur).

L'effet modérateur de la proactivité

Puis, nous avons examiné l'effet modérateur de la proactivité sur la relation négative entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur. Nous observons que l'interaction entre la proactivité et l'épuisement émotionnel (la proactivité multipliée par l'épuisement émotionnel) vient renverser l'effet négatif de l'épuisement émotionnel sur la performance du vendeur, de manière à la rendre positive et statistiquement significative (H5 validée). La proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire a effectivement un rôle modérateur sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et sa performance perçue par le gestionnaire. En d'autres termes, il semblerait que même si un vendeur est épuisé émotionnellement, si son gestionnaire le perçoit comme étant proactif, cela n'affectera pas sa performance négativement. Au contraire, un vendeur perçu comme étant proactif par son gestionnaire se verra mieux performer malgré l'épuisement émotionnel. Nous nous attendions effectivement à ce que, comme *COR* l'explique, un vendeur proactif puisse mieux remédier à une situation de perte de ses ressources (comme une situation d'épuisement émotionnel) qu'un vendeur moins proactif. En effet, tel qu'étudié dans de recherches antérieures (par exemple, Crant, 1995), nous avons trouvé que la tendance comportementale d'un individu proactif est de faire preuve d'initiative en situations difficiles et de trouver des solutions plus efficaces pour utiliser les ressources qu'il lui reste

afin de mieux performer. Le lien entre la proactivité et le gain en efficacité avait déjà été étudié (Baltes, 1997; Baltes et Baltes, 1990; Hobfoll, 2001), mais très peu exploré dans le secteur de la vente (Pitt et al., 2002). Cependant, l'originalité de cette contribution se trouve surtout dans le fait que la proactivité du vendeur peut renverser les effets négatifs de son épuisement émotionnel sur sa performance.

Les effets des variables de contrôle

Enfin, les résultats présentés ci-haut intègrent les variables de contrôle dans le modèle. Les effets directs sur la performance du vendeur de son âge et de son nombre d'années d'expérience au sein de l'entreprise s'avèrent statistiquement non significatifs. Nous croyons que ceci est dû aux limites de la recherche qui seront exposées plus bas, entre autres la petite taille de l'échantillon. Notons que le modèle réussit tout de même à expliquer 65,7% de la variance de la performance d'un vendeur (coefficient de détermination R^2 de 0,657), ce qui est très élevé étant donné que, historiquement, les chercheurs en ventes n'expliquaient généralement qu'environ 10 à 20% de la variance de la performance en ventes, peu importe la façon dont la performance était mesurée ou opérationnalisée (voir Churchill et al., 1985; Rich et al., 1999).

2.2 Les contributions managériales

En ce qui concerne les contributions managériales, ce travail débouche sur deux larges facettes : l'importance de la perspective dyadique vendeur-gestionnaire; et l'importance des ressources comme critères de recrutement et de formation des vendeurs.

L'importance de la perspective dyadique vendeur-gestionnaire

Dans un premier temps, les résultats de cette recherche offrent des contributions managériales intéressantes, car nous utilisons des dyades jumelées impliquant des vendeurs et des gestionnaires professionnels dans le secteur des technologies de l'information. Rappelons que le choix d'utiliser cette perspective dyadique a été motivé par deux raisons principales. La première raison concerne le manque de recherches quantitatives sur de vraies dyades vendeur-gestionnaires en général. En effet, rappelons que la façon dont le gestionnaire agit envers les vendeurs de son équipe, et la relation vendeur-gestionnaire elle-

même, permet d'expliquer en partie le succès dans la vente en *B2B*, mais n'a été que très peu étudiée (Agnihotri et Krush, 2015; Ahearne et al., 2013; Martin et Bush, 2006). Ensuite, la deuxième raison de notre choix de terrain d'enquête s'explique par notre volonté de dégager des implications managériales plus pertinentes et crédibles qu'avec, par exemple, une dyade étudiante. Étudier de vrais vendeurs et de vrais gestionnaires dans un contexte de vente en *B2B* représente donc le premier apport managérial majeur pour le monde des affaires.

L'importance des ressources comme critères de recrutement et de formation des vendeurs

L'importance d'étudier de vrais professionnels dans le contexte de la vente en *B2B* repose entre autres dans le type de collecte de données qui permet de déterminer des critères de recrutement pertinents et crédibles pour les entreprises. Malgré les outils existants (curriculum vitae, échelles de personnalité, questionnaires personnalisés à chaque entreprise, mises en situation, etc.), il n'est pas évident, pour une entreprise, de trouver facilement et rapidement le vendeur *idéal*. En effet, repérer et sélectionner de *bons* vendeurs s'avère difficile et constitue une tâche particulièrement exigeante dans la vente en *B2B*. Pour pallier cette difficulté, il apparaît intéressant de disposer d'un outil permettant d'identifier les *bons* vendeurs. Autrement dit, il est pertinent pour les entreprises d'utiliser des critères de sélection simples et efficaces afin de sélectionner le meilleur vendeur possible.

De plus, afin de conserver ces bons vendeurs, d'améliorer la force de vente d'une entreprise et de l'aider à devenir meilleure, ces critères de sélection devraient également servir pour la formation. En effet, retenir des vendeurs talentueux et expérimentés est devenu une préoccupation majeure pour plusieurs organisations de vente, car le départ de *bons* vendeurs engendre plusieurs conséquences : l'obligation de procéder à un nouveau processus de sélection ; des coûts de formation supplémentaires ; ainsi que des coûts associés à l'ouverture du marché pour les concurrents (Jaramillo et al., 2011).

Ainsi, la deuxième contribution managériale de notre recherche est d'offrir aux entreprises de nouveaux critères d'embauche pour la sélection de meilleurs vendeurs et de nouveaux critères de formation pour aider la rétention de la force de vente en place, lui permettant de

performer encore mieux. Nous pensons que ceci permettra non seulement d'aider les vendeurs à performer, mais aussi à éviter de tomber en épuisement émotionnel ; ce qui représente moins de coûts liés au roulement des employés, au recrutement et à la formation de nouveaux vendeurs.

Les résultats de notre travail ont permis de mettre en évidence de nouveaux critères de sélection et de formation pour les vendeurs, à savoir la résilience et la proactivité comme ressources internes importantes chez les vendeurs, particulièrement dans la vente en *B2B*. Il serait pertinent pour les entreprises d'inclure une section, par exemple dans leurs guides d'entrevue, composée de questions permettant de définir si un vendeur est résilient ou s'il sera en mesure d'apprendre à être plus résilient, étant donné l'importance de cette ressource interne pour la performance d'un vendeur en *B2B*. D'ailleurs, il a été prouvé que la résilience ressemble plus à un état qui peut être développé et amélioré qu'à un trait de personnalité permanent (Luthans et al., 2006; Youssef et Luthans, 2007). À cet égard, il a été suggéré que la résilience peut être acquise par la formation (Bonanno, 2005), et qu'elle peut être meilleure en utilisant un coaching axé sur le comportement (Bande et al., 2015; Lussier et Hartmann, 2017). De plus, notons que Luthans, Avey, et Patera (2008) démontrent empiriquement que la résilience peut d'ailleurs être développée grâce à un court programme de formation en ligne, peu coûteux.

En outre, être en mesure de percevoir si le vendeur a un comportement proactif avant de décider de l'embaucher est recommandé, étant donné le haut risque pour un vendeur de devenir épuisé émotionnellement, à un moment ou à un autre, dans le secteur de la vente en *B2B*. En effet, à l'aide de *COR*, cette étude a pu montrer que cette tendance comportementale qu'est la proactivité permet à un vendeur de mieux utiliser les ressources qu'il lui reste s'il tombe en épuisement émotionnel. Nous avons même vu que la proactivité d'un vendeur peut renverser les effets négatifs de l'épuisement émotionnel sur sa performance. Cela dit, nous pensons que la résilience et la proactivité du vendeur devraient être intégrées aux critères de recrutement et de formation pour les vendeurs en *B2B*. Pour vérifier la présence de ces ressources chez un vendeur qui applique pour un poste de vente en *B2B*, l'utilisation de questions, comme celles ayant servi d'échelles de mesure pour évaluer les concepts dans le questionnaire de cette étude (*cf.* Annexes 1 et 2), s'avère le

meilleur moyen. Nous proposons d'employer des questions de la sorte dans les futures échelles de personnalité, dans les guides et dans les questionnaires d'entrevues, ou encore, de s'en inspirer pour créer des mises en situation qui serviront autant pour le processus d'embauche que pour les différentes formes de formations (par exemple, des séminaires, des présentations, des mises en situation, etc.).

Il serait également important de tenir compte de ces recommandations managériales lors de l'embauche et de la formation de nouveaux gestionnaires, en ce qui a trait au niveau de support qu'ils sont en mesure d'apporter aux vendeurs. En effet, comme il a été démontré à l'aide de *COR* et à travers cette recherche, le support managérial est une ressource externe (provenant de l'environnement) importante pour éviter l'épuisement émotionnel d'un vendeur et ainsi de lui permettre de mieux performer. Avant de sélectionner un gestionnaire et pour mieux former les gestionnaires déjà en place, il est donc primordial de leur faire comprendre que la performance des vendeurs repose en grande partie sur le niveau de support qu'ils peuvent leur apporter, car le support managérial constitue une ressource externe au vendeur qui l'aide à éviter l'épuisement émotionnel. Effectivement, en apportant un support adéquat aux vendeurs, en leur permettant de savoir clairement ce qu'ils doivent faire avec les clients, en établissant un ensemble d'attentes claires et réalistes concernant la performance et le temps qui devrait être mis sur une tâche, les gestionnaires peuvent considérablement réduire l'épuisement émotionnel des vendeurs (Boles et al., 1997). Enfin, la propension du gestionnaire à supporter adéquatement un vendeur devrait être évaluée lors de l'embauche de nouveaux gestionnaires. De plus, leur fournir des formations visant à renforcer l'importance du support managérial comme ressource pour un vendeur devrait être fortement considéré par les entreprises œuvrant dans la vente en *B2B*.

3. Les limites de la recherche et les perspectives de futures recherches

Comme dans toute recherche, nos résultats ne sont pas exempts de faiblesses. En effet, notre recherche montre un certain nombre de limites. De plus, ces faiblesses serviront à amorcer des perspectives d'éventuelles recherches.

Tout d'abord, la première limite concerne la taille de notre échantillon. En effet, malgré que nous ayons obtenu un taux de réponses élevé, nous avons obtenu un faible nombre de répondants ($n = 109$ dyades vendeur-gestionnaires exploitables). Dans le futur, il serait

important de reproduire une étude semblable avec plus de répondants afin de valider les résultats obtenus, malgré la difficulté à obtenir ce type de données dyadiques. De plus, une autre perspective méthodologique serait de refaire la recherche dyadique par *coupe instantanée* sur plusieurs périodes, donc, une recherche basée sur le long terme (étude longitudinale). À cet effet, il serait intéressant de voir, par exemple, l'évolution de la performance d'un vendeur, c'est-à-dire l'amélioration (ou la détérioration) entre les périodes de temps. Enfin, notre recherche porte exclusivement sur des vendeurs et des gestionnaires. Répliquer cette recherche auprès d'autres dyades ou triades (par exemple, des vendeurs et des clients ou des vendeurs, des gestionnaires et des clients) apporterait une autre perspective.

Ensuite, la collecte de données a eu lieu auprès de vrais vendeurs et gestionnaires d'une seule entreprise dans le secteur des hautes technologies (dont nous ne dévoilerons pas le nom, par respect des procédures éthiques de cette recherche), et donc à l'intérieur d'un seul secteur d'activités, soit les technologies de l'information. Ainsi, notre travail empirique ne met pas l'accent sur les différences qui peuvent exister entre les différents secteurs. Les apports managériaux sont donc limités à la réalité de l'entreprise et ne peuvent être généralisés. Il serait pertinent de reproduire une étude semblable en collectant auprès de plusieurs compagnies du même secteur ou provenant de d'autres secteurs d'activités, par exemple : aliments et boissons, pharmaceutique, financier, manufacturier.

Une autre limite se trouve dans la possibilité qu'il y ait un biais dans les réponses collectées et qui est causé par l'effet d'ordre. Ce dernier se produit lorsque toutes les questions pour un même construit sont posées dans l'ordre. Plus précisément, cet effet représente l'influence directe d'une question sur les questions suivantes. Par exemple, « une réponse qui est influencée par la ou les questions précédentes, mais dont le biais peut être un effet de surestimation ou de sous-estimation » (Gavard-Perret et al., 2012, p. 144). Il est vraisemblable que le choix des mots et la proximité physique des questions n'auront probablement pas permis d'éviter la totalité de ces biais.

Il était intéressant et pertinent d'avoir une perspective dyadique vendeur-gestionnaire dans cette étude. Ceci a permis d'éviter les biais que peut entraîner l'autoévaluation des construits, d'autant plus que, par exemple, pour évaluer la performance en vente, se baser

sur la perception du gestionnaire est une pratique bien établie (Martin et Bush, 2006). Toutefois, utiliser les perceptions des deux acteurs (le support managérial perçu par le vendeur ainsi que la proactivité et la performance du vendeur perçues par le gestionnaire) peut possiblement entraîner un biais différent dans cette recherche. Par exemple, notre étude a incorporé des données sur les perceptions des vendeurs quant au support managérial qu'ils estiment recevoir plutôt que sur le support managérial réel qu'ils reçoivent. Un premier point à noter ici concerne le fait que les vendeurs peuvent interpréter et même déformer le support managérial réel reçu en fonction de leurs biais et prédispositions individuels. Le lien entre le support managérial réel et perçu et les facteurs qui l'affectent mérite une attention future de la recherche. Deuxièmement, les perceptions des vendeurs peuvent être influencées par la fréquence, la quantité et la rapidité (c'est-à-dire le décalage entre le moment où un gestionnaire observe le comportement ou le rendement d'un vendeur et celui où il apporte son support à ce même vendeur). Chacun de ces trois aspects du support managérial suggère des actions managériales différentes et il est donc important de les étudier dans de futures études. On pourrait noter le même type de biais concernant les perceptions du gestionnaire par rapport à la proactivité et à la performance qu'il perçoit des vendeurs. Une collecte de données triadiques, incluant des données objectives de performance des vendeurs, serait un moyen d'éliminer le possible biais causé par la perception subjective du gestionnaire à propos de la performance des vendeurs.

Dans un autre ordre d'idées, cette recherche a démontré l'importance des ressources de ces derniers pour réduire l'épuisement émotionnel et ainsi améliorer leur performance. Il serait pertinent de compléter le modèle conceptuel en ajoutant plus de ressources, par exemple l'optimisme, la motivation, ou des ressources provenant de différentes catégories de *COR* dans de futures recherches. De plus, il serait intéressant d'inclure une analyse des facteurs qui peuvent influencer les ressources de notre modèle. Par exemple, dans une recherche future, il pourrait être utile de comprendre ce qui affecte la résilience des vendeurs.

Des pistes prometteuses peuvent être suggérées pour d'éventuelles études explorant différents modérateurs sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance des vendeurs en *B2B*. En effet, cette relation est bien établie pour différents secteurs; cependant, sur le plan de la vente en *B2B*, c'est une relation qui demeure très peu étudiée

à ce jour. Pour nommer quelques exemples de modérateurs potentiels sur la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance, pensons à ceux-ci : le temps (hors travail) pour récupérer et le support organisationnel ou familial. De plus, nous nous sommes concentrés uniquement sur une composante du concept de l'épuisement professionnel, c'est-à-dire l'épuisement émotionnel. Ceci constitue une limite, car d'autres facteurs de l'épuisement professionnel, comme la dépersonnalisation et la diminution de l'accomplissement personnel (Maslach et Jackson, 1986), pourraient fournir des indications supplémentaires sur ce qui façonne la relation entre l'épuisement professionnel et la performance du vendeur. Le processus de l'épuisement émotionnel est souvent expliqué à l'aide de *COR*, mais utiliser un autre concept comme médiateur entre les ressources et la performance d'un vendeur pourrait être une avenue intéressante de recherche future. Par exemple, étant donné que l'effet de l'engagement organisationnel sur la performance en vente a été prouvé (voir Jaramillo et al., 2011), il serait intéressant de tester ce concept comme médiateur dans notre modèle. Est-ce qu'un vendeur deviendrait plus performant en obtenant du support managérial parce que cela suscite un plus grand engagement organisationnel chez celui-ci?

Conclusion

Ce chapitre s'est attardé à exposer la discussion générale, en présentant un rappel de la théorie formant le cadre conceptuel de ce mémoire. Ensuite, en revenant sur les principaux résultats de la recherche, nous avons parlé de la manière dont ceux-ci contribuent à l'avancement de la théorie. Tout d'abord, nous avons mis en perspective les principaux résultats obtenus lors de notre recherche en présentant autant les effets directs, l'effet médiateur que l'effet modérateur de notre modèle conceptuel. Ensuite, nous avons mis l'accent sur les contributions managériales de notre recherche, à savoir l'importance de la perspective dyadique (vendeur-gestionnaire) de cette étude ainsi que l'importance des ressources pour les vendeurs comme critères de recrutement et de formation. Enfin, ce chapitre était également l'occasion de faire ressortir les limites de l'étude et d'offrir des perspectives de recherche dans le but d'améliorer et de continuer à enrichir les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel. Les voies de recherches futures présentées ont pour objectif d'enrichir le modèle existant par l'introduction de nouvelles variables, de

dupliquer les résultats obtenus et de prendre en compte de nouvelles réflexions méthodologiques.

Conclusion générale

Pour conclure, ce mémoire aide à répondre au besoin de pousser la recherche qui s'adresse à une problématique importante affectant les emplois en vente : l'épuisement professionnel. En effet, certains suggèrent qu'il représente le mal du siècle (Zawieja, 2017). L'étude est ainsi centrée sur l'épuisement émotionnel, soit une composante fondamentale de l'épuisement professionnel (Cordes et Dougherty, 1993; Demerouti et al., 2001; Green et al., 1991; Lee et Ashforth, 1996). Plus précisément, rappelons que ce mémoire répond à la problématique suivante : **Quel est l'effet de la résilience du vendeur et du support managérial perçu par le vendeur sur son épuisement émotionnel et sa performance perçue par le gestionnaire? Quel est l'effet modérateur de la proactivité du vendeur perçue par le gestionnaire sur la relation entre l'épuisement émotionnel du vendeur et la performance du vendeur perçue par le gestionnaire?**

Les tests des hypothèses de la recherche aident à mieux comprendre le processus d'épuisement émotionnel des vendeurs, ses antécédents et ses conséquences. Ce mémoire répond aux objectifs de la recherche : affiner la théorie du marketing relationnel à l'aide d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire. Plus spécifiquement, nous contribuons à la théorie entourant les concepts à l'étude et confirmons l'importance des ressources comme moyens d'amoinrir l'épuisement émotionnel et ses impacts négatifs sur la performance en vente. Nous affirmons également que la proactivité d'un vendeur modère la relation entre l'épuisement émotionnel et la performance du vendeur. Mieux encore, cette tendance comportementale permet de renverser les effets négatifs de l'épuisement émotionnel sur la performance du vendeur. Enfin, les résultats nous permettent de confirmer tous les effets de notre modèle conceptuel, à l'exception des effets directs de la résilience et du support managérial sur la performance du vendeur. Ces ressources doivent plutôt passer par l'épuisement émotionnel, qui possède un effet de médiation complète entre les deux ressources du modèle et la performance en vente.

La fin de cette étude concerne les contributions managériales, les limites et les perspectives de recherches futures. En somme, nous recommandons d'accorder une importance accrue aux ressources comme critères de recrutement et de formation des vendeurs et des gestionnaires. Rappelons que les coûts liés à la formation et le taux de roulement important des vendeurs sont très élevés (Adidam, 2006). Ceci nous permet de proposer de sélectionner les bons candidats lors de recrutements pour des postes de vente et de raffiner les choix des éléments de formation, afin de ne former les vendeurs ou les gestionnaires que pour des aspects ayant de réelles retombées positives sur leur performance et le succès de l'organisation. Cette recherche propose ainsi que la résilience et la proactivité du vendeur ainsi que le support du gestionnaire font partie des aspects sur lesquels on devrait se baser en phase de recrutement ou de formation de ces deux acteurs. Finalement, les voies de recherche futures présentées pourraient permettre d'enrichir le modèle existant par l'introduction de nouvelles variables comme l'optimisme ou la motivation, de dupliquer les résultats obtenus et de prendre en compte de nouvelles réflexions méthodologiques.

Bibliographie

- Adidam, P. T. (2006). Causes and Consequences of High Turnover by Sales Professionals. *Journal of American Academy of Business*, 10, 1, 137-141.
- Agnihotri, R., Dingus, R., Hu, M. Y., & Krush, M. T. (2016). Social Media: Influencing Customer Satisfaction in B2b Sales. *Industrial Marketing Management*, 53, 172-180.
- Agnihotri, R., & Krush, M. T. (2015). Salesperson Empathy, Ethical Behaviors, and Sales Performance: The Moderating Role of Trust in One's Manager. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35, 2, 164-174.
- Ahearne, M., Haumann, T., Kraus, F., & Wieseke, J. (2013). It's a Matter of Congruence: How Interpersonal Identification between Sales Managers and Salespersons Shapes Sales Success. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 6, 625-648.
- Ahearne, M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Mathieu, J. E., & Lam, S. K. (2010). The Role of Consensus in Sales Team Performance. *Journal of Marketing Research*, 47, 3, 458-469.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, 945-955.
- Arndt, J. (1979). Toward a Concept of Domesticated Markets. *The Journal of marketing*, 43, 4, 69-75.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Johnston, M., & Moncrief, W. C. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 58-70.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 3, 309-328.
- Baltes, P. B. (1997). On the Incomplete Architecture of Human Ontogeny: Selection, Optimization, and Compensation as Foundation of Developmental Theory. *American psychologist*, 52, 366-380.
- Baltes, P. B., & Baltes, M. M. (1990). Psychological Perspectives on Successful Aging: The Model of Selective Optimization with Compensation. *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences*, P. B. Baltes & M. M. Baltes (Eds.), (pp. 1-34). New York: Cambridge University Press.
- Bande, B., & Fernández-Ferrín, P. (2015). How and When Does Emotional Intelligence Influence Salesperson Adaptive and Proactive Performance? *European Management Review*, 12, 4, 261-274.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela, J. A., & Jaramillo, F. (2015). Emotions and Salesperson Propensity to Leave: The Effects of Emotional Intelligence and Resilience. *Industrial Marketing Management*, 44, 142-153.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51, 6, 1173.

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 4, 9-21.
- Bergadaà, M. (1993). Une Analyse Prospective De La Fonction Vente. *Décisions Marketing*, 61-70.
- Bergadaà, M., & Coraux, G. (2008). Analyse Prospective D'un Concept À Revisiter: La Confrontation Dialectique Clients-Commerciaux-Dirigeants. *Management & Avenir*, 3, 17, 110-125.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing: Emerging Perspectives on Services Marketing. *Shostack and Upah*.
- Bolander, W., Satornino, C. B., Hughes, D. E., & Ferris, G. R. (2015). Social Networks within Sales Organizations: Their Development and Importance for Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 79, 1-16.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair Jr, J. F. (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, 1, 17-28.
- Bonanno, G. A. (2005). Resilience in the Face of Potential Trauma. *Current directions in psychological science*, 14, 3, 135-138.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of "People Work". *Journal of Vocational Behavior*, 60, 1, 17-39.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1998). Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance. *The Journal of marketing*, 88-98.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*: New York: Praeger.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. J. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22, 2, 103-118.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnson, M. W., & Marshall, G. W. (2006). *Sales Force Management*: McGraw-Hill/Irwin.
- Commons, J. R. (1934). *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*. NY: *McMillan*, 58.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance among Real Estate Agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 4, 532.
- Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intentions. *Journal of small business management*, 34, 3, 42-50.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 3, 435-462.

- Cri , D. (2005). De L'usage Des Modèles De Mesure R flectifs Ou Formatifs Dans Les Modèles D' quations Structurelles. *Recherche et Applications en Marketing*, 20, 2, 5-27.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *The Journal of marketing*, 54, 3, 68-81.
- d'Astous, A. (2015). *Le Projet De Recherche En Marketing* (5e ed.). Montréal: Chenelière  ducation.
- Dalrymple, D. J., & Strahle, W. M. (1990). Career Path Charting: Framework for Sales Force Evaluation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 3, 59-68.
- Damperat, M. (2007). De L'usage De La Responsabilité Sociale Marketing: Implications Et Perspectives De Création De Valeur. *L'Association Francophone pour le Savoir*, 1-17.
- Darmon, R. Y. (2001). Quel Avenir Pour La Vente En Face   Face? *Gestion*, 26, 3, 53-60.
- Darrat, M., Atinc, G., & Babin, B. J. (2016). On the Dysfunctional Consequences of Salesperson Exhaustion. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24, 2, 236-245.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover among Salespeople. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29, 4, 333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Desormeaux, R. (1987). Quel Genre D' quipe Vous Faut-Il? *Gestion*, 12, 2, 12-23.
- Dixon, A. L., & Schertzer, S. M. (2005). Bouncing Back: How Salesperson Optimism and Self-Efficacy Influence Attributions and Behaviors Following Failure. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25, 4, 361-369.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of marketing*, 61, 2, 35-51.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A., & Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 2, 17-31.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.
- Etzion, D. (1984). Moderating Effect of Social Support on the Stress-Burnout Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 69, 4, 615-622.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., & Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32, 1, 89-105.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2009). *Market: Fondement Et Méthodes Des Recherches En Marketing*. Paris: Dunod.
- Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43, 4, 693-702.

- Freedy, J. R., Shaw, D. L., Jarrell, M. P., & Masters, C. R. (1992). Towards an Understanding of the Psychological Impact of Natural Disasters: An Application of the Conservation Resources Stress Model. *Journal of Traumatic Stress, 5*, 441-454.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of marketing, 58*, 2, 1-19.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie De La Recherche En Sciences De Gestion: Réussir Son Mémoire Ou Sa Thèse*: Pearson.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1985). The Effects of Sampling Error and Model Characteristics on Parameter Estimation for Maximum Likelihood Confirmatory Factor Analysis. *Multivariate behavioral research, 20*, 3, 255-271.
- Green, D. E., Walkey, F. H., & Taylor, A. J. (1991). The Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory: A Multicultural, Multinational Confirmatory Study. *Journal of Social Behavior and Personality, 6*, 453-472.
- Hagen, J. L. (1989). Income Maintenance Workers: Burned-out, Dissatisfied and Leaving. *Journal of Social Service Research, 13*, 1, 47-63.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*: Sage Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., & Thiele, K. O. (2017). Mirror, Mirror on the Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of the Academy of Marketing Science, 45*, 5, 616-632.
- Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology, 92*, 1, 93-106.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management, 30*, 859-879.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “Cor”. *Journal of Management, 40*, 5, 1334-1364.
- Hambleton, R. K. (2001). The Next Generation of the Itc Test Translation and Adaptation Guidelines. *European Journal of Psychological Assessment, 17*, 3, 164-172.
- Hobfoll, S. E. (1988). *The Ecology of Stress*, New York: Hemisphere.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review, 50*, 337-370.
- Hudson, L. A., & Ozanne, J. L. (1988). Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research. *Journal of Consumer Research, 14*, 4, 508-521.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Malshe, A. (2012). The Marketing–Sales Interface at the Interface: Creating Market-Based Capabilities through Organizational Synergy. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 32*, 1, 57-72.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing Survey Research Best Practices: Evidence and Recommendations from a Review of Jams Articles. *Journal of the Academy of Marketing Science, 46*, 1, 92-108.

- Jackson, D., Firtko, A., & Edenborough, M. (2007). Personal Resilience as a Strategy for Surviving and Thriving in the Face of Workplace Adversity: A Literature Review. *Journal of advanced nursing*, 60, 1, 1-9.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Sales Force Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 3, 257-275.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 3, 339-356.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Reseach: Méthodes De Recherche Et D'études En Marketing*. Paris: Dunod.
- Jolson, M. A. (1974). The Salesman's Career Cycle. *Journal of Marketing*, 38, 3, 39-46.
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little Jiffy Mark 4. *Educational and psychological measurement*, 34, Spring, 111-117.
- Kim, H., Knight, D. K., & Crutsinger, C. (2009). Generation Y Employees' Retail Work Experience: The Mediating Effect of Job Characteristics. *Journal of Business Research*, 62, 5, 548-556.
- Kishore, S., Rao, R. S., Narasimhan, O., & John, G. (2013). Bonuses Versus Commissions: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 50, 3, 317-333.
- Krush, M. T., Agnihotri, R., Trainor, K. J., & Krishnakumar, S. (2013). The Salesperson's Ability to Bounce Back: Examining the Moderating Role of Resiliency on Forms of Intra-Role Job Conflict and Job Attitudes, Behaviors and Performance. *Marketing Management Journal*, 23, 1, 42-56.
- Lassk, F. G., & Shepherd, C. D. (2013). Exploring the Relationship between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33, 1, 25-38.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-133.
- Leek, S., Naudé, P., & Turnbull, P. W. (2003). Interactions, Relationships and Networks in a Changing World. *Industrial Marketing Management*, 32, 2, 87-90.
- Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education. *Journal of Business Research*, 31, 1, 39-47.
- Lussier, B., & Hartmann, N. N. (2017). How Psychological Resourcefulness Increases Salesperson's Sales Performance and the Satisfaction of Their Customers: Exploring the Mediating Role of Customer-Oriented Behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160-170.
- Luthans, F. (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 6, 695-706.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7, 2, 209-221.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, 5, 1, 25-44.
- Macaulay, S. (1963). Non-Contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review*, 28, 1, 55-67.

- Macintosh, G. (2000). The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20, 3, 202.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72, 854-902.
- Malakh-Pines, A., Aronson, E., & Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*: New York: Free Press.
- ManpowerGroup. (2012). Talent Shortage Survey. Récupéré de <http://www.manpowergroup.us/campaigns/talent-shortage-2012/>
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 3, 419-438.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Maslach, C. (1993). *Burnout: A Multidimensional Perspective*. In: W. Schaufeli, C. Maslach & T. Marek (Eds.): *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 19-32), Washington: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2001). What Have We Learned About Burnout and Health? *Psychology & health*, 16, 607-611.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2, 2, 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual* (2nd ed.): Palo Alto, CA: Consulting Psychologists press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*: San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Burnout and Engagement in the Workplace: A Contextual Analysis. *Advances in motivation and achievement*, T. Urda (Ed.), (Vol. 11, pp. 275–302). Stamford, CT: JAI Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52, 1, 397-422.
- Matthews, L., Beeler, L., Zablah, A. R., & Hair, J. F. (2017). All Autonomy Is Not Created Equal: The Countervailing Effects of Salesperson Autonomy on Burnout. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-20.
- McQuitty, S. (2004). Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research. *Journal of Business Research*, 57, 2, 175.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying Careless Responses in Survey Data. *Psychological methods*, 17, 3, 437.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological Aspects of Workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, P. J. Drenth & D. T. Henk (Eds.), (pp. 5–33). Hove: Psychology Press.
- Michaels, R. E., & Dixon, A. L. (1994). Sellers and Buyers on the Boundary: Potential Moderators of Role Stress-Job Outcome Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 1, 62-73.
- Minnehan, R. F., & Paine, W. S. (1982). *Bottom Lines: Assessing the Economic and Legal Consequences of Burnout* (W. S. Paine Ed.): Job stress and burnout (pp. 95-111), Beverly Hills, CA: Sage.

- Moncrief, W. C. (1986). Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces. *Journal of Marketing Research*, 23, 3, 261-270.
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., & Lassk, F. G. (2006). A Contemporary Taxonomy of Sales Positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 1, 55-65.
- Moore, J. E. (2000). Why Is This Happening? A Causal Attribution Approach to Work Exhaustion Consequences. *Academy of Management Review*, 25, 335-349.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of marketing*, 58, 3, 20-38.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 4, 460-469.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20, 3, 418-430.
- Paine, W. (1982). *Overview: Burnout Stress Syndromes and the 1980s* (W. S. Paine Ed.): Job stress and burnout (pp. 95-111), Beverly Hills, CA: Sage.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *The Journal of marketing*, 70, 4, 136-153.
- Perrien, J., & Ricard, L. (1994). L'approche Relationnelle Dans Le Secteur Bancaire. *Gestion*, 19, 4, 21-26.
- Pitt, L. F., Ewing, M. T., & Berthon, P. R. (2002). Proactive Behavior and Industrial Salesforce Performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 8, 639-644.
- Plouffe, C. R., & Barclay, D. W. (2007). Salesperson Navigation: The Intraorganizational Dimension of the Sales Role. *Industrial Marketing Management*, 36, 4, 528-539.
- Plouffe, C. R., Bolander, W., Cote, J. A., & Hochstein, B. (2016). Does the Customer Matter Most? Exploring Strategic Frontline Employees' Influence of Customers, the Internal Business Team, and External Business Partners. *Journal of Marketing*, 80, 1, 106-123.
- Raykov, T. (1997). Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures. *Applied Psychological Measurement*, 21, 2, 173-184.
- Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41-52.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). Smart Pls (Version 3): Smart PLS: Hamburg. Récupéré de <http://www.smartpls.com>
- Rosenberg, M. J. (1965). When Dissonance Fails: On Eliminating Evaluation Apprehension from Attitude Measurement. *Journal of personality and social psychology*, 1, 1, 28-42.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes D'équations Structurelles: Recherche Et Applications En Gestion*: Economica, Paris.
- Rouziès, D., Coughlan, A. T., Anderson, E., & Iacobucci, D. (2009). Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations. *Journal of Marketing*, 73, 6, 92-104.
- Rutherford, B. N., Hamwi, G. A., Friend, S. B., & Hartmann, N. N. (2011). Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31, 4, 429-440.

- Rutherford, B. N., Shepherd, C. D., & Tashchian, A. (2015). Validating the Reduced Burnout Scale and Sequencing of Burnout. *Journal of Business Research*, 68, 1, 67-73.
- Schaufeli, W. B. (2003). Past Performance and Future Perspectives of Burnout Research. *South African Journal for Industrial and Organisational Psychology*, 29, 1-15.
- Schneider, K. C., & Johnson, J. C. (1995). Stimulating Response to Market Surveys of Business Professionals. *Industrial Marketing Management*, 24, 4, 265-276.
- Sherlock-Storey, M., Moss, M., & Timson, S. (2013). Brief Coaching for Resilience During Organisational Change - an Exploratory Study. *The Coaching Psychologist*.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*: Sage Publications.
- Shirom, A. (1989). Burnout in Work Organizations. *International review of industrial and organizational psychology*, C. L. Cooper & I. Robertson (Eds.), (pp. 25-48). New York: Wiley.
- Shirom, A. (2003). Job-Related Burnout: A Review. *Handbook of occupational health psychology* J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), (pp. 245-264). Washington, DC: American Psychological Association.
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-Organization Value Congruence, Burnout and Diversion of Resources. *Personnel Review*, 33, 291-301.
- Siguaw, J. A., & Honeycutt Jr, E. D. (1995). An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes. *Industrial Marketing Management*, 24, 1, 45-52.
- Simonson, I., Carmon, Z., Dhar, R., & Drolet, A. (2001). Consumer Research: In Search of Identity. *Annual review of psychology*, 52, 1, 249-275.
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. *Journal of Marketing*, 57, 2, 11-31.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P., & Bernard, J. (2008). The Brief Resilience Scale: Assessing the Ability to Bounce Back. *International journal of behavioral medicine*, 15, 3, 194-200.
- Srinivasan, R., & Moorman, C. (2005). Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing. *Journal of Marketing*, 69, 4, 193-200.
- Tang, C., Liu, Y., Oh, H., & Weitz, B. (2014). Socialization Tactics of New Retail Employees: A Pathway to Organizational Commitment. *Journal of Retailing*, 90, 1, 62-73.
- United States Department of Labor. (2012). Occupational Employment Statistics. *Bureau of Labor Statistics*. Récupéré de <https://www.bls.gov/oes/current/oes410000.htm#ind>
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 11, 2, 5.
- Valcour, M. (2016). Beating Burnout. *Harvard Business Review*, 94, 11, 98-101.
- Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y. (2009). Soco's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link. *Industrial Marketing Management*, 38, 1, 32-44.

- Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50, 4, 174-191.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. *New York*, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The journal of Law and Economics*, 22, 2, 233-261.
- Yammarino, F. J., & Dubinsky, A. J. (1990). Salesperson Performance and Managerially Controllable Factors: An Investigation of Individual and Work Group Effects. *Journal of Management*, 16, 1, 87-106.
- Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2014). Customer Orientation, Engagement, and Developing Positive Emotional Labor. *The Service Industries Journal*, 34, 16, 1272-1288.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33, 5, 774-800.
- Zawieja, P. (2017). Le Burnout, Mal Du Siècle. *Sciences Humaines*, 290, 3, 17-17.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths About Mediation Analysis. *Journal of consumer research*, 37, 2, 197-206.

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

Veillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les affirmations suivantes en ce qui concerne vos échanges de vente.

QUESTIONS CONCERNANT LA RÉSILIENCE

(Ce titre n'est pas visible pour les répondants)

2. J'ai tendance à rebondir rapidement après des moments difficiles. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

3. Il ne me faut pas beaucoup de temps pour me remettre d'un événement stressant. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

4. Généralement, je traverse les périodes difficiles sans trop de problèmes. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

5. Je me remets rapidement des situations difficiles. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

6. Svp ignorer cette question. Laissez simplement votre réponse vide.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

QUESTIONS CONCERNANT LE SUPPORT MANAGÉRIAL

(Ce titre n'est pas visible pour les répondants)

7. Mon directeur des ventes est très fier de mes accomplissements. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

8. Mon directeur des ventes s'intéresse vraiment à mon bien-être. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

9. Mon directeur des ventes considère réellement mes objectifs et valeurs. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

10. Mon directeur des ventes est prêt à m'aider si j'en ai besoin. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

QUESTIONS CONCERNANT L'ÉPUISEMENT ÉMOTIONNEL

(Ce titre n'est pas visible pour les répondants)

11. Je me sens épuisé à la fin d'une journée de travail. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

12. Je me sens fatigué quand je me réveille le matin et que je dois affronter une autre journée de travail. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

13. **Je me sens brûlé par mon travail.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

14. **Je me sens frustré par mon travail.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

QUESTIONS POUR LES VARIABLES DE CONTRÔLE

(Ce titre n'est pas visible pour les répondants)

15. **Combien d'années avez-vous travaillé comme vendeur pour cette compagnie?** *

16. **Veillez entrer votre année de naissance (i.e., 1980):** *

Stop filling out this form.

Please rate the extent to which you agree with the following statements about your sales exchanges.

QUESTIONS CONCERNING RESILIENCE

(This title is not visible by the respondents)

17. **I tend to bounce back quickly after hard times.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

18. **It does not take me long to recover from a stressful event.** *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

19. I usually get through difficult times with little trouble. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

20. I recover quickly from difficult situations. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

21. Please ignore this question. Simply leave your answer blank.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

QUESTIONS CONCERNING MANAGERIAL SUPPORT

(This title is not visible by the respondents)

22. My sales manager takes great pride in my accomplishments. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

23. My sales manager really cares about my well-being. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

24. My sales manager really considers my goals and values. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

25. **My sales manager is willing to help me if I need it. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

QUESTIONS CONCERNING EMOTIONAL EXHAUSTION

(This title is not visible by the respondents)

26. **I feel exhausted at the end of a working day. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

27. **I feel tired when I wake up in the morning and have to face another day at work. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

28. **I feel burned out from my work. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

29. **I feel frustrated by my job. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

QUESTIONS FOR CONTROL VARIABLES

(This title is not visible by the respondents)

30. **How many years have you worked as a salesperson for this company? ***

31. Please enter your year of birth: (e.g., 1980) *

Powered by
 Google Forms

N.B. Les répondants ne voyaient pas les titres des sections (par exemple : Questions concernant la résilience).

Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels

QUESTIONS CONCERNANT LA PROACTIVITÉ DU VENDEUR

(Ce titre n'est pas visible par les répondants)

2. Ce représentant en vente excelle à reconnaître les opportunités. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

3. Partout où ce représentant en vente a été, il a été une puissante force pour un changement constructif. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

4. Ce représentant en vente peut identifier une bonne opportunité bien avant les autres. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

5. Ce représentant en vente cherche toujours de meilleures façons de faire les choses. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

QUESTIONS CONCERNANT LA PERFORMANCE DU VENDEUR

(Ce titre n'est pas visible par les répondants)

6. Dans l'ensemble, ce représentant en vente possède une bonne attitude de travail. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

7. **Ce représentant en vente est efficace pour résoudre des problèmes. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

8. **Dans l'ensemble, ce représentant en vente donne un bon rendement au travail. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

9. **Ce représentant en vente possède de bonnes aptitudes de vente. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

10. **Ce représentant en vente atteint les objectifs généraux de vente. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord

Stop filling out this form.

Please rate the extent to which you agree with the following statements regarding this salesperson.

QUESTIONS CONCERNING SALESPERSON PROACTIVITY

(This title is not visible by the respondents)

11. **This salesperson excels at identifying opportunities. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

12. **Wherever this salesperson has been, he has been a powerful force for constructive change. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

13. **This salesperson can identify a good opportunity long before others can. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

14. **This salesperson is always looking for better ways to do things. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

QUESTIONS CONCERNING SALESPERSON PERFORMANCE

(This title is not visible by the respondents)

15. **This salesperson has a good overall work attitude. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

16. **This salesperson is effective at solving problems. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

17. **This salesperson has a good overall job performance. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

18. **This salesperson has a good selling ability. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

19. **This salesperson reaches overall sales objectives. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Powered by
 Google Forms

N.B. Les répondants ne voyaient pas les titres des sections (par exemple : Questions concernant la proactivité du vendeur).

Annexe 3 : La fiabilité des échelles de mesure

*Mémoire SG Final.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 2)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
SUPPORT	0.804	0.856	0.875	0.643
RES	0.755	0.812	0.858	0.672
PRO	0.884	0.892	0.920	0.744
PERF	0.876	0.895	0.911	0.675
EXP_C	1.000	1.000	1.000	1.000
EE*PRO	1.000	1.000	1.000	1.000
EE	0.851	0.859	0.902	0.699
AGE	1.000	1.000	1.000	1.000

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

Annexe 4 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse des communautés

Mémoire SG Final 2.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

Outer Loadings

Matrix

	AGE	EE	EE*PRO	EXP_C	PERF	PRO	RES	SUPPORT
AGE	1.000							
EE * PRO			0.993					
EE1		0.734						
EE2		0.894						
EE3		0.942						
EE4		0.756						
EXP_C				1.000				
PERF1					0.662			
PERF2					0.730			
PERF3					0.929			
PERF4					0.876			
PERF5					0.880			
PRO1						0.872		
PRO2						0.909		
PRO3						0.902		
PRO4						0.759		
RES1							0.664	
RES3							0.885	
RES4							0.890	
SUPPORT1								0.661
SUPPORT2								0.929
SUPPORT3								0.913
SUPPORT4								0.662

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

Annexe 5 : Les validité discriminante (la méthode HTMT)

*Mémoire SG Final.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion Cross Loadings Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AGE	EE	EE*P...	EXP_C	PERF	PRO	RES	SUP...
AGE								
EE	0.249							
EE*PRO	0.222	0.093						
EXP_C	0.660	0.182	0.036					
PERF	0.144	0.310	0.157	0.282				
PRO	0.101	0.173	0.050	0.254	0.874			
RES	0.161	0.375	0.031	0.054	0.130	0.122		
SUPPORT	0.035	0.417	0.045	0.084	0.222	0.177	0.370	

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

Annexe 6 : La validité discriminante (le critère de Fornell-Larcker)

Mémoire SG Final 2.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion
 Cross Loadings
 Heterotrait-Monotrait Ratio (I

	AGE	EE	EE*PRO	EXP_C	PERF	PRO	RES	SUPPORT
AGE	1.000							
EE	-0.227	0.836						
EE*PRO	-0.220	0.084	1.000					
EXP_C	0.660	-0.087	-0.033	1.000				
PERF	0.135	-0.258	0.119	0.271	0.822			
PRO	0.064	-0.108	0.030	0.238	0.776	0.863		
RES	0.150	-0.311	-0.028	0.048	0.097	0.020	0.820	
SUPPORT	-0.000	-0.361	-0.039	-0.047	0.163	0.065	0.283	0.802

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

Annexe 7 : La colinéarité (les facteurs d'inflation de la variance *VIF*)

Mémoire SG Final 2.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

Collinearity Statistics (VIF)

Outer VIF Values	Inner VIF Values	
	VIF	
AGE	1.000	
EE * PRO	1.000	
EE1	1.705	
EE2	3.611	
EE3	5.016	
EE4	1.966	
EXP_C	1.000	
PERF1	1.533	
PERF2	1.540	
PERF3	4.749	
PERF4	3.289	
PERF5	3.255	
PRO1	2.857	
PRO2	3.065	
PRO3	3.276	
PRO4	1.718	
RES1	1.288	
RES3	1.888	
RES4	2.093	
SUPPORT1	1.543	
SUPPORT2	3.811	
SUPPORT3	3.836	
SUPPORT4	1.372	

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

Annexe 8 : Les effets du modèle (la méthode *Bootstrap*)

*Mémoire SG Final.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
AGE -> PERF	0.037	0.039	0.090	0.406	0.685
EE -> PERF	-0.147	-0.148	0.066	2.223	0.026
EE*PRO -> PERF	0.123	0.126	0.060	2.051	0.040
EXP_C -> PERF	0.065	0.066	0.080	0.821	0.411
PRO -> PERF	0.734	0.736	0.050	14.580	0.000
RES -> EE	-0.227	-0.238	0.100	2.260	0.024
RES -> PERF	0.046	0.044	0.067	0.681	0.496
SUPPORT -> EE	-0.297	-0.309	0.111	2.682	0.007
SUPPORT -> PERF	0.111	0.110	0.078	1.420	0.156

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.

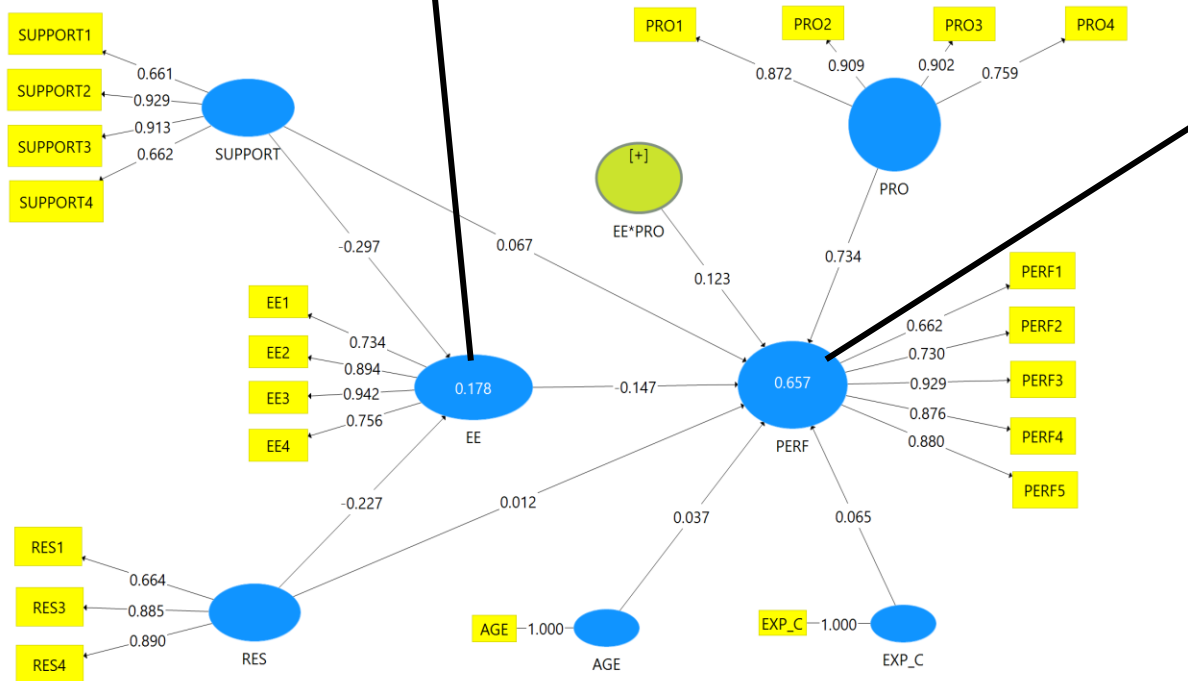
Annexe 9 : Les coefficients de détermination R²

Mémoire SG Final 2.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
EE	0.178	0.162
PERF	0.657	0.633

Note : Ceci est une capture d'écran du logiciel *Smart PLS*.



Note : Ceci est une capture d'écran du modèle conceptuel de l'étude dans le logiciel *Smart PLS*.