

**HEC MONTRÉAL**

**L'effet néfaste de la résistance au changement du gestionnaire sur la confiance  
et l'intention de démission de la force de vente : une approche dyadique  
vendeur-gestionnaire**

**par**

**Mathieu Champagne**

**Bruno Lussier**

**HEC Montréal**

**Directeur de recherche**

**Sciences de la gestion**

**Spécialisation Marketing**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion*

*(M. Sc.)*

Décembre 2020

© Mathieu Champagne, 2020





## Sommaire

S’inscrivant dans un contexte interentreprise (business-to-business, ou B2B), cette étude a pour but de montrer les effets néfastes que la résistance au changement d’un gestionnaire peut avoir sur sa force de vente.

En se basant sur un échantillon final de 122 dyades vendeur-gestionnaire, où chaque vendeur est en fait composé des résultats moyennés de toute la force de vente, cette étude vient ajouter à la théorie du marketing relationnel et celle de l’engagement-confiance. En effet, les résultats indiquent que la perception de résistance au changement chez un gestionnaire peut être employée comme caractéristique individuelle influençant de façon négative la confiance d’un vendeur en la relation et augmentant par le fait même son intention de démissionner. La confiance du vendeur en son gestionnaire effectue une médiation partielle de la relation entre la résistance au changement et l’intention de démissionner. De plus, l’étude souligne l’importance qu’un style de management adaptatif peut avoir chez un gestionnaire, permettant de renverser les effets négatifs que la résistance au changement a sur la confiance.

Finalement, les contributions managériales offrent des ressources aux recruteurs dans l’optique d’améliorer le processus de sélection d’un nouveau gestionnaire et proposent des conseils en matière de formation, de culture d’entreprise et de stratégies d’évaluation. Ces derniers visent à accroître le taux de rétention des compagnies œuvrant en B2B et de réduire drastiquement les coûts liés à une démission volontaire.

**Mots clés :** résistance au changement ; management adaptatif ; confiance ; intention de démissionner ; vente en B2B ; dyade vendeur-gestionnaire ; théorie du marketing relationnel ; théorie de l’engagement-confiance



# Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>vi</b>
<b>Table des matières</b> .....	<b>viii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>xi</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>xi</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>xii</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Revue de la littérature</b> .....	<b>3</b>
1. La résistance au changement.....	4
1.1 Les trois composantes de la résistance au changement .....	4
1.2 La résistance au changement et le gestionnaire.....	6
2. Le management adaptatif .....	8
3. La confiance .....	9
4. L'intention de démissionner des vendeurs .....	11
5. L'importance de la dyade vendeur-gestionnaire .....	12
Conclusion.....	13
<b>Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche</b> .....	<b>15</b>
1. La problématique et les objectifs de recherche .....	15
1.1 La problématique de recherche.....	15
1.2 Les objectifs de la recherche .....	17
2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche .....	19
2.1 Le modèle conceptuel de recherche.....	19
2.2 Les hypothèses de la recherche .....	21
3. Les variables de contrôle.....	26
3.1 L'âge.....	26
3.2 Le sexe .....	27
Conclusion.....	27
<b>Chapitre 3 : La méthodologie de recherche</b> .....	<b>30</b>
1. La présentation de la méthode.....	30
1.1 La mesure de la relation vendeur-gestionnaire : une coupe instantanée .....	31
1.2 Le terrain d'enquête et le choix de la population étudiée.....	31

1.3 Le questionnaire .....	34
1.4 Le prétest .....	37
1.5 La méthode d'administration du questionnaire .....	37
1.6 La méthode de modélisation par les équations structurelles .....	39
2. Le choix des instruments de mesure .....	41
Conclusion.....	44
<b>Chapitre 4 : Les résultats .....</b>	<b>46</b>
1. Les analyses préliminaires .....	46
1.1 La qualité des données.....	47
1.2 La qualité des instruments de mesure.....	49
2. Le test des hypothèses de la recherche.....	55
2.1 Les effets directs.....	56
2.2 L'effet médiateur de la confiance envers le gestionnaire .....	57
2.3 L'effet modérateur du management adaptatif .....	58
2.4 Les variables de contrôle .....	59
Conclusion.....	60
<b>Chapitre 5 : La discussion, les contributions, les limites et les perspectives de recherche ..</b>	<b>62</b>
1. La discussion.....	62
2. Les contributions de la recherche.....	65
2.1 Les contributions théoriques.....	65
2.2 Les contributions managériales .....	68
3. Les limites de la recherche et les perspectives de recherches futures.....	71
Conclusion.....	74
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>89</b>
Annexe 1 : Le questionnaire du gestionnaire .....	89
Annexe 2 : Le questionnaire du vendeur.....	90
Annexe 3 : Fidélité des échelles de mesure.....	92
Annexe 4 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE.....	93
Annexe 5 : La validité discriminante (méthode HTMT).....	94
Annexe 6 : La validité discriminante (critère de Fornell-Lacker).....	95

Annexe 7 : La colinéarité (facteurs d'inflation de la variance VIF) .....	96
Annexe 8 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap) .....	97
Annexe 9 : Les coefficients de détermination $R^2$ .....	98



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche</b> .....	26
<b>Tableau 2 : La résistance au changement</b> .....	41
<b>Tableau 3 : L'échelle de la confiance</b> .....	42
<b>Tableau 4 : Le management adaptatif</b> .....	42
<b>Tableau 5 : Les intentions de démissionner</b> .....	43
<b>Tableau 6 : La fidélité des échelles de mesure</b> .....	50
<b>Tableau 7 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE</b> .....	52
<b>Tableau 8 : La validité discriminante (méthode HTMT)</b> .....	53
<b>Tableau 9 : La validité discriminante (critère de Fornell-Lacker)</b> .....	53
<b>Tableau 10 : La colinéarité (facteurs d'inflation de la variance VIF)</b> .....	54
<b>Tableau 11 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)</b> .....	56

## Liste des figures

<b>Figure 1 : Le modèle conceptuel</b> .....	20
<b>Figure 2 : Interaction du management adaptatif et de la résistance au changement sur la confiance</b> .....	59

## Remerciements

Ce mémoire est dédié à mon grand-père, Jacques, qui est décédé il y a un peu plus d'un an. Tu m'as inculqué des valeurs essentielles comme la patience, le pardon et la générosité. Ton amour du hockey, que tu m'as si gentiment transmis, a motivé la décision d'étudier des « équipes » de vente et m'a procuré des souvenirs que je chérirai pour le restant de mes jours. J'aurai toujours une petite pensée pour toi quand les Canadiens comptent un but, je t'aime grand-papa.

Il m'est ensuite primordial de remercier mon directeur de thèse, Bruno Lussier. Sans son support inconditionnel et sa foi inébranlable en mes habiletés, il m'aurait été impossible d'accomplir ce mémoire avec une rigueur dont nous pouvons être fiers. Initialement professionnelle, notre relation s'est développée en une d'amitié que je chéris et j'essaie quotidiennement d'appliquer les multiples conseils que tu m'as donné au fil des années. J'espère que nous aurons la chance de retravailler ensemble et, encore plus important, de boire une NEIPA dans un avenir rapproché.

Je tiens aussi à remercier ma famille. Merci à ma mère pour sa gentillesse inégalable, son ouverture d'esprit et sa patience envers moi, je n'ai que d'admiration pour toi. Merci à mon père pour son positivisme, son support moral ainsi que la confiance qu'il m'accorde, même dans les moments plus difficiles. Merci à mes sœurs Laurence et Audrey pour leur sens de l'humour et leurs encouragements tout au long de ce processus, vous m'avez grandement aidé à persévérer. Finalement, merci à ma grande sœur Caroline pour la relecture de ce mémoire ainsi que d'être toujours présente pour moi. Si tu ne m'avais pas soutenu pendant toutes ces années, il m'aurait été impossible d'atteindre la maîtrise.

En dernier lieu, j'aimerais remercier mes amis : Alexis, Benjamin, Benjamin, Catherine, Émile, Étienne, Étienne, Ève, Félicia, Frédérique, Gabrielle, Isaac, Léa, Mathieu, Marc-Antoine, Marc-Édouard, Mélina, Mireille, Noémie, Philippe, Philippe, Simon et Thomas. Vous améliorez mon quotidien depuis maintenant plusieurs années et m'avez rendu une meilleure personne, je me considère chanceux de vous avoir à mes côtés. Le futur s'annonce prometteur pour chacun d'entre vous, j'ai bien hâte que nous en profitions.



## Introduction

Le changement est inévitable dans le monde des affaires, entraînant une pression émotionnelle et existentielle au sein des compagnies. Malgré le fait que plus de 10 milliards de dollars soient investis annuellement en gestion du changement, deux compagnies sur trois n'atteignent pas leurs objectifs (Ashkenas, 2020). Comme nous l'avons observé avec la pandémie de la COVID-19, plusieurs compagnies ne sont pas prêtes à s'adapter à de nouvelles conditions de travail, menant à d'énormes pertes financières et de capital humain. Or, qu'en est-il de la gestion du changement pour les gestionnaires? Cette dernière a une influence directe sur la façon dont la force de vente opère.

Un vendeur effectue des jugements sur la confiance qu'il accorde à son gestionnaire en fonction des actions qu'il entreprend (Konovsky et Pugh, 1994; Mayer et al., 1995; Tan et Tan, 2000). Une confiance brisée affecte directement son intention de démissionner (Evans et al., 2012; Flint et al., 2013; Kashyap et Rangnekar, 2016). En effet, un vendeur insatisfait aura tendance à moins bien performer ou quitter volontairement son emploi. Toutefois, quels sont les effets d'une résistance au changement provenant du gestionnaire? Ce mémoire se penche sur cette problématique qui est celle de refuser le changement, que ce soit par méconnaissance de ce qu'il engendre, par peur ou en raison d'une inhabileté à le communiquer clairement. Nous étudierons l'influence relationnelle et organisationnelle qu'une réticence à s'adapter aux nouvelles mesures d'un gestionnaire peut avoir sur les vendeurs.

Puisque la rétention de la force de vente est un objectif organisationnel critique (Deeter-Shmelz et al., 2008), nous employons une approche dyadique vendeur-gestionnaire où la perception de la force de vente face au supérieur est de mise. Ancrée dans la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006), cette étude prouve l'influence critique que la relation de confiance entre un gestionnaire et un vendeur a dans la diminution des intentions de démissionner.

Il est bien connu que les effets néfastes d'une démission volontaire sont la perte de revenus, dû à la perte de ventes et de territoires, ainsi que des dépenses supplémentaires liées au recrutement, à

l'embauche, à la formation et à la gestion de nouveaux vendeurs (Darmon, 2008). Ainsi, chaque compagnie se doit de maintenir un faible taux de roulement de personnel. Ce mémoire présentera le management adaptatif du gestionnaire comme une ressource permettant de contrer les effets négatifs de la résistance au changement et d'accroître la confiance des vendeurs en leur gestionnaire.

Notre premier chapitre effectuera une revue de la littérature entourant la résistance au changement organisationnel, la confiance, le management adaptatif et l'intention de démission. Par la suite, nous dévoilerons notre cadre conceptuel et les hypothèses liées à celui-ci dans le deuxième chapitre. La troisième partie de ce mémoire explorera la méthodologie entourant cette étude et qui nous a permis d'atteindre nos objectifs de recherche. La partie suivante expliquera les résultats obtenus et offrira une explication de ceux-ci. Finalement, nous conclurons un cinquième chapitre en résumant les principaux résultats, en présentant nos contributions théoriques et managériales, puis en proposant de futures avenues de recherches, découlant des limites de notre étude.

# Chapitre 1 : Revue de la littérature

Ce premier chapitre a pour but d'introduire les concepts clés qui seront étudiés tout au long de ce mémoire et d'explorer des recherches ayant analysé des thèmes et sujets similaires à celui de notre étude. Relativement à la vente interentreprises (en anglais, « *business-to-business* » ou B2B), les thèmes majeurs de la littérature qui seront étudiés sont les suivants : la résistance au changement, le management adaptatif, la confiance et l'intention de démissionner<sup>1</sup>.

En ce qui a trait à la résistance au changement, nous évaluerons ses trois composantes, soit affective, cognitive et comportementale, ainsi que les interactions que ces dernières ont sur les relations entre le gestionnaire et sa force de vente. Nous nous pencherons également sur les effets que la résistance au changement d'un gestionnaire peut avoir sur ses vendeurs et sur la relation qu'ils partagent. Un lien avec la théorie du marketing relationnel sera établi.

Par la suite, nous présenterons les composantes du management adaptatif, soit un mélange entre un leadership transformationnel ainsi qu'une progression naturelle de la vente adaptative. Les bénéfices de cette adaptation managériale seront aussi dévoilés, en s'ancrant dans la théorie du marketing relationnel et la façon dont cette stratégie de gestion pourrait modérer les effets négatifs de la perception de résistance au changement.

Notre troisième concept sera celui de la confiance que les vendeurs perçoivent envers leur gestionnaire. Comme la littérature en témoigne, la confiance est un outil relationnel puissant qui est précurseur de plusieurs comportements chez le vendeur, dont une grande force décisionnelle. Pour ce thème, nous effectuerons des liens avec la théorie de l'engagement-confiance, qui elle, provient de la théorie du marketing relationnel.

Finalement, nous expliquerons l'importance d'étudier une dyade vendeur-gestionnaire dans le cadre de cette étude, en se fondant encore une fois sur les deux théories menant ce mémoire. L'importance de diminuer l'intention de démissionner des vendeurs et d'encourager une rétention

---

<sup>1</sup> Par soucis de concision, la résistance au changement du gestionnaire perçue par les vendeurs sera parfois réduite à l'appellation « la résistance au changement » et la confiance perçue par les vendeurs envers leur gestionnaire sera parfois réduite à « la confiance ».

du personnel sera explorée. Nous verrons aussi les facteurs qui influencent ces intentions de partir et la façon dont ils peuvent être contrôlés.

## **1. La résistance au changement**

Au cours des dernières années, les approches et justifications de la résistance au changement des individus ont grandement variées. Initialement, on attribuait l'attitude et les sentiments liés aux changements à une complexité de l'être humain qui regroupait deux variables : une cognitive, ainsi qu'une émotionnelle (Armenakis et al., 1993; Kiefer, 2005; Bartunek et al., 2006; Fedor et al., 2006). D'autres approches, quant à elles, stipulaient que la résistance au changement n'était qu'un comportement (Ameniakis et al., 1993; Kiefer, 2005; Bartunek et al., 2006; Fedor et al., 2006). Shaull Oreg, en 2003, a construit l'échelle de résistance au changement employée dans ce mémoire en combinant ces approches, qui étaient fondées sur de plus anciennes études; il anticipait qu'elle aurait une disposition multidimensionnelle regroupant des composantes comportementales, cognitives et affectives (Oreg, 2003; Piderit, 2000). Toujours selon Oreg, la résistance au changement se définirait comme étant la tendance d'un individu à résister ou à éviter le changement, à dévaluer le changement de façon générale, à trouver le changement aversif, et ce, dans plusieurs contextes et formes de changements.

### **1.1 Les trois composantes de la résistance au changement**

Comme mentionné plus haut, il existe trois composantes qui permettent d'expliquer la provenance de la résistance au changement. La première est une réaction affective à une modification apportée au milieu de travail. Une réaction affective se définit comme la façon dont une personne se sent lorsqu'un changement lui est imposé (Oreg et al., 2011). Huy (2002) propose que « les émotions servent d'abord de détecteurs de pertinence, concentrant l'attention des gens sur les événements de changement, puis de motivateurs d'action » (p. 34).

La résistance au changement est une réponse comportementale au changement généré par une réaction affective. Généralement, l'arrivée d'un changement peut entraîner plusieurs émotions négatives chez les récipiendaires, dont le stress (Martin et al., 2005; Amiot et al., 2006; Bordia et

al., 2006), la colère (Fugate et al., 2002; Kiefer, 2005) et l'anxiété (Paterson et Cary, 2002; Oreg, 2006; Amarantou et al., 2018). Ce genre d'émotions est généralement associé à de plus fortes intentions de démissionner, entraînant des conséquences autant organisationnelles que sociales pour les institutions (Oreg et al., 2018). Dans le cadre de ce mémoire, il est pertinent d'analyser cet aspect puisqu'il est précurseur de comportements qui peuvent affecter négativement une organisation ainsi que la relation entre un gestionnaire et ses vendeurs.

La deuxième composante de la résistance au changement est la réaction cognitive du récipiendaire. Simplement, elle représente ce que le gestionnaire pense du changement : est-il nécessaire ou potentiellement bénéfique? La perception de bénéfices représente la composante rationnelle de ce type de résistance et est considérée par Dent et Goldberg (1999) ainsi que par Nord et Jermier (1994) comme la raison la plus valable de résister au changement. Il est donc à prévoir que l'évaluation cognitive des gestionnaires quant aux modifications proposées sera grandement influencée par leur opinion quant aux bénéfices qu'ils obtiendront. Dans le cadre de cette étude, nous retenons la peur de la perte de pouvoir et de prestige comme l'un des aspects encourageant le plus une prédisposition à avoir une rigidité cognitive accrue (Oreg, 2006). En effet, les changements organisationnels entraînent souvent une modification dans l'allocation du pouvoir, ce qui entraîne par le fait même une baisse d'influence et de statut. Goltz et Hietapelto (2004) ont suggéré que la menace de perdre du pouvoir est l'un des instigateurs principaux de la résistance au changement. Cette suggestion soutient le fait que la perception cognitive d'une perte d'influence et de prestige influencera négativement la propension à accepter le changement (Stewart et Manz, 1997). Dans un contexte de vente, un gestionnaire réticent à accepter le changement pourrait être perçu négativement par ses vendeurs. En effet, ces derniers pourraient être portés à croire que le refus de leur supérieur de changer est fondé sur son égocentrisme et qu'il ne porte pas leurs intérêts à cœur, préférant protéger les siens. Finalement, plusieurs traits de caractère viennent modifier la façon de penser d'un gestionnaire, mais la littérature suggère que ce serait celui du dogmatisme, soit le rejet du doute ainsi que de la critique, qui est le précurseur d'une rigidité cognitive corrélée négativement avec l'acceptation de changements (Oreg et al., 2008; Samaie et Sepahmansour, 2015). Un rejet de la critique provenant de leur gestionnaire démontre un manque d'ouverture d'esprit pour les vendeurs et réduit la confiance qu'ils entretiennent envers la personne responsable de les évaluer (Rosenblatt et al., 1999; Trader-Leigh, 2002; Oreg, 2003; Oreg, 2006 Oreg et Sverdlik, 2011).



La troisième et dernière composante de la résistance au changement est celle du comportement. Elle se définit comme les intentions ou les agissements d'une personne en réponse au changement; ses formes peuvent être multiples, par exemple, se plaindre du changement ou tenter de convaincre les autres qu'il est négatif (Piderit, 2000; Oreg, 2006; Maynes et Podsakoff, 2014). Découlant de ces actions, un des comportements les plus fréquents et dommageables pour une entreprise est celui de démissionner (Fried et al., 1996; Fugate et al., 2011). En effet, une démission engendre des coûts supplémentaires de recrutement et de formation (Shaw et al., 1998; Darmon, 2008) ainsi qu'une moindre performance organisationnelle et d'équipe (Koys, 2001; Ton et Huckman, 2008). De plus, le fait de démissionner augmente la charge de travail des employés restants, affecte leur moral et a des effets de contagion négative (Bartunek et al., 2008; Felps et al., 2009; Oreg et al., 2018). De ce fait, les actions comportementales négatives provenant de la résistance au changement ont des effets qui peuvent dissocier la structure organisationnelle d'une entreprise et avoir des effets collatéraux sur la motivation des employés ainsi que leur confiance envers le gestionnaire.

Dans le cadre de ce mémoire, nous avons mesuré la partie affective de la réaction au changement du gestionnaire. En effet, cette dernière nous permet d'obtenir une représentation de la gestion du stress du gestionnaire et de son habileté à faire face au changement. Comme la littérature le montre, le stress influence plusieurs aspects au travail et joue un rôle important dans la relation de confiance entre les différents acteurs. Les détails en ce qui a trait à l'échelle employée seront présentés dans le troisième chapitre traitant de la méthodologie.

## **1.2 La résistance au changement et le gestionnaire**

Dans la littérature sur les changements organisationnels, l'acteur étant le vecteur de résistance est majoritairement l'employé (Bovey et Hede, 2001; Paterson et Cary, 2002; Madsen et al., 2005; Peach et al., 2005; Stanley et al., 2005; Oreg, 2006; Choi, 2011; Vakola, 2013; Stouten et Rousseau, 2018). Les raisons expliquant sa résistance sont multiples, elles peuvent être par peur de perdre son emploi, par manque de confiance envers le gestionnaire, par crainte de perdre des récompenses intrinsèques, par doute du processus de changement ou en raison de la pression sociale (Ryan et Deci, 2000; Stanley et al., 2005; Oreg, 2006; Ford et al., 2008; Erwin et Garman, 2010).

La littérature n'explore toutefois que très peu l'aspect managérial de la résistance au changement ainsi que l'influence que cette dernière a sur la force de vente. Il a été expliqué dans les paragraphes précédents que le fait qu'un gestionnaire ait de la difficulté à gérer des modifications à son environnement de travail a une influence négative sur la perception que les vendeurs ont de lui. Ceci concorde avec la théorie du marketing relationnel (en anglais, « Relational Marketing Theory ») (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006) selon laquelle la perception d'un employé influencera son lien de confiance avec son gestionnaire et, ultimement, ses performances ainsi que d'autres variables telles que la loyauté.

Folger et Skarlicki (1999) offrent leur perspective quant à l'opinion que les vendeurs ont de leur gestionnaire lorsque celui-ci n'adhère pas au changement. Selon eux, les gestionnaires ont une obligation morale de traiter les vendeurs avec un minimum de dignité, ce qui implique plusieurs comportements. En effet, la manière dont le gestionnaire se comporte envers un vendeur indique le niveau de respect qu'il entretient à son égard. Ainsi, le gestionnaire remplit ses obligations morales en offrant des explications claires et articulées aux vendeurs en lien avec les changements qui auront lieu. Toutefois, les vendeurs se sentent trahis et considèrent que leur gestionnaire est malhonnête lorsque celui-ci n'est pas transparent et qu'il a de la difficulté à expliquer les changements qui auront lieu. Les auteurs stipulent que les vendeurs voient une résistance au changement du gestionnaire sans communication claire comme une insulte, liée au fait que leur supérieur ne les respecte pas assez pour combler l'un des besoins humains fondamentaux, la sécurité (Maslow, 1943).

Plusieurs études avancent aussi qu'un gestionnaire qui a de la difficulté à communiquer de façon authentique et légitime avec ses employés quant aux changements sera perçu comme résistant, défensif et non réceptif à ceux-ci (Whitener et al., 1998; Folger et Skarlicky, 1999; Ford et al., 2008). Ces études indiquent aussi que les gestionnaires ont tendance à être davantage sur la défensive lorsqu'ils perçoivent le changement à effectuer comme plus compliqué que prévu et lorsque ce dernier aura une influence sur le budget, les performances ou n'importe quelle variable affectant leur propre carrière (King et Anderson, 2002). Dans cette optique, il est intéressant d'observer le rôle que la perception de résistance au changement d'un gestionnaire, évaluée par des vendeurs, aura sur la confiance qu'ils ont en celui-ci et, ultimement, sur leurs intentions de départ. En effet, la littérature nous informe sur les aspects négatifs de la résistance au changement,

mais peu d'auteurs évaluent les effets négatifs directs que cette résistance peut avoir sur la force de vente.

## **2. Le management adaptatif**

Le management adaptatif est un terme découlant de la vente adaptative. Cette dernière se définit de la façon suivante : « La modification des comportements de vente lors d'une interaction avec un client ou entre différents clients en fonction des informations perçues sur la nature de la situation de vente » (Weitz et al., 1986, p.175). Cette technique de vente permet aux vendeurs d'adapter leur approche ainsi que leur message aux besoins et aux préférences de chaque client. Sous un angle managérial, cette définition serait plutôt de modifier son comportement et ses techniques de gestion en fonction du vendeur qui se rapporte directement à nous afin de rentabiliser sa performance et sa satisfaction.

Dans un contexte de vente, une approche adaptative, autant en gestion qu'avec un consommateur, encourage la satisfaction à long terme, le rendement ainsi que la loyauté, qui peut aussi se définir comme de la rétention (Franke et Park, 2006). La qualité de la relation entre le vendeur et son gestionnaire est en partie expliquée par le style de management du gestionnaire (Ingram et al., 2005). De ce fait, il importe qu'un gestionnaire ait une approche adaptée à chacun de ses vendeurs, puisque leur relation influencera directement la confiance qu'ils lui portent, leur performance ainsi que leurs intentions de démissionner (Jaramillo et al., 2009). Un des consensus dans les recherches en leadership et en management est que les vendeurs répondent positivement aux gestionnaires qui possèdent un style de gestion orienté vers le vendeur. En effet, les vendeurs qui travaillent avec des gestionnaires solidaires ont un niveau de motivation intrinsèque plus élevé (Jaramillo et Mulki, 2008). De plus, les vendeurs qui travaillent pour un gestionnaire prévenant et flexible sont plus satisfaits par leur emploi (DeCarlo et Agarwal, 1999), allant de pair avec le fait qu'un leadership transformationnel, qui représente l'essence d'un style de management adaptatif, réduit le niveau de stress et augmente la confiance envers le gestionnaire (Mackenzie et al., 2001; Jaramillo et al., 2009).

Plusieurs études lient la performance d'une équipe de vente au style de management orienté vers le vendeur du gestionnaire, en mentionnant que cette adaptation du supérieur évoque une attitude

positive chez les vendeurs qui se traduit par une performance accrue (Steyrer et al., 2008; Mulki et al., 2009). Subséquemment, une attitude positive chez les vendeurs créée par ce style de management mène à une réduction du roulement de personnel (Sutton et Griffin, 2004). La discussion plus haut montre hors de tout doute qu'une gestion transformationnelle et adaptée du personnel de vente n'a que des effets positifs sur leur performance, la confiance qu'ils ont envers leur gestionnaire, leurs intentions de démissionner et sur leur qualité de vie.

Selon la théorie du marketing relationnel (Dwyer et al., 1987; Doney et Cannon, 1997; Swan et al. 1999; Palmatier et al., 2006; Day et al., 2013), la confiance vient médier la relation entre une perception du vendeur d'une caractéristique personnelle ainsi que la loyauté du consommateur ou, dans notre cas, celle du vendeur. Sachant que le management adaptatif a un effet positif sur la confiance que les vendeurs entretiennent envers leur gestionnaire (Martin et Bush, 2006; De Jong et Elfring, 2010; Fulmer et Gelfand, 2012; Charkrabarty et al., 2013) et sur la qualité de leur relation (Brennan et Turbull, 1999; Park et Deitz, 2006), il sera intéressant de voir si cette approche de gestion viendra renverser les effets négatifs que la résistance au changement a sur la confiance.

Les modèles de Hughes et al. (2013) ainsi que de Guenzi et al. (2016) suggèrent aussi que la vente adaptative, analysée sous forme de management adaptatif dans cette étude, influence directement la confiance et peut même avoir un effet modérateur sur des résultats relationnels. En concordance avec la théorie du marketing relationnel, nous étudierons le rôle modérateur que cette variable peut avoir dans la dyade vendeur-gestionnaire, qui a une importance capitale sur le travail effectué (Griffeth et al., 2000).

### **3. La confiance**

La confiance est définie comme une perception de fiabilité et d'intégrité à l'égard d'un partenaire d'échange (Morgan et Hunt, 1994; Doney et Cannon, 1997; Sirdeshmukh et al., 2002; Palmatier et al., 2006).

Selon la théorie du marketing relationnel, la confiance agit en tant que médiateur entre la perception des vendeurs et les intentions comportementales (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006; Lussier et al., 2017). Puisqu'un vendeur effectue des jugements sur la confiance qu'il accorde à son gestionnaire selon les actions que ce dernier entreprend (Konovsky et Pugh, 1994;

Mayer et al., 1995; Tan et Tan, 2000), il est évident que le degré de résistance au changement d'un gestionnaire influencera leur perception de celui-ci. Une réticence au changement du gestionnaire, telle qu'observée précédemment, peut avoir un effet négatif de contagion auprès de la force de vente, ce qui affecte la confiance de cette dernière. En effet, la confiance envers le gestionnaire et l'organisation représente le vecteur d'acceptation le plus fort du changement chez les vendeurs (Simons, 1999; Gomez et Rosen, 2002; Oreg, 2004; Stanley et al., 2005). Toutefois, un gestionnaire ayant de la difficulté à accepter un changement ou à le communiquer clairement à ses vendeurs incitera ces derniers à perdre confiance en lui (Oreg et Sverdlik, 2011). Ainsi, le lien entre la résistance au changement et la confiance est clairement établi dans la littérature, et c'est l'une des raisons pour lesquelles la confiance aura le rôle de médiateur dans cette étude.

En ce qui a trait au lien avec l'intention de démissionner, plusieurs études situent la confiance comme un médiateur dans cette relation (Evans et al., 2012; Flint et al., 2013; Kashyap et Rangnekar, 2016). Dirks et Ferrin (2002) ont montré que les actions entreprises par les gestionnaires influencent directement la confiance que les vendeurs entretiennent à leur égard. Ils ont aussi prouvé que la confiance envers un gestionnaire est un élément clé de l'engagement à une organisation et, par le fait même, affecte l'intention de démissionner. Sachant que la confiance est l'outil de marketing relationnel le plus fort que possède une entreprise (Berry, 1996), il semble y avoir un lien direct entre une perception négative de la résistance au changement, une diminution de confiance et, ultimement, une augmentation des intentions de démissionner.

Selon la théorie de l'engagement-confiance (en anglais, « Commitment-Trust Theory ») du marketing relationnel, la communication a un effet positif sur la confiance, qui agit comme médiateur avec l'engagement à la relation ainsi que l'intention de démissionner, tandis que les comportements opportunistes ont un effet négatif (Morgan et Hunt, 1994). En effet, les gestionnaires sont perçus comme les piliers du développement des employés, notamment dans leur engagement aux objectifs managériaux et dans leur performance sur une base quotidienne (Alfes et al., 2013). De ce fait, il est primordial pour les gestionnaires de cultiver une relation saine avec leur force de vente afin d'améliorer le taux de rétention. Ainsi, les gestionnaires qui créent des relations de confiance avec leurs vendeurs en investissant dans des outils relationnels positifs pour ceux-ci, comme être un mentor supportant et facilitant le développement de leur carrière,

entraînent un engagement organisationnel plus élevé et des intentions de démissionner plus faibles (Brashear et al., 2006; Jaramillo et al., 2009).

Dans leur étude, Schaubroeck et al. (2011) ont mentionné qu'un management adaptatif et transformationnel permet d'augmenter la confiance et l'intérêt que les vendeurs ont envers leur gestionnaire, puisque ce dernier les encourage à utiliser les solutions qu'ils ont élaborées à leurs propres problèmes. Ajoutant à la théorie analysée précédemment, le management adaptatif a donc un effet positif sur la confiance.

En concordance avec la littérature, la confiance sera utilisée comme médiateur dans cette étude. La théorie de l'engagement-confiance montre que plusieurs comportements affectant la perception de la résistance au changement, qui elle est un antécédent de la théorie du marketing relationnel, ont une influence sur la confiance qui vient directement affecter l'engagement et l'intention de démissionner (Morgan et Hunt, 1994; Holland et al., 2017). Pour la théorie du marketing relationnel, la confiance vient influencer les intentions des vendeurs. Donc, nous postulons qu'il est pertinent d'évaluer l'effet de la résistance au changement sur la confiance et l'intention de démissionner du vendeur.

#### **4. L'intention de démissionner des vendeurs**

Les gestionnaires considèrent la rétention de la force de vente comme un objectif organisationnel critique (Deeter-Shmelz et al., 2008). Un départ volontaire d'un vendeur est un aspect de la rétention qui a un effet négatif sur l'organisation, puisqu'il perturbe sa capacité à entretenir et à développer des relations avantageuses avec des clients générant des revenus (Palmatier et al., 2007). Les effets collatéraux d'une démission volontaire sont la perte de revenus, l'augmentation des coûts en lien avec la perte de ventes et de territoires, ainsi que des dépenses supplémentaires liées au recrutement, à l'embauche, à la formation et à la gestion de nouveaux vendeurs (Darmon, 2008). Dans cette optique, il est pertinent d'étudier les facteurs qui influencent l'intention de démissionner des vendeurs.

Les recherches ont démontré que les gestionnaires jouent un rôle fondamental dans l'explication de la rétention. Comme Darmon l'explique : « Le roulement de personnel de la force de vente reflète les politiques managériales actuelles ou du passé » (2008, p. 212). Ainsi, l'intention de

démisionner des vendeurs est associée à la qualité de la relation entre le vendeur et son gestionnaire. Par exemple, les vendeurs sont plus propices de partir volontairement de leur emploi lorsqu'ils sont insatisfaits de leur gestionnaire (Nonis et al., 1996) et qu'ils n'ont pas confiance en celui-ci (Mulki et al., 2006). Ces affirmations sont en lien direct avec la théorie de l'engagement-confiance du marketing relationnel, où la confiance influence directement l'intention de démissionner des vendeurs.

De son côté, la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006) est fondée sur les activités marketing orientées dans l'optique d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échanges réussies (Morgan et Hunt, 1994). En considérant cet aspect ainsi que les fondements de la théorie de l'engagement-confiance, il était primordial d'effectuer une analyse par dyade, c'est-à-dire deux acteurs, afin d'évaluer leur relation.

## **5. L'importance de la dyade vendeur-gestionnaire**

Dans ce mémoire, notre dyade est composée d'un gestionnaire et de sa force de vente. Tout au long de l'étude, nous nous référerons aux vendeurs composant la force de vente d'un gestionnaire comme étant « un vendeur »; nous avons effectué la moyenne de chacune de leur réponse afin de créer un score global par équipe de vente, nous permettant de créer une dyade. Cette dyade est d'autant plus intéressante puisque le gestionnaire s'autoévalue, contrairement aux pratiques normales où un supérieur évalue ses employés. Les vendeurs évaluaient donc leur gestionnaire et donnaient leur opinion sur celui-ci.

La manière dont un gestionnaire agit face à ses vendeurs et la relation vendeur-gestionnaire elle-même permettent d'expliquer le succès dans la vente en B2B (Martin et Bush, 2006; Agnihotri et Krush, 2015; Lussier et Hartmann, 2017; Lussier et Hall, 2018). En sachant ce fait, il devient pertinent d'étudier la perspective des différents acteurs de la relation. Mulki et al. (2006) ont montré que la confiance d'un vendeur envers son gestionnaire influence sa satisfaction au travail et son intention de démissionner. Ainsi, en utilisant une approche dyadique, il devient possible d'avoir l'opinion de la force de vente et du gestionnaire sur différents sujets; la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, le niveau de management adaptatif du gestionnaire, autoévalué par ce dernier, la confiance que le vendeur a envers son gestionnaire et

son intention de démissionner. Cette perspective nous permet d'obtenir des analyses plus intéressantes et d'en apprendre davantage sur la relation vendeur-gestionnaire, en plus d'éliminer le biais de la méthode qui peut survenir lors des autoévaluations.

Doney et Cannon, en 1997, ont fait avancer la théorie du marketing relationnel en analysant une dyade vendeur-fournisseur qui leur a permis d'anticiper les interactions futures qu'un fournisseur aurait avec un vendeur. Dans leur méta-analyse, Palmatier et al. (2006) montre qu'une dyade client-vendeur, où la perception dyadique des deux acteurs sur la communication ainsi que sur des antécédents de la confiance est évaluée, influence la loyauté et l'intention de continuer la relation du client. Dans ces deux études, la confiance jouait le rôle de médiateur et une approche dyadique était nécessaire afin d'obtenir des résultats significatifs et pertinents pour la littérature.

Plusieurs autres facteurs ont un rôle à jouer quant à la justification des intentions de démissionner des vendeurs. Dans ce mémoire, nous nous concentrerons sur les effets négatifs qu'une perception de résistance au changement d'un gestionnaire peuvent avoir sur la confiance en la relation et, ultimement, sur l'intention de démissionner. En utilisant une approche dyadique, nous serons en mesure d'obtenir les réelles perceptions des vendeurs et de les confronter à celles du gestionnaire. L'apport de l'autoévaluation du gestionnaire nous permettra de mesurer ses forces et ses faiblesses puis de les corrélérer avec d'autres facteurs relationnels pouvant influencer l'intention de démissionner.

## **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'introduire les nombreux concepts théoriques à l'étude ainsi que de comprendre davantage comment ils interagissent entre eux dans la littérature académique et managériale.

Nous avons débuté par une revue de littérature concernant la résistance au changement. Ses trois composantes (affective, cognitive et comportementale) expliquent la réaction de différents individus ainsi que les effets qu'une telle attitude peut avoir sur plusieurs variables relationnelles. De plus, un lien entre la résistance au changement et le gestionnaire a été établi; peu d'études ont analysé les effets d'une réticence à adopter des modifications du point de vue du gestionnaire,



préférant généralement se concentrer sur l'employé. Notre étude aura pour but de témoigner des effets qu'une telle attitude peut avoir sur la force de vente.

La deuxième partie de ce chapitre a dévoilé les effets positifs qu'un style de management adaptatif, se fondant sur des bases de leadership transformationnel et de vente adaptative, peut avoir sur les vendeurs. Nous avons observé qu'une adaptation du gestionnaire quant aux personnalités des vendeurs a des résultats qui s'avèrent bénéfiques autant pour l'organisation que la relation entre les différents acteurs. Le niveau de management adaptatif d'un gestionnaire représente donc une ressource qui sera utilisée comme modérateur afin de contrer la perception négative de la force de vente quant à la résistance au changement du gestionnaire.

Ensuite, nous avons étudié l'influence que la confiance perçue par les vendeurs envers leur gestionnaire peut avoir sur leur relation ainsi que leurs intentions de départs. En s'ancrant dans des études relationnelles pionnières du marketing, la confiance s'avère être le médiateur par excellence pour expliquer la relation entre les perceptions des vendeurs et leurs intentions de démissionner.

Finalement, nous avons revu les concepts entourant l'intention de démissionner et leurs implications quant à la dyade vendeur-gestionnaire. Nous avons mis en lumière l'influence de chaque facteur étudié précédemment sur les intentions de départs de la force de vente. Nous avons également introduit la raison pour laquelle une dyade était la méthode optimale d'analyse de relations; elle est en effet en adéquation avec les théories qui fondent ce mémoire, soit la théorie de l'engagement-confiance qui, elle, est basée sur notre théorie fondamentale, soit celle du marketing relationnel.

Maintenant que les concepts théoriques ont été développés, le deuxième chapitre dévoilera le modèle conceptuel regroupant chaque construit étudié et les hypothèses que nous tenterons de vérifier.

## **Chapitre 2 : Le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche**

Le premier chapitre de ce mémoire présentait les concepts clés de notre étude; la résistance au changement, le management adaptatif et la confiance en la relation avec le gestionnaire sont des précurseurs des intentions de démission du vendeur. Cette revue de littérature nous procure donc les fondements théoriques qui seront employés pour la collecte de données. Le présent chapitre dévoilera la problématique de la recherche, ses objectifs, le cadre ainsi que le modèle conceptuel utilisé en terminant par les hypothèses qui en résultent.

Nous débuterons en discutant des effets directs de la variable indépendante, la résistance au changement perçue par le gestionnaire, sur la variable dépendante, soit l'intention de démission du vendeur. Ensuite, nous analyserons l'effet médiateur que la confiance que le vendeur perçoit dans la relation avec son gestionnaire a sur les deux variables qui l'encadrent : la résistance au changement et l'intention de démission. Nous développerons aussi sur l'impact modérateur que le degré de management adaptatif du gestionnaire peut avoir entre la variable indépendante et la variable médiatrice. En conclusion, nous nous concentrerons sur les deux variables de contrôle sélectionnées, soit l'âge et le sexe du vendeur, et expliquerons leur raison d'être.

### **1. La problématique et les objectifs de recherche**

Au cours de cette section, nous détaillerons la problématique et l'objectif de notre recherche. Par la suite, nous énoncerons le cadre théorique recouvrant cette étude, en nous basant sur la revue de littérature présentée au chapitre précédent.

#### **1.1 La problématique de recherche**

Nous sommes intéressés à évaluer la façon dont une résistance au changement du gestionnaire peut avoir un impact négatif sur sa force de vente et influencer leur décision de démissionner de leur poste. Cette étude a été effectuée au moyen d'une collecte de données dyadiques en B2B, où un gestionnaire répondait à un questionnaire afin de s'autoévaluer, puis où son équipe de vente,

généralement composée de trois vendeurs, effectuait par la suite l'évaluation de leur gestionnaire. Leurs réponses étaient ensuite moyennées en un score global afin d'obtenir une dyade unique par gestionnaire, peu importe le nombre de ses vendeurs ayant participé à l'étude. Ce processus est expliqué en profondeur dans le chapitre 3 traitant de la méthodologie. Cette méthode de pairage représente le fondement de notre processus afin d'évaluer l'influence négative que la résistance au changement peut avoir.

Nous nous intéresserons aussi à l'effet de la confiance entretenue par un vendeur envers son gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement et l'intention de démission. Puisque la confiance est initialement affectée par la variable de résistance au changement, et qu'elle influence elle-même la relation entre ladite variable et l'intention de démission, nous sommes en présence d'une relation de médiation.

En dernier lieu, nous analyserons l'effet de l'autoperception d'un gestionnaire comme ayant un style de management adaptatif sur la relation négative entre la résistance au changement et la confiance en la relation avec le gestionnaire, perçue par le vendeur. Cet effet qui permet de renverser la relation initialement négative en une relation positive représente une modération.

La problématique de recherche peut être énoncée de la manière suivante :

*Quel est l'effet de **la résistance au changement** du gestionnaire perçue par le vendeur sur sa **confiance** envers son gestionnaire et sur ses **intentions de démission**?*

De cette problématique découle aussi la question suivante :

*Quel est l'effet modérateur du **management adaptatif** perçu par le gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement et la confiance?*

Dans ce mémoire, une démarche *hypothético-déductive* a été préconisée. Cette technique nous invite à employer les fondements théoriques existants dans le but de créer des hypothèses de recherche tangibles qui seront par la suite confrontées à la réalité par le biais de multiples analyses (Gavard-Perret et al., 2012). De plus, ce choix concorde avec les objectifs de notre recherche : explorer, décrire, vérifier et maîtriser de nouvelles connaissances (Evrard et al., 2009).

Notre étude a pour but d'approfondir les connaissances sur l'influence négative qu'une résistance au changement d'un gestionnaire, perçue par le vendeur, peut avoir sur ses intentions de demeurer au sein de la compagnie. De plus, nous tenons compte de l'effet médiateur de la confiance que le vendeur a envers son gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement de ce dernier ainsi que l'intention de démissionner du vendeur. Finalement, notre hypothèse de modération repose sur l'effet qu'un style de management adaptatif, perçu par le gestionnaire, a sur la relation entre la résistance au changement et la confiance.

## **1.2 Les objectifs de la recherche**

Cette section est divisée en deux parties : l'objectif principal (ou général), qui a pour but d'apporter une contribution significative à la littérature en marketing et les objectifs opérationnels, qui rassemblent les activités à effectuer dans l'optique d'atteindre l'objectif principal de l'étude.

L'objectif principal de ce mémoire est d'approfondir les connaissances sur la théorie du marketing relationnel (Dwyer et al., 1987; Doney et Cannon, 1997; Swan et al. 1999; Palmatier et al., 2006; Day et al., 2013) ainsi que sur les effets que le management adaptatif peut avoir sur la confiance que les vendeurs ont en la relation avec leur gestionnaire, communément appelée la théorie de l'engagement-confiance (Morgan et Hunt, 1994; Doney et Cannon, 1997; Garbarino et Johnson, 1999; Palmatier et al., 2006; Ulaga et Eggert, 2006; Guenzi et al., 2016). La littérature traitant de ces sujets se retrouve au chapitre 1. Dans l'optique d'atteindre cet objectif, nous avons employé une perspective dyadique employé-gestionnaire.

En ce qui a trait à la théorie du marketing relationnel, nous voulons évaluer les effets amplificateurs que la résistance au changement d'un gestionnaire, évaluée par le vendeur, peut avoir sur l'intention de démission de ce dernier. Au sein de cette relation directe positive, nous retrouvons un médiateur : la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire.

Ensuite, nous voulons démontrer comment le niveau de management adaptatif autoévalué par le gestionnaire pourrait modérer la relation entre la résistance au changement et la confiance en la relation perçue par le vendeur.

De cet objectif général, quatre objectifs opérationnels découlent :

1. Explorer la littérature académique sur le marketing relationnel, et particulièrement approfondir l'analyse des perceptions internes des vendeurs (la résistance au changement perçue du gestionnaire) qui influencent une relation d'échange positive (confiance en la relation et intentions de démissionner) dans un contexte B2B.
2. Explorer la littérature portant sur le management adaptatif, qui dérive de la vente adaptative, et la théorie de l'engagement-confiance afin de déterminer le rôle qu'occupe le management adaptatif perçu par le gestionnaire au sein de la relation entre la résistance au changement et la confiance. Cette littérature joue un rôle prédominant dans le cadre de la théorie du marketing relationnel.
3. Tester empiriquement les variables retenues afin de confirmer l'effet de la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur sur sa confiance envers ce dernier et, ultimement, sur ses intentions de démission. Nous mesurerons aussi l'effet modérateur du management adaptatif perçu par le gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement et la confiance.
4. Contribuer aux apports managériaux dans le domaine du marketing relationnel, de la gestion adaptative et de son influence sur la théorie de l'engagement-confiance, tout en indiquant les limites et des voies de recherches futures.

La revue de littérature du chapitre 1 nous a permis d'atteindre les deux premiers objectifs opérationnels. En ce qui a trait aux objectifs 3 et 4, ils seront atteints au cours des prochains chapitres. En dernier lieu, afin de répondre à la problématique de recherche de ce mémoire (voir section 1.1), nous évaluerons les variables du modèle conceptuel plus-bas (voir Figure 1) au moyen d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire.

Voici les variables qui ont été retenues :

- **Variable indépendante :** La résistance au changement dont fait preuve le gestionnaire, évaluée par le vendeur.
- **Variable dépendante :** L'intention de démissionner du vendeur, autoévaluée par le vendeur.

- **Variable médiatrice** : La confiance du vendeurs envers son gestionnaire, autoévaluée par le vendeur.
- **Variable modératrice** : Le niveau de management adaptatif du gestionnaire, autoévalué par le gestionnaire.
- **Variables de contrôle** : L'âge et le sexe du vendeur.

## 2. Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche

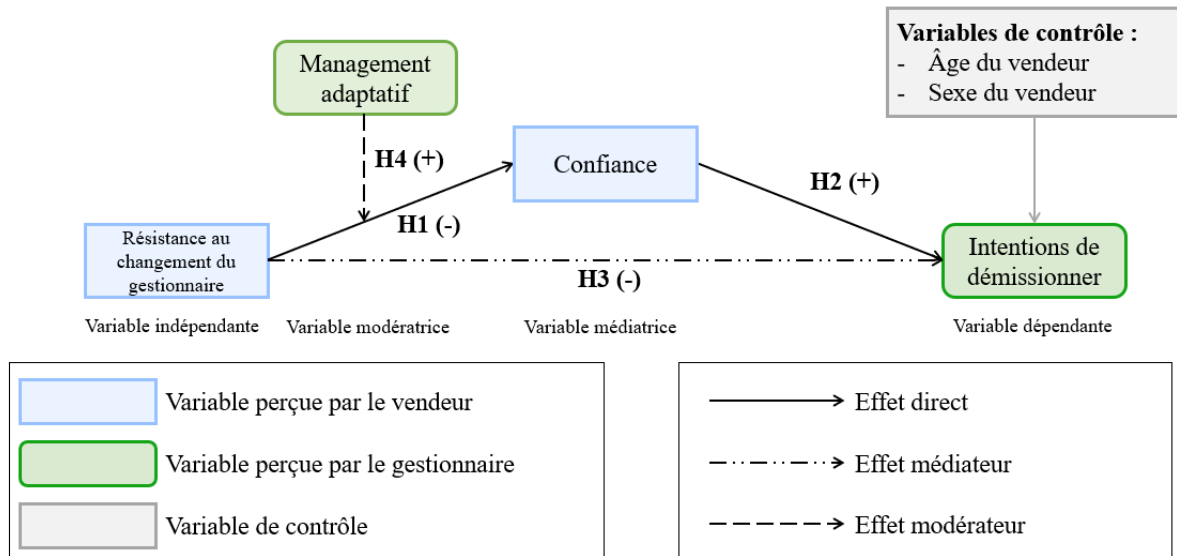
La problématique de recherche, les objectifs de recherche, les concepts retenus ainsi que la présentation des variables nous permettent de formuler quatre hypothèses. Cette seconde section du chapitre présentera lesdites hypothèses et leurs effets.

L'objectif principal de cette étude est de présenter les effets que la résistance au changement d'un gestionnaire a sur la confiance qu'entretient le vendeur en leur relation. Ultimement, cette résistance et ce degré de confiance ont des effets sur ses intentions de démissionner, ce que nous tentons d'évaluer. Nous mesurerons aussi les effets modérateurs qu'un style de management adaptatif du gestionnaire peut avoir sur la relation entre la résistance au changement et la confiance. Notre approche hypothético-déductive nous a permis de créer un modèle conceptuel qui est fondé sur la revue de littérature présentée au premier chapitre et qui nous mène à tester quatre hypothèses élaborées à l'aide des variables retenues à la section précédente.

### 2.1 Le modèle conceptuel de recherche

Selon le principe hypothético-déductif, les modèles conceptuels sont des reflets simplifiés et des représentations réduites de la réalité. En tant que chercheurs, nous utilisons ces modèles afin d'expliquer de façon visuelle et abrégée les liens entre des concepts complexes interreliés. Ceci étant dit, le modèle conceptuel ci-dessous ne tient compte que des variables pertinentes qui ont été utilisées afin de formuler nos hypothèses et représenter la réalité :

**Figure 1 : Le modèle conceptuel**



En utilisant ce modèle, nous testerons trois types d'effets :

*1) Les effets directs*

Le premier effet direct à mesurer est celui de la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur (variable explicative) sur la confiance qu'il entretient envers son gestionnaire (variable à expliquer).

Le second effet direct est celui de la confiance du vendeur envers son gestionnaire (variable explicative) sur ses intentions de démissionner (variable à expliquer).

*2) L'effet médiateur*

La confiance envers le gestionnaire, perçue par le vendeur (variable médiatrice), aura le rôle de médiateur au sein de la relation entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur (antécédent) et ses intentions de démissionner (variable à expliquer).

### *3) L'effet modérateur*

La capacité à effectuer du management adaptatif du gestionnaire, évaluée par lui-même, (variable modératrice) agira à titre de modérateur au sein de la relation entre la résistance au changement du gestionnaire évaluée par le vendeur et la confiance qu'il a en lui.

Dans l'optique de tester ce modèle, nous évaluerons de façon empirique l'influence des perceptions internes du vendeur par rapport à son gestionnaire en lien avec sa résistance au changement. Ensuite, nous mesurerons la confiance qu'il a en celui-ci afin de déterminer ses intentions de démissionner. Nous tiendrons aussi compte des ressources dont dispose le gestionnaire pour modifier cette relation, sous la forme de sa capacité à adopter un style de management adaptatif et ce, dans le cadre d'une étude en coupe instantanée, dont les modalités sont expliquées au quatrième chapitre.

Notre modèle conceptuel dérive des travaux de Doney et Cannon (1997) ainsi que de Palmatier et al. (2006), en lien avec la théorie du marketing relationnel. Toutefois, nous ajoutons la résistance au changement du gestionnaire comme caractéristique et dirigeons la confiance du vendeur vers son gestionnaire plutôt que vers une organisation. De surcroît, nous remplaçons les attentes de continuité de relation des consommateurs par celle des vendeurs, qui se traduisent par leurs intentions de démissionner. Nous nous servons aussi du modèle de Guenzi et al. (2016) ainsi que de Hughes et al. (2013) afin d'incorporer le management adaptatif comme modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance, en plus d'être un acteur clé dans la théorie de l'engagement-confiance.

## **2.2 Les hypothèses de la recherche**

Le modèle conceptuel présenté à la Figure 1 nous a menés à l'élaboration de quatre hypothèses. La première d'entre elles mesure l'effet direct de la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, sur la confiance qu'il a envers celui-ci (H1). La deuxième hypothèse teste quant à elle les effets directs de la confiance que le vendeur a en son gestionnaire sur ses intentions de démissionner (H2). La troisième hypothèse est liée à l'effet de médiateur que la confiance entretient au sein de la relation entre la résistance au changement que le vendeur perçoit chez son gestionnaire et ses intentions de démissionner (H3). Finalement, la dernière hypothèse traite de la



modération que les capacités de management adaptatif du gestionnaire, évaluées par lui-même, effectuent sur la relation entre la résistance au changement et la confiance (H4).

L'influence des variables de contrôle sera aussi analysée, mais des hypothèses ne sont pas nécessaires. L'âge du vendeur ainsi que son sexe ont été inclus dans chaque test d'hypothèse et leurs effets sur ses intentions de démissionner seront expliqués.

*L'effet direct de la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, sur la confiance qu'il a en celui-ci*

La première hypothèse est majoritairement fondée sur la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006). Ces derniers ont proposé un modèle où certaines caractéristiques des vendeurs influencent leur perception de la confiance qu'ils ont en leur organisation, où dans le cas présent, leur gestionnaire. Il existe plusieurs types de confiance, tel qu'introduit au chapitre 1; celle qui nous intéresse présentement est la confiance « employé-superviseur ». Un vendeur effectue des jugements sur la confiance qu'il accorde à son entreprise et, par le fait même, à son gestionnaire en fonction des actions que ce dernier entreprend (Konovsky et Pugh, 1994; Mayer et al., 1995; Tan et Tan, 2000). Nous intégrons donc la variable de la perception que les vendeurs ont de la résistance au changement de leur gestionnaire comme caractéristique qui influencera négativement leur vision de la relation de confiance qu'ils entretiennent envers leur gestionnaire. La relation entre une caractéristique personnelle des vendeurs, soit une perception qu'ils ont de leur gestionnaire, et la confiance respecte donc la théorie du marketing relationnel de Doney et Cannon (1997) ainsi que de Palmatier et al. (2006).

Généralement, le fait qu'un gestionnaire soit résistant au changement est perçu négativement par ses vendeurs, puisque cela démontre une absence d'ouverture d'esprit, une rigidité cognitive ainsi que des difficultés émotionnelles à gérer une modification de la routine, insinuant une insécurité liée à son emploi ou à ses compétences (Rosenblatt et al., 1999; Trader-Leigh, 2002; Oreg, 2003; Goltz et Hietapelto, 2004). Nous prévoyons donc un effet négatif de la résistance au changement du gestionnaire, perçue par les vendeurs, sur la confiance qu'ils auront en la relation avec celui-ci. Dans la littérature, la confiance envers le gestionnaire et l'organisation représente le premier vecteur de l'acceptation de changements chez les vendeurs (Simons, 1999; Gomez et Rosen, 2002;

Oreg, 2003; Stanley et al., 2005). Or, un gestionnaire qui a lui-même de la difficulté à accepter des changements minimes ou qui s'avéreraient bénéfiques pour les vendeurs incitera ces derniers à perdre leur confiance en lui (Oreg et Sverdlik, 2011). La résistance au changement chez un gestionnaire a donc des effets négatifs sur la confiance que sa force de vente lui entretient, particulièrement lorsque ce dernier a de la difficulté à l'implémenter et le gérer.

Hypothèse 1	Plus la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera la perception de confiance du vendeur envers le gestionnaire.
-------------	--

*L'effet direct entre la confiance du vendeur en son gestionnaire et ses intentions de démissionner*

Plusieurs études montrent un lien négatif entre la confiance en le gestionnaire et les intentions de démissionner des employés (Davis et al., 2000; Dirks et Ferrin, 2002; Brashear et al., 2003; Mulki et al., 2006; Costigan et al., 2011; Purba et al., 2016). En d'autres mots, une confiance élevée envers le gestionnaire diminuera les intentions de changer d'emploi. Puisque l'essence de ce mémoire est d'analyser les facteurs influençant les intentions de démissionner, il est primordial de mesurer l'effet que la confiance aura sur cette variable.

Tout comme la littérature le stipule, nous croyons qu'il existera une corrélation inverse entre la confiance que les vendeurs ont en leur gestionnaire et leurs intentions de partir. Simplement dit, un vendeur qui n'a pas confiance en son gestionnaire aura une tendance accrue à vouloir partir en comparaison avec un vendeur qui ressent le sentiment contraire envers son gestionnaire. Puisque la confiance se définit comme l'outil relationnel le plus puissant d'une compagnie (Berry 1996), il importe de mesurer l'ampleur que cette variable aura sur notre modèle et de l'utiliser comme référence quant à la qualité d'une relation. De plus, elle représente l'un des thèmes clés des modèles de marketing relationnel de Doney et Cannon (1997) ainsi que de Palmatier *et al.* (2006), en plus d'être le précurseur de plusieurs résultats relationnels.

Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera son intention de démissionner.
-------------	--

### *L'effet médiateur de la confiance envers le gestionnaire, perçue par le vendeur*

Comme le montre le modèle conceptuel de Palmatier et al. (2006) en lien avec la théorie du marketing relationnel, la confiance occupe le rôle de médiateur entre les caractéristiques personnelles perçues par les vendeurs ainsi que la loyauté qu'accorderaient des clients à ceux-ci. Dans notre contexte, le client est plutôt remplacé par le vendeur lui-même et nous mesurons sa loyauté à la compagnie par ses intentions de démission. Plusieurs autres études situent aussi la confiance comme un médiateur pour les intentions de changer d'emploi (Evans et al., 2012; Flint et al., 2013; Kashyap et Rangnekar, 2016).

Pour remettre le rôle de médiateur en contexte, voici les variables en jeu : notre modèle suggère qu'une forte résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, diminuera la confiance que ce dernier entretient envers son gestionnaire. Cette diminution de confiance fera augmenter ses intentions de démissionner. Nous supposons donc qu'il y aura la présence d'une médiation complète entre les deux variables, ce qui vient témoigner de l'importance que la relation entre les différents acteurs occupe dans un contexte d'échange sociaux en B2B.

En nous référant à la littérature, Dirks et Ferrin (2002) ont démontré que la confiance envers un gestionnaire était un élément clé de l'engagement à une organisation qui, par le fait même, est liée aux intentions de démissionner des employés. Les mêmes auteurs stipulent aussi que les actions entreprises par les gestionnaires influenceront la confiance des vendeurs à leur égard. Sachant que la résistance au changement chez un gestionnaire est mal perçue par les employés (Washington et Hacker, 2006; Erwin et Garman, 2010; Oreg et Sverdlik, 2011), nous pensons que celle-ci affectera négativement la confiance que les vendeurs leur accordent. Comme mentionné plus haut, la littérature montre un lien entre la confiance envers le gestionnaire et les intentions de démission, nous stipulons donc que la résistance au changement affectera négativement la confiance envers le gestionnaire, qui elle viendra augmenter les intentions de démissionner, occupant donc un rôle de médiateur.

Hypothèse 3	La confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur et son intention de démission.
-------------	--

### *L'effet modérateur du niveau de management adaptatif perçu par le gestionnaire*

Dans les recherches de Hughes et al. (2013) ainsi que de Guenzi et al. (2016), la vente adaptative, qui est mesurée en termes de management adaptatif dans ce mémoire, a un effet direct sur la confiance et occupe même un rôle de modérateur quant à des résultats relationnels. Dans l'optique d'offrir une plus grande contribution à la littérature et d'effectuer des recommandations managériales de qualité, il nous semble pertinent d'inclure une variable modératrice qui tenterait de contrer les effets néfastes de la résistance au changement. Notre variable modératrice est donc le niveau de management adaptatif perçu par le gestionnaire; il sera intéressant de mesurer si une ouverture d'esprit quant aux techniques de gestion et à l'adaptation requise pour diriger différents styles de personnalité chez les vendeurs viendra contrecarrer une perception négative de la force de vente liée à la résistance au changement de leur supérieur.

Notre revue de littérature illustre le fait que de résister au changement est associé à des signes de fermeture d'esprit, de manque de confiance en soi et à des tendances égoïstes. En établissant un parallèle avec la confiance en la relation, il est évident qu'une telle attitude affecte négativement les sentiments des vendeurs à l'égard de leur gestionnaire. En effet, ils auront le sentiment que leur gestionnaire n'a pas leurs intérêts à cœur et une telle attitude reflète de son inaptitude à s'adapter au changement, qui est une grande partie du domaine de la vente en B2B. Les études de Schaubroeck et al. (2011) mentionnent qu'un management adaptatif ainsi que transformationnel permet d'augmenter les intérêts et la confiance que les vendeurs prodiguent à leur gestionnaire en les poussant à adapter les solutions qu'ils proposent à leur propre style de vente. En encourageant la force de vente à agir en équipe tout en maintenant leur individualité, et en adaptant sa gestion à celle-ci, la confiance envers le gestionnaire augmente. Ainsi, la littérature soutient que le management adaptatif a un effet positif sur la confiance (Martin et Bush, 2006; De Jong et Elfring, 2010; Fulmer et Gelfand, 2012; Charkrabarty et al., 2013) ainsi que sur la qualité de la relation (Brennan et Turnbull, 1999; Park et Deitz, 2006). Nous croyons donc qu'un gestionnaire ayant un haut niveau de management adaptatif sera en mesure de contrer les effets néfastes de la résistance au changement sur la confiance.

Hypothèse 4	Le niveau de management adaptatif perçu par le gestionnaire a un rôle de modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance envers le gestionnaire, perçus par le vendeur.
-------------	--

### Synthèse des hypothèses de recherche

En conclusion, le tableau 1 ci-dessous récapitule les quatre hypothèses émises précédemment et qui seront testées dans cette étude.

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif des hypothèses de recherche**

Hypothèse 1	Plus la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera la perception de confiance du vendeur envers le gestionnaire.
Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera son intention de démissionner.
Hypothèse 3	La confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur et son intention de démissionner.
Hypothèse 4	Le niveau de management adaptatif perçu par le gestionnaire a un rôle de modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance envers le gestionnaire, perçus par le vendeur.

### 3. Les variables de contrôle

Beaucoup de facteurs peuvent influencer l'intention de démissionner, entre autres l'âge et le sexe du vendeur. Ce sont ces deux variables qui furent retenues afin de contrôler notre modèle, comme nous pouvons l'observer à la Figure 1, plus haut. Cette section détaillera notre choix de contrôler ces variables en se basant sur la littérature ainsi que sur nos propres connaissances.

#### 3.1 L'âge

L'âge est lié à une variation des comportements chez les vendeurs ainsi qu'à un plus haut taux de démission, en plus de créer une dissemblance individuelle au sein des équipes (Shi et al., 2017). Nous considérons qu'il est important de contrôler cette variable puisqu'elle affecte grandement le modèle conceptuel. En effet, un répondant de 63 ans aura de plus grandes intentions de quitter

qu'un répondant de 21 ans, et ceci n'est pas nécessairement dû aux autres variables; la retraite est une étape que chacun d'entre nous atteignons éventuellement. Toutefois, tel qu'illustré par l'étude de Bal et Jansen (2016), le contraire est aussi vrai. En effet, leurs résultats démontrent que les jeunes travailleurs avaient de plus hautes intentions de démissionner que les anciens, puisque certains de leurs standards de travail sont trop élevés. En contrôlant l'âge, il est plus facile d'expliquer les interactions entre les divers construits avant d'incorporer cette variable.

### 3.2 Le sexe

Tout comme l'âge, le sexe influence l'intention de démissionner. Plusieurs études ont trouvé que les femmes ont souvent plus tendance à quitter leur emploi que les hommes (Hom et al., 2008; Rubenstein et al., 2017; Reina et al., 2018). Nous désirons donc contrôler cette variable avant de tester le modèle, puisqu'elle pourrait altérer les résultats et nous donner une étude qui n'est pas représentative de la réalité.

## Conclusion

Ce chapitre avait pour but de présenter la problématique de recherche, les concepts qui furent sélectionnés pour notre étude et d'énoncer les hypothèses sur lesquelles elle est fondée. À titre de rappel, la problématique était la suivante :

*Quel est l'effet de la **résistance au changement** du gestionnaire perçue par le vendeur sur sa **confiance** envers son gestionnaire et sur ses **intentions de démission**?*

De cette problématique découle aussi la question suivante :

*Quel est l'effet modérateur du **management adaptatif** perçu par le gestionnaire sur la relation entre la **résistance au changement** et la **confiance**?*

Quatre objectifs opérationnels ont découlé de notre objectif principal et nous avons par la suite présenté un modèle conceptuel qui regroupait les variables sélectionnées. La variable indépendante constitue la résistance au changement du gestionnaire, perçue par ses vendeurs; la variable médiatrice est la confiance que les vendeurs ont envers leur gestionnaire; la variable qui modère

la relation entre la résistance au changement et la confiance est le niveau de management adaptatif du gestionnaire, autoévalué; la variable dépendante mesure quant à elle l'intention de démissionner de la force de vente. Finalement, nous avons aussi inclus deux variables de contrôle, soit l'âge et le sexe des vendeurs.

En nous basant sur ce modèle conceptuel, nous avons élaboré quatre hypothèses qui touchent chacune des variables et leur relation. Ces hypothèses sont fondées sur la revue de littérature effectuée au premier chapitre de ce mémoire et sont en lien avec la théorie du marketing relationnel ainsi qu'avec la théorie de l'engagement-confiance.

Dans le prochain chapitre, nous élaborerons sur la méthodologie employée dans cette étude dans le but d'évaluer ce modèle ainsi que de tester nos hypothèses.





## **Chapitre 3 : La méthodologie de recherche**

Ce chapitre a comme mission d'expliquer la méthodologie qui fut employée dans la réalisation de ce mémoire. Afin de tester les hypothèses de recherche que nous avons présentées au chapitre précédent, nous avons utilisé une méthode d'observation dyadique entre un gestionnaire et son équipe de vente. La notion de dyade utilisée à des fins d'analyse a résulté du pairage de deux questionnaires : celui du gestionnaire, où une autoévaluation était effectuée, ainsi que celui des vendeurs, où chaque membre de l'équipe évaluait le gestionnaire de l'équipe de vente. La réponse des vendeurs était par la suite moyennée en une seule, nous laissant donc avec une dyade gestionnaire – vendeur. Ce genre d'observation en coupe instantanée permet de mesurer différentes variables relatives au gestionnaire ainsi qu'à son équipe de vente à un moment déterminé. En tenant compte de l'objectif de recherche, qui est d'ajouter à la théorie du marketing relationnel et celle de l'engagement-confiance, nous avons choisi une démarche combinant tous ces points en une seule étude.

La première partie de ce chapitre présentera de façon approfondie la méthode employée afin de sonder les différentes équipes de vente ainsi que leurs gestionnaires. Elle consistera en une présentation des étapes de la collecte de données, jumelée aux conditions dans lesquelles l'étude s'est déroulée. Par la suite, nous aborderons le choix des instruments de mesure des variables indépendantes, dépendantes, médiatrice, modératrice et de contrôle.

### **1. La présentation de la méthode**

Cette section aura pour but de détailler la méthode employée dans le but de répondre aux besoins de ce mémoire. Nous allons tout d'abord préciser la mesure de la relation entre le gestionnaire et son équipe de vente, pour ensuite s'attaquer au terrain d'enquête ainsi qu'au choix de la population étudiée, au développement du questionnaire, à son prétest et à ses modalités d'administration, en terminant avec la méthode de modélisation utilisée.

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

Une coupe instantanée représente l'évaluation d'un phénomène à un moment précis dans le temps, et non sur une période étendue. L'expression « coupe instantanée » est aussi connue sous le nom d'observation statique, de coupe transversale et parfois même de donnée transverse. Dans le cadre de notre étude, la coupe instantanée avait lieu lors de l'autoévaluation du gestionnaire ainsi qu'au moment où les vendeurs répondaient à leur questionnaire, moment où les résultats devenaient définitifs et inchangeables. L'étude des données concerne donc un moment précis dans le temps, qualifié de coupe instantanée. Cette notion est à la base de plusieurs études en marketing relationnel observant la relation vendeur-gestionnaire (Agnihotri et Krush, 2015; Lussier et Hall, 2018; Lussier et al., 2019). Traditionnellement, la majorité des enquêtes en marketing sont complétées par un seul répondant à un moment précis. Selon Jap et Anderson (2004), ce type de recherche peut entraîner un biais de la méthode. En collectant des réponses venant de plusieurs sources de participants (p. ex. gestionnaires et vendeurs), les chercheurs peuvent atténuer ces effets systématiques et spécifiques liés à la personne. La solution la plus courante suggérée pour ce problème est l'utilisation d'un minimum de deux sources de données distinctes (Hulland et al., 2018).

Dans le cas de cette étude, nous avons donc choisi d'utiliser la coupe instantanée dans le but d'évaluer la perspective dyadique entre un gestionnaire et son équipe de vendeurs, moyennée en un seul, à un moment précis dans le temps. Grâce à cette mesure, nous aurons le point de vue de tous les acteurs impliqués dans cette recherche à un moment donné.

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

Le terrain d'enquête pour cette étude est la vente inter-entreprises ou B2B, mieux connue sous le nom de vente *business-to-business*. Évidemment, observer la vente en B2B au travers de la dyade vendeur-client aurait été intéressant, mais plusieurs études se sont déjà penchées sur cette situation (Mullins et al., 2014; Lussier et al., 2017; Lussier et Hartmann, 2017); c'est la raison pour laquelle nous avons trouvé pertinent de mieux comprendre cette relation dyadique entre un gestionnaire et son équipe de vente. Dans ce contexte, l'équipe de vente évaluera le gestionnaire, contrairement à la norme où un gestionnaire évaluerait annuellement ses vendeurs sur une base individuelle, ce qui

nous paraît une idée novatrice. Cet angle est important puisqu'il permettra de déceler les traits requis chez un gestionnaire afin que l'entreprise se démarque de la compétition. Notre terrain d'enquête se définit comme étant l'Est du Canada, avec une majorité de répondants étant situés au Québec. Nous avons sélectionné des personnes qui œuvrent dans plusieurs secteurs du B2B, tels que le domaine de la santé, industriel, des finances, de l'alimentation et de la technologie, pour en nommer quelques-uns.

La décision d'évaluer des gestionnaires a été fondée sur deux raisons principales. Tout d'abord, la prémisse de ce mémoire est d'évaluer la satisfaction des équipes de vente d'un point de vue managérial dans le but de faire ressortir les traits qui démarquent un gestionnaire des autres. Évidemment, les styles de management ainsi que leur efficacité varieront entre les secteurs, mais l'objectif est de dégager les traits comportementaux qui seront gages de succès. La deuxième raison provient du fait qu'il y a un manque de recherche quantitative sur des dyades vendeurs-gestionnaire (Flaherty et Pappas, 2000; Weeks et al., 2004). Nous répondons donc à la demande d'analyser la dyade vendeur-gestionnaire mais sous l'angle du gestionnaire, puisque les recherches considèrent davantage le point de vue du vendeur lorsque vient le moment d'évaluer leur relation. Par le fait même, nous évaluerons aussi les effets que différents styles de management peuvent avoir sur la confiance perçue par le vendeur ainsi que des interactions entre un gestionnaire et son équipe.

Le manque de données quantitatives est aussi dû au fait que ce type de recherche demande beaucoup de temps et d'énergie pour les parties engagées. Certaines entreprises effectuent une évaluation de type 360 degrés auprès de leurs employés et gestionnaires, mais une étude démontre que les résultats de celle-ci ne sont pas concluants, puisque les constats négatifs divulgués par la suite ont un impact négatif sur l'estime de soi de tous les employés, entraînant un repli sur soi-même (Peng et Zeng, 2017). De plus, les vendeurs passent généralement un temps considérable sur la route et ne sont pas intéressés à investir le temps nécessaire pour compléter ces questionnaires. Sur cette même lancée, les gestionnaires sont eux aussi très occupés et ne sont pas toujours enclins à s'autoévaluer, par peur que cela affecte leur emploi. Finalement, les deux parties peuvent avoir un souci en lien avec la confidentialité de l'étude, ce qui entraîne soit un refus de participer, soit des réponses qui pourraient s'avérer malhonnêtes dues à la crainte que celles-ci soient divulguées à leur supérieur et que leur carrière en soit affectée. Cette étude a pour but de

dégager des implications managériales plus pertinentes et surtout plus crédibles, *versus* une dyade étudiante, par exemple, pour les entreprises étudiées. Elle peindra donc le portrait d'un gestionnaire efficace et rentable pour l'entreprise, découlant d'une évaluation de sa force de vente, et non de ses supérieurs immédiats.

Les gestionnaires des ventes occupent plusieurs rôles au sein d'une entreprise : ils sont à la fois des conseillers, des motivateurs, des formateurs, des évaluateurs et des coachs pour leur force de vente (Mehta et al., 2002). De plus, chaque gestionnaire a un style de management qui lui est propre. Toutefois, la littérature montre que les tâches de ceux-ci commencent à tendre davantage vers une certaine forme de coaching et de mentorat plutôt que d'uniquement diriger et noter les bons coups ainsi que les mauvais coups des vendeurs (Shoemaker, 2003). Par conséquent, le rendement du vendeur est affecté par le niveau de contrôle du gestionnaire et sa rémunération en devient donc dépendante (Piercy et al., 2012). Dans cette étude, la population de gestionnaires étudiés a pour but de déterminer un niveau d'adaptation aux changements, qui se traduit autant par la réaction émotionnelle à certains changements qu'à l'emploi de différentes techniques de gestion.

La collecte de données s'est étalée sur une période d'un an, soit de juin 2019 à juin 2020, et s'est déroulée en plusieurs étapes. Tout d'abord, il y a eu l'élaboration du questionnaire, sa programmation ainsi que de multiples pré-tests; ces éléments seront abordés plus en profondeur dans les prochaines sections. Par la suite, l'équipe de recherche s'est rencontrée afin de discuter de stratégies pour collecter le plus efficacement possible et dans le but de trouver une approche professionnelle qui serait respectée. Ces stratégies consistaient à effectuer un contact humain avec le gestionnaire, à lui faire ressortir les bénéfices de cette étude et à maintenir un suivi rigoureux quant à la complétion des questionnaires.

Cette approche fut assez rudimentaire et elle se détaillait en quatre étapes : (1) effectuer la prospection; (2) établir un contact, préférablement verbal, avec le vendeur ou le gestionnaire; (3) envoyer les deux questionnaires et finalement (4) effectuer un suivi, soit pour remercier de la participation ou pour mentionner que les questionnaires n'avaient pas été complétés. L'objectif de la collecte était d'avoir 150 gestionnaires ainsi que leur équipe, avec comme mission d'obtenir 450 vendeurs, soit une moyenne de trois vendeurs par équipe. Ce nombre de répondants est basé sur l'une des trois conditions nécessaires à l'utilisation de la modélisation par équations structurelles, qui est d'obtenir un échantillon de 150 répondants, ou dyades (Gerbing et Anderson, 1985). Puis,

les gestionnaires ont été contacté via courriel ou LinkedIn dans le but de les inviter à participer à l'étude. Même en cas de réponse négative, nous invitons les gestionnaires à nous recommander quelques-uns de leurs contacts qui pourraient être intéressés à y participer. L'échantillonnage initialement ciblé vers quelques compagnies a rapidement pu être qualifié d'effet « boule de neige », nous permettant d'obtenir plusieurs répondants.

Sur les 147 dyades de gestionnaires et de leur équipe de vente, 122 furent retenues, équivalent à un taux de réponse de 82,99 %. La perte de 25 dyades est due au fait que certains répondants ont omis de répondre à leur questionnaire ainsi qu'à une émondation des données afin de conserver uniquement celles de qualité. Des 122 réponses de gestionnaires exploitables, 77,87 % (n = 95) étaient des hommes. L'âge moyen des gestionnaires se situait à 42,28 ans et leur moyenne d'expérience dans le domaine de la gestion est de 7,96 années.

Pour les vendeurs, 395 ont complété le questionnaire, permettant d'obtenir une moyenne de 3,23 représentants par équipe de vente. La moyenne d'âge pour ces répondants est de 40,43 ans et l'expérience moyenne qu'ils ont en vente au sein de leur compagnie est de 6,71 années. 58,23 % (n = 230) des répondants sont des hommes.

### **1.3 Le questionnaire**

Pour les deux questionnaires utilisés, les instruments de mesure furent sélectionnés en fonction de nos objectifs de recherche et pour leurs qualités psychométriques. La plupart des échelles étant en anglais, nous les avons traduites afin de pouvoir rejoindre un plus grand échantillon de population et d'obtenir des résultats cohérents au sein d'une entreprise ou d'une industrie bilingue. Par soucis des détails, nous avons aussi effectué l'exercice de *rétrotraduire* ces échelles, leur permettant donc de garder leur authenticité et signification initiales. La rétrotraduction consiste à traduire une échelle de l'anglais au français, puis de la retraduire dans sa langue initiale afin de valider la qualité de ladite traduction. En dernier lieu, la formulation des questions fût effectuée d'une façon qui permet la compréhension d'un langage courant (Hambleton, 2001), adapté au contexte de la vente en B2B.

Après avoir traduit les échelles de mesure, nous les avons soumis à une experte linguistique afin de valider la cohérence des traductions, puis nous avons bâti les questionnaires. Utilisant une

perspective dyadique, il était nécessaire d'avoir deux questionnaires, un dédié au gestionnaire à des fins d'autoévaluation (voir l'annexe 1) et un autre auquel chaque vendeur de l'équipe répondrait (voir l'annexe 2). Le questionnaire du gestionnaire était composé de 55 questions et était d'une durée d'environ 15 minutes, tandis que celui du vendeur possédait quant à lui 46 questions, mais était plus concis, ne prenant que 10 minutes à compléter. La raison pour un aussi grand nombre de construits est due à la difficulté d'obtenir ce genre d'information dans le domaine du B2B. Toutefois, les données non-utilisées dans ce mémoire sont très précieuses et pourront être employées dans de futures recherches, puisqu'elles touchent plusieurs aspects cognitifs et décisionnels du gestionnaire. Ci-dessous sont les construits pertinents à l'étude, nous avons omis d'en insérer quelques-uns par soucis de clarté et de concision :

### **Questionnaire du gestionnaire**

- Section 1 : Empathie
- Section 2 : Charisme général
- Section 3 : Travail d'équipe
- Section 4 : Optimisme
- Section 5 : Résilience
- Section 6 : Expertise
- Section 7 : Management adaptatif
- Section 8 : Préparation au changement de l'environnement de travail
- Section 9 : Résistance au changement
- Section 10 : Support du vendeur
- Section 11 : Anxiété
- Section 12 : Épuisement
- Section 13 : Qualités managériales
- Section 14 : Expérience (vente, gestion)
- Section 15 : Taille des équipes de vente
- Section 16 : Classement de l'équipe de vente
- Section 17 : Données personnelles (âge, expérience, sexe, éducation, etc.)

### **Questionnaire du vendeur (chaque membre de l'équipe y répondait) :**

- Section 1 : Empathie du gestionnaire
- Section 2 : Charisme général du gestionnaire
- Section 3 : Travail d'équipe
- Section 4 : Orientation d'équipe
- Section 5 : Humilité du gestionnaire
- Section 6 : Personnalité proactive du gestionnaire
- Section 7 : Expertise du gestionnaire
- Section 8 : Résistance au changement du gestionnaire Section 9 : Qualité de la relation avec le gestionnaire (confiance, satisfaction et engagement)
- Section 10 : Intentions de démission
- Section 11 : Coaching par le gestionnaire
- Section 12 : Réputation de l'entreprise et classement de l'équipe
- Section 13 : Expérience du vendeur
- Section 14 : Qualités du gestionnaire
- Section 15 : Latitude du gestionnaire
- Section 16 : Données personnelles (âge, expérience, sexe, éducation, etc.)

Une très grande partie des échelles utilisées étaient de Likert à 7 points, où le répondant doit indiquer son niveau d'accord avec l'énoncé, 1 représentant « Fortement en désaccord » et 7 « Fortement en accord ». L'utilisation de ce type d'échelle avec un point neutre, soit le 4, permet d'éliminer le biais de complaisance qui procure des résultats à tendance plus positive puisque certaines personnes ont normalement une barrière psychologique à juger négativement (Oliver, 1980, 1993). Cette neutralité permet donc d'avoir un plus grand éventail de réponses, en plus de s'assurer que ces dernières soient plus précises. Nous avons aussi pris la peine de réitérer la signification de l'échelle et de chacun de ses points avant chaque question, dans le but d'accommoder les répondants moins habitués à participer à ce genre d'étude. En dernier lieu, dans l'optique de réduire le biais d'anxiété (Rosenberg, 1965), nous avons expliqué l'étude de façon vague à tous les répondants, mentionnant que celle-ci avait pour but d'évaluer les performances

de l'équipe de vente d'un point de vue managérial, mais sans stipuler quels points nous intéressaient réellement. Un rappel fréquent qu'il n'y avait pas de bonne ou de mauvaise réponse visait aussi à réduire ce biais.

Les deux questionnaires étant complets, traduits et épurés, le moment était venu de passer au prétest, qui sera expliqué à la prochaine section.

#### **1.4 Le prétest**

Le prétest occupe une place fondamentale dans la recherche quantitative en marketing. En effet, il 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). De plus, il est intéressant d'avoir la rétroaction de professionnels venant du domaine étudié, soit la vente en B2B, afin de savoir si notre questionnaire est bien adapté à leur contexte. Notre prétest s'est effectué en deux temps; tout d'abord, sonder quelques gestionnaires œuvrant dans différentes industries. Suite à ces tests, le langage du questionnaire a été ajusté afin d'épurer le jargon marketing employé de manière à simplifier la compréhension des questions. Finalement, les prétests finaux ont eu lieu auprès d'un directeur des ventes au sein d'une grande entreprise et d'un vendeur. À la suite de ces prétests, nous avons apportés des changements mineurs aux deux questionnaires. Ces derniers étaient alors prêts à être lancés.

#### **1.5 La méthode d'administration du questionnaire**

Pour amasser nos données, nous avons favorisé la méthode de collecte en ligne pour trois raisons. Premièrement, pour la multitude d'options de programmation offerte par Qualtrics. Deuxièmement, pour la portée accrue de cette méthode d'administration et, finalement, pour la confidentialité et le traitement des données collectées.

Après avoir comparé les différentes options de logiciels de programmation, nous avons pris la décision d'employer Qualtrics. En effet, ce logiciel est fréquemment utilisé au courant du baccalauréat et de la maîtrise à HEC Montréal et il est intuitif à utiliser en plus d'offrir une panoplie



d'options, autant en termes de programmation que d'analyse de données. Un autre bénéfice d'utiliser le mode d'administration en ligne est qu'il nous permettait de rejoindre des gestionnaires et leur équipe beaucoup plus étendus géographiquement, comme ce fût le cas avec des répondants dans l'Ouest du Canada (Alberta, Saskatchewan). En répondant en ligne, les personnes sondées devaient répondre à chacune des questions, une option que Qualtrics permet de programmer à l'intérieur du questionnaire pour éviter les réponses manquantes. Cette stratégie nous assurait que le tout soit rempli de façon diligente, puisqu'un questionnaire incomplet est inutilisable. Aussi, pour s'assurer de la qualité des données, deux questions d'attention ont été incluses dans chaque questionnaire. Cette mesure préventive nous permet d'obtenir des données d'une plus grande qualité.

Enfin, la confidentialité est un enjeu extrêmement important pour ce genre d'étude, puisque des questions personnelles sont demandées ainsi que des informations financières par rapport à l'entreprise. Il était donc nécessaire pour nous d'employer un logiciel sécuritaire, qui éviterait les fuites et envers lequel le public aurait confiance.

À cet effet, nous avons soumis notre projet de recherche au Comité d'Éthique de Recherche (CER) de HEC Montréal, puisque cette dernière traite de sujets humains. Des thèmes comme l'anxiété, l'épuisement et les intentions de démission sont abordés, ce qui nécessitait leur accord, qui a finalement été obtenu. Cette attestation d'éthique en recherche ainsi que de confidentialité était un prérequis à notre étude et fût envoyé à mainte reprise, à la demande de plusieurs gestionnaires et vendeurs, avant de participer à l'étude. Ces derniers acceptaient généralement de participer par la suite.

De plus, certains auteurs recommandent d'utiliser le nom de l'université afin d'augmenter le taux de réponse (Schneider et Johnson, 1995); nous avons donc adopté cette stratégie dans l'optique d'obtenir davantage de répondants.

Bien que la majorité des questionnaires furent complétés sur Qualtrics, nous avons personnellement sondé cinq équipes de vente, avant les mesures mises en place en réponse à la COVID-19, à l'aide d'un iPad fournit par HEC Montréal. Nous avons effectué une courte présentation aux équipes leur expliquant l'essence du projet, le temps requis ainsi que ce qu'ils en retireraient, puis nous cédions l'iPad aux gestionnaires qui le complétaient. Ces derniers ont ensuite procuré l'adresse courriel de leurs vendeurs, auxquels nous avons envoyé le lien Qualtrics.

Ensuite vint le moment de contacter les équipes. La méthode la plus efficace fût de rejoindre directement des directeurs de vente sur LinkedIn et d'obtenir un rendez-vous téléphonique avec ceux-ci. Lors de cet appel, nous posions plusieurs questions préliminaires afin de s'assurer que le gestionnaire œuvrait bel et bien dans le B2B. Une fois le tout confirmé, nous élaborions sur l'essence du projet et sur les bénéfices possibles de l'équipe à participer à l'étude. Les gestionnaires d'équipe de vente acceptant de se prêter à l'exercice recevaient par la suite un courriel contenant les liens vers les questionnaires personnalisés qui incluaient un code unique à leur équipe. Ce code nous permettait de jumeler leurs réponses à celles de leurs vendeurs. Leur nom était aussi ajouté à un logiciel de la relation client ou *customer relationship management* (CRM) que nous entretenions diligemment et qui avait plusieurs fins. Tout d'abord, il servait à noter le nom de chacun des gestionnaires, leur poste, leur code ainsi que la compagnie pour laquelle ils travaillent. Ensuite, la mise à jour hebdomadaire du logiciel permettait de faire un suivi auprès des équipes ou des gestionnaires n'ayant pas complété leurs questionnaires. Finalement, le logiciel sert de base de données afin de contacter directement tous les dirigeants à qui un résumé concis de ce mémoire, ne contenant que les recommandations managériales et une vulgarisation de la méthodologie, fut promis. Ce processus d'administration nous a permis de collecter 122 dyades gestionnaires-équipe de vente.

## **1.6 La méthode de modélisation par les équations structurelles**

La méthode de modélisation par les équations structurelles, appelée « *Structural Equation Modeling* » (SEM), est une technique d'analyse élaborée dans le but d'analyser des relations de causalités multiples (Kaplan, 2008). Généralement, il existe deux approches possibles pour utiliser les modèles d'équations structurelles : l'analyse des moindres carrés partiels « *Partial Least Squares modeling* » (PLS), soit l'analyse de la variance, ou l'analyse des structures de covariance (ASC).

Pour cette étude, nous avons pris la décision d'utiliser la première approche, soit *PLS*, puisqu'elle est plus facile à utiliser en termes de programmation en plus d'être moins restrictive en ce qui a trait à la taille de l'échantillon et la répartition des variables (Crié, 2005). De surcroît, cette approche vise à maximiser la variance expliquée entre les variables dépendantes, ce qui va dans le même sens que nos objectifs de recherche.

Il y existe plusieurs logiciels afin de d'analyser les modélisations d'équations structurelles. Nous avons utilisé la 3<sup>e</sup> version de SmartPLS (Ringle et al., 2015) puisqu'elle est fiable, détaillée et intuitive à utiliser. SmartPLS nous a permis de valider les effets directs de la résistance au changement du gestionnaire sur les intentions de démission des vendeurs, en mesurant aussi l'impact d'une médiation par la confiance en le gestionnaire et une modération par une ouverture d'esprit face à différentes techniques de gestion. La présence de variables de contrôle, l'âge et le sexe des vendeurs, a aussi été mesurée.

Afin de pouvoir utiliser la modélisation par équations structurelles, trois conditions doivent être respectées. La première est liée à la taille de l'échantillon, qui se doit d'être égal ou supérieur à 150 observations ou sujets (Gerbing et Anderson, 1985). Cette condition est mise en place dans le but d'avoir un pouvoir statistique suffisant afin d'éviter d'accepter un modèle théorique faux (Mcquitty, 2004). À cet effet, notre collecte s'est soldée avec 122 dyades, ce qui est tout de même acceptable, puisque des études avec un échantillon inférieur à 150 ont déjà été publiées (123 dyades dans Lussier et al., 2019; 124 dyades dans Rice et al., 2020) et leur méthode était soutenue par divers méthodologistes (Maas et Hox, 2005; Kenny et al., 2006). Les raisons sont qu'il est rare d'obtenir de larges échantillons dans la recherche en B2B et qu'il est encore plus difficile de le faire avec une approche dyadique (Hair et al., 2016). Les mêmes auteurs stipulent aussi que l'emploi de SmartPLS est optimal afin de faire avancer les connaissances lorsqu'une telle situation se présente. La seconde condition mentionne l'existence de relations linéaires entre les variables et la normalité multivariée. Enfin, la troisième condition est liée au contrôle de l'influence des observations extrêmes (*outliers*), ou données aberrantes (Jolibert et Jourdan, 2006). Puisque ces trois conditions sont validées dans notre modèle, nous sommes en mesure d'utiliser SmartPLS pour nos analyses. Enfin, pour ces raisons, des chercheurs ont déjà utilisé SmartPLS dans les meilleurs journaux d'affaires (Ahearne et al. 2010; Bolander et al. 2015; Lussier et al. 2019).

## 2. Le choix des instruments de mesure

Cette deuxième section de la méthodologie traitera de la sélection des instruments de mesure utilisés dans cette étude. Comme le modèle conceptuel le présentait au chapitre 2, la résistance au changement du gestionnaire, perçue de façon émotive par le vendeur, représente notre variable indépendante. Notre variable modératrice consiste en la qualité de la relation avec le gestionnaire, perçue par les représentants sous forme de confiance. Le modérateur présent est l'aptitude du gestionnaire à utiliser différentes techniques de gestion et à s'adapter aux différents vendeurs, mesurée par lui-même. La variable dépendante de ce modèle consiste en l'intention de démission, perçue par le vendeur. Finalement, nos variables de contrôle sont l'âge et le sexe des représentants.

Chacune des variables mentionnées plus haut proviennent d'échelles qui elles-mêmes sont fondées sur des outils présents dans la littérature, des adaptations ou bien des combinaisons de ceux-ci. Dans ce mémoire, notre variable indépendante de la résistance au changement du gestionnaire a un effet direct sur l'intention de quitter du vendeur, notre variable dépendante. L'échelle sélectionnée pour mesurer la résistance au changement provient de Oreg (2003) et la dimension utilisée fut celle de la réaction émotionnelle au changement.

**Tableau 2 : La résistance au changement**

<b>Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente « Fortement en désaccord » et 7 « Fortement en accord », veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.</b>								
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Si mon gestionnaire devait être informé qu'il y aurait un changement significatif dans la façon de faire les choses au travail, il se sentirait probablement stressé.							
2	Quand les choses ne se passent pas comme prévu, cela stresse mon gestionnaire.							
3	Quand mon gestionnaire est informé d'un changement de plan, il devient un peu tendu.							
4	Si mon gestionnaire devait modifier les critères d'évaluation de ses vendeurs, cela le mettrait probablement mal à l'aise.							

La confiance entre le gestionnaire et son équipe de vente, analysée par les vendeurs, joue le rôle de variable médiatrice dans notre modèle. Cette échelle est adaptée du papier de Garbarino et Johnson (1999).

**Tableau 3 : L'échelle de la confiance**

<b>Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente « Fortement en désaccord » et 7 « Fortement en accord », veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Mon gestionnaire fonctionne avec intégrité.							
2	Mon gestionnaire est fiable.							
3	Mon gestionnaire a mes meilleurs intérêts à l'esprit.							
4	Mon gestionnaire a les meilleurs intérêts de l'entreprise à l'esprit.							
5	Mon gestionnaire est vraiment concerné que l'entreprise réussisse.							

Le management adaptatif joue le rôle de modérateur dans le modèle que nous avons choisi. Cette échelle traite du penchant d'un gestionnaire à s'adapter à ses employés ainsi que de varier son style de gestion, évalué par lui-même. L'échelle de mesure sélectionnée est adaptée de management de Spiro et Weitz (1990), repris par Locander, Mulki et Weinberg (2014).

**Tableau 4 : Le management adaptatif**

<b>Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente « Fortement en désaccord » et 7 « Fortement en accord », veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	J'aime expérimenter avec des approches de gestion différentes.							
2	Je suis très flexible dans l'approche de gestion que j'utilise.							
3	J'essaie de comprendre ce qui différencie un vendeur d'un autre.							
4	Je modifie mon style de gestion d'une situation à l'autre.							

L'intention de quitter du vendeur représente la variable dépendante. Cette échelle provient de l'échelle originalement développée par Bluedorn (1982) et repris par Bande, Fernández-Ferrín, Varela, et Jaramillo (2015).

**Tableau 5 : Les intentions de démissionner**

<b>Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente « Fortement en désaccord » et 7 « Fortement en accord », veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
1	Il est probable que je cherche un nouveau travail cette année.							
2	Je pense souvent à démissionner.							
3	Je vais probablement chercher un autre travail l'année prochaine.							
4	Je suis actuellement à la recherche d'un nouveau travail.							

En conclusion, notre modèle inclut deux variables de contrôle, soit l'âge et le sexe des vendeurs (Guenzi et al., 2016). Nous avons tout d'abord choisi l'âge, puisque celle-ci affecte la perception de confiance dans la relation entre le vendeur et le gestionnaire. De plus, les intentions de démission peuvent varier au fil du temps, il était donc important pour nous que ce facteur reste stable. Ensuite, le sexe a un impact sur la perception de la résistance au changement en plus de toucher à la qualité de la relation entre le représentant et son supérieur. Comme Jolibert et Jourdan (2006) le mentionnent, nous avons isolé ces facteurs dans le but de mettre en évidence l'effet unique des variables explicatives sur les variables à expliquer. De plus, ce sont deux variables utilisées dans le modèle théorique sur lequel ce mémoire est fondé. Les questions utilisées étaient les suivantes :

<b>Âge</b>	Veuillez entrer votre année de naissance. (i.e., 1980)
<b>Sexe</b>	Veuillez indiquer votre sexe (Homme, Femme, Autre)

## **Conclusion**

Le but principal de ce troisième chapitre était de présenter la méthodologie utilisée dans ce mémoire. Nous avons vu en premier lieu la méthode de collecte de données, effectuée avec un échantillonnage boule de neige. Cette collecte avait un aspect dyadique entre le gestionnaire et son équipe de vente en plus d'être effectuée en coupe instantanée. Le terrain d'enquête était très vaste et sa seule limitation était d'œuvrer en B2B.

Par la suite, nous avons défini la façon dont le questionnaire a été construit et les multiples prétests qui ont été requis afin d'obtenir un produit épuré, de qualité et accessible à plusieurs industries. La sélection des échelles de mesure ainsi que leur type, soit Likert à 7 points, a aussi été justifiée. Nous avons établi que la méthode d'administration du questionnaire était la plateforme Qualtrics ainsi que quelques rencontres en face-à-face où l'étude fut complétée grâce à l'utilisation d'un iPad.

Finalement, nous avons sélectionné notre méthode de modélisation par les équations structurelles, soit l'analyse de variance au moyen de SmartPLS, avec laquelle nous avons testé nos hypothèses. La deuxième partie de ce chapitre a étalé les instruments de mesure qui furent utilisés et leur provenance, soit d'une ou plusieurs échelles dans la littérature, parfois combinées. La méthodologie étant maintenant exposée, nous pouvons désormais présenter nos résultats.





## **Chapitre 4 : Les résultats**

Le prochain chapitre a pour but de présenter les résultats de notre enquête et sera composé de deux sections.

La première section traitera de la présentation de l'entièreté des analyses préliminaires, soit l'évaluation de la qualité des données ainsi que des instruments de mesure. Nous débuterons par assurer la qualité de la base de données, donc en analysant les valeurs manquantes, les valeurs extrêmes, la normalité de distribution ainsi que le niveau de concentration des répondants au moyen de questions visant à évaluer leur attention. Par la suite, nous vérifierons la validité et la fiabilité des instruments de mesure grâce à des tests sur la fiabilité interne, la validité convergente en plus de la validité discriminatoire des données.

La deuxième section de ce chapitre utilisera les tests sur les équations structurelles afin de valider ou infirmer les hypothèses de notre étude. Nous allons y tester les effets directs de la variable indépendante, soit la résistance au changement, suivi par les effets médiateurs de la confiance en la relation gestionnaire-équipe de vente, de l'impact que la variable modératrice, le management adaptatif du gestionnaire, a sur cette relation, en terminant par l'effet des variables de contrôle.

### **1. Les analyses préliminaires**

Avant de pouvoir tester les hypothèses de notre modèle, il est nécessaire d'évaluer la qualité des données qui le compose. Après avoir clôturé notre collecte de données sur la plateforme Qualtrics, nous avons exporté les résultats des deux questionnaires sur Excel. La consolidation des données nous a permis de créer 122 dyades gestionnaire-équipe de vente.

Après avoir pairé, anonymisé et filtré les données, nous avons examiné la base de données afin de s'assurer qu'aucune valeur n'était manquante, puis avons poursuivi avec l'analyse de valeurs extrêmes. Ensuite, nous avons vérifié la normalité des variables de recherche, en plus de confirmer la qualité des réponses en évaluant les résultats aux multiples questions d'attention. À la suite de ces manipulations, notre échantillon a été épuré, passant de 147 dyades à 122, ce qui représente notre échantillon final, soit un taux de réponse de 84,72 %.

Un fois que ces analyses préliminaires ont été conclues sur Excel, nous avons exporté notre base de données dans le logiciel SmartPLS dans l'optique d'évaluer la qualité des instruments de mesure. Cette plateforme nous aura aussi servi pour conduire le reste de nos tests.

## **1.1 La qualité des données**

En commençant cette analyse, il est d'abord nécessaire d'observer la distribution des variables ainsi que la présence de valeurs manquantes ou extrêmes. Cette étape a pour but de valider la qualité des données collectées dans les deux questionnaires, celui du gestionnaire et celui de sa force de vente. De surcroît, nous avons aussi évalué le temps de réponse de chaque questionnaire afin de s'assurer que les répondants étaient présents mentalement au moment de leur réponse. Cette étape aidait à valider la robustesse des questions d'attention.

### *Les valeurs manquantes*

Les valeurs manquantes peuvent prendre plusieurs formes dans un questionnaire : oubli de réponse, refus de répondre, illisibilité de la réponse ou une réponse avec une format inadéquat. Cette absence de réponse peut avoir un effet dommageable sur la qualité des données si elles représentent plus de 5 % des observations pour une ou plusieurs variables (d'Astous, 2019). Or, ce ne fût pas le cas dans cette étude, grâce à la méthode d'administration sélectionnée.

En effet, la plateforme Qualtrics offre l'option de rendre obligatoire chacune des questions. Il était donc impossible pour un vendeur ou un gestionnaire de laisser une réponse vide, puisqu'un message lui apparaissait à l'écran en cas d'oubli. Cette fonctionnalité a été avantageuse lors de l'administration du questionnaire en ligne, car elle nous a permis d'obtenir des questionnaires complétés dans leur entièreté et de ne pas avoir de valeurs manquantes. Évidemment, aucun répondant n'était tenu de répondre au questionnaire contre son gré, malgré le caractère obligatoire des réponses; si une question les rendait mal à l'aise, ils avaient l'option de cesser de répondre au questionnaire en tout temps.

### *Les valeurs extrêmes*

La présence de valeurs extrêmes (outliers) pose un problème à une base de données puisqu'elles peuvent avoir un effet néfaste sur les résultats de leur analyse (d'Astous, 2019). Identifier ces valeurs extrêmes permet au chercheur d'effectuer un contrôle d'uniformité au sein des réponses fournies par les participants, s'assurant ainsi de la cohérence des résultats (Malhotra et al., 2011).

Afin de détecter lesdites valeurs extrêmes, un examen visuel suffit (Jolibert et Jourdan, 2006).

Cette étude ne comportait aucune valeur extrême.

### *Le niveau d'attention des répondants*

Pour mesurer le degré d'attention des répondants, chaque questionnaire comportait la question suivante : « S'il-vous-plaît ignorer cette question, laissez simplement votre réponse vide » (évidemment pour cette question, nous n'avions pas activé la fonction de réponse obligatoire). En effet, les meilleures pratiques de recherche en marketing conseillent d'inclure ce type de question à chaque tranche de cinquante ou cent items, afin de valider la concentration des répondants (Meade et Craig, 2012). Puisque le questionnaire du gestionnaire était d'une durée plus longue, soit environ 15 minutes, nous avons inclus une deuxième question d'attention qui était la suivante : « Il s'agit d'une question d'attention. Veuillez sélectionner « Fortement en accord » pour cet item ». Nous étions donc en mesure de mesurer le niveau d'attention des gestionnaires au début et à la fin de l'étude.

Au bout du compte, huit gestionnaires et 13 vendeurs ont échoué les questions d'attention, ce qui a entraîné le retrait de 11 dyades gestionnaire-équipe de vente. Puisqu'une équipe de vente était typiquement composée de trois vendeurs, l'échec d'un questionnaire de vendeur n'entraînait pas nécessairement la perte d'une dyade.

À ces 11 dyades retirées, nous avons dû en éliminer quatre de plus. Les trois premières ont été enlevées de l'étude en raison du temps de réponse trop court des participants, se situant aux alentours de 5 minutes alors que les questionnaires prennent typiquement entre 10 et 15 minutes afin d'être complétés. Nous avons jugé qu'une personne qui prenait moins de la moitié du temps pour répondre au questionnaire n'était pas complètement investie mentalement dans celui-ci.

Enfin, la dernière dyade retirée est due à la qualité des réponses d'un gestionnaire, qui, après la deuxième question, a répondu « Fortement en accord » à tous les énoncés et a terminé le questionnaire en trois minutes.

### *La normalité de la distribution des variables*

Pour tester les hypothèses de notre recherche, nous avons employé la méthode de modélisation par les équations structurelles. Comme Jolibert et Jourdan (2006, p.474) le mentionnent : « l'utilisation de données non normales peut biaiser fortement l'écart type des paramètres et se traduire en des valeurs de  $t$  surestimées ». Dans l'optique de vérifier que nos résultats se conformaient à la loi normale, nous avons employé la procédure de *bootstrap* (1 000 échantillons) dans notre logiciel d'analyse de données, SmartPLS. Cette technique intensive de calcul implique un échantillonnage répété de notre base de données et l'estimation des effets indirects dans chaque ensemble rééchantillonné. En répétant ce processus des milliers de fois, une approximation empirique de la distribution de l'échantillonnage est construite et nous permet de mesurer les intervalles de confiance des effets indirects, particulièrement la médiation, en n'imposant pas l'hypothèse de normalité de distribution de l'échantillon (Preacher et Hayes, 2004; 2008).

## **1.2 La qualité des instruments de mesure**

Afin de s'assurer que nos résultats sont fiables et représentatifs de la prémisse de ce mémoire, il est primordial d'évaluer la qualité des instruments de mesure utilisés. Pour ce faire, nous avons vérifié la validité et la fidélité des échelles de mesure à l'aide des calculs de l'algorithme de PLS (PLS Algorithm) dans SmartPLS.

### *La fidélité*

Dans cette section, deux méthodes ont été employées afin de mesurer la fidélité des échelles de mesure. La fidélité d'une échelle fait référence à la constance de sa mesure ainsi qu'à son caractère répétitif (d'Astous, 2019). La première méthode utilisée fut le coefficient d'alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), qui indique le degré selon lequel les items d'une échelle mesurent conjointement le même construit

(Jolibert et Jourdan, 2006). Un coefficient de 0 signifie qu'il n'existe aucune similarité dans les items d'une même échelle, elle est donc infidèle, alors qu'un coefficient de 1 représente une homogénéité parfaite et donc une fidélité complète. Lorsque nous sommes en présence d'une étude dans une phase plus avancée, comme celle-ci, un coefficient supérieur à 0,7 est considéré comme fidèle. Comme le tableau 6 l'indique ci-bas, les coefficients d'alpha de Cronbach de notre modèle se situent entre 0,777 et 0,958. Ces coefficients étant tous supérieurs à 0,7, nous pouvons donc qualifier nos échelles de de fidèles.

La deuxième technique employée est de mesurer le coefficient de fiabilité composite, aussi connu sous le nom de *Composite Reliability (CR)*, dans le but de pallier les points négatifs du coefficient d'alpha de Cronbach. Ce dernier est sensible au nombre d'items que contiennent les échelles de mesure, il a donc tendance à sous-estimer la fiabilité des facteurs (Hair et al., 2016). Le coefficient de fiabilité composite, développé par Raykov (1997), a les mêmes seuils que le coefficient d'alpha de Cronbach. Le tableau 6 montre que les valeurs se situaient entre 0,855 et 0,970, ce qui fait en sorte que nos échelles de mesure sont fidèles.

**Tableau 6 : La fidélité des échelles de mesure**

<b>Construit</b>	<b>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Fidélité composite</b>
Résistance au changement	0,951	0,965
Confiance	0,888	0,918
Management adaptatif	0,777	0,855
Intentions de démissionner	0,958	0,970

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 3.

#### *La validité de contenu*

Il existe trois types de validité : la validité de contenu, la validité convergente et la validité discriminante. La validité est le caractère exact d'une mesure (d'Astous, 2019). En marketing, il est considéré qu'une échelle est valide du point de vue de son contenu si elle reprend tous les phénomènes que nous cherchons à mesurer (Jolibert et Jourdan, 2006).

Pour répondre à la question « La mesure représente-t-elle tous les aspects du construit? », il est nécessaire de se baser sur notre jugement d'expert afin de confirmer que tous les aspects qui

permettent de définir ce concept soient inclus dans l'échelle de mesure (d'Astous, 2019). Pour ce faire, nous avons effectué une revue de littérature approfondie sur chacun des concepts, telle que présentée au deuxième chapitre de ce mémoire. Ensuite, la partie traitant de la méthodologie de l'étude a confirmé que le choix de nos échelles de mesure était le bon, puisqu'elles proviennent de recherches empiriques et d'adaptations d'échelles déjà citées dans la littérature. Ceci nous permet de confirmer que les échelles retenues sont valides du point de vue du contenu.

### *La validité convergente*

La validité convergente est le premier élément qui compose la validité de construit. Elle peut être confirmée en observant les interactions des items d'un même construit les uns envers les autres; ces interactions sont nommées des *loadings* (d'Astous, 2019). Une échelle est considérée comme ayant une validité convergente valable lorsque plusieurs mesures d'un même construit sont suffisamment fortement corrélées entre elles (Jolibert et Jourdan, 2006, p.186). Selon les mêmes auteurs, le seuil minimum arbitraire des *loadings* devrait se situer entre 0,30 et 0,45. En deçà de ces chiffres, les variables possédant cette saturation devraient être retirées de l'analyse puisqu'elles ne contribuent pas correctement à l'émergence du facteur. Selon Hair et al. (2016), nous devrions même aller jusqu'à retirer les indicateurs qui se situent en dessous de 0,7, à condition que leur suppression entraîne une augmentation de la variance moyenne extraite ou *Average Variance Extracted* (AVE). Pour se conformer aux meilleures pratiques de recherche en marketing, nous avons extrait les AVE de nos construits et nous sommes assurés qu'ils étaient tous supérieurs au seuil minimal de 0,5 (Hair et al., 2016).

Le tableau 7 ci-dessous démontre que tous les *loadings* sont supérieurs à 0,7, mis-à-part le premier item de l'échelle de management adaptatif, qui est de 0,688. Nous avons pris la décision de conserver cet item, puisqu'il est proche du seuil minimal et que sa suppression n'entraînait pas une augmentation de l'AVE du construit. Cette décision nous permet donc de respecter l'intégrité de l'échelle de mesure. Finalement, tous nos AVE sont supérieurs au seuil de 0,5, ce qui nous permet de confirmer la validité convergente de chaque échelle.

**Tableau 7 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE**

Construit	Items	Loadings	AVE
Résistance au changement	CHANGE5SP	0,923	0,872
	CHANGE6SP	0,960	
	CHANGE7SP	0,956	
	CHANGE8SP	0,895	
Confiance	TRUST1	0,864	0,691
	TRUST2	0,830	
	TRUST3	0,876	
	TRUST4	0,797	
	TRUST5	0,784	
Management adaptatif	ADAPTM1	<b>0,688</b>	0,597
	ADAPTM2	0,830	
	ADAPTM3	0,795	
	ADAPTM4	0,769	
Intentions de démissionner	TURN1	0,961	0,889
	TURN2	0,931	
	TURN3	0,948	
	TURN4	0,930	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 4.

### *La validité discriminante*

La validité discriminante représente le deuxième point qui définit la validité de construit. Il est possible de juger qu'une validité discriminante est bonne lorsque les différentes mesures du construit ont des corrélations suffisamment faibles avec des construits distincts (Jolibert et Jourdan, 2006, p.186-187). Pour ce faire, nous avons employé deux méthodes : la méthode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) et le critère de Fornell-Larcker.

La méthode HTMT mentionne que si une valeur est inférieure à 0,85, la validité entre deux construits réflexifs est établie et ils sont alors distincts (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2016). Comme nous pouvons l'observer dans le tableau 8 ci-dessous, toutes les valeurs de HTMT sont inférieures à 0,85, se situant entre 0,236 et 0,562. Nous sommes donc en mesure de confirmer que tous les construits de notre modèle respectent la validité discriminante.

**Tableau 8 : La validité discriminante (méthode HTMT)**

<b>Construit</b>	<b>Management adaptatif</b>	<b>Résistance au changement</b>	<b>Confiance</b>	<b>Intentions de démissionner</b>
Management adaptatif				
Résistance au changement	0,266			
Confiance	0,500	0,562		
Intentions de démissionner	0,236	0,499	0,513	

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 5.

Pour offrir encore plus de robustesse à la validité discriminante de nos construits, nous avons par la suite utilisé le critère de Fornell-Lacker (1981). Puisque, intuitivement, un construit partage davantage de variance avec ses propres indicateurs qu'avec n'importe quel autre construit, cette méthode permet de confirmer cette assomption lorsque les coefficients sur la diagonale sont tous plus élevés que les coefficients sur la même ligne. Le tableau 9 ci-bas vient confirmer le respect du critère de Fornell-Lacker et par le fait même respecter la validité discriminante.

**Tableau 9 : La validité discriminante (critère de Fornell-Lacker)**

<b>Construit</b>	<b>Management adaptatif</b>	<b>Résistance au changement</b>	<b>Confiance</b>	<b>Intentions de démissionner</b>
Management adaptatif	<b>0,773</b>			
Résistance au changement	-0,236	<b>0,934</b>		
Confiance	0,420	-0,520	<b>0,831</b>	
Intentions de démissionner	-0,215	0,481	-0,488	<b>0,943</b>

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 6.

Après avoir confirmé que nos données étaient bien de qualité, les analyses effectuées jusqu'à présent nous ont démontré que nos échelles respectent les trois types de validité : de contenu,



convergente et discriminante. Ces analyses nous ont prouvé que nos échelles étaient fiables ainsi que valides.

### *La colinéarité*

En marketing, deux variables sont dites colinéaires si elles mesurent la même chose ou une caractéristique similaire. Joseph F. Hair et al. (2017) propose d'évaluer cette colinéarité afin de déterminer la qualité du modèle structurel. Pour mesurer cette colinéarité, nous utilisons le facteur d'inflation de la variance (*variance inflation factor*, ou VIF). Les seuils à respecter dépendent de plusieurs conditions, dont la tolérance de chacune des variables, ainsi que des critères des chercheurs (Hair et al., 1998). Certaines études suggèrent qu'un VIF inférieur à 10 est acceptable (Kalnins, 2018; O'Brien, 2007; Hair et al., 1998). Comme le tableau 10 ci-dessous le démontre, tous les items des construits sont inférieurs à 10, ce qui nous indique que nous ne sommes pas en présence d'un problème de multicollinéarité.

**Tableau 10 : La colinéarité (facteurs d'inflation de la variance VIF)**

<b>Construit</b>	<b>Items</b>	<b>VIF</b>
Management adaptatif	ADAPTM1	1,513
	ADAPTM2	1,879
	ADAPTM3	1,471
	ADAPTM4	1,580
Résistance au changement	CHANG5SP	3,945
	CHANG6SP	7,422
	CHANG7SP	6,987
	CHANG8SP	3,341
Confiance	TRUST1	5,130
	TRUST2	4,594
	TRUST3	2,741
	TRUST4	3,596
	TRUST5	3,132
Intentions de démissionner	TURN1	7,457
	TURN2	4,359
	TURN3	5,983
	TURN4	4,510

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 7.

En conclusion, cette section nous a permis de valider la qualité des données utilisées ainsi que des instruments de mesure sélectionnés. L'absence de valeurs manquantes, de valeurs extrêmes ou de réponses superflues combiné avec le fait que la fiabilité ainsi que la validité de nos échelles de mesures (validité de contenu, convergente et discriminante) sont respectées nous permet de procéder aux tests de nos hypothèses de recherche.

## **2. Le test des hypothèses de la recherche**

Cette deuxième partie des résultats de notre étude aura pour but d'utiliser les équations structurelles dans l'optique de tester nos hypothèses. Grâce aux indices d'ajustement global ainsi qu'à la significativité des liens structurels reliant les construits, nous serons en mesure de confirmer ou de rejeter nos hypothèses. Pour ce faire, nous utiliserons le  $t$  de Student, qui représente une statistique découlant de la division de la différence de moyennes par l'écart type de la distribution d'échantillonnage (d'Astous, 2019). Selon Urbach et Ahlemann (2010), ces valeurs de  $t$  de Student nous donnent l'opportunité de tester la signification et la force des relations causales. Afin qu'une régression soit statistiquement significative, elle doit posséder un intervalle de confiance supérieur ou égal à 95 % en plus que les valeurs de  $T$ -statistic soient supérieures à 1,96 (d'Astous, 2019). Lorsque ces deux conditions sont respectées, nous pouvons qualifier une hypothèse de valide.

Le tableau 11 ci-dessous présente les coefficients de régression entre les variables latentes de notre modèle en utilisant la technique de *bootstrap*. Nous pouvons y observer les résultats de tous les test  $t$  de Student ainsi que le coefficient bêta ( $\beta$ ) de la relation, qui indique la force et le sens de la relation entre deux variables. Pour la suite de ce chapitre, nous nous baserons sur le tableau 11 pour démontrer les effets directs de la résistance au changement sur la confiance en la relation avec le gestionnaire, puis de l'effet de cette confiance sur l'intention de démission de la force de vente. Nous discuterons ensuite de l'effet médiateur de la confiance en la relation entre la résistance au changement et l'intention de démission, puis de l'effet modérateur que le management adaptif du gestionnaire a sur la relation entre la résistance au changement et la confiance perçue des vendeurs envers leur gestionnaire. Nous terminerons en abordant les deux variables de contrôle, soit l'âge et le sexe.

**Tableau 11 : Les effets du modèle (la méthode Bootstrap)**

Effets directs	Échantillon original ( $\beta$ )	Moyenne de l'échantillon	Écart-type	t de Student	Valeur de P
Résistance au changement → Confiance	-0,397***	-0,391	0,099	4,024	0,000
Résistance au changement → Intentions de démissionner	0,453***	0,452	0,108	4,180	0,000
Confiance → Intentions de démissionner	-0,338**	-0,320	0,129	2,627	0,009
Résistance au changement*Management adaptatif → Confiance	0,191*	0,193	0,082	2,331	0,020
Âge → Intentions de démissionner	-0,120	-0,119	0,070	1,717	0,086
Sexe → Intentions de démissionner	0,188*	0,184	0,081	2,316	0,021
<b>Effets indirects</b>					
Management adaptatif → Intentions de démissionner	-0,079*	-0,077	0,037	2,132	0,033
Résistance au changement → Intentions de démissionner	0,134*	0,124	0,058	2,312	0,021
Résistance au changement*Management adaptatif → Intentions de démissionner	-0,065	-0,063	0,039	1,666	0,096

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*\*\*  $p < 0,001$

Note : Ce tableau est une élaboration personnelle. La capture d'écran des statistiques du logiciel SmartPLS est disponible à l'annexe 8.

## 2.1 Les effets directs

Pour débiter, nous avons évalué les effets directs présents au sein de notre modèle et avons testé les deux hypothèses liées à ceux-ci.

Hypothèse 1	Plus la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera sa perception de confiance envers le gestionnaire.
Hypothèse 2	Plus la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire est élevée ( <i>versus</i> faible), moins grande sera son intention de démissionner.

Le tableau 11, traitant des effets du modèle, nous montre que l'effet direct de la résistance au changement du gestionnaire, perçue par son équipe de vente, a une relation négative et statistiquement significative sur la confiance que les vendeurs ont en leur gestionnaire ( $\beta = -0,397^{***}$ ;  $t = 4,024$ ;  $p < 0,001$ ). Ce résultat nous permet d'affirmer que plus un gestionnaire est perçu comme réticent au changement, moins la confiance en celui-ci sera élevée. L'hypothèse 1 est validée.

L'hypothèse 2 testait les effets directs de la confiance de la force de vente envers leur gestionnaire avec leurs intentions de démissionner. Nous avons trouvé qu'il existe une relation négative et statistiquement significative entre ces deux variables ( $\beta = -0,338^{**}$ ;  $t = 2,627$ ;  $p < 0,01$ ). Ceci signifie que plus les vendeurs ont confiance en leur gestionnaire, moins leurs intentions de démissionner seront élevées. L'hypothèse 2 est donc également validée.

La prochaine section traitera des effets médiateurs et du type de médiation que la variable de la confiance envers le gestionnaire occupe dans le modèle.

## 2.2 L'effet médiateur de la confiance envers le gestionnaire

Hypothèse 3	La confiance perçue par le vendeur envers le gestionnaire a un rôle de médiateur entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur et son intention de démission.
-------------	---

Afin de valider l'hypothèse 3, nous nous référons de nouveau à l'analyse *bootstrap* effectuée au moyen du logiciel SmartPLS, dont les résultats sont exposés au tableau 11, plus haut. En premier lieu, nous observons que la résistance au changement a une relation positive et statistiquement

significative sur l'intention de démissionner du vendeur ( $\beta = 0,453^{***}$ ;  $t = 4,180$ ;  $p < 0,001$ ). Cela stipule qu'une perception du gestionnaire comme étant une personne réticente au changement mène les vendeurs à vouloir quitter l'entreprise. Puisque l'analyse des effets directs nous indiquait que la relation entre la confiance en le gestionnaire et l'intention de démissionner était négative et statistiquement significative, nous pouvons confirmer que la confiance effectue une médiation partielle dans ce modèle. En effet, comme le stipule Zhao et al. (2010) : « lorsqu'il y a des effets directs et indirects à la fois, il s'agit d'une médiation partielle. » Le fait que la variable indépendante ne doive pas absolument passer par la confiance en le gestionnaire pour avoir une relation statistiquement significative nous indique que cette dernière effectue une médiation partielle de la relation, plutôt qu'une complète; elle vient ajouter une dimension supplémentaire au modèle sans être impérative à la relation. L'hypothèse 3 est donc validée, la confiance perçue par le vendeur envers le gestionnaire effectue une médiation partielle entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur et son intention de démission.

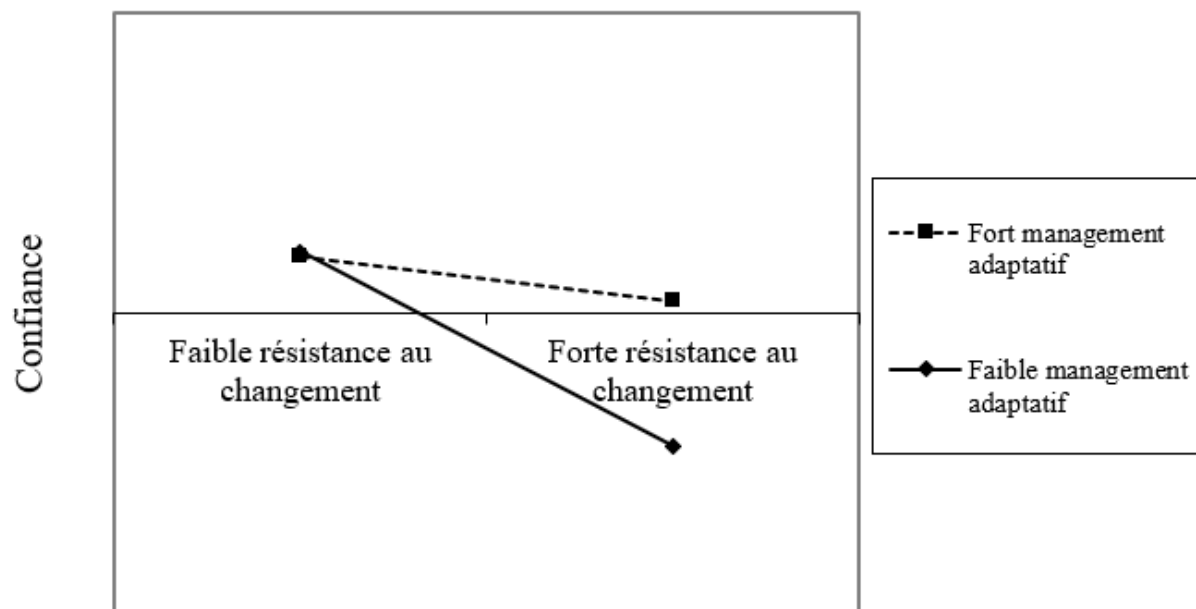
### 2.3 L'effet modérateur du management adaptatif

Hypothèse 4	Le niveau de management adaptatif perçue par le gestionnaire a un rôle de modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance envers le gestionnaire perçus par le vendeur.
-------------	--

Lorsque nous analysons les résultats du tableau 11, nous sommes en mesure de voir qu'il existe un effet de modulation provenant du niveau de management adaptatif du gestionnaire. Si ce niveau est élevé, cette variable vient renverser l'effet négatif de la résistance au changement du gestionnaire, perçue par ses vendeurs, sur la confiance au sein de leur relation. En effet, la relation devient désormais positive et demeure statistiquement significative ( $\beta = 0,191^*$ ;  $t = 2,331$ ;  $p < 0,05$ ). La figure 2 ci-bas montre que le degré de management adaptatif perçue par le gestionnaire a un effet modérateur positif sur la relation entre la résistance au changement et la confiance, car plus le niveau management adaptatif est élevé, plus grande est la confiance. Un des facteurs a donc un effet de modulation sur l'autre (d'Astous, 2015).

Il semblerait donc que, même si les vendeurs ont tendance à ressentir que leur gestionnaire a une réticence au changement qui se traduit par une difficulté à contrôler ses émotions, le fait que ce dernier soit en mesure d'adapter son style de management aux différentes situations et personnalités de sa force de vente vient renverser la vapeur. Cette variable mitige donc l'effet néfaste de la résistance au changement pour que la relation de confiance devienne positive. L'hypothèse 4 est donc validée.

**Figure 2 : Interaction du management adaptatif et de la résistance au changement sur la confiance**



#### 2.4 Les variables de contrôle

En dernier lieu, notre modèle incorporait deux variables de contrôle, soit l'âge du vendeur ainsi que son sexe. Le tableau 11 nous indique que l'âge n'est pas statistiquement significatif sur l'intention de démissionner du vendeur ( $\beta = -0,120$ ;  $t = 1,717$ ;  $p > 0,05$ ). La variable du sexe, quant à elle, est statistiquement significative sur l'intention de démissionner ( $\beta = 0,188^*$ ;  $t = 2,316$ ;  $p < 0,05$ ).

## Conclusion

En terminant, il est primordial de mentionner que la valeur du coefficient de détermination  $R^2$  obtenue pour ce modèle est de 36,7 % (Annexe 9). Ce chiffre représente le pourcentage de variance de la variable dépendante expliquée par le modèle en entier (d'Astous, 2019). En d'autres mots, cela signifie que la résistance au changement du gestionnaire, perçue par les vendeurs d'un point de vue émotionnel, explique à 36,7 % l'intention de démissionner de la force de vente. Ce résultat est intéressant puisque nous constatons que les vendeurs accordent une grande importance à la façon dont leur gestionnaire gère ses émotions face à un changement. En effet, ce type de résistance au changement n'est pas fréquemment mesuré et pourrait devenir l'objet de changements drastiques au sein d'une compagnie. Ces sujets seront abordés dans la discussion ainsi que les futures recherches, lors du prochain chapitre.

En conclusion, ce chapitre nous a permis de présenter les résultats de cette étude. Tout d'abord, nous nous sommes assurés de la qualité de nos données et de nos instruments de mesure en effectuant des analyses préliminaires. Ces analyses ont prouvé que les données ont bel et bien été épurées, ne présentant aucune valeur manquante, extrême et présentant une distribution normale, tout en nous permettant de démontrer la validité et la fiabilité de nos instruments de mesures. Par la suite, nous avons modélisé nos équations structurelles au moyen de SmartPLS, puis avons testé chacune de nos hypothèses, qui furent validées, pour conclure le tout en présentant les résultats de chacun des effets présents dans notre modèle conceptuel.





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

Ce dernier chapitre a comme objectif de présenter la discussion ainsi que les contributions, les limites et les perspectives futures de recherche.

La discussion s'entamera avec un retour sur la problématique de recherche, ses objectifs et les résultats qui en ont découlé. Ensuite, nous présenterons les contributions autant théoriques que managériales; ces dernières résidentes dans l'apport de cette étude aux théories du marketing relationnel et de l'engagement-confiance. Du point de vue managérial, nous offrons des ressources aux recruteurs afin d'améliorer le processus de sélection d'un gestionnaire. Des conseils en matière de formation, de culture d'entreprise et de stratégies d'évaluation sont aussi offerts dans le but d'accroître le taux de rétention de chaque compagnie et d'ainsi conserver un avantage compétitif en réduisant de manière substantielle les coûts liés à une démission volontaire.

En dernier lieu, nous étalerons les quatre limites de cette étude et proposerons une ou plusieurs avenues de recherches futures pour chacune d'entre elles.

### 1. La discussion

Dans ce mémoire, l'idée initiale était d'évaluer les effets qu'une résistance au changement chez un gestionnaire aurait sur la confiance de sa force de vente et ses intentions de démissionner. Nous avons soulevé la problématique suivante :

*Quel est l'effet de **la résistance au changement** du gestionnaire perçue par le vendeur sur sa **confiance** envers son gestionnaire et sur ses **intentions de démission**?*

De cette problématique a découlé la question suivante :

*Quel est l'effet modérateur du **management adaptatif** perçu par le gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement et la confiance?*

Pour ce faire, nous avons étudié la littérature entourant la théorie du marketing relationnel dans l'optique de déterminer le rôle que la résistance au changement pouvait avoir comme caractéristique interne. Le but de cet exercice était d'observer l'influence que cette perception aurait sur la confiance et, ultimement, sur l'intention de démissionner. La théorie du marketing relationnel étant fondée sur des relations d'échanges réussies, nous avons ajouté la théorie de l'engagement-confiance afin de mesurer l'efficacité de ces échanges. Conjointement avec notre modérateur, le niveau de management adaptatif autoévalué par le gestionnaire, cette théorie nous permettait de prédire l'influence que la confiance aurait sur l'intention de démission.

En collectant 122 dyades vendeur-gestionnaire, où le score du vendeur était composé en moyenne de trois vendeurs par équipe, nous avons été en mesure de confirmer chacune de nos quatre hypothèses de façon empirique. Nous avons tout d'abord vérifié la qualité des données ainsi que des outils de mesure, puis nous avons effectué le test des hypothèses de la recherche en utilisant la modélisation par équations structurelles, par le biais du logiciel SmartPLS. Cette analyse statistique nous a permis d'obtenir les conclusions suivantes quant à nos hypothèses :

1. Plus la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, est élevée (*versus* faible), moins grande sera la perception de confiance du vendeur envers le gestionnaire (H1 confirmée).
2. Plus la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire est élevée (*versus* faible), moins grande sera son intention de démissionner (H2 confirmée).
3. La confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire a un rôle de médiateur entre la résistance au changement du gestionnaire perçue par le vendeur et son intention de démissionner (H3 confirmée).
4. Le niveau de management adaptatif perçu par le gestionnaire a un rôle de modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance envers le gestionnaire, perçus par le vendeur (H4 confirmée).

Ce mémoire avait comme cible de déterminer l'effet que la perception de résistance au changement d'un gestionnaire, évaluée par le vendeur, avait sur sa confiance en la relation et, au bout du compte, sur son intention de démissionner. Nous avons d'ailleurs porté attention au niveau de management adaptatif autoévalué par le gestionnaire, qui agissait comme modérateur sur la relation entre la résistance au changement et la confiance.

Grâce à l'utilisation d'une perspective dyadique vendeur-gestionnaire, nous avons été en mesure d'ajouter de la robustesse à nos données. En effet, la façon dont un gestionnaire agit face à ses vendeurs et la relation qu'ils entretiennent permettent d'expliquer le succès de la vente en B2B (Martin et Bush, 2006; Agnihotri et Krush, 2015; Lussier et Hartmann, 2017; Lussier et Hall, 2018). De plus, nous avons été en mesure d'éviter un biais de méthode lié à l'autoévaluation des répondants en utilisant cette approche, qui est venue par le fait même soutenir ce que Mulki et al. (2006) ont avancé dans leur étude, soit le fait que la confiance d'un vendeur envers son gestionnaire est un précurseur de sa satisfaction et de son intention de démissionner. Effectivement, une confiance élevée mènera à une satisfaction augmentée et à une réduction des intentions de quitter tandis qu'une faible confiance aura l'effet inverse.

La confirmation de ces hypothèses soutient donc la théorie du marketing relationnel et celle de l'engagement-confiance. Nos analyses statistiques ont démontré que la résistance au changement a bel et bien un effet sur l'intention de démissionner du vendeur et que cette relation est médiée par la confiance que le vendeur entretient envers son gestionnaire. De plus, il est important de rappeler que notre coefficient de détermination  $R^2$  pour ce modèle est de 0,367, ce qui signifie que la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, explique à 36,7 % l'intention de démissionner de la force de vente. Ce pourcentage élevé est un signe évident que la résistance au changement se doit d'être considérée comme une caractéristique interne du vendeur qui nuit à la rétention de personnel, ce qui vient donc bonifier la théorie du marketing relationnel (Doney et Cannon, 1997; Palmatier et al., 2006). Nous venons aussi compléter la théorie de l'engagement-confiance en ajoutant désormais la résistance au changement comme antécédent à la confiance, qui elle, dicte les intentions de démission, selon le modèle de Morgan et Hunt (1994). De plus, le niveau de management adaptatif autoévalué par le gestionnaire est désormais une variable à considérer lors d'études traitant de ces deux théories, puisque nos analyses statistiques ont dévoilé que cette stratégie de gestion pouvait influencer positivement la perception que les vendeurs ont de leur gestionnaire et, par le fait même, la confiance.

Ainsi, cette étude a permis de confirmer les quatre hypothèses émises et d'illustrer qu'une perception d'un vendeur que son gestionnaire est réticent au changement fera en sorte qu'il aura une plus grande intention de démissionner. Cette relation est médiée par le niveau de confiance entretenu par le vendeur envers son gestionnaire. Cette confiance varie quant à elle en fonction de

la perception initiale de la résistance au changement et de l'autoévaluation que le gestionnaire fait de son niveau de management adaptatif. En effet, un niveau de management adaptatif élevé de la part du gestionnaire viendra contrer les effets négatifs que la perception de résistance au changement a sur la confiance du vendeur en la relation.

## **2. Les contributions de la recherche**

La théorie entourant le cadre conceptuel de cette étude ayant maintenant été rappelée, nous présenterons désormais les contributions théoriques et managériales. En premier lieu, les contributions théoriques traiteront de chacune des hypothèses présentées, des différents effets directs et indirects ainsi que leur interprétation. Ensuite, les contributions managériales auront pour but de soutenir la théorie présentée et d'offrir des solutions concrètes aux gestionnaires afin de mieux s'adapter au changement, d'améliorer leur niveau de management adaptatif et d'améliorer leur taux de rétention en se concentrant sur la relation de confiance avec le vendeur.

### **2.1 Les contributions théoriques**

#### *Les effets directs*

En premier lieu, nous avons étudié les effets directs de notre modèle conceptuel, qui nous ont permis de confirmer nos deux premières hypothèses.

Tout d'abord, nous avons trouvé une relation négative statistiquement significative entre la résistance au changement du gestionnaire, perçue par le vendeur, et la confiance qu'il accordait en son gestionnaire ( $\beta = -0,397^{***}$ ;  $p < 0,001$ ), ce qui confirme notre première hypothèse. De ce fait, plus un vendeur considère que son gestionnaire est résistant à adopter le changement et qu'il a une tendance à y résister, plus faible sera sa confiance envers celui-ci. Ce constat vient soutenir plusieurs études sur l'effet de la résistance au changement sur la confiance, mais cette fois-ci dans un contexte B2B (Mayer et al., 1995; Whitener et al., 1998; Folger et Sarlicki, 1999; Tan et Tan, 2000; Ford et al., 2008; Oreg et Sverdlik, 2011).

Ensuite, nous avons confirmé la deuxième hypothèse en trouvant un effet direct négatif statistiquement significatif entre la confiance qu'un vendeur entretient à l'égard de son

gestionnaire et son intention de démissionner ( $\beta = -0,338^{**}$ ;  $p < 0,01$ ). Ainsi, plus un vendeur a confiance en son gestionnaire, plus faible sera son intention de démissionner. Cette affirmation concorde avec la littérature relativement aux théories de l'engagement confiance et du marketing relationnel (Brashear et al., 2006; Jaramillo et al., 2009; Holland et al., 2017).

Les effets directs de notre modèle conceptuel démontrent donc que la résistance au changement est une caractéristique personnelle qui peut être évaluée selon la théorie du marketing relationnel et celle de l'engagement-confiance. En effet, elle a un effet significatif sur la confiance, qui représente la meilleure variable médiatrice d'une relation (Berry, 1996; Holland et al. 2017).

### *L'effet médiateur de la confiance*

Nous savons désormais que la résistance au changement a un effet négatif direct sur la confiance qui, à son tour, a un effet sur l'intention de démissionner du vendeur. Nos analyses statistiques nous permettent de confirmer l'hypothèse 3, selon laquelle la confiance perçue par le vendeur envers son gestionnaire agit en tant que médiateur de la relation entre la résistance au changement et l'intention de démissionner ( $\beta = 0,453^{***}$ ;  $p < 0,001$ ). Une fois médiée, cette corrélation est altérée par l'influence que la résistance au changement a sur la confiance. Puisque la relation initiale entre la résistance au changement et l'intention de démissionner du vendeur est significative, nous sommes en présence d'une médiation partielle, ce qui procure tout de même une valeur ajoutée au modèle conceptuel.

Plusieurs auteurs présentent la confiance comme un médiateur entre une caractéristique personnelle, parfois même organisationnelle, et l'intention de démissionner (Morgan et Hunt, 1994; Dirks et Ferrin, 2002; Mulki et al., 2006; Evans et al., 2012; Flint et al., 2013; Kashyap et Rangnekar, 2016; Holland, 2017). Les résultats de nos analyses statistiques viennent donc confirmer la résistance au changement comme une caractéristique personnelle qu'il est intéressant de considérer pour les théories du marketing relationnel et de l'engagement-confiance, lorsque la confiance est employée comme variable médiatrice.

Grâce à la confiance, nous pouvons expliquer davantage l'effet de la résistance au changement sur l'intention de démissionner; une confiance basse augmentera l'intention de partir, tandis qu'une confiance élevée aura l'effet inverse. Étant l'outil relationnel le plus puissant à la disposition d'une

compagnie (Berry, 1996), il était pertinent pour nous d'évaluer l'influence de la confiance dans notre modèle et de considérer l'effet que les autres variables auraient sur celle-ci. À notre connaissance, aucune étude à perspective dyadique en B2B n'utilise la confiance comme médiateur entre la relation qui unit la résistance au changement d'un gestionnaire perçue par un vendeur et son intention de démissionner. Cette recherche vient donc bonifier les théories du marketing relationnel et de l'engagement-confiance, tout en solidifiant le rôle de la confiance comme médiateur par excellence pour une étude relationnelle.

### *L'effet modérateur du management adaptatif*

Ensuite, notre étude a examiné l'effet modérateur du niveau de management adaptatif autoévalué par le gestionnaire sur la relation entre la perception de résistance au changement du gestionnaire par le vendeur et la confiance que ce dernier lui accorde. La relation positive statistiquement significative ( $\beta = 0,191^*$ ;  $p < 0,05$ ) nous montre que le management adaptatif vient renverser l'effet néfaste que la résistance au changement a sur la confiance, ce qui confirme notre quatrième hypothèse.

En d'autres mots, cela signifie que si un gestionnaire fait preuve d'un style de management adaptatif, c'est-à-dire qu'il adapte ses méthodes de gestion, de coaching et sa personnalité au vendeur, le vendeur ne se souciera pas du fait qu'il est résistant au changement et la relation de confiance s'en verra améliorée. À l'inverse, si le gestionnaire est incapable d'implanter ce style de gestion, le vendeur percevra la résistance au changement de son gestionnaire de façon négative et la confiance qu'il a en celui-ci sera plus faible.

Par le fait même, nous venons ajouter à la théorie de l'engagement-confiance, en situant le management adaptatif comme une ressource de gestion permettant d'améliorer la confiance entre les différents acteurs et, ultimement, de diminuer l'intention de démissionner du vendeur (Ingram et al., 2005; Franke et Park, 2006; Jaramillo et al., 2009). De plus, nous démontrons qu'une gestion adaptative des différents vendeurs contrebalance la difficulté de s'adapter au changement, qui est une caractéristique mal perçue par la force de vente.

### *Les variables de contrôle*

Notre modèle conceptuel incluait deux variables de contrôle, soit le sexe ainsi que l'âge du vendeur. La variable de l'âge n'était pas statistiquement significative sur l'intention de démissionner du vendeur ( $\beta = -0,120$ ;  $p > 0,05$ ), tandis que le sexe l'était ( $\beta = 0,188^*$ ;  $p < 0,05$ ). À elles seules, ces variables ne permettent pas d'expliquer la variance de l'intention de démissionner.

### *Le modèle global*

Comme mentionné précédemment, notre modèle possède un coefficient de détermination  $R^2$  de 0,367, signifiant que notre modèle explique à 36,7 % la variance de l'intention de démissionner chez le vendeur.

En considérant qu'une étude dyadique où une force de vente évalue son gestionnaire est rare, cette variance est pertinente pour la littérature. En effet, nous pouvons désormais quantifier l'effet que la résistance au changement d'un gestionnaire peut avoir sur la confiance de son équipe et leur intention de démissionner. Bien qu'il existe des ressources pouvant renverser ces effets, parmi lesquelles employer un style de management adaptatif, il est intéressant de se pencher sur l'ampleur qu'un manque d'ouverture face à la nouveauté peut avoir sur la confiance—exceptionnellement, la COVID-19 implique des changements autant organisationnels que sociétaux sur une base quotidienne.

## **2.2 Les contributions managériales**

### *L'importance de la perspective dyadique vendeur-gestionnaire*

En premier lieu, le fait que notre étude soit fondée sur une dyade vendeur-gestionnaire nous permet d'obtenir des recommandations managériales beaucoup plus pertinentes. Effectivement, le fait que nous obtenions la perspective de plusieurs vendeurs sur leur gestionnaire et que celui-ci s'autoévalue bonifie notre collecte de données, lui ajoutant une robustesse en plus d'une vision plus globale de la relation entre les différents acteurs.

Il est important de rappeler que le choix d'utiliser ce type de perspective était motivé par deux raisons. Tout d'abord, il y a un manque de recherche quantitative sur les dyades vendeur-gestionnaire, particulièrement lorsque vient le moment d'évaluer un gestionnaire (Flaherty et Pappas, 2000; Weeks et al., 2013). Ce dernier est dû au fait que ce type de recherche demande beaucoup d'énergie ainsi que de temps et qu'il existe un souci de confidentialité chez les vendeurs, ces derniers craignant parfois que leurs réponses soient divulguées à leur gestionnaire et que leur carrière en souffre.

La deuxième raison de notre choix de terrain d'enquête est de dégager des recommandations managériales de qualité et plus pertinentes qu'une dyade étudiante, par exemple. En effet, étudier de vrais gestionnaires et de vrais vendeurs dans un contexte B2B est, en soi, un apport managérial pour le monde des affaires. De plus, en obtenant la perspective de tous les acteurs de la relation, nous sommes en mesure d'obtenir des données solides et d'ajouter une profondeur à notre étude (Hulland et al., 2018).

### *L'importance des ressources comme critère de recrutement et de formation*

La tâche de trouver un bon gestionnaire est un des plus grands défis auquel chaque compagnie œuvrant en B2B fait face (Beck et Harter, 2014). Généralement, afin de sélectionner un nouveau gestionnaire, les entreprises se fondent sur le rendement des vendeurs ou ils embauchent un candidat provenant de l'extérieur de la compagnie (Deeter-Schmelz et al., 2008). Or, comme cette étude le démontre, plusieurs critères sont à considérer lorsque vient le moment de désigner un nouveau gestionnaire. Si la mauvaise décision est prise, les coûts en découlant peuvent être faramineux. Notre modèle de recherche explique l'intention de démissionner d'un vendeur à 36,7 % et il se fonde sur des perceptions que la force de vente a de son gestionnaire.

Ainsi, dans l'optique de conserver la force de vente en place et d'améliorer son rendement, des critères de sélection plus précis devraient être établis lors de l'embauche d'un nouveau gestionnaire. Cette étude a démontré l'importance de la rétention des vendeurs et les conséquences qu'un départ inattendu peut avoir; perte de ventes et de territoires, dépenses liées au recrutement, à l'embauche et à la formation de nouveaux vendeurs (Darmon, 2008).



Notre deuxième contribution managériale est donc d'offrir aux entreprises des critères d'embauches plus raffinés afin de sélectionner les meilleurs gestionnaires en plus de proposer de nouveaux critères de formation pour les gestionnaires dans le but d'améliorer la rétention de la force de vente. Les compagnies pourront donc réduire leurs coûts en diminuant les intentions de démissionner tout en obtenant un meilleur rendement avec un gestionnaire mieux formé.

Tout d'abord, mesurer le niveau de résistance au changement d'un futur gestionnaire lors de l'embauche serait un pas vers l'avant pour plusieurs compagnies. En effet, seulement 18 % des entreprises ont recours à des tests psychométriques (par exemple DISC, le modèle des « Big Five », Myers-Briggs Type Indicator ou le Situational Judgement Test)<sup>2</sup> au moment de l'embauche d'un candidat, mais il est possible d'observer une croissance annuelle de 10 à 15 % (Dattner, 2013). Nous recommanderions d'utiliser l'échelle d'Oreg (2003), soit celle employée dans ce mémoire, puisqu'elle mesure les trois parties de la résistance au changement : affective, cognitive et comportementale. Le fait de mesurer cette variable permettrait de mesurer le comportement du futur gestionnaire et de déterminer sa place dans l'entreprise.

À ceci, il serait intéressant d'effectuer une évaluation annuelle des pairs. Bien que les tests psychométriques soient de bons indicateurs des capacités cognitives et comportementales d'un candidat, cette étude a démontré que les caractéristiques individuelles d'un futur gestionnaire et la perception que ses vendeurs ont de celui-ci sont primordiales. Par cette méthode, les responsables de l'embauche d'un nouveau gestionnaire n'auront pas à se fonder uniquement sur son rendement et sur une entrevue; ils pourront comparer l'évaluation que ses collègues ont effectuée de lui et mesurer le degré de confiance qu'ils entretiennent à son égard.

Toutefois, le test d'autoévaluation psychométrique du gestionnaire est un outil pertinent afin de mesurer son habileté à employer un style de management adaptatif. En effet, la qualité de la relation entre un vendeur et son gestionnaire est en partie expliquée par le style de management du gestionnaire (Ingram et al., 2005). De ce fait, un questionnaire mesurant la flexibilité de gestion d'un futur candidat, ou l'incorporation de mises en situation ayant comme but de mesurer sa capacité à s'adapter, aurait des retombées bénéfiques pour une entreprise. Effectivement, une

---

<sup>2</sup> Par exemple: <https://www.discprofile.com/>

approche de gestion adaptative encourage la satisfaction à long terme et la loyauté, qui représente une forme de rétention (Franke et Park, 2006).

Cette étude a démontré que le management adaptatif d'un gestionnaire peut contrer la perception négative que sa force de vente a sur sa résistance au changement. Ainsi, un candidat ayant de forts résultats dans l'échelle de management adaptatif serait intéressant à considérer, puisqu'il serait en mesure d'inspirer confiance au vendeur.

Finalement, en termes d'outils de formation, il serait bénéfique pour une entreprise œuvrant en B2B d'instaurer une culture d'ouverture d'esprit et de transparence. La résistance au changement provient d'une rigidité cognitive et d'un manque de confiance qui peut naître d'une peur que le changement soit néfaste ou d'une inaptitude à le communiquer clairement. Or, la promotion de l'ouverture d'esprit, autant pour des changements organisationnels que sociaux, a des effets positifs sur la confiance (Alteren et Tudoran, 2019). Ainsi, une communication claire de la direction qu'une entreprise prend avec ses gestionnaires les aidera à mieux communiquer les changements à leur force de vente. De plus, une transparence constante du haut management inspirera confiance aux vendeurs et améliorera leur taux de rétention. En effet, les vendeurs effectuent des jugements sur la confiance qu'ils accordent à leur gestionnaire selon les actions qu'il entreprend (Konovsky et Pugh, 1994; Mayer et al., 1995; Tan et Tan, 2000). Un gestionnaire mieux formé, et qui a une meilleure compréhension de la vision de l'entreprise en plus des changements qu'elle apportera, sera moins résistant au changement et générera des bénéfices pour sa compagnie.

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

Comme toutes les études en marketing, notre recherche ne peut pas se targuer d'être infaillible. En effet, notre étude possède des limites qui seront présentées dans la prochaine section. Chacune d'entre elles sera jumelée à une proposition de recherche future.

### *Le biais d'autoévaluation du gestionnaire*

La première limite a trait au biais d'autoévaluation du gestionnaire. En effet, le gestionnaire évaluait sa propre capacité à effectuer un management qui est adaptatif sans obtenir une confirmation de la force de vente. Ainsi, il existe la possibilité que l'introspection du gestionnaire soit erronée. Dans le futur, il serait pertinent que les vendeurs évaluent le niveau de management adaptatif de leur gestionnaire afin d'éviter ce biais.

### *La taille de l'échantillon*

La seconde limite est en lien avec la taille de l'échantillon, qui est de 122 dyades. Bien que 395 vendeurs se rapportent à 122 gestionnaires, les meilleures pratiques dans la recherche en marketing recommandent un échantillon de 150 dyades (Gerbing et Anderson, 1985). Même si plusieurs études ont été publiées avec un nombre inférieur à 150 dyades (par exemple, 123 dyades dans Lussier et al., 2019; 124 dyades dans Rice et al., 2020), il serait pertinent d'obtenir davantage de répondants afin de valider les résultats que nous avons obtenus, malgré le fait que ce type de collecte soit difficile à mener. Une future collecte de 150 dyades offrirait des résultats plus robustes et de meilleures recommandations managériales.

### *Explorer l'effet de la résistance au changement sur l'intention de démissionner sur une longue période*

Cette étude représente une coupe instantanée, soit un moment précis dans le temps. Elle nous a montré que la résistance au changement d'un gestionnaire, perçue par un vendeur, a comme effet d'augmenter l'intention de démissionner du vendeur. Ce cadre temporel rigide ne laisse pas place au développement de compétences chez le gestionnaire ou à une potentielle adaptation.

Dans cette optique, il serait intéressant d'effectuer une étude longitudinale, soit à long terme, composée de plusieurs coupes instantanées. Nous pourrions observer la façon dont la perception du vendeur face à son gestionnaire évolue au fil du temps et les étapes que le gestionnaire pourrait avoir entamées afin de s'améliorer. Au contraire, il se pourrait aussi que la perception de résistance au changement s'aggrave et que la relation de confiance entre les acteurs continue de se briser.

Avec la pandémie actuelle, plusieurs compagnies offriront du soutien et des formations à leur gestionnaire; il serait donc pertinent de mesurer comment la perception que leurs vendeurs ont de leur résistance au changement a été modifiée et les effets qu'une telle crise ont sur les intentions de démissionner.

De plus, une avenue de recherche future serait d'étudier de façon longitudinale un autre type de dyade que celle vendeur-gestionnaire, par exemple celle vendeur-client ou même entreprise-client. Cette vision nous offrirait une perspective nouvelle et permettrait aux compagnies de mieux situer leurs efforts de marketing relationnel.

Finalement, cette étude a été effectuée auprès de vrais vendeurs et de vrais gestionnaires œuvrant en B2B. Bien qu'elle touche plusieurs aspects relationnels, elle ne permet pas de se prononcer sur le critère le plus important dans le monde de la vente : les performances. Ainsi, il serait pertinent d'analyser l'effet que la résistance au changement d'un gestionnaire a sur le rendement de sa force de vente.

#### *Explorer la résistance au changement dans un contexte d'affaires unique*

Dans le cadre de cette étude, la résistance au changement a été étudiée dans plusieurs industries. Nous avons pris cette décision puisque ce type de résistance a des effets différents en fonction de la compagnie, mais notre prémisse était qu'ils sont toujours négatifs. De plus, en considérant la collecte de donnée à effectuer, une approche plus large était de mise afin d'obtenir davantage de répondants. Ainsi, nous pouvons désormais positionner une perception de résistance au changement d'un gestionnaire, perçue par un vendeur, comme un élément détériorant la confiance qu'il a envers celui-ci et l'encourageant donc à démissionner.

De futures recherches devraient se pencher sur un secteur d'affaires en particulier afin de pouvoir mesurer les effets de la résistance au changement. Certaines industries plus formelles ou traditionnelles, par exemple l'immobilier, le secteur bancaire et les assurances, se doivent d'avoir une plus grande réticence au changement que d'autres et elles n'auront pas tendance à accepter le changement à bras ouverts, tandis que des industries comme la pharmaceutique sont en constant changement et se doivent de réagir rapidement aux nouvelles connaissances.

### *Étudier différents modérateurs sur la relation entre la résistance au changement et la confiance*

Notre étude a employé le modérateur du management adaptatif du gestionnaire afin de renverser la relation négative entre la résistance au changement et la confiance. L'idée derrière ce choix est qu'une réticence au changement est généralement associée à une fermeture d'esprit et à un refus de collaborer. Ainsi, cette recherche a démontré qu'un gestionnaire faisant preuve de flexibilité et d'adaptation pourra contrer la perception négative que la force de vente a de lui.

Toutefois, il serait intéressant d'étudier si d'autres modérateurs de gestion ou relationnels pourraient être utilisés. Examiner le charisme, la résilience, les habiletés de communication ou un type de management particulier, par exemple le management persuasif, directif, participatif ou délégitif (Davis, 2001), comme modérateur seraient tous des avenues pertinentes. En plus d'ajouter à la théorie du marketing relationnel, ces caractéristiques pourraient devenir des traits et des capacités supplémentaires à considérer lors de la formation ou du recrutement de nouveaux gestionnaires.

## **Conclusion**

Au cours de ce dernier chapitre, nous avons débuté avec un retour sur notre question de recherche et les quatre objectifs l'entourant, ceux-ci provenant du cadre conceptuel établi au deuxième chapitre. Nous avons par la suite prouvé que la méthodologie employée a permis de répondre à chacun de ces objectifs et, ultimement, à notre question de recherche. Puisque nos quatre hypothèses ont été confirmées, nous pouvons désormais affirmer que la résistance au changement d'un gestionnaire, perçue par le vendeur, est partiellement médiée par la confiance du vendeur en la relation et a un effet positif sur son intention de démissionner. Toutefois, un gestionnaire possédant un haut niveau de management adaptatif viendra renverser la relation négative existant entre la résistance au changement et la confiance, la rendant désormais positive. De ce fait, le management adaptatif représente une ressource ainsi qu'une solution à une perception négative du vendeur et permet grandement de prédire son intention de démissionner.

Par la suite, nous avons rappelé l'importance de la dyade vendeur-gestionnaire, autant dans le cadre de cette étude que dans la théorie, après avoir fait un retour sur nos résultats. Nos contributions théoriques ont permis d'expliquer l'apport de ce mémoire aux théories du marketing

relationnel et de l'engagement-confiance, tandis que nos contributions managériales offrent des ressources en matière de recrutement, sélection et formation de futurs gestionnaires. L'importance d'avoir un style de management adaptatif dans la société actuelle a été rappelée à maintes reprises et des stratégies autant organisationnelles que relationnelles pour améliorer la confiance du vendeur ont été proposées.

En conclusion, nous avons présenté les quatre limites de notre étude et avons proposé des avenues de recherche futures afin de pallier celles-ci et d'offrir une meilleure compréhension des effets néfastes de la résistance au changement dans le domaine de la vente B2B.

## Conclusion générale

En conclusion, ce mémoire a pour but de faire avancer la recherche dans un domaine d'actualité : la résistance au changement. La pandémie actuelle prouve que la plupart des individus et des entreprises ne sont pas à l'aise avec le changement et que plusieurs défis sont à relever dans les moments de transition. Centrée sur la résistance au changement, la confiance et l'intention de démissionner de la force de vente, cette étude répond à la problématique suivante :

*Quel est l'effet de la **résistance au changement** du gestionnaire perçue par le vendeur sur sa **confiance** envers son gestionnaire et sur ses **intentions de démission**?*

De cette problématique a découlé la question suivante :

*Quel est l'effet modérateur du **management adaptatif** perçu par le gestionnaire sur la relation entre la résistance au changement et la confiance?*

En testant nos quatre hypothèses, nous avons été en mesure de mesurer l'influence que la perception de résistance au changement d'un gestionnaire par ses vendeurs a sur leur confiance en la relation et leurs intentions de démissionner. Nous avons donc répondu à nos objectifs de recherche, soient de peaufiner la théorie du marketing relationnel et celle de l'engagement-confiance, le tout avec une perspective dyadique vendeur-gestionnaire. Plus précisément, nous pouvons désormais ajouter la résistance au changement comme une caractéristique personnelle affectant la confiance et ultimement, la loyauté ainsi que l'intention de partir. De surcroît, notre étude montre que le management adaptatif peut être utilisé comme ressource par un gestionnaire afin de modérer la relation entre la résistance au changement et la confiance, venant renverser les effets néfastes qu'une réticence à changer a sur la confiance. Par la suite, nos résultats viennent confirmer chaque hypothèse et affirmer de façon statistiquement significative chacun des effets directs de notre modèle conceptuel, tout en montrant la vertu de médiateur partiel que la confiance effectue entre la résistance au changement et l'intention de démissionner de la force de vente.

En dernière partie de ce mémoire, les contributions managériales, les limites ainsi que les venues de recherches futures ont été présentées. Des outils de recrutement, tels des tests psychométriques et une évaluation des pairs, ont été proposés. Du côté de la formation, une culture d'entreprise axée

sur l'ouverture d'esprit et la transparence représente le premier pas afin d'améliorer la communication interne, accroître le taux de rétention de la force de vente et influencer positivement la confiance des vendeurs. Les effets collatéraux de cette façon de penser sont d'encourager les pratiques de management adaptatif, qui ont été démontrées comme ayant des résultats positifs sur plusieurs facettes relationnelles, dont la confiance, la satisfaction et la loyauté. En misant sur une plus grande ouverture d'esprit, une communication claire face aux changements et une approche plus humaine de la gestion d'une force de vente, ce mémoire permet aux entreprises d'être plus efficace et de savoir reconnaître les traits d'un bon futur gestionnaire. Finalement, les perspectives de recherches futures pourraient étudier les effets de la résistance au changement à long terme sur la performance des vendeurs, ou se pencher sur d'autres ressources permettant de renverser l'influence négative de la réticence au changement sur l'intention de démissionner.



## Bibliographie

- 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., 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.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices, and Individual Performance: Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*, 52(6), 839-859.
- Alteren, G., & Tudoran, A. A. (2019). Open-Mindedness and Adaptive Business Style. *International Marketing Review*, 36(3), 365-390.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D., & Chatzoglou, P. (2018). Resistance to Change: An Empirical Investigation of its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 426-450.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L., & Callan, V. J. (2006). A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification. *Journal of Management*, 32(4), 552-574.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Ashkenas, R. (2020). Innovate with Urgency — Even When There's No Crisis. *Harvard Business Review*.
- Bal, P. M., & Jansen, P. G. (2016). Workplace Flexibility Across the Lifespan. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 43-99.
- 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.
- Bartunek, J. M., Huang, Z., & Walsh, I. J. (2008). The Development of a Process Model of Collective Turnover. *Human Relations*, 61(1), 5-38.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. A. (2006). On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Beck, R., & Harter, J. (2014). Why Good Managers Are So Rare. *Harvard Business Review*.
- Berry, L. L. (1996). Retailers with a Future: Five Benefits Distinguish Companies that Compete on Value. *Marketing Management*, 5(1), 38-46.

- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- 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(6), 1-16.
- Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management Are Aliens! Rumors and Stress during Organizational Change. *Group & Organization Management*, 31(5), 601-621.
- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to Organisational Change: The Role of Defence Mechanisms. *Journal of Managerial Psychology* 16(7), 534-548.
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Boles, J. S., & Barksdale Jr, H. C. (2006). An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 7-18.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An Empirical Test of Trust-Building Processes and Outcomes in Sales Manager-Salesperson Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brennan, R., & Turnbull, P. W. (1999). Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 481-495.
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing Ii, R. E. (2013). Distinguishing Between the Roles of Customer-Oriented Selling and Adaptive Selling in Managing Dysfunctional Conflict in Buyer–Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(3), 245-260.
- Choi, M. (2011). Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Kranas, G., & Kureshov, V. A. (2011). Revisiting the Relationship of Supervisor Trust and CEO Trust to Turnover Intentions: A Three-Country Comparative Study. *Journal of World Business*, 46(1), 74-83.
- Crie, D. (2005). De L'usage Des Modèles De Mesure Réflexifs Ou Formatifs Dans Les Modèles D'équations Structurelles. *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), 5-27.
- Darmon, R. Y. (2008). The Concept of Salesperson Replacement Value: A Sales Force Turnover Management Tool. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 211-232.
- d'Astous, A. (2019). *Le Projet De Recherche En Marketing* (6e édition). Montréal: Chenelière éducation.
- Dattner, B. (2013). How to Use Psychometric Testing in Hiring. *Harvard Business Review*, 12, 1-4.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21(5), 563-576.

- Davis, T. R. V. (2001). Integrating Internal Marketing with Participative Management. *Management Decision*, 39(2), 121-132.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and Relational Embeddedness: Exploring a Paradox of Trust Pattern Development in Key Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- De Jong, B. A., & Elfring, T. (2010). How Does Trust Affect the Performance of Ongoing Teams? The Mediating Role of Reflexivity, Monitoring, and Effort. *Academy of Management Journal*, 53(3), 535-549.
- DeCarlo, T. E., & Agarwal, S. (1999). Influence of Managerial Behaviors and Job Autonomy on Job Satisfaction of Industrial Salespersons: A Cross-Cultural Study. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 51-62.
- Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., & Kennedy, K. N. (2008). What Are the Characteristics of an Effective Sales Manager? An Exploratory Study Comparing Salesperson and Sales Manager Perspectives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 7-20.
- DelVecchio, S. K. (1998). The Quality of Salesperson-Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(1), 31-47.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude, Structure and Function. *The Handbook of Social Psychology*, 1(2), 269-322.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- 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., Desmet, P., Dussaix, A.-M., Lilien, G. L., Dussaix, A.-M. (2009). *Market Fondements Et Méthodes Des Recherches En Marketing* (4e édition). Paris: Dunod.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The Effects of Organizational Changes on Employee Commitment: A Multilevel Investigation. *Personnel Psychology*, 59(1), 1-29.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Herman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover Contagion: How Coworkers' Job Embeddedness and Job Search Behaviors Influence Quitting. *The Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561.

- Flaherty, K. E., & Pappas, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Flint, D., Haley, L. M., & McNally, J. J. (2013). Individual and Organizational Determinants of Turnover Intent. *Personnel Review*, 42(5), 552-572.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to Change: The Rest of the Story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- 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.
- Fried, Y., Tieg, R. B., Naughton, T. J., & Ashforth, B. E. (1996). Managers' Reactions to a Corporate Acquisition: A Test of an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 401-427.
- Fugate, M., Harrison, S., & Kinicki, A. J. (2011). Thoughts and Feelings About Organizational Change: A Field Test of Appraisal Theory. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 421-437.
- Fugate, M., Kinicki, A., & Scheck, C. L. (2002). Coping with an Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology*, 55(4), 905.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230.
- Garbarino, E., & Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- 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.
- Goltz, S., & Hietapelto, A. (2004). Using the Operant and Strategic Contingencies Models of Power to Understand Resistance to Change. *Human Resources Abstracts*, 39(2), 3-22.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2002). Leader-Member Exchange as a Link Between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Human Resources Abstracts*, 37(1), 5-160.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., & Spiro, R. (2016). The Combined Effect of Customer Perceptions About a Salesperson's Adaptive Selling and Selling Orientation on Customer Trust in the

- Salesperson: A Contingency Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 553-564.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate Data Analysis* (Vol. 5): Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- 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.
- Hambleton, R. K. (2001). The Next Generation of the ITC Test Translation and Adaptation Guidelines. *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 164-172.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hohenberg, S., & Homburg, C. (2016). Motivating Sales Reps for Innovation Selling in Different Cultures. *Journal of Marketing*, 80(2), 101-120.
- Holland, P., Cooper, B., & Sheehan, C. (2017). Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust. *Human Resource Management*, 56(6), 915-929.
- Hom, P. W., Roberson, L., & Ellis, A. D. (2008). Challenging Conventional Wisdom About Who Quits: Revelations from Corporate America. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 1-34.
- Hughes, D. E., Le Bon, J., & Rapp, A. (2013). Gaining and Leveraging Customer-Based Competitive Intelligence: The Pivotal Role of Social Capital and Salesperson Adaptive Selling Skills. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(1), 91-110.
- 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.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69.
- Ingram, T. N., LaForge, R. W., Locander, W. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2005). New Directions in Sales Leadership Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 137-154.
- Jap, S. D., & Anderson, E. (2004). Challenges and Advances in Marketing Strategy Field Research. *Assessing Marketing Strategy Performance*, 92-269.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D. B., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2009). Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 351-365.
- Jaramillo, F., & Mulki, J. P. (2008). Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 37-51.

- Johnston, M. W., Churchill, G. A., Ford, N. M., Marshall, G. W., & Walker, O. C. (2006). *Sales Force Management*: McGraw-Hill/Irwin.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Research : Méthodes De Recherche Et D'études En Marketing*. Paris: Dunod.
- Kalnins, A. (2018). Multicollinearity: How Common Factors Cause Type 1 Errors in Multivariate Regression. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2362-2385.
- Kaplan, D. (2008). *Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*: Sage Publications.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant Leadership, Employer Brand Perception, Trust in Leaders and Turnover Intentions: A Sequential Mediation Model. *Review of Managerial Science*, 10(3), 437-461.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Cook, W. L. (2006). *Dyadic Data Analysis*: Guilford press.
- Kiefer, T. (2005). Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 875-897.
- King, N., & Anderson, N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide for Organizations*: Cengage Learning EMEA.
- Kishore, S., Rao, R. S., Narasimhan, O. M., & John, G. (2013). Bonuses Versus Commissions: A Field Study. *Journal of Marketing Research*, 50(3), 317-333.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koys, D. J. (2001). The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Locander, D. A., Mulki, J. P., & Weinberg, F. J. (2014). How Do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and The Moderating Role of Intuition. *Psychology & Marketing*, 31(6), 387-403.
- Lussier, B., Grégoire, Y., & Vachon, M.-A. (2017). The Role of Humor Usage on Creativity, Trust and Performance in Business Relationships: An Analysis of the Salesperson-Customer Dyad. *Industrial Marketing Management*, 65, 168-181.
- Lussier, B., & Hall, Z. R. (2018). Cooperation in B2B Relationships: Factors that Influence Customers' Perceptions of Salesperson Cooperation. *Industrial Marketing Management*, 69, 209-220.
- 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.
- Lussier, B., Hartmann, N. N., & Bolander, W. (2019). Curbing the Undesirable Effects of Emotional Exhaustion on Ethical Behaviors and Performance: A Salesperson-Manager Dyadic Approach. *Journal of Business Ethics*, 1-20.

- Maas, C. J., & Hox, J. J. (2005). Sufficient Sample Sizes for Multilevel Modeling. *Methodology*, 1(3), 86-92.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115.
- Madsen, S. R., Miller, D., & John, C. R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- Malhotra, N., Décaudin, J.-M., Bouguerra, A., & Bories, D. (2011). *Études Marketing Paris*: Pearson Education.
- Martin, A. J., Jones, E. S., & Callan, V. J. (2005). The Role of Psychological Climate in Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- 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.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking More Broadly: An Examination of the Nature, Antecedents, and Consequences of an Expanded Set of Employee Voice Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87.
- McQuitty, S. (2004). Statistical Power and Structural Equation Models in Business Research. *Journal of Business Research*, 57(2), 175-183.
- Meade, A. W., & Craig, S. B. (2012). Identifying Careless Responses in Survey Data. *Psychological Methods*, 17(3), 437-455.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing Channel Management and The Sales Manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson's Job Attitudes and Intentions to Quit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 19-26.
- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F., & Locander, W. B. (2009). Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 125-141.
- Mullins, R. R., Ahearne, M., Lam, S. K., Hall, Z. R., & Boichuk, J. P. (2014). Know Your Customer: How Salesperson Perceptions of Customer Relationship Quality Form and Influence Account Profitability. *Journal of Marketing*, 78(6), 38-58.

- Nonis, S. A., Sager, J. K., & Kumar, K. (1996). Salespeople's Use of Upward Influence Tactics (UITs) in Coping with Role Stress. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 44.
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming Resistance to Resistance: Insights from a Study of the Shadows. *Public Administration Quarterly*, 396-409.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 41(5), 673-690.
- 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.
- Oreg, S. (2003). Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). An Affect-Based Model of Recipients' Responses to Organizational Change Events. *Academy of Management Review*, 43(1), 65-86.
- Oreg, S., Bayazit, M., Vakola, M., Arciniega, L., Armenakis, A., Barkauskiene, R., Han, J. (2008). Dispositional Resistance to Change: Measurement Equivalence and the Link to Personal Values Across 17 Nations. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 935.
- Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.
- Palmatier, R. W., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. (2007). Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*, 44(2), 185-199.
- Park, J. E., & Deitz, G. D. (2006). The Effect of Working Relationship Quality on Salesperson Performance and Job Satisfaction: Adaptive Selling Behavior in Korean Automobile Sales Representatives. *Journal of Business Research*, 59(2), 204-213.
- Paterson, J. M., & Cary, J. (2002). Organizational Justice, Change Anxiety, and Acceptance of Downsizing: Preliminary Tests of an AET-Based Model. *Motivation and Emotion*, 26(1), 83-103.



- Peach, M., Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2005). Beliefs Underlying Employee Readiness to Support a Building Relocation: A Theory of Planned Behavior Perspective. *Organization Development Journal*, 23, 9-22.
- Peng, A. C., & Zeng, W. (2017). Workplace Ostracism and Deviant and Helping Behaviors: The Moderating Role of 360 Degree Feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 833-855.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., & Lane, N. (2012). Sales Manager Behavior-Based Control and Salesperson Performance: The effects of Manager Control Competencies and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 7-22.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Purba, D. E., Oostrom, J. K., Van der Molen, H. T., & Born, M. P. (2016). The Relationships Between Trust in Supervisor, Turnover Intentions, and Voluntary Turnover: Testing the Mediating Effect of On-The-Job Embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 15, 174-183.
- Raykov, T. (1997). Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures. *Applied Psychological Measurements*, 21(2), 173-184.
- Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the Boss? The Role of Manager Influence Tactics and Employee Emotional Engagement in Voluntary Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 5-18.
- Rice, D. B., Young, N. C. J., Johnson, D., Walton, R., & Stacy, S. (2020). Overall Justice and Supervisor Conscientiousness: Implications for Ethical Leadership and Employee Self-Esteem. *Business Ethics: A European Review*, 29(4), 856-869.
- Ringle, C., Wende, S., & Becker, J. (2015). Smartpls 3., Boenningstedt: SmartPLS GmbH. Récupéré de: <https://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.
- Rosenblatt, Z., Talmud, I., & Ruvio, A. (1999). A Gender-Based Framework of the Experience of Job Insecurity and its Effects on Work Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.

- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the Forest: A Meta-Analysis, Moderator Investigation, and Future-Oriented Discussion of the Antecedents of Voluntary Employee Turnover. *Personnel Psychology*, *71*(1), 23-65.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, *55*(1), 68.
- Samaie, M., & Sepahmansour, M. (2015). The Relationship Between Dogmatism and Emotional Intelligence with Psychological Wellbeing. *International Journal of Fundamental Psychology and Social Sciences* *5*(1), 7-11.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, *96*(4), 863-871.
- Schmitz, C. (2013). Group Influences of Selling Teams on Industrial Salespeople's Cross-Selling Behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *41*(1), 55.
- Schneider, K. C., & Johnson, J. C. (1995). Stimulating Response to Market Surveys of Business Professionals. *Industrial Marketing Management*, *24*(4), 265-276.
- Schottner, A. (2017). Optimal Sales Force Compensation in Dynamic Settings: Commissions vs. Bonuses. *Management Science*, *63*(5), 1529-1544.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 511-525.
- Shi, H., Sridhar, S., Grewal, R., & Lilien, G. (2017). Sales Representative Departures and Customer Reassignment Strategies in Business-To-Business Markets. *Journal of Marketing*, *81*(2), 25-44.
- Shoemaker, M. E. (2003). Leadership Behaviors in Sales Managers: A Level Analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *11*(2), 17-29.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management*, *12*(2), 89-104.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, *66*(1), 15-37.
- Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Marketing Research*, *27*(1), 61-69.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnysky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, *19*(4), 429-459.
- Stewart, G., & Manz, C. (1997). Understanding and Overcoming Supervisor Resistance during the Transition to Employee Empowerment. *Research in Organizational Change and Development*, *10*, 169-196.
- Steyrer, J., Schiffinger, M., & Lang, R. (2008). Organizational Commitment—A Missing Link Between Leadership Behavior and Organizational Performance? *Scandinavian Journal of management*, *24*(4), 364-374.

- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management, 12*(2), 752-788.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating Expectations, Experiences, and Psychological Contract Violations: A Longitudinal Study of New Professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 493-514.
- Swan, J. E., Bowers, M. R., & Richardson, L. D. (1999). Customer Trust in the Salesperson: An Integrative Review and Meta-Analysis of the Empirical Literature. *Journal of Business Research, 44*(2), 93-107.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126*(2), 241-260.
- Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science, 19*(1), 56-68.
- Tony, L. S. (1999). Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership. *Journal of Organizational Change Management, 12*(2), 89-104.
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case Study: Identifying Resistance in Managing Change. *Journal of Organizational Change Management, 15*(2), 138-155.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2006). Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-To-Business Relationships. *European Journal of Marketing, 40*(3), 311-327.
- 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), 5-40.
- Vakola, M. (2013). Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management, 13*(1), 96-109.
- Washington, M., & Hacker, M. (2006). Why Change Fails: Knowledge Counts. *Human Resources Abstracts, 41*(3).
- Weeks, W. A., Roberts, J., Chonko, L. B., & Jones, E. (2004). Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 24*(1), 7-17.
- 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.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *The Journal of Consumer Research, 37*(2), 197-206.

# Annexes

## Annexe 1 : Le questionnaire du gestionnaire

**HEC MONTRÉAL**

Français ▼

Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente "Fortement en désaccord" et 7 "Fortement en accord", veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
J'aime expérimenter avec des approches de gestion différentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis très flexible dans l'approche de gestion que j'utilise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'essaie de comprendre ce qui différencie un vendeur d'un autre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je modifie mon style de gestion d'une situation à l'autre.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

→

**HEC MONTRÉAL**

English ▼

On a scale of 1 to 7 where 1 represents "Strongly disagree" and 7 "Strongly agree". Please indicate how much you agree with the following statements.

	1	2	3	4	5	6	7
I like to experiment with different management approaches.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am very flexible in the management approach I use.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to understand what differentiates one salesperson from another.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I change my style of management from one situation to another.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

→

Note : Par soucis de concision, nous présentons uniquement l'échelle du gestionnaire qui fut employée dans ce mémoire.

## Annexe 2 : Le questionnaire du vendeur

Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente "Fortement en désaccord" et 7 "Fortement en accord". Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Si mon gestionnaire devait être informé qu'il y aurait un changement significatif dans la façon de faire les choses au travail, il se sentirait probablement stressé.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand les choses ne se passent pas comme prévu, cela stresse mon gestionnaire.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand mon gestionnaire est informé d'un changement de plan, il devient un peu tendu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si mon gestionnaire devait modifier les critères d'évaluation de ses vendeurs, cela le mettrait probablement mal à l'aise.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente "Fortement en désaccord" et 7 "Fortement en accord". Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Mon gestionnaire fonctionne avec intégrité.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon gestionnaire est fiable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon gestionnaire a mes meilleurs intérêts à l'esprit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon gestionnaire a les meilleurs intérêts de son entreprise à l'esprit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon gestionnaire est vraiment concerné que notre entreprise réussisse.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sur une échelle de 1 à 7 où 1 représente "Fortement en désaccord" et 7 "Fortement en accord". Veuillez indiquer à quel point vous êtes d'accord avec les énoncés suivants.

	1	2	3	4	5	6	7
Il est probable que je cherche un nouveau travail cette année.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense souvent à démissionner.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vais probablement chercher un autre travail l'année prochaine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis actuellement à la recherche d'un nouveau travail.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

On a scale of 1 to 7 where 1 represents "Strongly disagree" and 7 "Strongly agree". Please indicate how much you agree with the following statements

	1	2	3	4	5	6	7
If my manager were to be informed that there's going to be a significant change regarding the way things are done at work, he would probably feel stressed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When things don't go according to plans, it stresses my manager out.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When my manager is informed of a change of plans, he tenses up a bit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If my manager had to change the criteria for evaluating his salesmen, it would probably make him feel uncomfortable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

On a scale of 1 to 7 where 1 represents "Strongly disagree" and 7 "Strongly agree". Please indicate how much you agree with the following statements

	1	2	3	4	5	6	7
My manager works with integrity.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager is reliable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager has my best interests in mind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager has the best interests of his company in mind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My manager is really concerned that our company succeeds.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

On a scale of 1 to 7 where 1 represents "Strongly disagree" and 7 "Strongly agree". Please indicate how much you agree with the following statements

	1	2	3	4	5	6	7
It is likely that I will actively look for a new job this year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I often think about quitting.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I will probably look for a new job in the next year.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am presently searching for a new job.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Note : Par soucis de concision, nous présentons uniquement les trois échelles du vendeur qui furent employées dans ce mémoire.

### Annexe 3 : Fidélité des échelles de mesure

Construct Reliability and Validity				
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ADAP_M	0.777	0.799	0.855	0.597
AGE	1.000	1.000	1.000	1.000
GEN	1.000	1.000	1.000	1.000
RES_V	0.951	0.958	0.965	0.872
RESxADAP	1.000	1.000	1.000	1.000
TRUST_V	0.888	0.895	0.918	0.691
TURN	0.958	0.959	0.970	0.889

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

## Annexe 4 : Les corrélations entre les items du modèle et l'analyse de l'AVE

### Outer Loadings

	ADAP_M	AGE	GEN	RES_V	RESxADA	TRUST_V	TURN
ADAP TM1	0.688						
ADAP TM2	0.830						
ADAP TM3	0.795						
ADAP TM4	0.769						
AGE_SP		1.000					
CHANG5SP				0.923			
CHANG6SP				0.960			
CHANG7SP				0.956			
CHANG8SP				0.895			
GENDER_SP			1.000				
RES_V * ADAP_M					1.331		
TRUST1						0.864	
TRUST2						0.830	
TRUST3						0.876	
TRUST4						0.797	
TRUST5						0.784	
TURN1							0.961
TURN2							0.931
TURN3							0.948
TURN4							0.930

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.



## Annexe 5 : La validité discriminante (méthode HTMT)

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	ADAP_M	AGE	GEN	RES_V	RESxADA	TRUST_V	TURN
ADAP_M							
AGE	0.091						
GEN	0.066	0.191					
RES_V	0.266	0.107	0.146				
RESxADAP	0.403	0.095	0.015	0.272			
TRUST_V	0.500	0.084	0.094	0.562	0.473		
TURN	0.236	0.170	0.157	0.499	0.456	0.513	

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

## Annexe 6 : La validité discriminante (critère de Fornell-Lacker)

Fornell-Larcker Criterion

	ADAP_M	AGE	GEN	RES_V	RESxADA	TRUST_V	TURN
ADAP_M	0.773						
AGE	-0.081	1.000					
GEN	0.045	-0.191	1.000				
RES_V	-0.236	-0.107	-0.140	0.934			
RESxADAP	0.363	-0.095	-0.015	-0.266	1.000		
TRUST_V	0.420	-0.067	0.041	-0.520	0.445	0.831	
TURN	-0.215	-0.168	0.152	0.481	-0.446	-0.488	0.943

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

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

Outer VIF Values	
	VIF
ADAPTM1	1.513
ADAPTM2	1.879
ADAPTM3	1.471
ADAPTM4	1.580
AGE_SP	1.000
CHANG5SP	3.945
CHANG6SP	7.422
CHANG7SP	6.987
CHANG8SP	3.341
GENDER_SP	1.000
RES_V * ADAP_M	1.000
TRUST1	5.130
TRUST2	4.594
TRUST3	2.741
TRUST4	3.596
TRUST5	3.132
TURN1	7.457
TURN2	4.359
TURN3	5.983
TURN4	4.510

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

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

### Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
ADAP_M -> TRUST_V	0.233	0.246	0.071	3.279	0.001
ADAP_M -> TURN	-0.079	-0.077	0.037	2.132	0.033
AGE -> TURN	-0.120	-0.119	0.070	1.717	0.086
GEN -> TURN	0.188	0.184	0.081	2.316	0.021
RES_V -> TRUST_V	-0.397	-0.391	0.099	4.024	0.000
RES_V -> TURN	0.453	0.452	0.108	4.180	0.000
RESxADAP -> TRUST_V	0.191	0.193	0.082	2.331	0.020
RESxADAP -> TURN	-0.065	-0.063	0.039	1.666	0.096
TRUST_V -> TURN	-0.338	-0.320	0.129	2.627	0.009

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

### Indirect Effects

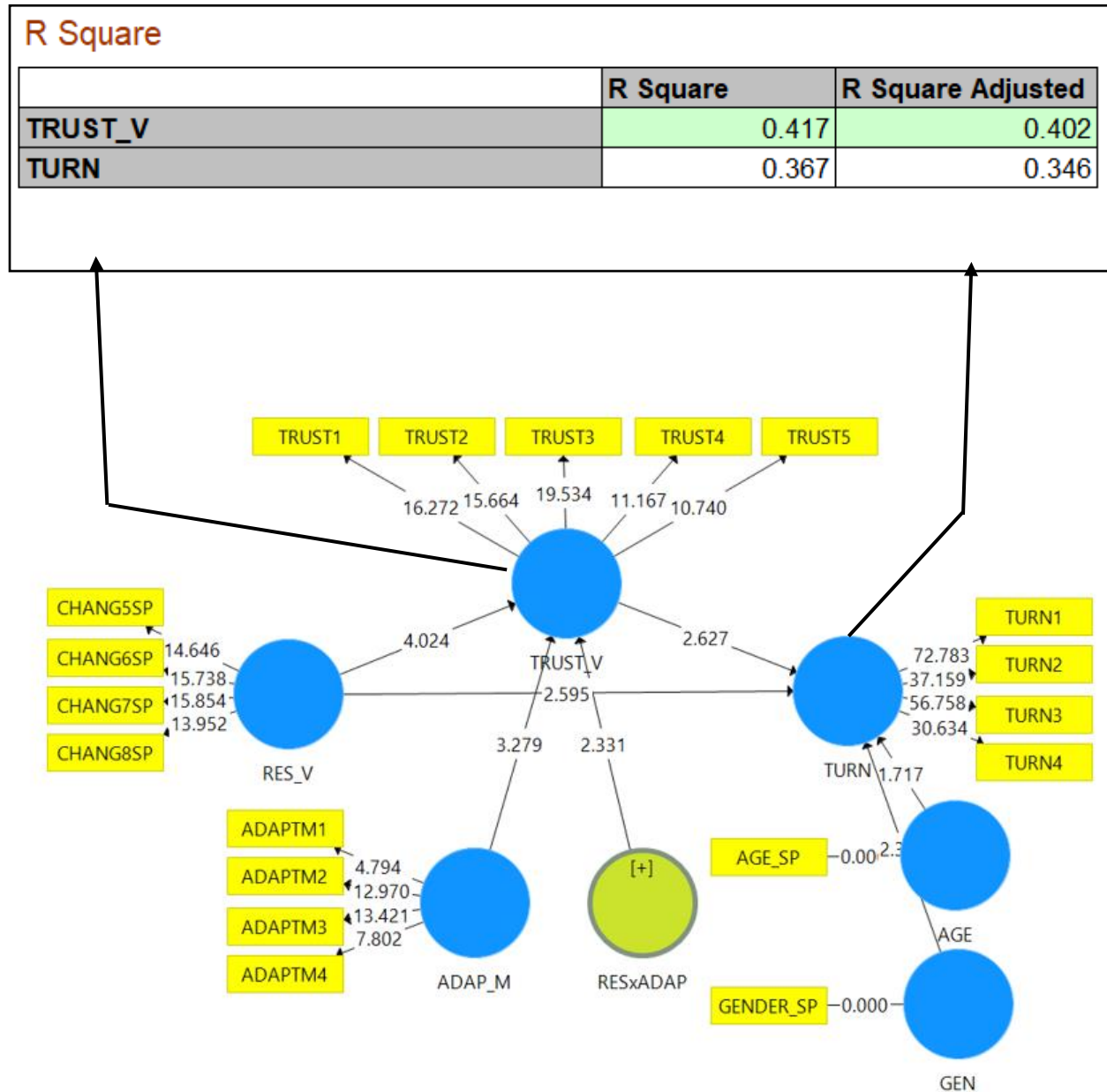
Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
ADAP_M -> TRUST_V					
ADAP_M -> TURN	-0.079	-0.077	0.037	2.132	0.033
AGE -> TURN					
GEN -> TURN					
RES_V -> TRUST_V					
RES_V -> TURN	0.134	0.124	0.058	2.312	0.021
RESxADAP -> TRUST_V					
RESxADAP -> TURN	-0.065	-0.063	0.039	1.666	0.096
TRUST_V -> TURN					

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.

## Annexe 9 : Les coefficients de détermination R<sup>2</sup>

Note : Ceci est une capture d'écran du document Excel exporté de SmartPLS contenant toutes les statistiques.



Note : Ceci est une capture d'écran du modèle conceptuel de l'étude dans le logiciel SmartPLS