



**HAL**  
open science

# Influence des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial : étude des médiateurs interpersonnels et intrapersonnels

Romain Franck, Maud Dampérat

## ► To cite this version:

Romain Franck, Maud Dampérat. Influence des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial : étude des médiateurs interpersonnels et intrapersonnels. Recherche et Applications en Marketing (French Edition), 2022, 37 (4), pp.63-92. 10.1177/07673701221117602 . halshs-04159500

**HAL Id: halshs-04159500**

**<https://shs.hal.science/halshs-04159500v1>**

Submitted on 17 Jul 2023

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**INFLUENCE DES TECHNOLOGIES D'AIDE A LA VENTE SUR LES PERFORMANCES DU  
COMMERCIAL : ETUDE DES MEDIATEURS INTERPERSONNELS ET INTRAPERSONNELS**

**Romain Franck**

PhD Student, Université Jean Monnet, COACTIS

[romain.franck@univ-st-etienne.fr](mailto:romain.franck@univ-st-etienne.fr)

**Maud Dampérat**

Professor, Université Jean Monnet, COACTIS

[maud.damperat@univ-st-etienne.fr](mailto:maud.damperat@univ-st-etienne.fr)

**FRANCK R.** et **DAMPERAT M.** (2022). Influence des technologies d'aide à la vente sur la satisfaction au travail et les performances du commercial : étude des médiateurs interpersonnels et intrapersonnels. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 37(4), 63-92. **Rang 2 FNEGE, A HCERES** <https://doi.org/10.1177/07673701221117602>

## **INFLUENCE DES TECHNOLOGIES D'AIDE A LA VENTE SUR LES PERFORMANCES DU COMMERCIAL : ETUDE DES MEDIATEURS INTERPERSONNELS ET INTRAPERSONNELS**

**Résumé** : Cet article étudie l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial en B2B, en raison de leur importance grandissante et de leurs effets discutés. Nous examinons les mécanismes médiateurs sous-jacents [entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les résultats pour le commercial \(i.e., la satisfaction au travail et les performances du commercial\)](#). Sur la base d'un échantillon de 196 commerciaux B2B, nos résultats valident l'existence d'un effet direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial, ainsi que l'existence d'effets indirects (1) via les médiateurs interpersonnels, i.e. successivement le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation, et également (2) via les médiateurs intrapersonnels, i.e. successivement la surcharge du rôle et le risque de *burnout* du commercial. Les résultats montrent aussi l'influence positive de la satisfaction au travail sur les performances du commercial, et réciproquement.

**Mots clés** : *Burnout*, comportement de vente adaptatif, qualité de la relation, performances du commercial, satisfaction au travail, utilisation des technologies d'aide à la vente.

## Introduction

Au cours de la dernière décennie, la technologie a fait l'objet d'un fort intérêt pour les théoriciens et les praticiens du marketing, comme en témoigne le large développement des technologies d'aide à la vente qui, renforcé par la pandémie de COVID-19, entraîne des défis immédiats, vastes et graves pour de nombreuses forces de vente en Business-to-Business (B2B), et notamment des défis technologiques (Hartmann et Lussier, 2020). Ces défis concernent l'intégration par les commerciaux de nouvelles technologies d'aide à la vente et sont particulièrement importants et complexes à relever. En effet, les technologies d'aide à la vente visent à améliorer l'efficacité et l'efficacités<sup>1</sup> des commerciaux en B2B (Hunter et Perreault Jr, 2007) et, *in fine*, les performances de l'entreprise (Kim et Kim, 2009). Ces outils technologiques correspondent à l'ensemble du matériel informatique, des logiciels, des applications et des appareils de télécommunications utilisés par les commerciaux au cours du processus de vente ; tels que les logiciels de gestion de la relation client – aussi appelés *CRM* ou *Customer Relationship Management* –, les médias sociaux, les outils collaboratifs ou la prospection automatisée. À mesure que la technologie progresse, l'implantation de technologies d'aide à la vente augmente également et leur progression devrait continuer à l'avenir (Boujena et al., 2009). En améliorant la vitesse et la qualité du flux d'informations entre le commercial, le client et l'organisation, les outils technologiques d'aide à la vente influencent l'ensemble du processus de vente (Speier et Venkatesh, 2002). Cependant, en l'état de nos connaissances, les travaux académiques sur les technologies d'aide à la vente se focalisent sur l'acceptation de la technologie, mais n'étudient pas l'influence de son utilisation sur le processus de vente (Ahearne et al., 2004) ou sur les performances des commerciaux (Park et al., 2010). Pourtant, ces résultats intéressent particulièrement les services marketing et commerciaux qui s'interrogent sur l'intérêt d'investir dans ces technologies et de former leurs commerciaux (Julienne et al., 2019). Au-delà de l'enjeu commercial que représente ces outils, les mécanismes sous-jacents – notamment interpersonnels et intrapersonnels – liés à leur utilisation par les commerciaux méritent d'être étudiés et testés empiriquement.

Concernant les bénéfices liés l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les études rapportent des résultats mitigés et il existe un débat au sein de la communauté scientifique (Holloway et al., 2013). (1) Certains chercheurs sont partisans d'une approche technologique

---

<sup>1</sup> Au sens de Zallocco et al., (2009), la performance commerciale se décompose en deux types de mesures, l'efficacité et l'efficience. *Les mesures d'efficacité* correspondent à des résultats de vente mesurés objectivement (e.g., unités vendues, chiffre d'affaires, rentabilité) alors que *les mesures d'efficience* consistent en l'analyse des comportements de vente mesurés subjectivement (e.g. appels téléphoniques, démonstrations clients). L'efficience diffère de l'efficacité en ce sens que l'accent est mis sur les comportements du vendeur (Ingram et al., 2002).

et voient dans ces nouveaux outils le moyen de développer de relations solides avec les clients. (2) D'autres chercheurs, partisans d'une approche plus traditionnelle, se montrent réticents aux nouvelles technologies pensant qu'une relation ne peut s'établir qu'en face-à-face. Ces outils constitueraient alors une charge et un stress supplémentaire pour le commercial (Westbrook et Peterson, 2020). Nous cherchons donc à étudier simultanément ces deux types de mécanismes qui semblent agir de manière contradictoire. Nous nous plaçons donc dans la continuité des travaux effectués par Park et al. (2010) en analysant, comme ils le suggèrent, d'autres variables associées à l'utilisation des technologies d'aide la vente telles que des variables interpersonnelles (i.e., qualité de la relation client) ou intrapersonnelles (i.e., satisfaction au travail).

Les variables interpersonnelles sont largement étudiées au sein de l'approche relationnelle en marketing. L'approche relationnelle place la relation client-fournisseur au cœur du processus de vente en B2B (Guenzi et al., 2007) et est considérée comme la clé du succès de l'entreprise (Palmatier et al., 2006). Si l'approche relationnelle n'est pas remise en cause par le développement des nouvelles technologies d'aide à la vente, en revanche, la manière de tisser ses relations, de prendre contact et de construire la relation sur le long terme se trouve modifiée. De nombreuses recherches ont examiné comment mettre en œuvre avec succès des technologies d'aide à la vente (Foss et al., 2008; Holger et al., 2011; Palmatier et al., 2008; Pardo, Ivens, et Wilson; 2014, Payne et Frow, 2005). Cependant, la majorité de ces articles sont prescriptifs, identifiant généralement une liste de facteurs clés de succès et/ou d'étapes essentielles dans le processus de mise en œuvre (Williams et al, 2017). Pourtant l'étude des mécanismes interpersonnels, tels que la qualité des relations ou le comportement de vente adaptatif, est nécessaire pour mieux comprendre le rôle joué par l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur le processus de vente, et *in fine*, les performances du commercial.

En entreprise, l'implantation et l'utilisation de nouveaux outils technologiques (e.g., CRM, médias sociaux, outils collaboratifs ou de prospection) sont souvent décidées par la direction et, de fait, subies par les commerciaux. Ces changements liés aux technologies d'aide à la vente peuvent mettre certains commerciaux en difficulté (Rangarajan et al., 2005). Dans une étude récente, Westbrook et Peterson (2020) montrent que les outils d'aide à la vente – notamment technologiques – améliorent les performances des commerciaux, mais parallèlement augmentent leur stress, leur risque de *burnout* et leur intention de quitter leur travail. Fondé sur les travaux en management des ressources humaines (Cordes et Dougherty, 1993) ou en psychologie (Maslach et Leiter, 2017), le burnout semble induit par un sentiment

de surcharge du rôle et conduit à des conséquences négatives pour les individus (e.g. diminution de la satisfaction au travail et des performances) comme pour les organisations. Aussi, l'étude des mécanismes intrapersonnels, notamment le sentiment de surcharge du commercial et le *burnout*, semble nécessaire à prendre en compte pour mieux comprendre les relations entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.

Fondé théoriquement sur le marketing relationnel (Palmatier et al., 2005) et le management des ressources humaines (Cordes et Dougherty, 1993), nous proposons une modélisation de l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial dans un contexte de vente en B2B. Nous étudions, d'une part, l'influence directe de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial ; et, d'autre part, son influence indirecte *via* des médiateurs interpersonnels (i.e., comportement de vente adaptatif et qualité des relations), et des médiateurs intrapersonnels (i.e., surcharge du rôle et risques de *burnout*). De plus, nous examinons les conséquences pour le commercial *via* l'influence réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial. On s'attend à ce que ces deux mécanismes exercent une influence opposée. D'une part, l'utilisation des technologies d'aide à la vente devrait permettre aux commerciaux de mieux adapter leurs comportements de vente aux besoins des clients et, par conséquent accroître la qualité de leur relation avec le client. Et d'autre part, l'utilisation de ces technologies devrait, à l'inverse, entraîner une surcharge du rôle de commercial, induisant ainsi un risque accru de *burnout*.

L'originalité de ce travail, au regard des défis technologiques liés à l'intégration des technologies d'aide à la vente (Hartmann et Lussier, 2020), tient principalement en l'étude simultanée de deux mécanismes sous-jacents **pour lesquels nous supposons des effets opposés** : l'un lié aux mécanismes interpersonnels qui renforce l'influence positive de l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux sur leurs performances ; et l'autre lié aux mécanismes intrapersonnels qui sont supposés dégrader cette influence. Il s'agit de tester deux mécanismes exerçant une influence opposée et étudiée sous la forme d'une *médiation complémentaire* pour les mécanismes interpersonnels et sous la forme d'une *médiation compétitive* pour les mécanismes intrapersonnels, et ce au sens de Zhao et al. (2010). Cette recherche s'inscrit ainsi dans la lignée des travaux (1) de Park et al. (2010) qui étudient la qualité de la relation comme médiateur complémentaire de la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances des commerciaux, et (2)

dans la lignée des travaux de Ambrose et al. (2021) qui suggèrent d'étudier l'influence des outils technologiques sur le *burnout*. Si la première contribution tient en l'étude simultanée de mécanismes opposés, la seconde contribution lui est liée – car permise par cette simultanéité dans l'analyse – et consiste en l'étude de la relation réciproque entre la satisfaction au travail du commercial et ces performances, ce qui signifie que la satisfaction au travail contribue aux performances du commercial et réciproquement.

## **Fondements théoriques**

### ***Les technologies d'aide à la vente en B2B et leur utilisation***

Les technologies d'aide à la vente – aussi appelées *SFA* ou *Sales Force Automation* – correspondent à l'ensemble des outils technologiques qui facilitent le travail du commercial en vue d'assurer une meilleure gestion de la relation client (Jelinek, 2013: page 636; Speier et Venkatesh, 2002: page 99). Le concept *d'utilisation des technologies d'aide à la vente*, quant à lui, correspond à l'infusion, c'est-à-dire l'étendue de l'utilisation des technologies (Jones et al, 2002: page 147). Ce construit comprend deux niveaux d'analyse distinct : l'un organisationnel qui se focalise sur l'intégration des technologies dans les systèmes de travail opérationnels ou de gestion d'une organisation (Zmud et Apple 1992) ; et l'autre individuel qui se centre sur l'étendue de l'utilisation de ces technologies par le commercial (Jones et al, 2002 ; Sundaram et al, 2007). Nous nous focalisons pour cette étude sur le niveau individuel. Aussi, nous définissons l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme la mesure dans laquelle le commercial utilise au maximum les technologies d'aide à la vente pour améliorer sa productivité (Jones et al, 2002).

Dans la littérature, deux approches sont utilisées pour l'étude des technologies d'aide à la vente : soit (1) l'étude d'un *outil technologique spécifique* d'aide à la vente pour en comprendre ses effets, tels que le CRM (e.g., Nelson et al., 2020; Avlonitis et Panagopoulos, 2005; Agnihotri et al., 2017), les médias sociaux (e.g., Agnihotri et al., 2016) ou les logiciels de management (Hernandez et al., 2008) ; soit (2) l'étude d'une *combinaison d'outils technologiques* d'aide à la vente qui permet de tenir compte de la diversité des outils utilisés par le commercial dans sa pratique (e.g., Agnihotri et al., 2009; Rapp et al., 2012; Ahearne et al., 2004). Nous avons choisi cette seconde approche pour deux principales raisons : (1) la diversité et l'hétérogénéité des outils correspond à la réalité de la pratique quotidienne des commerciaux ; et (2) les mécanismes intrapersonnels (i.e., surcharge de rôle et risques de *burnout*) vont jouer un rôle clé lorsque les commerciaux sont confrontés à un nombre important d'outils technologiques dont le but, l'usage et les modalités de fonctionnement sont

variés et hétérogènes. Ainsi, l'approche fondée sur la fréquence d'utilisation d'une combinaison d'outils technologiques nous semble plus à même d'expliquer un sentiment de surcharge ou de *burnout*, ce que l'étude d'un outil très spécifique permettait moins puisque la surcharge nous semble plutôt venir de l'utilisation d'une multitude d'outils différents.

Avec les possibilités offertes par les outils technologiques d'aide à la vente, le processus de vente en B2B – i.e., comprendre le client, l'approche, la découverte des besoins, la présentation, la clôture et le suivi – s'en trouve largement modifié (Andzulis et al., 2012). Des travaux montrent que les technologies d'aide à la vente sont notamment utilisées pour collecter des informations sur les clients et leurs besoins afin de mieux les comprendre (Jones et al., 2005 ; Lacoste, 2016), développer des relations personnelles sur le long terme (Itani et al., 2017), construire un réseau et interagir entre parties prenantes d'un contrat (Agnihotri et al., 2012 ; Bocconcelli et al., 2017 ; Lacoste, 2016), ou rencontrer des prospects, proposer de nouvelles offres et s'assurer que les clients suivent les actualités de l'entreprise (Moore et al., 2013). En améliorant la vitesse et la qualité du flux d'informations entre le vendeur, le client et l'organisation, les outils technologiques d'aide à la vente soutiennent le processus de vente (Speier et Venkatesh, 2002), et par voie de conséquence les résultats du commercial.

### ***Les conséquences pour le commercial***

Les responsables de la force de vente sont particulièrement intéressés par deux types de résultats (Bagozzi, 1978) : le premier concerne les performances de vente et les facteurs qui affectent cette performance ; et le second, la satisfaction au travail et au bien-être des personnes composant la force de vente. Concernant les performances de vente, si les technologies d'aide à la vente libèrent du temps pour les commerciaux en réduisant les tâches répétitives, elles fournissent, en même temps, des ressources supplémentaires pour effectuer des tâches abstraites et créatives (Cirillo et al., 2020). En effet, les commerciaux sont souvent confrontés à des processus de vente complexes impliquant de multiples acteurs, et ils doivent trouver des solutions nouvelles et originales pour répondre aux besoins du client et réussir leur vente. Aussi, il est désormais nécessaire d'évaluer les performances du commercial en tenant compte à la fois de ses performances en termes de vente, mais également en termes de performance créative. Dans ce travail, les performances du commercial sont ainsi conceptualisées comme l'association des performances de vente et des performances créatives du commercial. Les performances de vente se définissent comme la capacité du commercial à produire des résultats de vente clés (Sundaram et al., 2007: page 104), alors que les performances créatives correspondent aux capacités du commercial à développer des



solutions originales pour répondre aux besoins spécifiques de chaque client (Wang et Netemeyer, 2004: page 806).

Concernant la satisfaction au travail et le bien-être de la force de vente, cette approche des résultats reflète une orientation plus humaniste de la gestion des ressources humaines. Issues de la recherche en psychologie sociale, les travaux se focalisent sur l'étude des attitudes au travail (*job attitudes*). Les attitudes au travail constituent des évaluations fondamentales des expériences professionnelles qui influencent *potentiellement* les comportements des employés et les résultats organisationnels (Sessa et Bowling, 2020). Le champ d'étude des attitudes au travail est vaste et regroupe les construits psychologiques liés au cadre du travail tels que la satisfaction au travail (Harter et al., 2002), la justice organisationnelle (Martinez-Tur et al., 2020), le soutien organisationnel perçu (Kurtosis et al., 2017), ou l'implication au travail (Diefendorff et al., 2020). Parmi les attitudes au travail, la satisfaction au travail est le construit le plus étudié (Judge et al., 2017), car elle correspond à la manifestation d'un ensemble d'attitudes professionnelles et en constitue une évaluation globale. Les managers réalisent d'ailleurs, et de plus en plus, l'importance de mesurer la satisfaction au travail (Judge et al., 2020). Selon Weiss (2002: page 175), la satisfaction au travail est « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation de son travail ou de ses expériences professionnelles ». Elle correspond à un jugement évaluatif global de son travail allant du positif au négatif (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012 ; Judge et al., 2017 ; Weiss, 2002). La satisfaction au travail contient des aspects cognitifs relatifs aux croyances ou jugements sur le travail, des aspects affectifs liés aux sentiments que le travail suscite et des aspects comportementaux mettant en évidence la tendance à se comporter envers le travail (Rosenberg et Hovland, 1960 ; Schleicher, Hansen et Fox, 2011). Elle est ainsi liée à une variété de comportements pertinents sur le plan individuel et organisationnel, y compris l'exécution des tâches, l'absentéisme et le *turnover* (Judge et Kammeyer-Mueller, 2012 ; Judge et al., 2020). Dans le domaine du commerce, la satisfaction au travail est importante pour le commercial, mais aussi pour l'entreprise, car elle est associée au *turnover* de la force de vente (Behrman et al., 1981) et correspond à une mesure de performance (Brown et Peterson, 1993; Walker Jr et al., 1977).

### ***Les mécanismes interpersonnels***

Les technologies d'aide à la vente visent à améliorer la gestion de la relation client, et par là même les performances du commercial. Or, les mécanismes médiateurs sous-jacents permettant d'expliquer cette relation sont encore peu étudiés. De premières études montrent

l'influence des technologies d'aide à la vente sur le comportement de vente adaptatif (Itani et al., 2017 ; Park et al., 2010) et la qualité de la relation (Agnihotri et al., 2012, Park et al., 2010). Selon Mullins et al. (2014: page 39), la qualité de la relation perçue par le commercial se définit comme une combinaison de la perception du commercial vis-à-vis de la confiance, de la satisfaction et de l'engagement du client envers lui. Elle se conceptualise comme un construit de second ordre comportant trois dimensions qui sont la confiance, l'engagement et la satisfaction interpersonnelle (Palmatier et al., 2006). Le comportement de vente adaptatif, quant à lui, se définit comme « la modification des comportements de vente lors d'une interaction client ou entre ces interactions sur la base d'informations perçues sur la nature de la vente » (Weitz et al., 1986: page 175). Les mécanismes interpersonnels (i.e., qualité de la relation et comportement de vente adaptatif) semblent ainsi jouer un rôle clé dans la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les conséquences pour le commercial.

### ***Les mécanismes intrapersonnels***

Si les technologies d'aide à la vente visent à améliorer la gestion de la relation client, elles exigent en même temps des commerciaux un apprentissage de leur utilisation. Par ailleurs, les outils technologiques d'aide à la vente sont en constante évolution, ce qui complexifie le rôle du commercial (Jones et al., 2005; Jones et al., 2000). Certains commerciaux peuvent ressentir cette pression comme excessive, voire se sentir submergés. Ce conflit interne peut se manifester chez les commerciaux par un sentiment de surcharge associé à leur rôle (Brown et al., 2005; House, 1980; Singh, 2000), ainsi qu'un accroissement du risque de *burnout* (Westbrook and Peterson, 2020).

Concernant la notion de surcharge de rôle, nous utilisons la conceptualisation de Beehr et al. (1976 : page 42) qui définissent la surcharge de rôle comme le fait d'avoir trop de travail à faire par rapport au temps imparti. Lorsque l'employé se voit confier plus de travail qu'il ne peut en gérer efficacement, un stress associé à la surcharge de rôle est alors ressenti (Miles et Perreault (1976). Selon Rutkowski et Saunders (2018), la surcharge de rôle se compose de la surcharge émotionnelle (i.e. frustration, stress) et de la surcharge cognitive (i.e. incapacité à traiter l'information, augmentation des erreurs commises, difficultés pour effectuer tous les calculs demandés). A l'instar de nombreux travaux (e.g., Bolino et Turnley, 2005), nous focalisons notre étude sur la dimension cognitive de la surcharge de rôle. La surcharge du rôle est un problème grave et croissant dans de nombreux environnements de travail (Brown et al., 2005). En effet, lorsque les exigences du rôle créent la perception que les ressources disponibles sont insuffisantes pour y faire face, entraînant une distraction et du stress, les

individus subissent une surcharge du rôle (Kahn et al., 1964). Pour le cas du rôle de commercial, ce problème est particulièrement important. En effet, les commerciaux disposent d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leur travail que la plupart des employés (Jones et al., 2007), notamment pour planifier des appels téléphoniques, des déplacements professionnels, ou des tâches administratives. Mais, en retour, les organisations ont des attentes plus élevées vis-à-vis d'eux (Jones et al., 2007). Par exemple, une organisation de vente qui vient d'acheter un nouveau logiciel d'automatisation de la force de vente peut s'attendre à ce que les commerciaux assistent à des séminaires de formation sur les logiciels pendant leur « temps libre ». Les demandes associées au rôle sont ainsi jugées écrasantes par rapport aux capacités et aux ressources disponibles (Jones et al., 2007). Cette surcharge du rôle peut conduire au *burnout*.

Le *burnout* (ou épuisement professionnel) est défini comme un état d'épuisement physique, émotionnel et mental (Pines et Aronson, 1988: page 263). Le concept de *burnout* intéresse les chercheurs comme les praticiens (Malach-Pines, 2005), et correspond au résultat final d'un processus d'attrition par lequel des individus très motivés perdent leur esprit (Freudenberger et Richelson, 1980; Maslach, 1982; Pines et Aronson, 1988). L'utilisation des technologies d'aide à la vente peut provoquer une surcharge de stress chronique (Berg-Beckhoff et Ladekjær, 2017). Une utilisation intensive des technologies d'aide à la vente accroît le temps et la vitesse de travail (Green, 2004). Elle augmente également le multitâche, provoque des perturbations dans les routines de travail et conduit à une surexposition à l'information (Mano et Mesh, 2010), ce qui peut provoquer de l'anxiété et de la frustration pouvant aller jusqu'au *burnout* (O'Discroll et al., 2010). Cette surcharge liée à l'utilisation intensive des technologies d'aide à la vente est susceptible d'influencer la santé (i.e., *burnout*) et les performances du commercial. Nous envisageons donc la surcharge du rôle de commercial et les risques de *burnout* comme des mécanismes intrapersonnels explicatifs de l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial.

### **Modèle conceptuel et hypothèses**

Notre modèle s'ancre théoriquement à la fois dans les travaux en marketing relationnel (Palmatier et al., 2005) et dans les travaux en management des ressources humaines (Cordes and Dougherty, 1993). Plus précisément, nous proposons une extension de ces travaux dans le contexte de l'utilisation combinée de technologie d'aide à la vente et nous nous inscrivons dans la continuité des travaux de Park et al. (2010) sur les médiateurs interpersonnels, et ceux

de Westbrook et Peterson (2020) sur les médiateurs intrapersonnels. Aussi, nous présentons dans cette partie les éléments nous permettant d'établir un ensemble d'hypothèses regroupées en quatre catégories : (1) l'hypothèse d'un lien direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial ; (2) les hypothèses liées aux liens indirects *via* des médiateurs interpersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial ; (3) les hypothèses liées aux liens indirects *via* des médiateurs intrapersonnels entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial ; et (4), l'hypothèse d'un lien réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial.

### ***L'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial***

A l'instar d'Agnihotri et al. (2009), Rapp et al. (2012) et Ahearne et al. (2004), nous envisageons l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme l'usage combiné de divers outils technologiques accompagnant le commercial dans ses activités de vente. Ces outils technologiques d'aide à la vente sont variés et incluent notamment les logiciels de gestion de la relation client, de prospection automatisée ou les réseaux sociaux. En permettant une plus grande efficacité dans la réalisation des tâches à accomplir, l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial doit permettre l'amélioration de ses performances en termes de vente (Franke et Park, 2006; Park et al., 2010). Par ailleurs, les informations auxquelles le commercial peut accéder, *via* les logiciels CRM ou les réseaux sociaux notamment, peuvent lui permettre d'identifier de nouveaux besoins client, de trouver des solutions nouvelles et de conclure des ventes (Park et al., 2010). Ainsi, plus le degré d'utilisation des outils technologiques d'aide à la vente est important, plus les performances du commercial devraient être élevées. Aussi, nous postulons que les performances – de vente et créative – du commercial se voient améliorées par l'utilisation des technologies d'aide à la vente.

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

### ***Le rôle médiateur des mécanismes interpersonnels***

Le comportement de vente adaptatif est défini comme « la modification des comportements de vente lors d'une interaction client ou entre les interactions client sur la base d'informations perçues sur la nature de la vente » (Weitz et al., 1986). Le comportement de vente adaptatif se traduit par une efficacité à long terme lorsque les avantages de l'approche l'emportent sur les

coûts – c'est-à-dire lorsque les ventes générées par la pratique de la vente adaptative l'emportent sur le coût de sélection et de formation des commerciaux à collecter des informations pertinentes auprès de leurs clients et à utiliser ces informations de manière appropriée (Spiro et Weitz, 1990). Les commerciaux qui ont pratiqué la vente adaptative dans le passé seront prédisposés à continuer cette pratique dans le futur. Dans le contexte actuel, l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial peut leur offrir des informations nécessaires pour comprendre les clients et leurs besoins, et ainsi leur permettre d'adapter leur comportement de vente en conséquence. Une source d'information de qualité améliore la capacité du commercial à s'adapter, et ce sur la base de données de marché de plus en plus complexes et facilement disponibles (Hunter et Perreault Jr, 2006). Ainsi, plus le degré d'utilisation des outils technologiques d'aide à la vente est important, plus l'adaptation du comportement de vente des commerciaux devrait être importante. Nous postulons donc que le comportement de vente adaptatif est favorisé par l'utilisation des technologies d'aide à la vente en fournissant des informations utiles et pertinentes pour la vente.

*H2a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement son comportement de vente adaptatif.*

La qualité de la relation perçue par le commercial repose sur trois dimensions (Palmatier et al., 2006) : l'engagement (Jap et Ganesan, 2000), la confiance (Palmatier et al., 2006) et la satisfaction (Crosby et al., 1990). Nous avons choisi d'étudier l'influence de la perception du commercial sur la qualité de la relation, car ce dernier connaît bien les caractéristiques de sa relation avec le client (Vosgerau et Anderson, 2004). Selon Ellis et Beatty (1995), les clients perçoivent des avantages relationnels lorsque les commerciaux se connectent avec eux à un niveau personnel. Or, l'utilisation des technologies d'aide à la vente, notamment les réseaux sociaux, permettent précisément au commercial de disposer d'informations personnelles sur les clients. Les commerciaux eux-mêmes considèrent les technologies d'aide à la vente comme un outil efficace pour accroître la connectivité, établir des relations personnelles et à long terme avec les clients et maintenir des relations (Marshall et al., 2012). Nous supposons donc qu'avoir plus d'informations grâce à l'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial devrait contribuer à renforcer la qualité de la relation avec le client. Ainsi, plus le degré d'utilisation des outils technologiques d'aide à la vente est important, plus la qualité de la relation avec le client devrait être élevée.

*H2b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement la qualité de la relation avec le client.*

Selon Park et al. (2010), peu de recherches se sont concentrées sur la relation entre le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation. Cette lacune dans la littérature est surprenante étant donné que l'un des objectifs du comportement de vente adaptatif est de renforcer les liens entre commercial et client (e.g., Spiro et Weitz, 1990; Weitz, 1978). La vente adaptative permet aux commerciaux d'adapter les messages à leurs acheteurs, et ainsi d'améliorer leur capacité à établir des relations de qualité avec les clients pour, *in fine*, augmenter leurs performances de vente (Jaramillo et al., 2007). Nous postulons donc que le comportement de vente adaptatif du commercial est susceptible d'améliorer la qualité de sa relation avec le client.

*H2c : Le comportement de vente adaptatif du commercial influence positivement la qualité de la relation avec son client.*

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

*H2d : Le comportement de vente adaptatif influence positivement les performances du commercial.*

Les échanges commerciaux varient sur un continuum allant du transactionnel au relationnel (Anderson et Narus, 1991). Selon Palmatier et al. (2006), le marketing relationnel repose sur l'hypothèse que l'établissement de relations client-fournisseur solides et durables influence positivement le résultat des échanges commerciaux. Pour le cas de la vente en B2B – où la

qualité des relations client est particulièrement importante (Rauyrueu et Miller, 2007), nous nous attendons à ce que plus la qualité de la relation est élevée, plus les performances du commercial sont fortes. Dans la littérature sur les ventes, des études montrent qu'une relation client-vendeur positive contribue à des niveaux plus élevés de fidélité client et d'intention de poursuivre la relation avec le vendeur (Crosby et al., 1990 ; Macintosh et Lockshin, 1997). Sur la base de ces résultats, nous proposons l'hypothèse suivante :

*H2e : La qualité de la relation perçue par le commercial influence positivement les performances du commercial.*

Selon Jaramillo et al. (2007), le comportement de vente adaptatif du commercial peut améliorer sa capacité à établir des relations de qualité avec les acheteurs et, par conséquent, augmenter ses performances au travail. Román et Iacobucci (2010) trouvent également l'existence d'effets positifs de la vente adaptative à la fois sur la satisfaction des clients à l'égard du commercial et sur les résultats obtenus par le commercial. Cependant, des résultats mitigés existent dans la littérature concernant l'effet du comportement de vente adaptatif sur les performances des commerciaux (Itani et al., 2017). Dans le cadre d'une relation commerciale, l'utilisation efficace des technologies d'aide à la vente améliore la capacité du commercial à anticiper et à répondre aux préoccupations et aux objections des acheteurs. Des travaux antérieurs ont étudié l'impact du comportement de vente adaptatif sur les performances des vendeurs (Chakrabarty et al., 2013 ; Román et Iacobucci, 2010 ; Park et al., 2010). Aussi, nous postulons l'existence d'une médiation **complémentaire, c'est-à-dire d'un effet négatif indirect** entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial *via* les médiateurs interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec les clients).

*H2f : Les mécanismes interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif du commercial et la qualité de la relation avec le client) ont un rôle de médiateur complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial.*

### ***Le rôle médiateur des mécanismes intrapersonnels***

Les outils technologiques d'aide à la vente peuvent entraîner des distractions et une diminution de la productivité sur le lieu de travail (Delpechitre et al., 2019). La littérature sur les technologies de l'information suggère qu'une surutilisation de la technologie sur le lieu de travail peut entraîner une surcharge cognitive par le stockage accru, les capacités de

traitement et de récupération de l'information et l'utilisation d'Internet (Farhoomand et Drury, 2002; Ho et Tang, 2001). Ce sentiment de surcharge du rôle est particulièrement présent chez les commerciaux, car une partie de leur rémunération dépend de la réalisation de leurs objectifs. Selon Karimikia et Singh (2019), l'utilisation des technologies d'aide à la vente renforce l'impression parmi les commerciaux qu'ils doivent travailler plus dur et plus vite, contribuant à une perception qu'ils sont surchargés de travail. Aussi, les exigences liées à l'utilisation de nouvelles technologies peuvent être vécues comme contraignantes en éloignant le commercial de ses objectifs de vente. Nous postulons donc que l'utilisation des technologies d'aide à la vente devrait accroître le sentiment de surcharge de rôle perçu par le commercial dans la cadre de ses activités.

*H3a : L'utilisation des technologies d'aide à la vente influence positivement la surcharge du commercial.*

L'utilisation des technologies peut involontairement contribuer à l'augmentation des interruptions de travail et à une accumulation de tâches imprévues et imprévisibles (Fonner et Roloff, 2012). Cela peut affecter négativement le bien-être des employés (Chesley, 2014; Diaz et al., 2012). Par exemple, l'utilisation des courriers électroniques peut entraîner du stress en raison de la peur de surcharge et de perte de contrôle (Barley et al., 2011). La visioconférence et la messagerie instantanée sont également associées au stress dû aux interruptions (Fonner et Roloff, 2012). Les tâches lourdes et complexes peuvent entraîner l'épuisement des ressources mentales et physiques des employés et des symptômes de *burnout* (Ter Hoeven et al., 2016). Aussi, nous postulons que l'utilisation des technologies d'aide à la vente comporte le risque de voir s'accroître le *burnout* des commerciaux.

*H3b : L'utilisation des technologies d'aide à la vente par le commercial influence positivement son burnout.*

Le concept original de *burnout* indique que l'expérience était liée aux exigences du travail et à un manque de ressources (Maslach et Jackson, 1984) et considère que la surcharge de rôle est l'un des principaux facteurs de stress au travail (Harris et Bladen, 1994). L'utilisation intensive des technologies d'aide à la vente change les routines de travail (Mano et Mesh, 2010) et peut nécessiter une augmentation du nombre d'heures travaillées (Green, 2004). Cela peut provoquer des sentiments négatifs (e.g., anxiété, frustration) pouvant mener les individus à un épuisement professionnel (O'Discroll et al., 2010). Le *burnout* est donc devenu l'une des conséquences principales de la surcharge de rôle (Jamal, 2005; Sweeney et Summers, 2002). Les demandes associées au rôle du commercial peuvent être jugées excessives au regard de



ses capacités et ressources (Jones et al., 2007). Cette surcharge peut conduire au *burnout*. Nous postulons donc que la surcharge de rôle du commercial devrait le conduire à un état d'épuisement physique, émotionnel et mental.

*H3c : La surcharge de rôle du commercial influence positivement le burnout de celui-ci.*

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

*H3d : La surcharge de rôle du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.*

Le *burnout* est systématiquement lié à des attitudes négatives à l'égard du travail, qui induisent de faibles niveaux de motivation, de satisfaction au travail et d'engagement organisationnel, mais aussi des niveaux élevés d'incertitude au travail (Maslach et al., 2001; Schaufeli et Enzmann, 1998). Plus l'épuisement professionnel est élevé, plus la satisfaction au travail du commercial est faible (Low et al., 2001). Nous postulons donc que le degré d'épuisement professionnel du commercial devrait réduire sa satisfaction au travail.

*H3e : Le burnout du commercial influence négativement sa satisfaction au travail.*

La littérature sur le stress lié à la technologie montre que les exigences liées à la mise en œuvre des technologies d'aide à la vente entraînent des résultats psychologiques négatifs (Moore, 2000), notamment un risque accru de surcharge du rôle de commercial pouvant entraîner un *burnout*. A leur tour, ces résultats psychologiques négatifs (i.e. *burnout*) peuvent endommager la satisfaction au travail du commercial (Matthews et Rutherford, 2020). Nous postulons donc l'existence d'une médiation compétitive, **c'est-à-dire d'un effet négatif indirect** entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente du commercial et sa satisfaction

au travail *via* les mécanismes intrapersonnels (i.e., surcharge du rôle du commercial et *burnout*).

*H3f : Les mécanismes intrapersonnels (la surcharge de rôle et le burnout du commercial) ont un rôle de médiateur compétitif entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail du commercial.*

### ***La relation réciproque entre la satisfaction au travail et les performances du commercial***

Si l'existence d'une relation entre la satisfaction au travail et la performance au travail a été confirmée dans de nombreuses études (voir pour une revue : Judge et al., 2001), en revanche, les mécanismes sous-jacents de cette relation restent peu étudiés (Loan, 2020). La nature de l'influence entre la performance et la satisfaction au travail est notamment une question récurrente dans la recherche sur la force de vente (Franke et Park, 2006). Le débat porte sur la directionnalité de la relation (Yang et Hwang, 2014), à savoir : est-ce que la performance influence la satisfaction au travail ? Ou à l'inverse, est-ce la satisfaction qui influence la performance ? De nombreux travaux en management de vente montrent que la performance conduit aux résultats souhaités, tels que le salaire, la reconnaissance et la promotion, qui à leur tour conduisent à la satisfaction (Yilmaz, 2002). Ainsi, les performances du commercial exercent une influence positive sur sa satisfaction au travail (Aftab, 2012; Brown and Peterson, 1993; Fu et Deshpande, 2014; Iqbal et al., 2012; Li et al., 2018; Walker Jr et al., 1977). Edwards et al. (2008) ont également trouvé une relation statistiquement significative et positive entre la satisfaction globale et les performances du commercial. A l'inverse, d'autres travaux montrent que les attitudes au travail (dont la satisfaction) sont plus susceptibles d'influencer les performances que l'inverse (Ricketta 2008). Selon Springer (2011) les managers peuvent améliorer les performances des commerciaux en appliquant des stratégies managériales permettant d'accroître la satisfaction au travail. Lorsqu'un commercial réussit à maintenir sa clientèle existante, à trouver de nouveaux clients et à augmenter ses performances commerciales, sa satisfaction au travail augmente. Un niveau élevé de satisfaction au travail devrait à la fois faciliter les ventes et la production de solutions nouvelles et originales pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Robbins et Judge (2009), quant à eux, indiquent que les deux approches sont correctes. La satisfaction au travail entraîne une amélioration du rendement au travail, et réciproquement, un niveau élevé de rendement au travail accroît le sentiment de satisfaction au travail. Yang et Hwang (2014) montrent qu'il existe une influence mutuelle significative entre la performance au travail et la satisfaction au travail. Nous postulons donc que la performance du commercial et la

satisfaction au travail ont une influence mutuelle et positive. Cela revient à postuler l'existence d'une relation réciproque -- i.e., relation entre deux construits, l'un étant la cause, l'autre la conséquence et réciproquement -- entre la satisfaction au travail du commercial et ses performances.

*H4 : (a) Les performances du commercial influencent positivement sa satisfaction au travail, et réciproquement (b), la satisfaction au travail influence positivement les performances du commercial.*

La figure 1 représente l'utilisation des technologies d'aide à la vente comme déterminant, les conséquences pour le commercial (i.e., la satisfaction au travail et les performances du commercial), ainsi que les mécanismes médiateurs interpersonnels (i.e., le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation) et intrapersonnels (i.e., la surcharge de rôle du commercial et le *burnout*). Elle détaille également l'ensemble des hypothèses.

INSERER FIGURE 1

## **Méthodologie**

### ***Procédure***

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

Afin de réduire *a priori* les risques liés au biais de méthode et d'évaluer l'attention du répondant, des contrôles de manipulation doivent être mise en œuvre (Paas et Morren, 2018). Pour cela, nous avons intégré au questionnaire un item "*Si vous lisez cette question, merci de cocher 'Très faiblement d'accord'*". Nous avons suivi les recommandations de Delacroix et al. (2020, p.74) en organisant notre questionnaire en blocs thématiques. En effet, le regroupement par thèmes canalise l'attention de l'enquêté et rend le questionnaire cohérent (Vilatte, 2007). De plus, nous avons physiquement séparé chaque construit par une nouvelle phrase d'introduction et/ou de mise en contexte (Hulland et al., 2018).

## ***Echantillon***

L'échantillon comprend 199 réponses de commerciaux français en B2B collectées *via* la plateforme et un panel Qualtrics (société de panel en ligne). Les données de 328 répondants n'ont pas été retenues car ils n'ont pas répondu correctement à la variable de contrôle ou n'a pas complété le questionnaire, ce qui a laissé un échantillon final de 199 commerciaux pour l'analyse des données. De plus, suite au croisement entre l'âge déclaré par les commerciaux et leur nombre d'années d'ancienneté, il a été mis en évidence des incohérences dans les déclarations de trois commerciaux ; en conséquence, les réponses de ces répondants ont été retirées de la base de données. L'âge des répondants variait de 18 à plus de 65 ans, la catégorie d'âge la plus importante étant de 25 à 44 ans. L'échantillon comporte 45,5% d'hommes et 54% de femmes (0,5% n'ayant pas répondu). La durée moyenne d'activité des commerciaux interrogés était de 11,5 ans (ET : 9,2), avec des durées d'expériences allant de 3 mois à 42 ans. Le salaire moyen annuel est compris entre 30 et 40k€, avec un minimum de 20k€ et un maximum dépassant les 90k€. L'utilisation moyenne des technologies d'aide à la vente est de "une fois par semaine" allant de "jamais" à "plusieurs fois par jour". Les principaux secteurs d'activités représentés sont les suivants : Commerce et négoce (33,2%) ; Industrie (22,5%) ; Services (21%) ; Banque et assurances (14,1%). Les professionnels de la vente ayant répondu au questionnaire ont été informés que la recherche était menée à des fins uniquement scientifiques et non commerciales.

## ***Echelles de mesure***

*Pour l'utilisation des technologies d'aide à la vente*, nous nous sommes fondés sur l'adaptation par Agnihotri et al. (2016) de l'échelle de Jones et al. (2002) sur l'infusion d'un nouveau système. L'objectif de l'étude étant de mesurer le degré d'utilisation d'une combinaison d'outils, l'approche choisie pour la mesure de l'utilisation des technologies d'aide à la vente est celle d'un continuum allant de (1) "Pas du tout d'accord" à (7) "Totalelement d'accord".

*Les mécanismes interpersonnels*. Pour mesurer le comportement de vente adaptatif, nous avons utilisé une échelle à 3 items de 7 échelons adaptée de l'échelle ADAPTS développée par Spiro and Weitz (1990). [A l'instar de Park et Holloway \(2003\)](#), nous ne conservons que [les items mesurant le comportement de vente adaptatif](#). Ces items ont été épurés sur la base des corrélations et ceux présentant des corrélations inférieures ou proches de 0,3 – [comme recommandé par Schmitt et al. \(2021\)](#) – ont été supprimés. [Au final, trois des sept items initiaux du comportement de vente adaptatif ont été conservés dans l'analyse](#). Pour mesurer la

qualité de la relation, les travaux diffèrent selon que la qualité est évaluée par le client ou le commercial. Si la majorité des travaux mesurent la qualité de la relation telle que perçue par le client (e.g., Mullins et al., 2014), d'autres se focalisent sur la perception du commercial (e.g., Holloway et al., 2013). Nous nous inscrivons dans cette seconde approche et nous mesurons la qualité de la relation telle que perçue par le commercial, et ce en proposant une conceptualisation

Pour mesurer la qualité de la relation, les travaux diffèrent selon que la qualité est évaluée par le client ou le commercial. Si la majorité des travaux mesurent la qualité de la relation telle que perçue par le client (e.g., Mullins et al., 2014), d'autres se focalisent sur la perception du commercial (e.g., Holloway et al., 2013). Holloway et al. (2013) notamment ont adapté des échelles initialement liées aux relations avec "un client spécifique" pour les utiliser dans le contexte des relations avec "les clients en général". Dans leur méta-analyse fondée sur l'examen de 116 articles, Churchill et al. (1985) mettent en évidence que l'évaluation par les commerciaux de leur propre performance n'est ni pire, ni meilleure que celle de leurs managers. Lors de l'évaluation subjective d'une large variété d'évaluations subjectives présentent un biais substantiel, et ce qu'elles soient effectuées par les managers, par eux-mêmes, par des pairs ou par des subordonnés. Cependant, Sharma et al. (2004) montrent que les mesures d'auto-évaluation de la performance des commerciaux ne sont pas plus biaisées que celles de leurs managers. Aussi, nous considérons que les commerciaux, qui connaissent bien leurs clients, sont aussi en mesure de proposer une évaluation juste de la qualité de leurs relations avec eux. Ainsi, à l'instar de Holloway et al. (2013), nous proposons une mesure de qualité de la relation perçue par le commercial vis-à-vis de ses clients. Les items, quant à eux, sont adaptés des travaux de Mullins et al. (2014) et tiennent compte des trois dimensions de la qualité de la relation (i.e., confiance, satisfaction et engagement). Chaque dimension est composée par 2 items de 7 échelons de type Likert.

*Les mécanismes intrapersonnels.* La surcharge du rôle de commercial est mesurée via l'échelle de Beehr et al. (1976) comportant 3 items de 7 échelons. Le burnout est mesuré avec l'aide d'une échelle réduite développée par Malach-Pines (2005) qui comporte 10 items de 7 échelons. Cette échelle se présente sous la forme d'un index permettant de calculer un score de probabilité de burnout.

*Les conséquences pour le commercial.* La satisfaction au travail est mesurée à l'aide d'une échelle en 3 items de 7 échelons adaptée des travaux de Dubinsky et Hartley (1986). Pour les performances du commercial, nous avons utilisé une échelle bi-dimensionnelle avec une dimension relative aux performances de vente comportant 3 items de 7 échelons adaptée de

Roman et Rodriguez (2015) et Behrman et Perreault Jr (1982) et une dimension relative aux performances créatives comportant 3 items de 7 échelons adaptée de Wang et Netemeyer (2004). Pour cette dernière dimension, nous avons sélectionné et adapté les items de l'échelle de Wang et Netemeyer (2004) pour une application à la performance créative du commercial, tout en respectant le principe de parcimonie des échelles de mesure préconisé par Hair et al. (2019: page 665).

### ***Choix de la méthode***

Associée à ces bonnes performances, la facilité d'utilisation de la macro Process (Hayes 2018: page 527) lui permet un large développement au sein de la communauté scientifique. Cependant, dans le cas de modélisations complexes avec plusieurs médiations, la modélisation par les équations structurelles est jugée préférable aux régressions associées au test des effets indirects au moyen de la macro Process (Preacher et Hayes, 2004, page 722). De plus, la macro Process peut être utilisée uniquement dans le cas où le modèle testé présente une seule variable dépendante (Hayes 2018: page 613). Aussi, il n'est pas possible de tester une relation réciproque via la macro Process, alors qu'une modélisation par les équations structurelles le permet. D'un point de vue méthodologique, une relation réciproque existe lorsqu'un construit sert à la fois de prédicteur et de résultat pour un autre construit unique (Hair et al., 2019: page 707). Une relation réciproque peut être testée via les équations structurelles au moyen de modèle de structure dit non-récurif (*feedback loops*) ; les relations structurelles établies entre les deux construits sont alors bidirectionnelles (Dampérat et al., 2020). Les modèles non-récurifs comportent des boucles causales, ce qui correspond à un effet de rétroaction (Kline, 2015).

En ce qui concerne la taille de l'échantillon requis, Hair et al. (2019: page 132-133) proposent trois lignes directrices basées sur : (1) *la taille absolue de l'ensemble de données*. Les auteurs indiquent que la taille de l'échantillon devrait être, de préférence, de 100 ou plus. A mesure que le nombre de variables augmente, ils suggèrent des échantillons beaucoup plus grands (de 200 et plus). Or, dans le cas de population difficile à rejoindre, ils indiquent qu'il existe une tolérance sur la taille de l'échantillon. Notre échantillon, composé de 196 commerciaux professionnels est donc considéré comme acceptable dans l'absolu ; (2) *le rapport répondants/variables observées*. Concernant le rapport entre les observations et les variables, la règle générale est d'avoir au moins cinq fois plus d'observations que le nombre de variables à analyser (soit 5 : 1), et une taille d'échantillon plus acceptable aurait un rapport de 10:1. Pour cette étude, le rapport est de quasiment 8 : 1 (196 : 25, soit 7,84), ce qui est donc

acceptable. Si le rapport de 5 : 1 est atteint, cela indique que les résultats devraient être généralisables dans la mesure où l'échantillon est représentatif (Hair et al., 2019: page 279) ; et (3) la « force » des résultats de l'analyse. En suivant les règles de décisions de McQuitty (2004), pour obtenir un pouvoir statistique supérieur à 0,80 avec un modèle comportant plus de 250 degrés de liberté, il faut réunir un échantillon supérieur à 90 observations. Notre modèle comporte 267 degrés de liberté, ce qui met en évidence le pouvoir statistique élevé du modèle. Afin de réduire les risques liés à l'absence de multi-normalité et à la surestimation des paramètres, nous avons mis en place une procédure de Bollen-Stine bootstrap (Bollen et Stine, 1992). Cette procédure permet d'établir un intervalle de confiance pour chacun des paramètres à estimer et de tester la robustesse du modèle. Les résultats du test de *bootstrap* de type Bollen-Stine basé sur la création de 200 échantillons de *bootstrap* montrent un niveau de signification de 0,299, ce qui est supérieur au seuil de signification de 0,05. Il n'y a donc pas de différence statistiquement significative entre les estimations avant et après *bootstrap*. Le modèle est donc robuste et présente une bonne adéquation aux données. Pour conclure, une modélisation *via* la méthode des équations structurelles est acceptable compte tenu de la taille de notre échantillon.

## Résultats

### *Evaluation du modèle de mesure*

Les moyennes et écarts-types des items, ainsi que la matrice de corrélation, sont présentés dans l'annexe A. Afin d'évaluer la qualité des échelles utilisées dans cette recherche, nous avons suivi les recommandations de Steenkamp et Van Trijp (1991). Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été effectuée pour tester le modèle de mesure et évaluer la validité convergente et discriminante des construits. L'AFC a été réalisée sur la base des indices recommandés par Hu et Bentler (1998) et les résultats, présentés dans l'annexe B, confirment l'adéquation du modèle de mesure aux données :  $\text{Khi}^2/234 = 1,966$  ( $p = 0,000$ ) ;  $\text{RMSEA} = 0,070$  ;  $\text{TLI} = 0,886$  ;  $\text{CFI} = 0,903$  ;  $\text{SRMR} = 0,063$ . Notons que l'échelle de *burnout* n'a pas été incluse dans le modèle de mesure, car il s'agit d'un index. En termes de fiabilité, l'échelle de *burnout* présente un alpha de Cronbach satisfaisant (0,897). Pour les échelles multi-items incluses dans le modèle de mesure, les tests de fiabilité, validité convergente et discriminante présentent de bons résultats (voir tableau 1). La validité convergente est vérifiée avec des valeurs de variance extraite moyenne supérieures à 0,50 pour chaque construit (Fornell and Larcker, 1981). Sur la base de la procédure préconisée par Fornell et Larcker (1981), la

validité discriminante a également été vérifiée pour tous les construits, puisque la variance extraite moyenne de chaque construit est supérieure au carré des corrélations des construits pris deux-à-deux. Ces résultats nous permettent de poursuivre les analyses et de procéder au test des hypothèses.

#### INSERER TABLEAU 1

Afin d'évaluer l'effet de méthode, nous avons effectué successivement deux tests : tout d'abord celui du facteur unique d'Harman réalisé au moyen d'une analyse factorielle exploratoire (1), puis ensuite celui du facteur commun de méthode non mesuré latent unique réalisé au moyen d'une analyse factorielle confirmatoire comme Podsakoff et al. (2003) le recommandent (2). L'ensemble des variables de mesure des échelles multi-items sont incluses dans les analyses effectuées (i.e., utilisation des technologies d'aide à la vente, la surcharge de rôle du commercial, le comportement de vente adaptatif, la confiance, l'engagement, la satisfaction, la satisfaction au travail, les performances créatives et les performances commerciales). Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire présentent une variance totale expliquée de 78,6% pour neuf facteurs, contre 27,7% pour un seul facteur. Cette absence d'effet méthode est confirmée par les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire qui mettent en évidence une variance extraite pour le facteur commun de méthode de 13,1%, ce qui correspond à la moyenne de la variance due à l'effet de méthode en marketing, estimé à 15,8% (Cote et Buckley, 1987).

#### *Evaluation du modèle de structure*

Le modèle de structure (H1 à H4) a été testé en une fois *via* les équations structurelles suivant la méthode du maximum de vraisemblance (SPSS-AMOS 27). Pour l'analyse des résultats, nous nous sommes basés sur les indices et standards de qualité recommandés par Hu and Bentler (1998). Le modèle proposé présente des résultats satisfaisants (voir tableau 2 et annexe C) :  $\text{Khi}^2/258 = 1,444$  ;  $\text{RMSEA} = 0,048$  ;  $\text{TLI} = 0,945$  ;  $\text{CFI} = 0,953$  ;  $\text{SRMR} = 0,058$ .

#### INSERER TABLEAU 2

Concernant l'utilisation des technologies d'aide à la vente, les résultats montrent que l'utilisation combinée des technologies d'aide à la vente a une influence significative et positive sur les performances du commercial (H1 :  $\gamma = 0,16$  ;  $p = 0,027$ ). Ainsi H1 est validée.

Concernant les mécanismes interpersonnels, l'utilisation des technologies d'aide à la vente influence significativement et positivement le comportement de vente adaptatif (H2a :  $\beta = 0,36$  ;  $p = 0,000$ ) mais n'a pas d'influence directe sur la qualité de la relation (H2b :  $\beta = 0,16$  ;



$p = 0,072$ ). H2a est validée mais pas H2b. Le comportement de vente adaptatif a, lui, une influence significative et positive sur la qualité de la relation (H2c :  $\beta = 0,28$  ;  $p = 0,003$ ), ainsi H2c est validée. Le comportement de vente adaptatif influence significativement et positivement les performances du commercial (H2d :  $\beta = 0,44$  ;  $p = 0,000$ ). La qualité de la relation, elle aussi, influence significativement et positivement les performances du commercial (H2e :  $\beta = 0,31$  ;  $p = 0,000$ ). H2d et H2e sont donc validées.

Concernant les mécanismes intrapersonnels, l'utilisation des technologies d'aide à la vente a une influence significative mais négative sur la surcharge de rôle du commercial (H3a :  $\beta = -0,19$  ;  $p = 0,015$ ), et elle n'a pas d'influence sur le *burnout* (H3b :  $\beta = 0,05$  ;  $p = 0,458$ ). Ainsi H3a est validée et H3b ne l'est pas. La surcharge de rôle influence significativement et positivement le *burnout* (H3c :  $\beta = 0,58$  ;  $p = 0,000$ ) mais n'a pas d'influence directe sur la satisfaction au travail (H3d :  $\beta = 0,09$  ;  $p = 0,222$ ). H3c est validée mais pas H3d. Le *burnout*, lui, a une influence significative et négative sur la satisfaction au travail (H3e :  $\beta = -0,42$  ;  $p = 0,000$ ). Ainsi H3e est validée.

Concernant les conséquences pour le commercial, les performances du commercial influencent significativement et positivement sa satisfaction au travail (H4a :  $\beta = 0,53$  ;  $p = 0,000$ ), et réciproquement (H4b :  $\beta = 0,31$  ;  $p = 0,014$ ). H4a et H4b sont validées.

### ***Test des effets indirects via les équations structurelles***

Suivant les préconisations de Preacher et Hayes (2004), nous avons utilisé les équations structurelles avec la technique du *bootstrap*, disponible sur AMOS 27, pour le test des effets indirects. En raison de la complexité de la modélisation proposée et la présence de multiples médiateurs, les équations structurelles doivent être préférées à la macro Process (Preacher et Hayes, 2004: page 722). Les résultats, présentés dans le tableau 3, mettent en évidence l'existence d'effets indirects et positifs entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la performance du commercial (H2f : Coef. Stand. =  $0,32 \in [0,21 ; 0,47]$  ;  $p = 0,004$ ), ainsi qu'entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la satisfaction au travail (H3f : Coef. Stand. =  $0,26 \in [0,11 ; 0,39]$  ;  $p = 0,015$ ). Si nous attendions bien des effets indirects positifs ( $a*b*c = 0,36*0,28*0,31$ ) et donc à l'existence d'une médiation complémentaire pour H2f, nous postulons l'existence d'effets indirects négatifs et donc supprimeurs pour H3f. Or ces derniers s'avèrent positifs ( $a*b*c*d = -0,19*0,58*-0,42*0,53$ ) donc montrant également une médiation complémentaire, et non une médiation compétitive comme nous en avons émis l'hypothèse. Ainsi H2f est validée, mais H3f ne l'est pas.

## INSERER TABLEAU 3

### Discussion

Fondées théoriquement sur les travaux en marketing relationnel (Palmatier et al., 2005) et les travaux en management des ressources humaines (Cordes et Dougherty, 1993), notre conceptualisation est confirmée puisque la plupart des hypothèses du modèle proposé sont validées. Cette étude permet de mieux comprendre l'influence de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial, et notamment les mécanismes explicatifs qui la sous-tendent. Nos résultats confirment l'influence directe de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial, mais également son influence indirecte *via* des mécanismes médiateurs interpersonnels et intrapersonnels. Si l'existence de ces deux mécanismes est confirmée, en revanche, nous nous attendions à ce qu'ils exercent une influence opposée sous la forme d'une *médiation complémentaire* pour les mécanismes interpersonnels et sous la forme d'une *médiation compétitive* pour les mécanismes intrapersonnels, et ce au sens de Zhao et al. (2010). Or nos résultats montrent l'existence de deux médiations complémentaires, ce qui signifie que l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliore les performances du commercial de manière directe et indirecte *via* des mécanismes interpersonnels mais aussi intrapersonnels. [La comparaison de ces mécanismes nous montre qu'ils sont favorables, complémentaires et de taille équivalente.](#) Globalement, [l'étude simultanée des effets directs, indirects \(i.e., interpersonnels et intrapersonnels\) et réciproques rend possible la comparaison et la discussion de ces effets, cela est original d'un point de vue académique, mais également instructif d'un point de vue managérial.](#)

Concernant l'influence directe de l'utilisation des technologies d'aide à la vente sur les performances du commercial, nos résultats mettent en évidence que les performances du commercial sont influencées positivement par l'étendue de son utilisation des technologies d'aide à la vente. Cela signifie qu'à mesure que le commercial accroît son utilisation des technologies d'aide à la vente, ses résultats s'en trouvent directement améliorés. [L'utilisation des technologies d'aide à la vente, par le gain d'efficacité procuré, permet d'augmenter le temps consacré à la vente et de réduire les temps réservés aux tâches administratives, ce qui conduit à un nombre accru d'opportunités de ventes en raison d'un temps de contact avec les clients plus élevé. Cela permet donc aux commerciaux de toucher plus de clients grâce au temps gagné et d'augmenter leurs performances de vente.](#) Les outils technologiques –

qualifiés d'aide à la vente – semblent donc effectivement apporter un soutien à la pratique du métier de commercial.

Concernant le rôle des mécanismes interpersonnels, la majorité des hypothèses sont validées, ce qui montre le rôle de l'utilisation des technologies d'aide à la vente dans l'explication des performances du commercial. Si l'utilisation des technologies d'aide à la vente influence de manière directe et positive les performances du commercial, son influence est aussi très largement indirecte *via* la médiation complémentaire des mécanismes interpersonnels. Cela signifie que les commerciaux intègrent utilement lors du processus de vente les informations captées *via* les technologies d'aide à la vente pour mieux adapter leur comportement de vente et pour, en retour, améliorer la qualité de leur relation, ce qui *in fine* a un effet sur les performances du commercial. Par ailleurs, on constate une absence d'effet direct entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation client, cette relation est uniquement indirecte *via* le comportement de vente adaptatif. Cela montre que la qualité de la relation est améliorée, non pas l'usage de technologies, mais plutôt par l'utilisation appropriée des informations qu'elle rend accessible au commercial qui est alors en capacité d'adapter son comportement au plus près des besoins des clients. Cela questionne donc la nature des liens sociaux que les technologies d'aide à la vente sont en capacité d'offrir (e.g., Marshall et al., 2012). Les outils technologiques d'aide à la vente ne renforcent pas directement la qualité de la relation client, mais permettent aux commerciaux d'adapter leurs comportements de vente, et en conséquence d'améliorer la qualité de la relation client, ce qui les rend plus performants.

Concernant le rôle des mécanismes intrapersonnels, la plupart des hypothèses relatives aux mécanismes intrapersonnels sont confirmées, puisqu'il existe un mécanisme médiateur qui lie successivement l'utilisation des technologies d'aide à la vente – la surcharge du commercial – le *burnout* – la satisfaction au travail – les performances du commercial. L'existence des mécanismes médiateurs intrapersonnels n'est pas remise en cause. En revanche, nous constatons l'existence d'une *relation négative* entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la surcharge du rôle de commercial. Nous nous attendions à ce que la surcharge du rôle de commercial augmente avec l'accroissement de l'utilisation des technologies d'aide à la vente. Or les résultats montrent à l'inverse un effet négatif sur la surcharge du rôle de commercial. Cela signifie que plus le commercial utilise les technologies d'aide à la vente, moins il perçoit sa charge de travail comme lourde et excessive. L'existence de cette relation négative entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la surcharge du rôle de

commercial conduit à mettre en évidence une médiation, non pas compétitive, mais bien complémentaire entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et les performances du commercial. Les résultats montrent que loin de surcharger les commerciaux comme le laisse entendre des travaux antérieurs (e.g., Rangarajan et al., 2005), les technologies d'aide à la vente semblent perçues comme un support permettant d'améliorer la satisfaction au travail du commercial en réduisant sa charge de travail. Ces résultats – contrairement aux travaux antérieurs (e.g., Rangarajan et al., 2005) – peuvent s'expliquer par le fait que (1) les nouvelles générations de commerciaux sont plus aguerries à l'utilisation de ces technologies, mais également que (2) celles-ci sont désormais plus faciles d'utilisation. L'utilisation de ces technologies d'aide à la vente offre aux commerciaux une plus grande flexibilité et un meilleur contrôle sur leurs tâches professionnelles (Duxbury et al., 2014). D'ailleurs, Fujimoto et al. (2016) ont récemment montré que l'utilisation des technologies d'aide à la vente est positivement liée aux perceptions de l'autonomie au travail des employés. Cette inversion du sens de la relation comparée aux travaux préalables de Rangarajan et al. (2005) peut être due à une meilleure maîtrise des outils technologiques par les commerciaux, ainsi que par le perfectionnement des outils disponibles qui correspondent mieux aux besoins liés aux tâches à exécuter.

Concernant la relation réciproque, les résultats montrent une influence simultanée et concomitante entre la satisfaction au travail du commercial et ses performances (feedback loop). En effet, l'existence d'une relation réciproque entre la satisfaction au travail du commercial et ses performances met en évidence l'influence mutuelle qu'elles exercent l'une sur l'autre : la satisfaction au travail du commercial améliorant ses performances de vente et créatives, et réciproquement.

### ***Implications managériales***

D'un point de vue managérial, nos conclusions sont favorables à l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux. En effet, l'utilisation des technologies d'aide à la vente améliore la satisfaction au travail du commercial et les performances, et ce à la fois directement et indirectement par l'intermédiaire de mécanismes interpersonnels et intrapersonnels. Ancrée dans le développement massif de la digitalisation et des outils technologiques mis à disposition des commerciaux, cette étude s'intéresse aux défis imposés par la technologie, amplifiés par la pandémie, mais généralisables au-delà de ce seul contexte. Aussi, les retombées des résultats concernent à la fois les commerciaux eux-mêmes, mais également leurs managers.

Pour les commerciaux, les résultats les invitent à (1) prendre le temps de se former à l'utilisation des technologies d'aide à la vente ; (2) à accepter de changer leurs pratiques et leurs routines ; et (3) utiliser les informations recueillies pour mieux gérer la relation client. S'il n'est pas toujours facile de dégager du temps pour se former et modifier ses routines, cela s'avère utile quand il s'agit d'intégrer de nouveaux outils d'aide à la vente. L'ergonomie des nouveaux outils en font des alliés pour une plus grande performance de vente, mais aussi permet de dégager du temps pour trouver des solutions innovantes et créatives aux problématiques, souvent complexes, des clients d'affaires en B2B. Concrètement, les technologies d'aide à la vente permettent d'améliorer l'adaptation du comportement de vente des commerciaux aux besoins spécifiques de chaque client, et en retour d'accroître la qualité de leur relation avec le client. L'utilisation des technologies d'aide à la vente sont une source de gain d'efficacité dans l'accomplissement des tâches du commercial. Ces nouveaux outils permettent d'adapter les comportements de vente aux besoins du client, favorisant ainsi le développement d'une relation client de meilleure qualité. Les tâches administratives peuvent aussi être automatisées et libérer du temps qui peut être réaffecté vers le développement et le maintien de relations client de qualité, ce qui constitue la principale valeur ajoutée des commerciaux (Julienne et al., 2019). Pour autant, Agnihotri (2021) indique qu'un grand nombre de commerciaux en B2B se considèrent en difficulté face aux outils numériques et peu à l'aise avec une interface numérique, il reste donc encore du chemin à parcourir pour rendre cette utilisation plus accessible. Une partie de ce travail relève du commercial, mais également de sa direction des ventes.

Pour les managers, nos résultats nous amènent à leur suggérer (1) de mener une veille sur les nouveaux outils d'aide à la vente ; (2) de développer l'utilisation des technologies d'aide à la vente par leurs commerciaux ; et (3) de former leurs équipes de vente et de les accompagner dans leur utilisation des outils technologiques. Sur la base des travaux antérieurs, nous envisagions des mécanismes intrapersonnels défavorables en raison de la surcharge que sont susceptibles d'induire l'apprentissage et l'usage de nouvelles technologies. Or, nos résultats montrent que ces technologies permettent également d'accroître les performances du commercial (i.e., performances de vente et performances créatives) via une réduction de la charge de rôle perçue par le commercial. Aussi, il semble particulièrement important d'accompagner les commerciaux lors des périodes de changement pour leur éviter tout surcharge de rôle lors de l'installation d'un nouvel outil, car nos résultats montrent l'existence

des mécanismes intrapersonnels complexes, tels que moins de surcharge, conduit à moins de burnout, qui amène à plus de satisfaction au travail, et ainsi de meilleures performances. Nous invitons donc les managers de vente à proposer à leurs équipes un accompagnement pour apprendre à utiliser les nouveaux outils technologiques, et ainsi éviter le cercle vicieux surcharge/burnout/insatisfaction/réduction des performances.

### ***Limites et perspectives de recherche***

Il existe plusieurs limites à notre étude et la principale concerne les échelles de mesure. **Premièrement**, les mesures utilisées sont autodéclarées par le commercial, alors qu'un échantillon dyadique aurait été préférable. Cependant, Agnihotri et al. (2016) affirment qu'en général, « les employés en contact sont de bonnes sources d'information sur les attitudes des clients (Bitner et al., 1994) et qu'une mesure perceptive peut être utilisée lorsqu'une mesure objective précise n'est pas disponible (Dess and Robinson Jr, 1984) ». En plus de la perception des commerciaux, des futurs travaux devraient examiner la question du point de vue des directeurs des ventes et des clients. Une telle recherche permettrait de nouveaux éclairages sur l'utilisation des technologies d'aide à la vente. **Deuxièmement**, l'échelle de performance du commercial que nous utilisons pour ce travail se structure autour de deux dimensions, i.e. performance de vente et performance créative, qui présentent chacune de bons résultats en termes de fiabilité et de validité. Cependant, cette échelle bi-dimensionnelle a été largement remaniée par rapport aux échelles d'origine. Ce choix a été guidé, d'une part, par le besoin d'adapter les items à notre contexte d'étude spécifique, et d'autre part, par un souci de parcimonie nous conduisant à réduire le nombre d'items pour chaque échelle afin de limiter la lourdeur du questionnaire comme le recommande Hair et al. (2019). Ce choix a l'avantage de permettre d'inclure dans une même étude les deux dimensions importantes, et pourtant peu étudiées, de la performance du commercial ; mais constitue également une limite à ce travail qui mérite des investigations complémentaires pour s'assurer de la répliquabilité des résultats. **Troisièmement**, pour la mesure de l'utilisation des technologies d'aide à la vente, nous avons choisi de mesurer le degré d'utilisation d'une combinaison d'outils technologiques en nous basant sur les travaux issus de l'infusion d'un nouveau système (Agnihotri et al., 2016; Jones et al., 2002). Néanmoins, notre approche pourrait être complétée par une évaluation de la (sur-)charge mentale (ou *overloading*) liée à l'utilisation des technologies d'aide à la vente, en qualité de variable psychologique, afin d'étudier la perception de surcharge liée à l'utilisation des technologies d'aide à la vente par les commerciaux.

Dans ce travail, notre étude s'est centrée sur les outils technologiques d'aide à la vente pris en compte comme le degré d'utilisation d'une combinaison d'outils et non pas l'utilisation d'un outil en particulier. L'avantage de cette approche consiste en la prise en compte de la fréquence d'utilisation d'outils technologiques variés et hétérogènes auxquels sont confrontés les commerciaux dans l'exercice quotidien de leur métier. Néanmoins, il serait intéressant de poursuivre les investigations dans deux directions : l'une sur l'étude de la force de vente d'une entreprise spécifique (en contrôlant ainsi pour les effets de la variété des outils à disposition) afin de comprendre les déterminants individuels de l'utilisation des technologies d'aide à la vente ; et l'autre sur l'étude d'outils technologiques d'aide à la vente spécifiques (e.g., prospection automatique ou médias sociaux) pour en comprendre l'impact sur la pratique des commerciaux. A l'instar d'Agnihotri et al. (2016) qui s'intéressent au rôle des médias sociaux sur la qualité de la relation ou de Nelson et al. (2020) qui étudient le rôle de logiciels CRM sur l'utilisation de l'information, il serait utile de compléter notre étude par une analyse d'outils spécifiques pris séparément. La finalité de chacun des outils, la manière dont ils sont déployés et utilisés par les commerciaux sont susceptibles de varier et d'expliquer des différences dans la performance des commerciaux. Il serait également intéressant d'approfondir les raisons pour lesquelles la relation entre l'utilisation des technologies d'aide à la vente et la qualité de la relation n'est pas significative, et ce *via* l'étude de modérateurs, tels que l'intelligence émotionnelle ou la proximité sociale. A l'instar des travaux de Westbrook et Peterson (2020) et comme le propose Rapp et Beeler (2021), il serait intéressant d'étudier les outils d'aide à la vente (en anglais "*sales force enablement*") qui ajoutent une notion de mise à disposition de ressources et d'accompagnement à l'utilisation des outils d'aide à la vente. Cela nous permettrait d'étudier les bonnes pratiques pour déployer et maintenir au mieux des solutions technologiques d'aide à la vente. Nous avons fait le choix de l'accumulation et la variété des outils technologiques qui induisent la surcharge. Il s'agirait de poursuivre les travaux sur la base d'une flotte de commerciaux pour une entreprise spécifique dont nous connaissons la palette d'outils, afin de contrôler la quantité et la diversité des outils.

Par ailleurs, notre étude s'est focalisée sur la dimension cognitive de la surcharge de rôle. Cependant, la surcharge de rôle comporte également une dimension affective qu'il s'agirait d'examiner plus en profondeur, notamment *via* l'étude du rôle de variables telles que la frustration ou le stress. Bien qu'il existe de nombreux défis liés à l'identification des deux dimensions distinctes de surcharge de rôle (Saunders et al. 2017), il serait utile de comprendre l'influence de la dimension affective de la surcharge de rôle, et plus particulièrement, le rôle

de la frustration liées à des difficultés rencontrées dans les tâches à effectuées, ainsi que le rôle d'un stress chronique sur la satisfaction au travail et les performances du commercial.



## BIBLIOGRAPHIE

- Aftab H (2012) A Study of Job Satisfaction and IT's Impact on the Performance in the Banking Industry of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* 3.
- Agarwal R et Karahanna E (2000) Time flies when you're having fun: Cognitive absorption and beliefs about information technology usage. *MIS quarterly*: 665-694.
- Agnihotri R, Dingus R, Hu MY et Krush MT (2016) Social media: Influencing customer satisfaction in B2B sales. *Industrial Marketing Management* 53: 172-180.
- Agnihotri R, Kothandaraman P, Kashyap R et Singh R (2012) Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 333-348.
- Agnihotri R, Rapp A et Trainor K (2009) Understanding the role of information communication in the buyer- seller exchange process: antecedents and outcomes. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Agnihotri R, Trainor KJ, Itani OS et Rodriguez M (2017). Examining the role of sales-based CRM technology and social media use on post-sale service behaviors in India. *Journal of Business Research* 81: 144-154.
- Ahearne M, Jelinek R et Rapp A (2005) Moving beyond the direct effect of SFA adoption on salesperson performance: Training and support as key moderating factors. *Industrial Marketing Management* 34(4): 379-388.
- Ahearne M, Srinivasan N et Weinstein L. (2004) Effect of technology on sales performance: Progressing from technology acceptance to technology usage and consequence. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24: 297-310.
- Ambrose SC, Rutherford BN, Shepherd CD et Tashchian A (2021) Salesperson burnout: the state of research, scaling, and framework advancement. *A Research Agenda for Sales*. Edward Elgar Publishing.
- Anderson JC et Narus JA (1991) Partnering as a focused market strategy. *California Management Review* 33: 95-113.
- Andzulis JM, Panagopoulos NG et Rapp A (2012) A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 305-316.
- Avlonitis GJ et Panagopoulos NG (2005) Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial marketing management* 34(4): 355-368.
- Barley SR, Meyerson DE et Grodal S (2011) E-mail as a source and symbol of stress. *Organization science* 22: 887-906.

- Beehr TA, Walsh JT et Taber TD (1976) Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied psychology* 61: 41.
- Behrman DN, Bigoness WJ et Perreault Jr WD (1981) Sources of job related ambiguity and their consequences upon salespersons' job satisfaction and performance. *Management Science* 27: 1246-1260.
- Behrman DN et Perreault Jr WD (1982) Measuring the performance of industrial salespersons. *Journal of Business Research* 10: 355-370.
- Berg-Beckhoff G, Nielsen G et Ladekjær Larsen E (2017) Use of information communication technology and stress, burnout, and mental health in older, middle-aged, and younger workers—results from a systematic review. *International journal of occupational and environmental health*, 23(2), 160-171.
- Bitner MJ, Booms BH et Mohr LA (1994) Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing* 58: 95-106.
- Bocconcelli R, Cioppi M and Pagano A (2017) Social media as a resource in SMEs' sales process. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Bolino MC et Turnley WH (2005) The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of applied psychology* 90(4): 740.
- Bollen KA et Stine RA. (1992) Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research* 21: 205-229.
- Boorum ML, Goolsby JR et Ramsey RP (1998) Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 26: 16-30.
- Boujena O, Johnston WJ et Merunka DR (2009) The benefits of sales force automation: a customer's perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 29: 137-150.
- Brown SP, Jones E et Leigh TW (2005) The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of applied psychology* 90: 972.
- Brown SP et Peterson RA (1993) Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research* 30: 63-77.
- Chakrabarty S, Brown G et Widing II RE (2013) Distinguishing between the roles of customer-oriented selling and adaptive selling in managing dysfunctional conflict in

- buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 33(3): 245-260.
- Chesley N (2014) Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress. *Work, employment and society* 28: 589-610.
- Churchill Jr GA, Ford NM, Hartley SW et Walker Jr OC (1985) The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of marketing research* 22(2): 103-118.
- Cirillo V, Evangelista R, Guarascio D et Sostero M (2021) Digitalization, routineness and employment: an exploration on Italian task-based data. *Research Policy* 50(7): 104079.
- Cote JA et Buckley MR (1987) Estimating trait, method, and error variance: Generalizing across 70 construct validation studies. *Journal of Marketing Research* 24: 315-318.
- Crosby LA, Evans KR et Cowles D (1990) Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The Journal of Marketing*: 68-81.
- Dampérat M, Jongmans E et Jolibert A (2020) La modélisation par les équations structurelles. In: Dunod (ed) *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing* Ed. 2: 429-476.
- Delacroix E, Rasolofoarison D et Jourdan P (2020) La collecte des données quantitatives. In: Dunod (ed) *Marketing Research: Méthodes de recherche et d'études en marketing* Ed. 2: 57-88.
- Delpechitre D, Black HG et Farrish J (2019) The dark side of technology: examining the impact of technology overload on salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Dess GG et Robinson Jr RB (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately- held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal* 5: 265-273.
- Diaz I, Chiaburu DS, Zimmerman RD et Boswell WR (2012) Communication technology: Pros and cons of constant connection to work. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 500-508.
- Diefendorff JM, Nolan MT, Tseng ST, Kenworthy ME et Fiorentino NL (2020) Job Involvement. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 129-155). Routledge.
- Dubinsky AJ et Hartley SW (1986) A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 14: 36-46.
- Duxbury L, Higgins C, Smart R et Stevenson M (2014) Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management* 25(3): 570-588.

- Dwyer FR, Schurr PH et Oh S (1987) Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*: 11-27.
- Edwards BD, Bell ST, Arthur Jr W et Decuir AD (2008) Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology* 57(3): 441-465.
- Ellis KL et Beatty SE (1995) Customer relationships with retail salespeople: a conceptual model and propositions. *ACR North American Advances*.
- Farhoomand AF et Drury DH (2002) Managerial information overload. *Communications of the ACM*.
- Feldman MS (2000) Organizational routines as a source of continuous change. *Organization science* 11: 611-629.
- Fisher DM (2014) A multilevel cross-cultural examination of role overload and organizational commitment: Investigating the interactive effects of context. *Journal of Applied Psychology* 99(4): 723.
- Fonner KL et Roloff ME (2012) Testing the connectivity paradox: Linking teleworkers' communication media use to social presence, stress from interruptions, and organizational identification. *Communication Monographs* 79: 205-231.
- Fornell C et Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
- Franke GR et Park J-E (2006) Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research* 43: 693-702.
- Freudenberger HJ et Richelson G (1980) The high cost of high achievement. *Paperback-Bantam Books*.
- Fu W et Deshpande SP (2014) The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics* 124: 339-349.
- Fujimoto Y, Ferdous AS, Sekiguchi T et Sugianto LF (2016) The effect of mobile technology usage on work engagement and emotional exhaustion in Japan. *Journal of Business Research* 69: 3315-3323.
- Green F (2004). Work intensification, discretion, and the decline in well-being at work. *Eastern Economic Journal* 30(4): 615-625.
- Guenzi P, Pardo C et Georges L (2007) Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 36: 121-133.

- Hair JF, Black WC, Babin BJ et Anderson RE (2019) In: Cengage (ed) *Multivariate data analysis*.
- Harris MM et Bladen A (1994) Wording effects in the measurement of role conflict and role ambiguity: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Management* 20: 887-901.
- Harter JK, Schmidt FL et Hayes TL (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87(2): 268.
- Hartmann N et Lussier B (2020) Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*.
- Hayes AF (2018) *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Hernandez B, Jimenez J et Martín MJ (2008) Extending the technology acceptance model to include the IT decision-maker: A study of business management software. *Technovation* 28(3): 112-121.
- Ho J et Tang R (2001) Towards an optimal resolution to information overload: an infomediary approach. *Proceedings of the 2001 international ACM SIGGROUP conference on supporting group work*: 91-96.
- Holloway BB, Deitz GD et Hansen JD (2013) The benefits of sales force automation (SFA): an empirical examination of SFA usage on relationship quality and performance. *Journal of Relationship Marketing* 12(4): 223-242.
- House JS (1980) *Occupational Stress and the Mental and Physical Health of Factory Workers*. *Research Report Series*: ERIC.
- Hu L-T et Bentler PM (1998) Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological methods* 3: 424.
- Hulland J, Baumgartner H et Smith KM (2018) Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science* 46: 92-108.
- Hunter GK et Perreault Jr WD (2006) Sales technology orientation, information effectiveness, and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 26: 95-113.
- Hunter GK et Perreault Jr WD (2007) Making sales technology effective. *Journal of Marketing* 71: 16-34.
- Ingram TN, LaForge RW et Leigh TW (2002) Selling in the new millennium: A joint agenda. *Industrial Marketing Management* 31(7): 559-567.

- Iqbal MT, Latif W et Naseer W (2012) The impact of person job fit on job satisfaction and its subsequent impact on employees performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 3: 523-530.
- Itani OS, Agnihotri R et Dingus R (2017) Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Industrial Marketing Management* 66: 64-79.
- Jamal M (2005) Personal and organizational outcomes related to job stress and Type- A behavior: a study of Canadian and Chinese employees. *Stress and Health: Journal of the International society for the investigation of stress* 21: 129-137.
- Jap SD et Ganesan S (2000) Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research* 37: 227-245.
- Jaramillo F, Locander WB, Spector PE et Harris EG (2007) Getting the job done: The moderating role of initiative on the relationship between intrinsic motivation and adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 27: 59-74.
- Jelinek R (2013) All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. *Business horizons* 56: 635-642.
- Jones E, Brown SP, Zoltners AA et Weitz BA (2005) The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 25: 105-111.
- Jones E, Chonko L, Rangarajan D et Roberts J (2007) The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salesperson performance. *Journal of Business Research* 60: 663-671.
- Jones E, Roberts J et Chonko L. (2000) Motivating sales entrepreneurs to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations. *Journal of Marketing Theory and Practice* 8: 37-49.
- Jones E, Sundaram S et Chin W (2002). Factors leading to sales force automation use: A longitudinal analysis. *Journal of personal selling & sales management* 22(3): 145-156.
- Judge TA, Thoresen CJ, Bono JE et Patton GK (2001) The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin* 127(3): 376.
- Judge TA, Zhang SC et Glerum DR (2020) Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*: 207-241.
- Julienne E, Damperat M et Franck R (2019) Customer Relationships and Digital Technologies: What Place and Role for Sales Representatives? *Augmented Customer Strategy: CRM in the Digital Age*: 149-166.

- Karimikia H et Singh H (2019) A meta-analysis of the negative outcomes of ict use at work, incorporating the role of job autonomy.
- Kim H-S et Kim Y-G (2009) A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management* 38: 477-489.
- Kline RB (2015) *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Kurtessis JN, Eisenberger R, Ford MT, Buffardi LC, Stewart KA et Adis CS (2017) Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management* 43(6): 1854-1884.
- Lacoste S (2016) Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management* 54: 33-43.
- Loan L (2020) The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters* 10(14): 3307-3312.
- Li L, Zhu Y et Park C (2018) Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal* 46: 1909-1922.
- Limbu YB, Jayachandran C et Babin BJ (2014) Does information and communication technology improve job satisfaction? The moderating role of sales technology orientation. *Industrial Marketing Management* 43: 1236-1245.
- Locke EA (1976) The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Low GS, Cravens DW, Grant K et Moncrief WC (2001) Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*.
- Malach-Pines A (2005) The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management* 12: 78.
- Mano RS et Mesch GS (2010). E-mail characteristics, work performance and distress. *Computers in Human Behavior* 26(1): 61-69.
- Marshall GW, Moncrief WC, Rudd JM et Lee N (2012) Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 32: 349-363.
- Martínez-Tur V, Moliner C et Maniezki A (2020) Organizational Justice. *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*: 45-70.
- Martocchio JJ et Webster J (1992) Effects of feedback and cognitive playfulness on performance in microcomputer software training. *Personnel Psychology* 45: 553-578.

- Maslach C (1982) Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. *Job stress and burnout*: 29-40.
- Maslach C et Jackson SE (1984) Burnout in organizational settings. *Applied social psychology annual*.
- Maslach C, Schaufeli WB et Leiter MP (2001) Job burnout. *Annual review of psychology* 52: 397-422.
- Matthews LM et Rutherford BN (2020) The impact of skill discretion and work demands on salesperson job satisfaction: the mediating influence of the burnout facets. *Journal of Personal Selling & Sales Management*: 1-11.
- Matthews RA, Winkel DE et Wayne JH (2014) A longitudinal examination of role overload and work–family conflict: The mediating role of interdomain transitions. *Journal of Organizational Behavior* 35(1): 72-91.
- McQuitty S (2004) Statistical power and structural equation models in business research. *Journal of Business Research* 57(2): 175-183.
- Moore JE (2000) One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS quarterly*: 141-168.
- Moore JN, Hopkins CD et Raymond MA (2013) Utilization of relationship-oriented social media in the selling process: A comparison of consumer (B2C) and industrial (B2B) salespeople. *Journal of Internet Commerce* 12(1): 48-75.
- Mullins RR, Ahearne M, Lam SK, Hall ZR et Boichuk JP (2014) Know your customer: How salesperson perceptions of customer relationship quality form and influence account profitability. *Journal of Marketing* 78: 38-58.
- Nelson CA, Walsh MF et Cui AP (2020) The role of analytical CRM on salesperson use of competitive intelligence. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- O’Driscoll MP, Brough P, Timms C et Sawang S (2010) Engagement with information and communication technology and psychological well-being. In *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress*. Emerald Group Publishing Limited.
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D et Evans KR (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing* 70: 136-153.
- Palmatier RW, Dant RP, Grewal D et Evans KR (2007) Les facteurs qui influencent l’efficacité du marketing relationnel: une méta-analyse. *Recherche et applications en marketing* 22: 79-103.

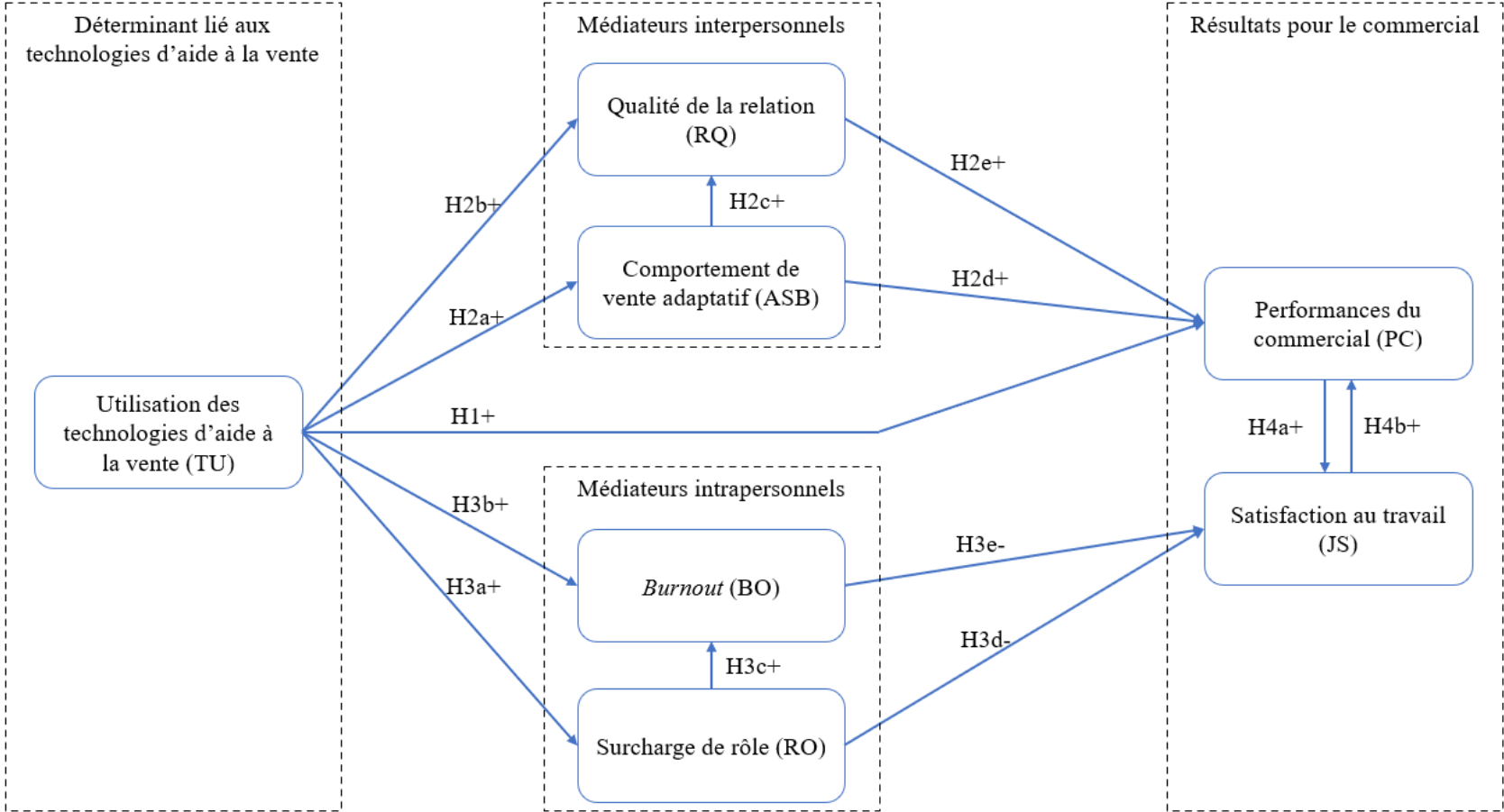


- Park JE, Kim J, Dubinsky AJ et Lee H (2010) How does sales force automation influence relationship quality and performance? The mediating roles of learning and selling behaviors. *Industrial Marketing Management* 39: 1128-1138.
- Park JE et Holloway BB (2003) Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of personal selling & sales management* 23(3): 239-251.
- Pines A et Aronson E (1983) Combatting burnout. *Children and Youth Services Review* 5(3): 263-275.
- Pines A et Aronson E (1988). *Career burnout: Causes and cures*. Free press..
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Lee JY et Podsakoff NP (2003) Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology* 88(5): 879.
- Preacher KJ et Hayes AF (2004) SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers* 36: 717-731.
- Rangarajan D, Jones E et Chin W (2005) Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management* 34: 345-354.
- Rapp A et Beeler L (2021) The state of selling & sales management research: a review and future research agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice* 29: 37-50.
- Rapp A, Beitelspacher LS, Schillewaert N et Baker TL (2012) The differing effects of technology on inside vs. outside sales forces to facilitate enhanced customer orientation and interfunctional coordination. *Journal of Business Research* 65(7): 929-936.
- Rauyruen P et Miller KE (2007) Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research* 60: 21-31.
- Rayburn SW, Badrinarayanan V, Anderson ST et Gupta A (2021). Continuous techno-training and business-to-business salesperson success: How boosting techno-efficacy enhances sales effort and performance. *Journal of Business Research* 133: 66-78.
- Robbins SP et Judge T (2009) Chapter 8 *Organizational Behavior*: Pearson/Prentice Hall.
- Román S et Rodríguez R (2015) The influence of sales force technology use on outcome performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Román S et Iacobucci D (2010) Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(3): 363-382.

- Rutkowski AF et Saunders CS (2018) *Emotional and cognitive overload: the dark side of information technology*. Routledge.
- Saunders C, Wiener M, Klett S et Sprenger S (2017) The impact of mental representations on ICT-related overload in the use of mobile phones. *Journal of management information systems* 34: 803-825.
- Schaufeli W et Enzmann D (1998) *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*: CRC press.
- Schmitt J, Jolibert A et Jourdan P (2021) Les analyses factorielles et l'analyse multidimensionnelle non-métrique. *Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing*, 2nd édition Dunod : 219-268.
- Sessa VI et Bowling NA (2020). *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*. Routledge.
- Sharma S, Mukherjee S, Kumar A et Dillon WR (2005) A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research* 58(7): 935-943.
- Sharma A, Rich GA et Levy M. (2004) Comment: Starting to solve the method puzzle in salesperson self-report evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management* 24(2): 135-139.
- Singh J (2000) Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing* 64: 15-34.
- Speier C et Venkatesh V (2002) The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing* 66: 98-111.
- Spiro RL et Weitz BA (1990) Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*: 61-69.
- Springer GJ (2011) A study of job motivation, satisfaction, and performance among bank employees. *Journal of Global Business Issues* 5: 29.
- Steenkamp J-BE et Van Trijp HC (1991) The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in marketing* 8: 283-299.
- Sundaram S, Schwarz A, Jones E et Chin WW (2007) Technology use on the front line: how information technology enhances individual performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35: 101-112.
- Sweeney JT et Summers SL (2002) The effect of the busy season workload on public accountants' job burnout. *Behavioral Research in Accounting* 14: 223-245.

- Ter Hoeven CL, van Zoonen W et Fonner KL (2016) The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs* 83: 239-263.
- Vilatte J-C (2007) Méthodologie de l'enquête par questionnaire. *Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon*.
- Vosgerau J et Anderson E (2004) A social perception view of business relationships in the service sector. *ACR North American Advances*.
- Walker Jr OC, Churchill Jr GA et Ford NM (1977) Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research* 14: 156-168.
- Wang G et Netemeyer RG (2004) Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research* 57: 805-812.
- Weitz BA (1978) Relationship between salesperson performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research* 15: 501-516.
- Weitz BA, Sujan H et Sujan M (1986) Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing* 50: 174-191.
- Williams P, Ashill N et Naumann E (2017) Toward a contingency theory of CRM adoption. *Journal of Strategic Marketing* 25(5-6): 454-474.
- Yang C-L et Hwang M (2014) Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*.
- Yilmaz C (2002) Salesperson performance and job attitudes revisited: An extended model and effects of potential moderators. *European Journal of Marketing*.
- Zallocco R, Pullins EB et Mallin ML (2009) A re- examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Zhao X, Lynch Jr JG et Chen Q (2011) Reconsidérer Baron et Kenny: mythes et vérités à propos de l'analyse de médiation. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* 26: 81-95.

**FIGURE 1 – Le modèle proposé**



**TABLEAU 1 – Fiabilité, validité convergente, validité discriminante**

Construits	V.E.	Carrés des corrélations					
		TU	ASB	RQ	RO	JS	PC
TU	<b>0,82</b> (a)	<i>0,91</i> (b)					
ASB	<b>0,53</b>	0,12 (c)	<i>0,72</i>				
RQ	<b>0,71</b>	0,07	0,12	<i>0,84</i>			
RO	<b>0,65</b>	0,04	0,04	0,00	<i>0,80</i>		
JS	<b>0,50</b>	0,12	0,15	0,14	0,06	<i>0,71</i>	
PC	<b>0,58</b>	0,15	0,38	0,24	0,00	0,41	<i>0,81</i>

(a) La variance extraite moyenne (AVE Average Variance Extracted) par construit est présentée dans la deuxième colonne et est en gras.

(b) Les coefficients alpha sont présentés dans la diagonale et sont en italique.

(c) Les carrés des corrélations entre construits sont présentés dans le triangle inférieur.

**TABLEAU 2 – Résultats du test du modèle proposé**

				Coef. stand.	Ecart type	test t	p
<b><i>L'utilisation des technologies d'aide à la vente comme déterminant</i></b>							
H1	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	Performances du commercial	0,16	0,020	2,216	0,027
<b><i>Le rôle des mécanismes interpersonnels</i></b>							
H2a	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	Comportement de vente adaptatif	0,36	0,043	4,425	0,000
H2b	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	Qualité de la relation	0,16	0,047	1,799	0,072
H2c	Comportement de vente adaptatif	→	Qualité de la relation	0,28	0,101	2,951	0,003
H2d	Comportement de vente adaptatif	→	Performances du commercial	0,44	0,055	4,283	0,000
H2e	Qualité de la relation	→	Performances du commercial	0,31	0,045	3,568	0,000
<b><i>Le rôle des mécanismes intrapersonnels</i></b>							
H3a	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	Surcharge du rôle de commercial	-0,19	0,061	-2,443	0,015
H3b	Utilisation des technologies d'aide à la vente	→	<i>Burnout</i> du commercial	0,05	0,039	0,741	0,458
H3c	Surcharge du rôle de commercial	→	<i>Burnout</i> du commercial	0,58	0,055	8,139	0,000
H3d	Surcharge du rôle de commercial	→	Satisfaction au travail	0,09	0,045	1,220	0,222
H3e	<i>Burnout</i> du commercial	→	Satisfaction au travail	-0,42	0,064	-5,077	0,000
<b><i>Les conséquences pour le commercial</i></b>							
H4a	Satisfaction au travail	→	Performances du commercial	0,53	0,188	4,716	0,000
H4b	Performances du commercial	→	Satisfaction au travail	0,31	0,075	2,456	0,014
<b>Mesures d'adéquation globale</b>							
	$\chi^2$ / ddl		372,501 / 258 (1,444)				
	RMSEA		0,048				

TLI	0,945
CFI	0,953
SRMR	0,058

---

**TABLEAU 3 – Test des effets médiateurs**

	<b>Coef stand.</b>	<b>Borne basse</b>	<b>Borne haute</b>	<i>p. value</i>
<b><i>Effets indirects via le comportement de vente adaptatif et la qualité de la relation (H2f)</i></b>				
. Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU) → Performances du commercial (PC)	0,32	0,21	0,47	0,004
<b><i>Effets indirects via la surcharge de rôle et le burnout (H3f)</i></b>				
. Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU) → Satisfaction au travail (JS)	0,26	0,11	0,39	0,015



## ANNEXE A – Moyennes, écarts-types et matrice des corrélations

	M	$\sigma$	TU1	TU2	TU3	ASB1	ASB2	ASB3	CO1	CO2	SAT1	SAT2	COMM1	COMM2	RO1	RO2	RO3	JS1	JS2	JS3	CP1	CP2	CP3	SP1	SP2	SP3	
TU1	4,22	1,864	1																								
TU2	4,49	1,796	0,82	1																							
TU3	4,56	1,728	0,815	0,833	1																						
ASB1	5,57	1,232	0,224	0,229	0,228	1																					
ASB2	5,44	1,147	0,28	0,286	0,285	0,611	1																				
ASB3	5,30	1,402	0,188	0,192	0,191	0,41	0,511	1																			
CO1	5,77	1,065	0,164	0,167	0,166	0,168	0,21	0,141	1																		
CO2	5,90	1,123	0,149	0,153	0,152	0,154	0,192	0,128	0,726	1																	
SAT1	5,66	1,109	0,173	0,177	0,176	0,178	0,222	0,149	0,533	0,486	1																
SAT2	5,60	1,088	0,177	0,181	0,18	0,182	0,227	0,152	0,545	0,497	0,747	1															
COMM1	5,35	1,278	0,164	0,168	0,167	0,169	0,211	0,141	0,505	0,46	0,534	0,546	1														
COMM2	4,51	1,345	0,117	0,119	0,119	0,12	0,15	0,1	0,359	0,328	0,38	0,389	0,612	1													
RO1	3,46	1,674	-0,134	-0,137	-0,136	-0,037	-0,047	-0,031	-0,027	-0,025	-0,029	-0,03	-0,027	-0,019	1												
RO2	3,90	1,748	-0,161	-0,164	-0,163	-0,045	-0,056	-0,038	-0,033	-0,03	-0,035	-0,035	-0,033	-0,023	0,753	1											
RO3	3,89	1,610	-0,11	-0,112	-0,112	-0,031	-0,038	-0,026	-0,022	-0,02	-0,024	-0,024	-0,022	-0,016	0,515	0,619	1										
JS1	5,48	1,134	0,162	0,166	0,165	0,186	0,233	0,156	0,158	0,144	0,167	0,171	0,158	0,113	-0,124	-0,149	-0,102	1									
JS2	5,43	1,008	0,186	0,19	0,189	0,214	0,267	0,179	0,181	0,165	0,192	0,196	0,181	0,129	-0,142	-0,171	-0,117	0,562	1								
JS3	4,84	1,281	0,142	0,145	0,144	0,163	0,204	0,136	0,138	0,126	0,146	0,149	0,138	0,098	-0,108	-0,13	-0,089	0,428	0,491	1							
CP1	5,36	1,040	0,253	0,259	0,257	0,299	0,373	0,25	0,253	0,231	0,268	0,274	0,254	0,181	-0,068	-0,081	-0,056	0,301	0,346	0,264	1						
CP2	5,21	1,074	0,251	0,256	0,255	0,296	0,369	0,248	0,251	0,229	0,265	0,271	0,251	0,179	-0,067	-0,08	-0,055	0,299	0,343	0,261	0,496	1					
CP3	5,39	1,054	0,283	0,29	0,288	0,335	0,418	0,28	0,284	0,259	0,3	0,307	0,284	0,202	-0,076	-0,091	-0,062	0,338	0,387	0,295	0,561	0,555	1				
SP1	5,28	1,005	0,198	0,202	0,201	0,234	0,292	0,195	0,198	0,181	0,21	0,214	0,199	0,141	-0,053	-0,063	-0,043	0,236	0,27	0,206	0,279	0,276	0,312	1			
SP2	5,24	1,057	0,202	0,206	0,205	0,238	0,298	0,199	0,202	0,184	0,214	0,219	0,202	0,144	-0,054	-0,065	-0,044	0,24	0,276	0,21	0,284	0,282	0,318	0,605	1		
SP3	5,14	1,052	0,208	0,212	0,211	0,245	0,306	0,205	0,208	0,189	0,22	0,225	0,208	0,148	-0,055	-0,067	-0,046	0,247	0,284	0,216	0,292	0,29	0,328	0,623	0,635	1	

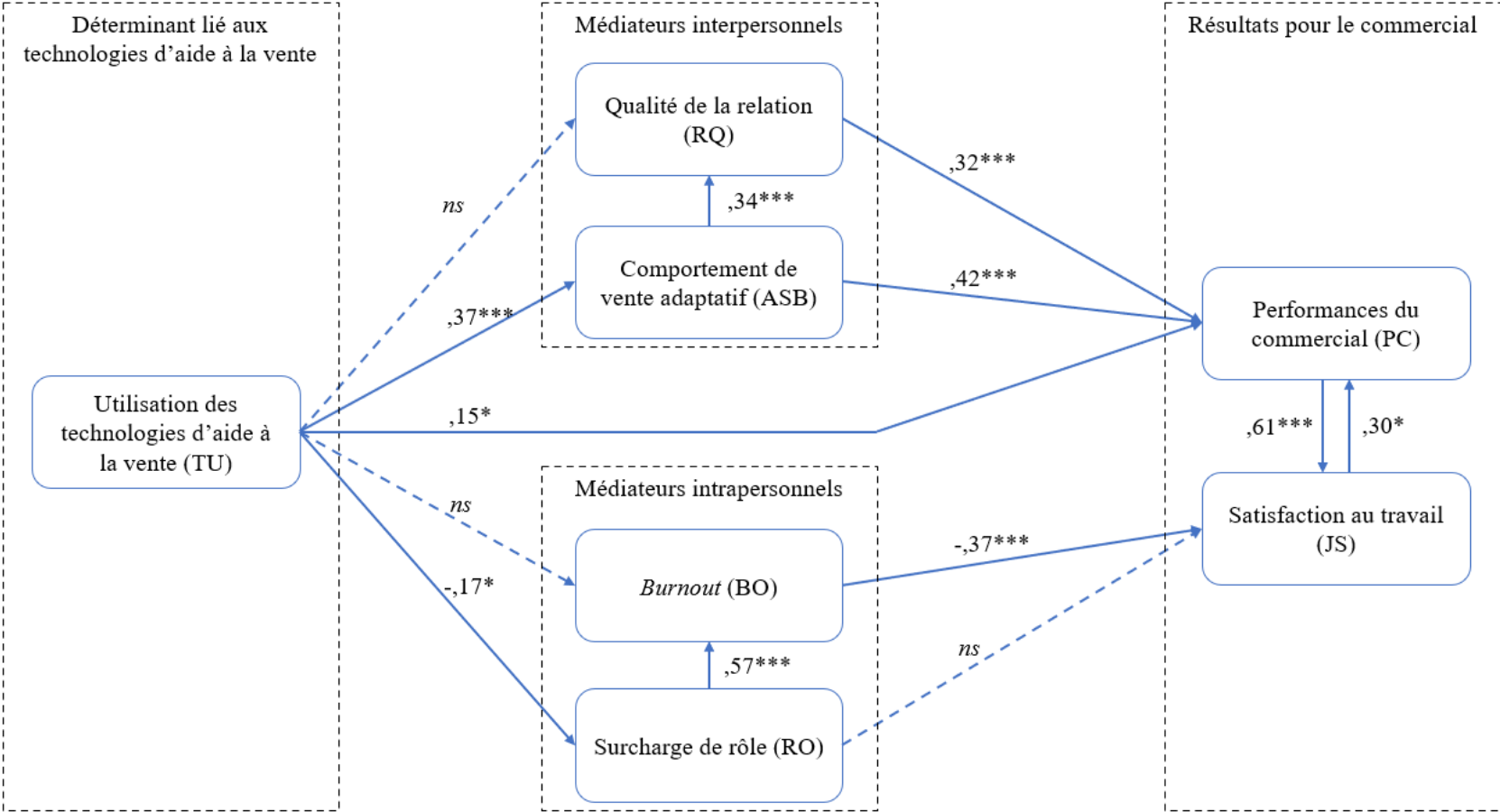
## ANNEXE B – Libellés des items et test du modèle de mesure

CODES	Libellés des items	$\lambda$			
		stand.	$\sigma$	t-test	p
<i>Utilisation des technologies d'aide à la vente (TU)</i>					
TU1	J'utilise au maximum les technologies d'aide à la vente pour m'aider dans mon travail.	0,90	-	-	-
TU2	J'utilise toutes les capacités des technologies d'aide à la vente pour améliorer mes résultats au travail.	0,92	0,05	19,26	0,000
TU3	J'intègre les technologies d'aide à la vente dans ma routine de travail.	0,91	0,05	19,04	0,000
<i>Comportement de vente adaptatif (ASB)</i>					
ASB1	Je varie mon style de vente d'une situation à l'autre.	0,70	-	-	-
ASB2	J'aime bien utiliser différentes approches de vente.	0,87	0,13	8,80	0,000
ASB3	Je change mon approche d'un client à un autre.	0,59	0,13	7,23	0,000
<i>Qualité de la relation perçue par le commercial (RQ)</i>					
<i>Dimension – Confiance (CO)</i>					
CO1	Mes clients me perçoivent comme une personne intègre.	0,89	-	-	-
CO2	Mes clients me considèrent honnête lors de toutes nos transactions.	0,81	0,09	11,12	0,000
<i>Dimension – Satisfaction (SAT)</i>					
SAT1	Globalement, Je pense que mes clients sont très satisfaits de travailler avec moi.	0,86	-	-	-
SAT2	Globalement, mes clients aiment beaucoup travailler avec moi.	0,87	0,08	12,63	0,000
<i>Dimension – Engagement (COMM)</i>					
COMM1	Mes clients me sont généralement fidèles sur le long terme.	0,93	-	-	-
COMM2	Mes clients sont généralement prêts à faire des sacrifices pour préserver notre relation sur le long terme.	0,66	0,10	7,81	0,000
<i>Surcharge du rôle de commercial (RO)</i>					
RO1	Je n'ai pas le temps de terminer mon travail.	0,79	-	-	-
RO2	J'ai trop de travail à faire pour une seule personne.	0,96	0,10	12,74	0,000
RO3	Les normes de performance de mon travail sont trop élevées.	0,65	0,08	9,53	0,000
<i>Satisfaction au travail (JS)</i>					
JS1	Globalement, je suis très satisfait de mon travail.	0,70	-	-	-
JS2	Je suis généralement satisfait des activités que j'effectue au travail.	0,80	0,12	8,69	0,000

JS3	La plupart des personnes occupant le même type de poste que moi sont très satisfaites de leur travail.	0,61	0,14	7,29	0,000
<b>Performances du commercial (PC)</b>					
<i>Dimension - Performances créatives (CP)</i>					
CP1	Je trouve fréquemment des solutions originales pour résoudre les problèmes.	0,71	-	-	-
CP2	Je propose souvent des solutions inédites pour répondre aux besoins des clients.	0,70	0,12	8,45	0,000
CP3	J'arrive à aider mes clients grâce à des solutions nouvelles auxquelles ils n'avaient pas pensé.	0,79	0,12	9,21	0,000
<i>Dimension - Performances des ventes (SP)</i>					
SP1	J'obtiens des résultats de vente supérieurs aux attentes.	0,77	-	-	-
SP2	Je dépasse les objectifs de vente qui me sont fixés pour l'année.	0,79	0,11	10,21	0,000
SP3	Je réalise des performances commerciales excellentes.	0,81	0,11	10,38	0,000

---

**Annexe C – Présentation figurative des résultats du modèle proposé**



—> Relations statistiquement significatives : \* pour  $p < 0,05$ , \*\* pour  $p < 0,01$  et \*\*\* pour  $p < 0,001$   
 - -> Relations non statistiquement significatives (ns)