

Hanen Kharrat Samet
Assistante à l'I.H.E.C Sfax-Tunisie
Doctorante à la Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion (F.S.E.G) de Sfax - Tunisie
Unité de Recherche en Marketing F.S.E.G - Sfax
Adresse : Rte de l'aérodrome km 4.5 B.P 1088 – 3018 Sfax Tunisie
E-mail : hanen.kharrat@fsegs.rnu.tn

Fathi Akrouf
Professeur de Marketing à la Faculté des Sciences Economiques et de
Gestion de Sfax - Tunisie
Unité de Recherche en Marketing F.S.E.G - Sfax
Adresse : Rte de l'aérodrome km 4.5 B.P 1088 – 3018 Sfax Tunisie
E-mail : Fathi.akrouf@fsegs.rnu.tn

La procrastination chez le vendeur : État de l'art et perspectives de recherche en force de vente

Procrastination among salespersons: Literature Review and Sales Force Research Perspectives

Résumé:

La procrastination comme trait de personnalité est largement utilisée en psychologie pour décrire un comportement de report des décisions et des tâches difficiles. Cette approche est utilisée pour comprendre les décalages entre les objectifs fixés et les performances réalisées dans plusieurs domaines (les études, le travail, la vie courante...). La procrastination a fait l'objet de travaux récents en marketing et notamment dans le domaine du comportement du consommateur, mais non dans le domaine de la force de vente. Cet article essaie d'expliquer ce trait de personnalité et tente de l'intégrer dans le domaine de la force de vente pour expliquer les mauvaises performances des vendeurs. Sous cet angle, certaines causes de la procrastination des vendeurs sont soulignées et quelques variables modératrices de la relation entre la procrastination et ses causes sont mises en évidence. Cela est dans le but de dresser un modèle de procrastination des vendeurs.

Mots clés : les vendeurs, le trait de procrastination, la performance.

Abstract

Procrastination as a personality trait is widely used in psychology in order to explain decisions and hard task delay behaviour. This approach is used to understand gaps between fixed target and achieved performance in various areas (studies, at work, daily life...). Procrastination has been recently used in marketing, especially in consumer behaviour to explain consumer buying delay, but not in sales force area. This article tries to explain this personality trait and introduce its use in sales force field in order to understand some salesperson's bad outcomes. In sales area, some procrastination causes are picked up and some moderating factors are presented in order to better dress a salespersons procrastination model.

Key words: salespersons, procrastination trait, performance.

INTRODUCTION :

La procrastination est un trait de personnalité qui consiste à tout remettre au lendemain d'une manière intentionnelle et à pratiquer des activités qui plaisent au lieu d'exercer ses obligations. Ce trait de personnalité traduit un comportement de report de la tâche ou de la décision censée être exécutée ou prise. Bien que le terme "procrastination" est un terme relativement ancien (première apparition du mot en 1548), son utilisation est de plus en plus courante dans le langage commun ces derniers temps. C'est apparemment une maladie du temps moderne (Milgram, 1992). Toutes les nations demandent à ces citoyens d'être un modèle pour les autres ; on leur demande une éducation sévère pour leurs enfants, d'être compétents pour décrocher les meilleures opportunités de travail, de planifier et de programmer leur vie longtemps en avance. Devant une telle ambiguïté à concilier entre ces exigences, le citoyen tend à "procrastiner" pour éviter des situations conflictuelles ou pour ne pas se dévaloriser.

Ce constat, fondé sur la vision de Milgram (1992), nous fait comprendre que la procrastination peut intervenir dans plusieurs domaines : à l'école dès le plus jeune âge, dans la vie courante et au travail. Si les recherches en psychologie portant sur la procrastination sont nombreuses notamment celles concernant la procrastination à l'école et dans la vie de tous les jours (tâches ménagères, relations interpersonnelles, achat...), elles le sont moins quant elles approchent le domaine du travail. Les quelques travaux de Harris et Sutton (1983) et de Van Eerde (1998, 2000 et 2003a, 2003b) ont approché le sujet globalement mais sans spécifier les domaines d'activités tels que la vente, l'enseignement, la médecine ou autres.

Si en marketing, la procrastination n'a fait l'objet d'aucune recherche en force de vente à la connaissance des auteurs, les occasions de procrastiner pour le vendeur sont multiples. Un vendeur peut procrastiner et retarder plusieurs fois un rendez-vous avec un client parce qu'il ne s'est pas encore renseigné sur lui ou parce qu'il sent qu'il n'est pas encore préparé pour l'affronter. Le vendeur peut également reporter voire même éviter certains appels téléphoniques qu'il a à faire dans le cadre de la prospection découragé par la répugnance de cette tâche (Winicour, 1993). Finalement, un vendeur peut retarder certaines tâches à effectuer dans la journée sous prétexte d'une journée lourde (Smith, 1989). Ces annulations ont été longtemps attribuées à l'autonomie dont jouit certain type de vendeur.

Ces illustrations, qui soulignent l'aspect négatif de la procrastination, ancrent le concept dans l'activité de vente avec comme questions sous-jacentes : quel est le rôle de la procrastination dans l'accomplissement et l'achèvement des activités formant le rôle du vendeur ? Quel est l'impact de ce trait de personnalité sur la performance des vendeurs ? Y a-t-il d'autres débouchés négatifs possibles sur le vendeur et sur l'organisation ?

Dans la mesure où la quasi-totalité des recherches passées ont mis l'accent sur les variables psychologiques internes à l'individu comme source de procrastination, nous proposons dans cet article de visualiser d'autres causes liées au contexte de vente et qui amènent les vendeurs à "procrastiner". Quel statut revêt alors cette variable : modère-t-elle la relation entre les causes de la procrastination et la performance des vendeurs ; ou la performance ne peut être affectée que par la présence ou l'absence d'un trait de procrastination ?

Enfin, si nos illustrations ont permis de visualiser la procrastination chez le vendeur uniquement sous un angle négatif (appelé procrastination dysfonctionnelle), pourrait-on parler de la procrastination fonctionnelle et l'introduire dans le domaine de la force de vente pour en tirer des débouchés positifs ?

L'intégration de la procrastination dans le domaine de la force de vente permet d'envisager plusieurs développements et notamment en matière de *gestion de la force de vente*. Bien que l'on ait avancé deux types de procrastination, nous allons nous axer dans cet article sur l'aspect négatif de celle-ci. Dans cette optique, nous allons exposer un bref historique sur la procrastination et mettre en exergue les évolutions récentes en la matière, nous nous attarderons ensuite sur l'identification de certaines causes de la procrastination, outre que les causes psychologiques internes jusque là étudiées, qui vont l'inscrire dans une perspective de force de vente.

LA PROCRASTINATION : CONCEPTUALISATION ET ESSAIE DE CLARIFICATION

A partir du 18^{ème} siècle, le mot procrastination est dans le langage commun et décrit un comportement déviant et récurrent. Il a été longtemps associé à la paresse malgré l'existence de certaines différences. Ainsi, le "procrastinateur" est une personne qui met en place une stratégie de manipulation par le biais de laquelle il amène une autre personne à faire ses devoirs à sa place. Bien que la définition de la procrastination ait largement évolué, le sens péjoratif a persisté.

Définitions et usages de la procrastination:

Il y a autant de définitions que de recherches sur la procrastination. Le tableau 1 (Tableau 1) regroupe un certain nombre de définitions d'origines françaises et anglo-saxonnes.

Tableau 1: quelques définitions de la procrastination :

Auteur	Définition
The American Heritage® Dictionary of the English Language: Fourth Edition (2000)	<i>Reporter</i> l'accomplissement de quelque chose, spécialement en dehors de la paresse et de la négligence habituelles.
The Merriam-Webster Online The Language Center (2004)	<i>Reporter intentionnellement</i> l'accomplissement de quelque chose <i>qui devrait être effectuée</i> .
Le dictionnaire français Le Robert	Tendance à <i>remettre</i> au lendemain <u>des décisions à prendre ou leur exécution</u> , à <i>ajourner</i> , à <i>temporiser</i>
Van Eerde (2003a)	L' <i>évitement</i> de l'exécution d'une action projetée.
Harris et Sutton (1983)	L'acte de <i>reporter</i> une tâche que la personne en question et les autres intervenants dans le rôle s'attendent à ce qu'elle soit <i>effectuée au moment présent</i>
Anne Louise Fournier (1999)	L'habitude de <i>reporter</i> inutilement à plus tard des tâches ou des activités

A partir de ces différentes définitions et de la littérature existante, nous pouvons soulever les cinq points suivants caractérisant le concept de procrastination :

- la procrastination se manifeste dans un comportement de report ou d'évitement ;
- la procrastination consiste à reporter une action à faire ou une décision à prendre. On parle alors de ***procrastination comportementale*** (report de l'action) et de ***procrastination décisionnelle*** (report de la décision). Dans certaines situations, la décision concerne l'exécution d'une tâche, ainsi les deux types de procrastination coïncident et s'appelle ***procrastination compulsive*** ;
- si à la base, la procrastination est un trait de personnalité, elle prend enfin de parcours la forme d'une habitude. En fait, il faut inclure ici la notion de potentiel de procrastination. La majorité des personnes ont le trait de procrastination mais certaine personnalité le laisse apparaître prenant ainsi la forme d'habitude, d'autre la maîtrise ;
- tout repose sur l'intention de départ. L'intention différencie la procrastination des autres concepts proches. Si elle est intentionnelle c'est qu'elle est faite d'une manière consciente ;
- la notion d'échéance joue un rôle important dans la définition de la procrastination. Plus l'échéance est proche, plus l'intensité de la procrastination est faible. A l'opposé, plus l'échéance est lointaine, plus les "procrastinateurs" épuisent à fond leur trait de personnalité.

Pour synthétiser, nous pouvons dire que *la procrastination est un trait de personnalité qui consiste à remettre à plus tard des activités à faire (action ou décision) d'une manière intentionnelle et consciente jusqu'à la dernière minute avant l'échéance*. Cela suppose que la personne soit dotée d'un potentiel de procrastination qui peut varier de faible à fort selon les personnalités (procrastination occasionnelle, chronique ou sévère). Ce trait est manifeste lorsque le potentiel est généralement fort et que l'environnement est favorable.

Nuance avec d'autres concepts

La procrastination ne coïncide en aucun cas ni à la paresse, ni à l'hésitation et ni à la flânerie. En effet, si l'individu a choisi de commencer une activité le dernier jour avant l'échéance, il ne souffre pas pour autant de procrastination. Tout est une question d'intention de départ qui fait la différence.

- La paresse est une forme de répugnance au travail qui peut déboucher sur le non lieu de la tâche alors que la procrastination débouche sur l'accomplissement de la tâche à la dernière minute ;
- L'hésitation est une forme d'indécision sur l'exécution de la tâche (je fais ou je ne fais pas), alors que la procrastination concerne le moment de l'exécution de la tâche (je fais, mais plus tard) ;
- La flânerie ressemble à la paresse, *c'est le fait d'errer sans but*¹. Elle peut déboucher sur un non lieu de l'activité comme elle peut déboucher sur une réalisation médiocre alors que la procrastination débouche forcément sur la réalisation de la tâche dont le résultat peut être qualifié de bon dans certains cas.

Procrastination : valeur ou coût ?

La définition avancée fait apparaître certes l'aspect négatif de la procrastination mais cela n'empêche pas l'existence d'un autre *aspect positif de la procrastination*. Nous les nommons *procrastination fonctionnelle* et *procrastination dysfonctionnelle* pour décrire respectivement l'aspect positif et négatif. Dans le cadre de la procrastination fonctionnelle, la personne peut retarder le moment d'effectuer la tâche jusqu'au moment où elle se sent bien préparée et attend le moment opportun pour le faire. Les vendeurs sont aussi concernés par ce type de procrastination surtout au niveau de la prospection et de la préparation de l'entretien. Ils sont

¹ Dictionnaire français le Robert.

amenés à avoir le maximum d'informations sur le client potentiel avant d'entrer en contact avec lui. Au cours de la présentation, un détail manquant peut échouer la vente.

Pour se préparer convenablement à l'entretien, le vendeur itinérant peut passer beaucoup de temps à chercher l'information. Est-il capable, dans ce cas, de distinguer et de mettre des limites entre le comportement sage de procrastination et la procrastination chronique?

La gestion de la négociation peut constituer une autre cause probable à la procrastination fonctionnelle chez le vendeur. Ce dernier ne doit proposer son produit immédiatement au cours de la discussion, mais doit plutôt retarder le moment de le proposer comme une solution idéale aux problèmes du client. Cette fine tactique mettra le client en position dominée et donnera plus de chance au vendeur de persuader son interlocuteur. Toutefois si cette tendance à retarder le moment d'exposer le produit devient chronique pour cacher une incompétence technique par exemple, la procrastination revêtira alors une forme dysfonctionnelle.

Procrastination dysfonctionnelle : des niveaux différents d'intensité

Deux grandes approches ont essayé de classifier les différentes formes de procrastination dysfonctionnelle, celle de Ferrari (1998) et celle de Milgram et al. (1998). Si ces deux approches présentent des différences visibles en nommant différemment les formes de procrastination, elles sont fondamentalement identiques (

Figure 1).

La procrastination situationnelle consiste à reporter intentionnellement quelques actions dans des domaines spécifiques (Ferrari, 1998). La majorité des recherches dans ce contexte ont porté sur la procrastination académique. Cette dernière est définie comme le report de l'achèvement des devoirs scolaires (réviser pour l'examen, préparer ces devoirs, remplir quelques formalités administratives) jusqu'à la dernière minute.

Le vendeur peut être aussi concerné par ce type de procrastination lorsqu'il reporte uniquement l'accomplissement d'une tâche particulière comme la prospection ou la rédaction des rapports.

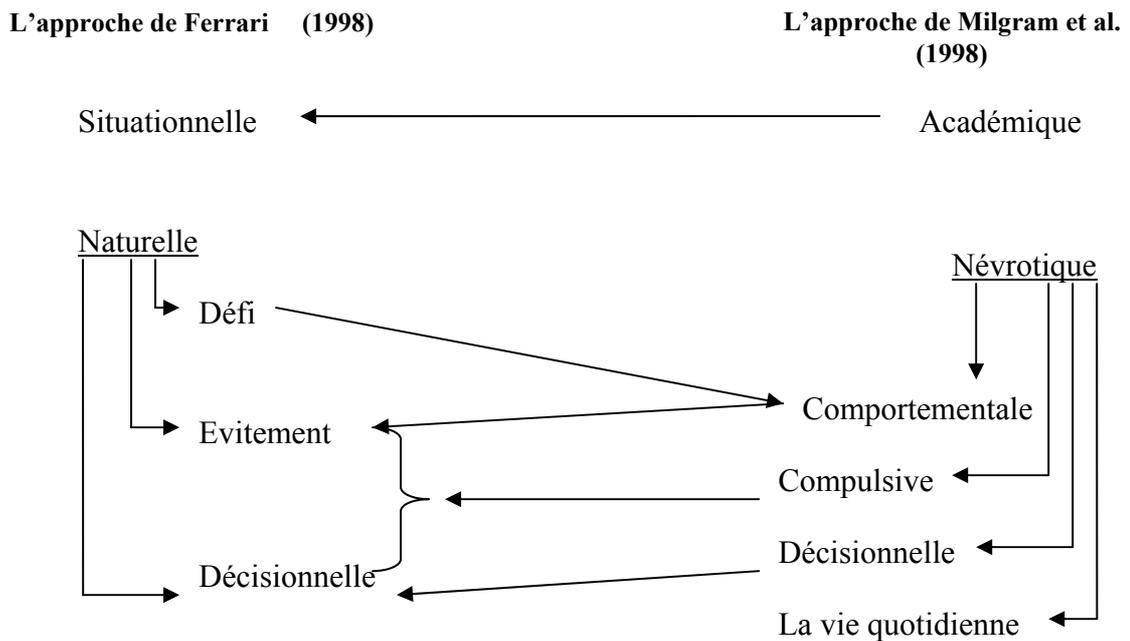


Figure 1: comparaison entre les typologies de la procrastination de Ferrari (1998) et de Milgram et al. (1998)

Ce que les auteurs appellent procrastination naturelle ou névrotique est une forme de procrastination chronique et sévère. Le report de l'accomplissement d'une tâche (décision ou action) devient chronique et presque naturel pour une personne. Elle ne concerne plus une situation ou un domaine particulier mais plutôt tout ce qui peut être « procrastiné » y compris les activités quotidiennes (Milgram et al., 1998). Les différents outils de mesures développés, qui sont des auto-mesures de la procrastination, semblent vouloir cerner trois types de procrastination naturelles : *la procrastination comportementale, décisionnelle et compulsive*. Si le premier type concerne le report de l'achèvement de certaines actions (Milgram et al., 1998) provoqué par un sentiment de *contrer la contrainte du temps* et de détention de records (Ferrari, 1998), le second type de procrastinateurs *évite* la prise de décision et la reporte à une date ultérieure cachant une incapacité de prendre des décisions à temps. Enfin, nous retrouvons la procrastination compulsive qui est un mixe des deux premières formes, et c'est à ce niveau que la procrastination devient très sévère et revêt la forme de mauvaise habitude. Dans le cadre de cet article, nous nous interrogerons sur cette dernière forme de procrastination du moment où les vendeurs sont amenés à la fois à agir et à prendre des décisions et que nous pensons qu'une personne prise par l'habitude de report n'arriverais pas à en mettre des barrières entre les actions et les décisions. A partir d'ici, nous utiliserons la

notion de tâche indifféremment pour décrire aussi bien une décision à prendre ou une action à effectuer.

LES MECANISMES DE LA PROCRASTINATION

Antécédents de la procrastination

Qu'est ce qui pousse l'individu à procrastiner ? Si nous nous référons au modèle à cinq facteurs (le Big Five²), la procrastination est le résultat d'instabilité émotionnelle (Watson, 2001) et est aussi fortement corrélée à une faiblesse du caractère consciencieux de la personnalité (Lay et al., 1998 ; Watson, 2001; Van Eerde, 2003b). Les personnes émotionnellement instables ont peur, sont en colère, anxieux et dépressifs. Par contre, ceux ayant un fort caractère consciencieux sont ceux qui sont concentrées uniquement sur des objectifs et s'efforcent de les atteindre. La personne la plus consciencieuse est la plus compétente, respectueuse, ordonnée et responsable, en d'autres termes, tout à fait le contraire d'un procrastinateur.

Plus profondément, plusieurs causes sont à l'origine de la procrastination et sont regroupées en trois groupes de facteurs :

- **Les causes cognitives** qui regroupent :
 - *La mauvaise gestion du temps* : les "procrastinateurs" font des estimations erronées concernant le temps nécessaire pour accomplir certaines activités (Van Eerde, 2003a). Comme tout être humain, le vendeur peut reporter l'accomplissement d'une fonction jusqu'à une date dont le temps restant ne permet pas de l'accomplir parfaitement.
 - *L'anxiété* : Certaines personnes redoutent tellement d'être prises en défaut ou critiquées qu'elles deviennent très anxieuses et reportent à plus tard la réalisation de leur travail. Certains vendeurs anxieux peuvent retarder le moment de l'exécution d'une tâche pour une autre date pendant laquelle ils se sentiront moins frustrés.
 - *Le perfectionnisme* : la poursuite de standards de performance inaccessibles génère du découragement et favorise un comportement de procrastination. En effet, le perfectionnisme induit une diminution de la productivité et un comportement de procrastination dû aux impératifs perfectionnistes d'effectuer un travail performant (Todorov et Bazinet, 1996). Les vendeurs trop perfectionnistes peuvent sombrer dans

² Il est établi que la personnalité est formée de cinq traits de base et qui sont : L'instabilité émotionnelle, l'extraversion, l'amabilité, la conscience et l'ouverture à l'expérience. Cette modélisation de la personnalité est connue sous le nom du modèle **Big Five**.

une longue recherche de l'information qui se traduira dans un comportement de procrastination chronique.

- *L'estime de soi* : Les gens qui souffrent d'un sentiment d'infériorité peuvent penser que tout échec dans l'accomplissement d'une activité touche la compétence d'une personne. Pour protéger l'estime de soi, ces gens peuvent s'auto handicaper en "procrastinant" dans le but de se donner une raison externe s'ils échouent (Steel et als., 2001).
- *La peur de l'échec* : La procrastination a souvent comme origine la peur de l'échec et l'évitement devient alors la porte de sortie. Ceux qui ont peur de l'échec fonctionnent souvent en suivant la logique : *ce que je produis reflète ma valeur comme personne* (Steel et als., 2001). Les procrastinateurs ont peur de produire un mauvais travail qui conditionnera ainsi leur valeur comme personne. De peur de faire échouer la vente, certains vendeurs peuvent retarder le moment de rencontrer certains clients considérés comme importants (Plamondon et al., 1993).
- **Les causes affectives** regroupent :
 - *Le refus du pouvoir*: On remarque que certaines personnes réagissent automatiquement en reportant à plus tard tout ce qui leur est imposé par autrui. L'impression d'une atteinte à leur liberté est perçue comme insupportable. La procrastination est une forme de rébellion. Des vendeurs rebelles ou encore n'aimant pas qu'on planifie pour eux peuvent s'y opposer juste par besoin d'autonomie.
 - *Le manque de motivation* : De même, lorsqu'un travail ne correspond pas aux intérêts individuels, il est souvent plus difficile à motiver la personne en question à le commencer. Les recherches ont permis d'identifier que les personnes dont la motivation pour une tâche provient de leur curiosité et de leurs intérêts ont une faible tendance à "procrastiner". Au contraire, celles qui travaillent uniquement en fonction des résultats auront davantage tendance à "procrastiner" (Van Eerde, 1998).
- **Les causes comportementales** regroupent :
 - *L'indécision* : l'indécision consiste à retarder le moment de prendre une décision d'accomplir ou de finir certaines tâches. Elle découle d'une incapacité à prendre des décisions à temps. Les indécis adoptent le comportement de procrastination pour échapper à la situation délicate de prendre une décision.
 - *L'auto handicap* : certaines personnes s'auto handicapent par la procrastination devant une situation particulière dans laquelle leur estime est menacée par exemple (Ferrari, 1992).

Introduction du concept de potentiel de procrastination

Pour "procrastiner", une personne peut être dotée d'une ou de plusieurs des causes psychologiques avancées. Certains individus "procrastinent" juste parce qu'ils sont trop perfectionnistes, d'autres parce qu'ils ont une faible estime de soi et ont peur d'échouer. Une autre catégorie de "procrastinateurs" peut être formée uniquement par des anxieux.

La présence d'une ou de certaines de ces caractéristiques psychologiques nous amène à parler du potentiel de procrastination. En effet, certains individus sont beaucoup plus susceptibles de "procrastiner" que d'autres. Ceux qui sont trop déstabilisés psychologiquement (exp. Anxieux, ont peur de l'échec, ont une faible estime de soi, faible confiance en soi,...) ont un potentiel de procrastination beaucoup plus élevé que ceux qui sont simplement perfectionnistes par exemple.

Les échelles de mesures développées pour mesurer la procrastination dans les différents contextes (académique, la vie quotidienne, consommation....) mesurent toutes un potentiel de procrastination. Ceux qui ont un score élevé ont forcément le trait de procrastination. Par contre, ceux qui montrent de faibles scores ne sont pas automatiquement des ponctuels. Il est possible que certaines personnes possèdent le trait de procrastination mais ne « se laissent pas faire facilement ».

En effet, avec des potentiels de procrastination différents, les vendeurs peuvent ne pas répondre tous de la même manière aux situations stimulantes de la procrastination telles que le stress ou la fatigue. Lay et Brokenshire (1997) expliquent que face à une caractéristique de la tâche (difficulté par exemple), les gens ne réagissent pas de la même manière même s'ils sont tous des "procrastinateurs". Certaines caractéristiques de la tâche jouent un rôle modérateur entre les causes et le comportement de procrastination.

Les facteurs affectant la procrastination :

Le potentiel de procrastination peut être modéré par la présence de quelques stimuli tels que la nature de la tâche (son importance, sa difficulté et son échéance) et son interdépendance avec les autres tâches (tâche centrale ou auxiliaire).

Le modèle de Harris et Sutton (1983), qui décrit la procrastination pour une tâche dans les organisations, nous indique que l'importance et la difficulté de la tâche, l'échéance ou la contrainte du temps ainsi que la relation de la tâche centrale avec les attributs de l'organisation sont autant de facteurs qui nous poussent à parler de la notion de "procrastinabilité" de la tâche. Les auteurs précisent dans leur modèle que plus la tâche est difficile et importante, plus les gens auront tendance à procrastiner.

- La notion de "procrastinabilité" a été aussi introduite par Darpy (1999). Ce dernier la lie directement avec la notion d'échéance.

Les conséquences de la procrastination :

La différence entre les procrastinateurs et les ponctuels sera évidemment visible en comparant leurs résultats. Ces résultats seront estimables au moins sur les deux points les plus étudiés en psychologie à savoir la gestion du temps et la performance.

Au niveau de la gestion du temps, nous repérons deux types de recherches. Le premier de nature scientifique et dans lequel les chercheurs précisent qu'il est probable que les procrastinateurs aient des troubles dans l'appréciation à temps des conséquences de leur décision de report pour la réalisation des objectifs (Dewitte et Schouwenburg, 2002). Il est aussi admis qu'ils sont en mesure de sous-estimer l'importance des efforts actuels sur leur succès final. Le second type de recherche est d'ordre professionnel vêtu d'un style instructif. Brashear et als. (1997) par exemple, proposent quatre exercices pour gérer efficacement le temps. Le troisième exercice consiste à combattre la procrastination : « il ne faut pas s'étaler systématiquement sur certaines activités pourtant prioritaires dans la vie » disent-ils.

De leur côté, Dobbins et Pettman (1998) proposent 21 conseils pratiques pour créer plus de temps et donc mieux le gérer. Parmi les 10 premiers conseils, les auteurs incitent à vaincre la procrastination qui fait perdre beaucoup de temps si ce n'est pas tout le temps.

Au niveau de la performance individuelle, plusieurs recherches, notamment en psychologie, ont permis de voir que la procrastination est un excellent antécédent de la performance (Steel et als., 2001). D'un autre côté, Van Eerde (2003b) explique que les dimensions (dépasser une échéance et accorder moins de temps de préparation à la tâche) de la performance sont très reliées à la procrastination au travail. Strutton et als. (1995), quant à eux, expliquent que les vendeurs qui utilisent *l'évitement*³ comme stratégie émotionnelle pour vaincre le stress, réussissent à altérer le stress mais voient leur performance se détériorer.

A ce stade, et après avoir donné une idée sur le mécanisme de procrastination, nous pouvons dire que toute personne, outre le vendeur, est susceptible de procrastiner. Or, le métier de vendeur présente certains stimulants auxquels certaines personnalités peuvent répondre par un comportement de procrastination.

³ L'évitement est une forme de manifestation de la procrastination au même titre que le report. A titre de rappel, revoyez le Tableau 1, p. 5

PERSPECTIVES DE RECHERCHES EN FORCE DE VENTE

Des vendeurs qui procrastinent !!!

Le métier du vendeur, notamment itinérant, n'échappe pas à l'apparition du comportement de procrastination. Le vendeur est constamment exposé à la fois aux exigences de l'entreprise, de ses clients et aux exigences de la concurrence. Ces exigences sont souvent contradictoires entre elles et avec ses propres désirs. A titre d'exemple, le système de rémunération de l'entreprise peut ne pas coïncider avec les motivations du vendeur ; son rôle peut être différent de ses attentes ; les objectifs de l'entreprise ne sont pas forcément ceux recherchés par ses clients ; les concurrents le poussent à travailler dans des délais courts, etc. Ces différents éléments développent un cadre de travail favorisant éventuellement un comportement de procrastination chez le vendeur frustré.

Bien qu'un vendeur qui "procrastine" n'est pas souhaité par la firme mais cela constitue une réalité qu'on ne peut ignorer, qu'il convient de comprendre et d'y apporter des éléments de réponses.

Certains professionnels défendent ces principes. Nous trouvons par exemple Plamondon et al. (1993) avançant le stress, la procrastination, la peur de l'échec et l'impatience comme facteurs susceptibles de ternir l'image de soi du vendeur et par la suite mener à son échec. Winicour (1993), en exposant les contre-mesures à utiliser pour dominer la répugnance à la prospection, explique que plus un vendeur "procrastine" pour les appels téléphoniques, plus il devient habitué au sentiment temporaire de soulagement vécu lors du report de l'appel. Smith (1989) explique que les vendeurs "procrastinent" pour diverses raisons et cite la surcharge du rôle, la multiplicité des tâches à réaliser simultanément etc.

Récemment, une recherche en psychologie (Ferrari et al., 2006) a été menée sur un échantillon de vendeurs. Bien que l'objectif ne soit pas l'identification d'un potentiel de procrastination chez le vendeur, les résultats supportent l'idée que cette catégorie de travailleurs montre un certain type de procrastination.

Les vendeurs, comme tout être humain, sont soupçonnés donc de posséder ce trait de personnalité et susceptibles de ne pas pouvoir échapper à un comportement de procrastination qui peut nuire à leur carrière. Mais pourquoi les vendeurs tendent-ils à "procrastiner" et quelles sont les conditions qui stimulent ce trait de personnalité ? Nous allons exposer dans cet article les conditions de travail à l'intérieur de l'organisation susceptibles d'être des sources de procrastination. Nous n'écartons pas non plus la possibilité d'existence de

quelques facteurs, propres au métier du vendeur, modérant la relation entre les sources de procrastination et le comportement de procrastination du vendeur.

Le stress : source de procrastination pour les vendeurs

En psychologie, le stress est identifié comme source majeure de procrastination dans différents domaines : académique (Ferrari and Dovidio, 2001), dans la vie quotidienne (Milgram, 1988), au travail (Van Eerde, 1998). Les psychologues avancent que devant des situations conflictuelles, les gens se sentent menacés, ils subissent de ce fait un stress aigu qui les amène à chercher une solution non pas pour résoudre le problème mais pour échapper au stress. Cette solution coïncide dans la majorité des cas avec la procrastination.

Il est admis ces derniers temps que le métier de vendeur est fortement stressant (Nonis et Sager, 2003). Le rôle du vendeur de plus en plus complexe l'amène à être tout le temps sous pression le plaçant ainsi dans des états de stress et de frustration. Ces rôles imposent aux vendeurs de travailler sous contrainte de temps (Nonis et Sager, 2003). Aussi, il est consenti que dans les industries caractérisées par des contacts nombreux avec les clients, les vendeurs tendent à vivre un stress plus puissant que dans les autres types d'industries (Montgomery et al., 1996).

En expliquant les stratégies de faire face aux émotions (Emotion Focused Coping : EFC)⁴, plusieurs chercheurs en marketing, notamment dans le domaine de la force de vente, admettent l'existence de rapports entre le stress et l'évitement (Strutton et als., 1995 et Nonis et Sager, 2003). L'évitement est bien entendu la forme de manifestation de la procrastination. De nouvelles confirmations de cette idée viennent de l'examen des différents types du stress dans le rôle du vendeur (le conflit du rôle, l'ambiguïté du rôle et la surcharge du rôle). Le conflit du rôle est réputé être en forte corrélation avec l'habilité à prendre des décisions à temps (House et Rizzo, 1972⁵) qui n'est autre que le phénomène inverse à la procrastination. Les deux autres types peuvent aussi constituer des sources de procrastination pour le vendeur. Devant un rôle ambigu ou un rôle surchargé, le vendeur se sent frustré et essayera de réduire son stress par le report de certaines activités non plaisantes, lourdes ou difficiles.

⁴ Les EFC sont définis comme *l'effort effectué pour réguler les émotions troublantes qui souvent accompagnent le stress.*

⁵ House R. J. and Rizzo J. R., Role Conflict and Ambiguity as critical Variables in a Model of Organizational Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 7, June, 1972, pp. 467-505.
Cité par Alain J. Dubinsky and Bruce E. Mattson, Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople, *Journal of Retailing*, Vol. 55, Winter 1979, pp. 70-86.

Vendeur insatisfait de son travail : vendeur probablement procrastinateur

Les recherches antérieures ont mis l'accent sur l'importance de la satisfaction des vendeurs dans leur travail. Etant donné l'indépendance accordée à plusieurs types de vendeurs et l'auto-motivation nécessaire pour réussir dans leur travail, la satisfaction au travail est une variable importante dans la compréhension de leurs comportements et attitudes (Churchill, Ford et Walker, 1976; Low, Cravens, Grant et Moncrief, 2001).

Abraham (1999) précise qu'une faible estime de soi induit une insatisfaction au travail. Or nous savons que les "procrastinateurs" montrent une faible estime de soi. Par conséquent nous pouvons imaginer que, dans le cadre d'une insatisfaction au travail, l'employé voit son estime de soi se réduire, ce qui favorise l'apparition de la procrastination.

Vendeur fatigué : est-il possible qu'il procrastine ?

Plusieurs recherches récentes essaient de montrer que l'étude de la fatigue est importante dans l'explication d'une large liste de comportements et d'attitudes dans des environnements de travail fort stressants. La fatigue est définie comme une condition ou un syndrome psychologique en réponse à un stress chronique inter personnel dans le travail. Elle est caractérisée par trois dimensions distinctes mais inter-reliées (Maslach, Schaufeli et Leiter, 2001). Ces dimensions sont : l'épuisement émotionnel, la dépersonnalisation et la réalisation décroissante du personnel.

Le personnel Marketing, qui est toujours en contact avec les clients et les fournisseurs, est le plus susceptible de souffrir des conséquences de la fatigue. En particulier, les vendeurs, qui ont la tâche de concilier entre les demandes souvent divergentes des clients et de l'entreprise, sont les plus exposés aux conséquences de la fatigue. Une des conséquences peut être la procrastination. En effet, dans son échelle de mesure de la procrastination académique, Tuckman (1991) incorpore la notion de fatigue. L'item 35 stipule : *je sens que le travail me fatigue*.

D'autres auteurs relient implicitement la notion de fatigue à la procrastination dans différents domaines. Van Eerde (1998), par exemple, explique que la fatigue conduit à la procrastination au travail comme étant un élément régulateur. Lorsqu'une personne est trop fatiguée, la distraction avec une autre tâche peut tempérer le niveau de fatigue.

Sur le plan académique, Dewitte et Schouwenburg (2002), en exposant les motifs de report, expliquent que les étudiants peuvent reporter l'intention de travailler dans la semaine parce qu'ils sont *fatigués*, parce qu'il y a d'autres activités plus attrayantes, à cause d'une pression externe ou encore à cause d'un changement d'intention. Il y a un consentement implicite de la

part des auteurs sur une relation positive entre la fatigue et la procrastination. Cependant, aucune étude, à notre connaissance, n'a essayé de valider empiriquement cette idée.

Ces causes de la procrastination du vendeur sont faites à titre indicatif et non exhaustif. En effet, il existe d'autres variables tels que la motivation au travail, la répugnance de la tâche, etc.

Importance de l'intégration de la procrastination dans les recherches en force de vente

A partir des constatations avancées jusque là et des scénarios montés sur le sujet des vendeurs procrastinateurs, nous proposons que de futures recherches scientifiques s'intéressent au sujet et le testent empiriquement (Figure 2: modèle de procrastination des vendeurs). Cela est d'autant plus urgent que les conséquences sur la performance du vendeur peuvent être désastreuses.

La majorité des recherches sur la procrastination, quel que soit le domaine, consentent sur l'effet négatif de ce trait de personnalité sur la performance (exemple : Steel et als., 2001 ; Van Eerde, 2003b) et en second lieu sur la gestion du temps. Or nous savons tous que la planification est la clé de réussite de tous vendeurs (Brashear et als., 1997 ; Dobbins et Pettman, 1998). Alors à quoi servir de planifier si le vendeur ne respecte pas son planning ? De plus, les vendeurs sont amenés à travailler dans de courts délais à cause de la pression de la concurrence, alors arriveront-ils à réaliser convenablement et à temps leur travail tout en procrastinant ?

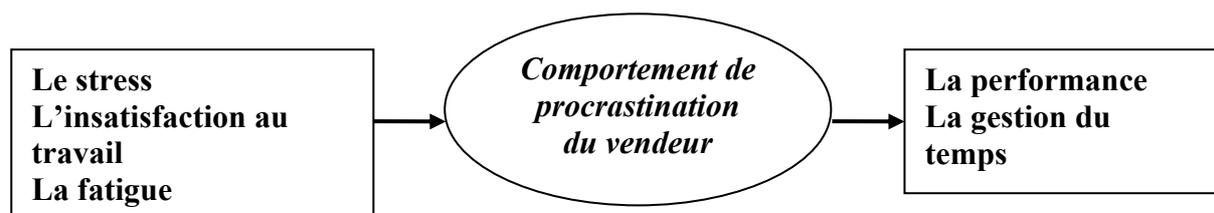


Figure 2: modèle de procrastination des vendeurs

Ces questions remettent en cause une notion importante qui est le potentiel de procrastination. En effet, être stressé, fatigué ou insatisfait de son travail peut avoir des effets différents sur le comportement des vendeurs. Certains vendeurs ayant des potentiels forts de procrastination sont plus susceptibles que d'autres, ayant un faible potentiel de procrastination, de procrastiner. Cette constatation nécessite un approfondissement théorique qui, s'il s'avère

juste, apportera des améliorations sur le plan de la gestion de la force de vente et notamment dans la formation des vendeurs.

Les modérateurs de la procrastination des vendeurs

La question du potentiel de procrastination nous pousse à réfléchir sur une autre question : même avec des potentiels faibles de procrastination, y a-t-il des situations plus stimulantes que d'autres poussant ainsi les vendeurs à procrastiner ? L'examen du rôle du vendeur nous permet de mettre l'accent sur deux notions essentielles à savoir l'autonomie dont jouit le vendeur et l'échéance (Figure 3: Place des modérateurs dans le modèle de comportement de procrastination des vendeurs).

L'activité de vente implique un niveau élevé d'autonomie et une prise de responsabilité plus que pour les autres activités (Plamondon et al., 1993; Stevens & Macintosh, 2003). L'autonomie a été utilisée pour expliquer le stress du vendeur (Montgomery, Blodgett and Barnes, 1996). Ces chercheurs ont montré que l'autonomie tempère le niveau de stress chez les vendeurs financiers. Plus le rôle est autonome, moins les vendeurs sentent le conflit du rôle. Autrement dit, pour le même niveau de stress, la réaction des vendeurs peut varier selon que le rôle est plus ou moins autonome.

La fixation d'échéance a pour effet de tempérer la procrastination pour la tâche. Les chercheurs en psychologie (Harris et Sutton, 1983) et en marketing (Darpy, 1999) ont insisté sur la notion de délais et ont identifié son impact sur la probabilité de report de la tâche. Mêlées avec la relation de la tâche avec d'autres, nous proposons d'introduire ici la notion de "procrastinabilité" de la tâche.

Logiquement, deux autres modérateurs peuvent aussi être pris en considération dans le cadre de la procrastination des vendeurs à savoir l'expérience des vendeurs et l'importance des tâches à effectuer. L'expérience rend le vendeur plus averti par rapport à la nature de son travail. Un vendeur expérimenté connaît les faibles moments au travail et prend l'habitude de travailler dans un environnement stressant, sous une fatigue extrême et bien d'autres conditions difficiles. Avec le temps, il a mis en place quelques stratégies qui lui permettent de faire face aux stimulants de la procrastination.

D'un autre côté, Van Eerde (2000) explique que la relation entre la procrastination et la performance au travail peut être modérée par l'importance de la tâche. Si la tâche n'est pas perçue comme très motivante, la procrastination peut surgir. Dans le cas contraire, une tâche très ambitieuse suscite moins de procrastination. Cependant, la procrastination peut amener

dans certains cas à une meilleure performance s'il s'agit par exemple de tâches créatives ou de tâches nécessitant une recherche poussée de l'information.

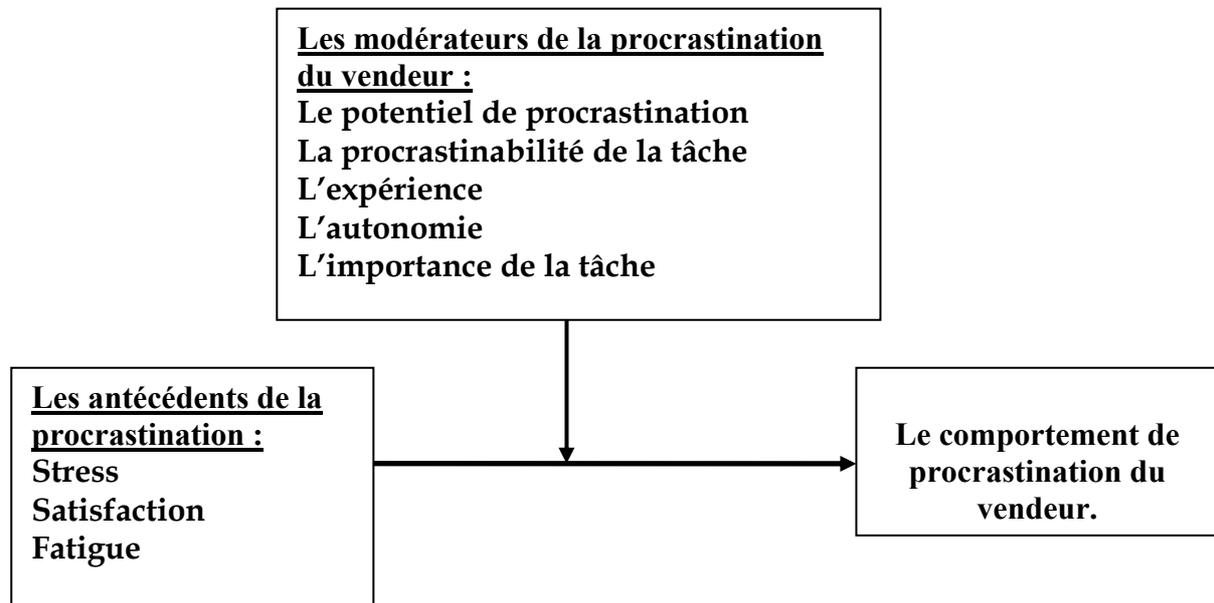


Figure 3: Place des modérateurs dans le modèle de comportement de procrastination des vendeurs

Une suite logique de ce premier travail de recherche serait donc d'articuler ces variables entre elles et de les présenter dans un cadre conceptuel destiné à mieux comprendre le mécanisme de procrastination des vendeurs.

CONCLUSION

La procrastination est récemment intégrée dans le marketing pour étudier le comportement de report d'achat des consommateurs. Elle pourrait être intégrée dans un second domaine du marketing à savoir la force de vente. Le vendeur opère dans un contexte très complexe, il est amené à être attentif à plusieurs parties dont les objectifs sont divergents. Cette situation débouche souvent sur un climat de stress et de tension dans le travail du vendeur l'amenant à être sujet à plusieurs interactions psychologiques.

Ce climat pousse le vendeur à reporter quelques tâches à plus tard dans l'espoir de trouver goût de les effectuer ultérieurement. Cet état des lieux montre l'importance d'une recherche plus poussée sur le sujet permettant un enrichissement théorique et empirique sur le mécanisme de procrastination des vendeurs.

Le métier du vendeur est très différent des autres. En effet, le vendeur est très autonome et cette autonomie, mixées avec d'autres caractéristiques aussi bien du vendeur que de son travail, peut favoriser un comportement de procrastination.

Le vendeur atteint du syndrome de procrastination peut récolter des conséquences néfastes aussi bien sur ses résultats individuels que sur les résultats collectifs : sa performance est touchée, ses concurrents saisissons cette opportunité et ses clients partirons chez d'autres. Cela suffit normalement pour justifier une recherche dans ce sens. Néanmoins, les causes avancées ainsi que les variables situationnelles ne sont fait qu'à titre indicatif et d'autres variables doivent être incorporées.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

Abraham R., (1999), Emotional dissonance in organizations: conceptualizing the roles of self esteem and job-induced tension, *Leadership & Organization development Journal*, Vol. 20, n°1, pp. 18-25.

Brashear T. G., Bellenger D. N., Ingram T. and Barksdale H. C. (1997), Salesperson behavior : antecedents and links to performance, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 12, n° ¾, pp. 177-184.

Churchill G. A. Jr., Ford N. M. and Walker O. C. Jr. (1976), Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, Vol. XIII, November, pp. 323-332.

Darpy D. (1999), *La procrastination du consommateur : une contribution à l'explication du report d'achat*, Thèse de Doctorat non publiée, Université Paris Dauphine.

Dewitte S. and Schouwenburg H. C. (2002), Procrastination, temptations and incentives: the Struggle between the present and the future in procrastinators and the punctual, *European Journal of Personality*, Vol. 16, N°. 6, pp. 469-489.

Dobbins R. and Pettman B. O., (1998), Creating More Time, *Equal opportunities International*, Vol. 17, n°2, pp. 18-27.

Dubinsky A. J. and Mattson B. E., (1979), Consequences of Role Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople, *Journal of Retailing*, Vol. 55, Winter, pp 70-86.

Ferrari J. R., (1998), Procrastination, *Encyclopedia of Mental Health*, Vol. X, p (5-1)-(5-7).

Ferrari J. R., (1992), Procrastination in the Workplace: Attributions for Failure Among Individuals With Similar Behavioral Tendencies, *Personality and Individual Differences*, Vol. 13, N°. 3, pp. 315-319.

- Ferrari J. R., Doroszko E. and Joseph N., (2005), Exploring Procrastination in Corporate Settings: Sex, Status, and Settings for Arousal and Avoidance Types, *Individual Differences Research*, Vol. 3, N° 2, pp. 140-149.
- Ferrari J. R. and Dovidio J. F., (2001), Behavioral information search by indecisives, *Personality and Individual Differences*, Vol. 30, pp. 1113-1123.
- Fournier A. L., *Surmonter la Procrastination Scolaire*, Centre d'orientation et de Consultation psychologique, 2^{ème} Edition, Université LAVAL, Avril 1999.
- Harris N. N. and Sutton R. I. (1983), Task Procrastination in Organizations: A Framework for Research, *Human Relations*, Vol. 36, N°. 11, pp. 987-996.
- Lay C. H. and R. Brokenshire (1997), Conscientiousness, procrastination, and job person-task characteristics in job searching by unemployed adults, *Current Psychology: Development, Learning, Personality, Social*, Vol. 16, N° 1, Spring, pp. 83-96.
- Lay C. H., Kovacs A. and Danto D. (1998), The relation of trait procrastination to the big five factor conscientiousness: an assessment with primary-junior school children based on self-report scales, *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, pp. 187-193.
- Low G. S., Cravens D. W., Grant K and Moncrief W. C. (2001), Antecedent and Consequences of Salespersons burnout, *European Journal of Marketing*, Vol. 35, N° 5/6, pp. 587-611.
- Maslach C., Schaufeli W. B. and Leiter M. P., (2001), Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397-422.
- Milgram N. N. (1992), Procrastination: A Malady of Modern Time, Unpublished Manuscript, Tel Aviv University.
- Milgram N. N. (1988), Procrastination in daily living, *Psychological Reports*, Vol. 63, N°. 3, pp. 752-754.
- Milgram N. N., Mey-Tal G. and Levison Y. (1998), Procrastination, generalized or specific, in college students and their parents, *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, N°. 2, pp. 297-316.
- Montgomery D. C., Blodgett J. G. and Barnes J. H. (1996), A Model of Financial Securities Salespersons' Job Stress, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 10, N° 3, pp. 21-38.
- Nonis S. A. and Sager J. K. (2003) Coping Strategy profiles used by Salespeople: Their Relationships with Characteristics and Work Outcomes, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXIII, n°. 2, pp. 139-150.

Plamondon R. G., Soldow G. F. et Thomas G. P. (1993), *La Vente Professionnelle*, ERPI, Editions du Renouveau.

Smith C. (1989), Procrastination, *The American Salesman*, Aug., Vol. 34, N° 8, pp. 10-11.

Stevens C. D. and Macintosh G. (2003), Personality and Attractiveness of Activities Within Sales Jobs, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXIII, Winter (2002-2003), N° 1, pp. 23-37.

Steel P., Brothen T. and Wambach C. (2001), Procrastination and personality, performance and mood”, *Personality and Individual Differences*, Vol. 30, pp. 95-106.

Strutton D., Pelton L. E. and Lumpkin J. R., (1995), Personality characteristics and salespeople’s choice of coping strategies, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, n° 2, pp. 132-140.

[The American Heritage® Dictionary of the English Language: Fourth Edition. \(2000\): http://www.bartleby.com/61/82/P0578200.html](http://www.bartleby.com/61/82/P0578200.html)

The Merriam-Webster OnLine The Language Center: <http://www.m-w.com/home.htm>

Todorov C. and Bazinet A., (1996), Le perfectionnisme : Aspects conceptuels et cliniques, *Revue canadienne de Psychiatrie*, Vol. 41, Juin, pp 291-298.

Tuckman B. W. (1991), The development and current validity of the procrastination Scale, *Educational & Psychological Measurement*, Vol. 51, N° 2, pp. 473-480.

Van Eerde W. (1998), work Motivation and procrastination, self-set goals and action avoidance, Thèse de Doctorat non publiée, Université d’Amsterdam, Kurt Lewin Institute dissertation series, n°. 6.

Van Eerde W. (2000), Procrastination: Self-regulation in Initiating Aversive Goals, *Applied Psychology: an International Review*, Vol. 49, n°. 3, pp. 372-389.

Van Eerde W. (2003a), Procrastination at work and Time management Training, *The Journal of Psychology*, Vol. 137, n° 5, pp. 421-434.

Van Eerde W. (2003b), A meta-analytically derived nomological network of procrastination, *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, pp. 1401-1418.

Watson D. C. (2001), Procrastination and the five factor model: a facet level analysis, *Personality and Individual Differences*, Vol. 30, pp. 149-158.

Winicour S. (1993), Earning what you’re worth?, *Small Business Reports*, Book Review, Mars, Vol. 18, n°3, pp. 68-71.