Proposition de communication
10th International Conference
Marketing Trends
Paris, January 20-22, 2011

L'INFLUENCE DE L'EMPATHIE SUR LA PERFORMANCE DES VENDEURS: UNE EXPLORATION PAR L'INDEX DE RÉACTIVITÉ INPERSONNELLE (IRI)

Jean Roy (Ph.D.), Associate Professor
University of Sherbrooke
Faculty of Business Administration - Marketing Department
2500 boulevard de l'Université, Office K1-4311
Sherbrooke (Quebec) J1K 2R1 CANADA
Tel.: 819 821-8000 ext. 62357
Email : Jean.Roy@USherbrooke.ca

L'INFLUENCE DE L'EMPATHIE SUR LA PERFORMANCE DES VENTES: UNE EXPLORATION PAR L'INDEX DE RÉACTIVITÉ INPERSONNELLE (IRI)

Résumé

Les recherches portant sur les caractéristiques du représentant et sur sa performance ont révélé l'existence de liens importants. Toutefois, la relation « empathie-performance » demeure floue à ce jour et peu de recherches scientifiques se sont penchées sur l'efficacité empathique des représentants. Cette situation paraît d'autant plus étonnante que les processus de vente proposés dans la littérature intègrent la détermination des besoins et des émotions de l'acheteur dans leur série d'étapes clairement structurées. La présente étude propose une analyse de l'impact du niveau d'empathie d'un vendeur sur sa performance de vente en utilisant une mesure multidimensionnelle de l'empathie provenant du domaine de la psychologie: l'index de réactivité interpersonnelle (IRI). Les résultats de cette étude ne démontrent pas de relation forte et positive de l'empathie ou de l'une de ses composantes sur la performance d'un représentant. Par contre, les résultats indiquent qu'une des dimensions de l'empathie génère des effets négatifs sur la performance d'un représentant, renforçant ainsi la position de certains chercheurs qui soutiennent qu'une meilleure compréhension de l'influence de l'empathie dans le contexte de la vente passe par l'analyse multifactorielle du comportement de ses diverses dimensions.

Mots-clé: vente, performance, empathie, index de réactivité interpersonnelle (IRI)

Abstract:

The researches concerning the characteristics of the representative and his performance revealed the existence of important links. However, the relation "empathy-performance" remains vague this day and few scientific researches bent over the empathic efficiency of the representatives. This situation seems all the more surprising as the processes of sale proposed in the literature integrate the determination of needs and feelings of the buyer into their series of clearly structured stages. The present study proposes an analysis of the impact of the level of empathy of a salesman on its performance of sale by using a multidimensional measure of the empathy resulting from the domain of the psychology: the interpersonal reactivity index (IRI). The results of this study do not demonstrate strong and positive relation of the empathy or one of its constituents on the performance of a representative. On the other hand, the results indicate that one of the dimensions of the empathy generates negative effects on the performance of a representative, so strengthening the position of certain researchers who support that a better understanding of the influence of the empathy in the context of the sale passes by the analysis of the behavior of its diverse dimensions.

Key-words: sales, performance, empathy, interpersonal reactivity index (IRI)

INTRODUCTION

Le domaine de la vente représente un important secteur du domaine des affaires, tant au monétaire que stratégique (Futrell, 2010; Spiro, Stanton et Rich, 2008). Les sommes d'argent consacrées à la force de vente constituent une portion importante du budget marketing des entreprises (Baldauf et Cravens, 2002; Johnston et Marshall, 2009), particulièrement au sein des entreprises oeuvrant dans le secteur industriel (Malaval, 2009). Seulement sur le territoire de la France, les commerciaux itinérants sont de l'ordre de 100 000 auxquels se rajoutent plus de 1 million de vendeurs sédentaires en contact de vente avec la clientèle (Moulinier et Lehmann, 2000). Aux États-Unis, environ 14 millions de personnes oeuvrent dans des positions de vendeur ou reliées à la vente (Shepherd et coll., 2006).

En raison de l'importance du secteur, les praticiens et les chercheurs ont depuis longtemps cherché à identifier les variables ayant une influence sur la performance individuelle d'un représentant (MacKenzie, Podsakoff et Rich, 2001). Bien que ce type de recherches empiriques sur la performance des ventes existe depuis plusieurs décennies (Oschrin, 1918), il demeure toujours d'actualité. Darmon (2008) soutient que lorsque l'on considère l'environnement d'affaires actuel, l'accroissement de la performance des vendeurs constitue un défi important pour une majorité de managers de force de vente. L'établissement de liens entre les caractéristiques d'un vendeur et sa performance représente donc un domaine de recherche majeur en gestion de la force de vente (Weitz, Castleberry et Tanner, 2009).

Au dire de bien des praticiens et des chercheurs, le niveau d'empathie d'un représentant possède une relation positive avec son niveau de performance des ventes (Durgin, 1990; McBane, 1995; Oda, 1982, 1983; Pilling et Eroglu, 1994; Plank, Minton et Reid, 1996; Spiro et Weitz, 1990; Tobolski et Kerr, 1952). Certains vont même plus loin : Beveridge (1985) et Morlan (1986) considèrent l'empathie comme la composante la plus critique dans le succès d'une vente et Sullivan (1987) identifie l'empathie comme l'outil le plus essentiel à posséder pour la vente.

Pourtant, peu de recherches scientifiques se sont penchées sur l'efficacité empathique des représentants (Johnston et Marshall, 2010). Cette situation paraît d'autant plus étonnante que les processus de vente proposés dans la littérature intègrent la détermination des besoins et

des émotions de l'acheteur dans leur série d'étapes clairement structurées (Darmon, 2008; Futrell, 2009; Spiro, Stanton et Rich, 2008).

Les quelques recherches scientifiques portant sur la relation entre l'empathie et la performance dans le contexte de la vente ont abouti à des résultats mitigés (Comer et Drollinger, 1999; Johnston et Marshall, 2010). La présente étude se propose d'analyser cette variable pour laquelle les conclusions actuelles au sein de la littérature en force de vente s'avèrent ambiguës. Cette recherche diffère des études antérieures sur le sujet. Récemment, les rédacteurs en chef invités de la revue *Décisons Marketing* suggéraient aux marketeurs de « sortir de leur silo isolé et de leurs mesures ésotériques » (Merunka et Kazmierczak, 2005, p.7). Ces deux conseils ont tenté d'être mis de l'avant dans cette recherche. Le premier par une revue de littérature en psychologie relative au construit de l'empathie; le second par l'utilisation d'un nouvel instrument de mesure multidimensionnel jamais utilisé en contexte de force de vente.

Au-delà de ces éléments, il faut reconnaître également que l'essentiel des recherches en force de vente s'est réalisé au cours des 25 dernières années et qu'il reste beaucoup à faire. Considérant le caractère hétérogène du domaine de la vente, cette remarque s'avère d'autant plus lourde de conséquences que la méthode scientifique exige des réplications et qu'à ce jour, les quelques résultats disponibles au sein de la littérature académique du domaine de la vente s'avèrent contradictoires et incomplets quant à la relation « empathie-performance ». La présente étude désire contribuer à l'amélioration de cette situation.

Dans un premier temps, le cadre général et les études antérieures sont présentés. Dans un deuxième temps, les concepts, les hypothèses et le processus méthodologique de l'étude sont mis en avant. Dans un troisième temps, les résultats sont exposés et finalement, les résultats sont soumis à discussion dans la conclusion.

CADRE GÉNÉRAL ET PROBLÉMATIQUE

La gestion des ventes représente un élément important dans le succès économique des compagnies (Johnston et Marshall, 2009). Or, la direction commerciale s'avère une fonction complexe nécessitant une foule de décisions souvent interreliées et s'étalant dans le temps (Honeycutt, 2002). Les leviers de commande de la force de vente sont constitués des éléments

que la direction peut manipuler pour influencer directement ou indirectement les activités des commerciaux. La présente recherche se situe au sein de ce système global. Elle s'intéresse à l'un de ces leviers, soit celui concernant la structure de la force de vente et d'une façon plus précise à l'un de ses éléments, soit le niveau de compétence du vendeur.

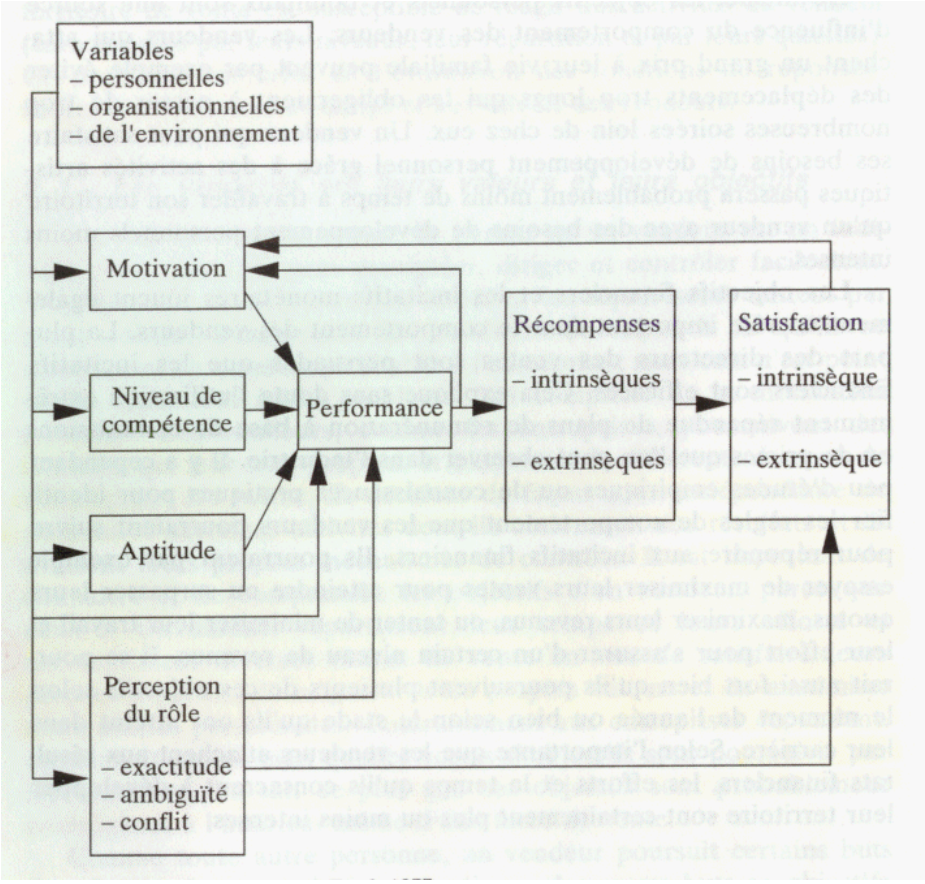
Par niveau de compétence d'un vendeur, la littérature académique du domaine de la force de vente fait référence au niveau d'expertise que celui-ci a atteint pour accomplir la tâche de vente (Johnston et Marshall, 2009). La compétence couvre, par exemple, l'habileté à la vente (c'est-à-dire la faculté de faire des présentations de vente efficaces), le niveau de connaissances techniques (comme la connaissance des produits ou des politiques de l'entreprise) et les relations interpersonnelles (Darmon, 2008). Il importe ici de faire la distinction entre niveau de compétence et aptitude d'un vendeur. L'aptitude peut se définir comme la limite supérieure que la compétence d'un vendeur pourrait éventuellement acquérir pour accomplir ses fonctions (Darmon, 1993). Contrairement au niveau de compétence qui peut être augmenté et développé, les aptitudes sont une caractéristique personnelle qui a peu de chance de varier dans le temps. Elles constituent donc une contrainte au développement des compétences des vendeurs (Weitz, Castleberry et Tanner, 2009).

En 1977, Walker, Churchill et Ford ont développé un modèle descriptif du comportement et de la performance des vendeurs intégrant les niveaux de compétence. Ce modèle des déterminants de la performance des vendeurs (voir figure 1), encore largement utilisé et cité dans la littérature sur le management des forces de vente, est fondé sur les résultats de nombreuses recherches (Darmon, 2008 ; Futrell, 2009 ; Johnston et Marshall, 2010). Cette recherche analyse la relation d'un de ces niveaux de compétence avec la performance dont les conclusions au sein de la littérature s'avèrent ambiguës à ce jour: l'empathie. Plus spécifiquement, elle a pour objectif de vérifier les effets du niveau de compétence empathique d'un représentant sur sa performance de vente. Au sein du modèle des déterminants de la performance des vendeurs de Walker, Churchill et Ford, le construit d'empathie s'insère comme un niveau de compétence pouvant avoir un impact sur le comportement du vendeur qui lui-même influence le niveau de performance de celui-ci. La littérature en psychologie considère clairement l'empathie comme une habileté qui peut être augmentée avec de la pratique et non pas comme une aptitude qui a peu de chance de varier dans le temps (Davis,

2000). L'intérêt pour ce construit s'explique par la présomption qu'une telle capacité devrait prédisposer à une plus grande efficacité en facilitant les interactions avec les autres.

Figure 1

Walker, Churchill et Ford : déterminants de la performance des vendeurs



Source : Johnston M. W. et Marshall G.W. (2009), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 9e édition, New York, McGraw-Hill Irwin.

ÉTUDES ANTÉRIEURES

Les études fréquemment citées au sein de la littérature et des manuels en gestion de la force de vente sur la relation empathie et performance en contexte de vente sont celles de Tobolsky et Kerr (1952), Greenberg et Mayer (1964), Mayer et Greenberg (1964) et Lamont et Lundstrom (1977). Toutefois, la présente revue de littérature en identifie davantage et à ce jour, les recherches scientifiques qui se sont penchées sur l'efficacité empathique des représentants dans le contexte de la vente ont abouti à des résultats mitigés. Quelques études ont rapporté une relation positive entre l'empathie et la performance (Farmer, 1999;

Greenberg et Mayer, 1964; Pilling et Eroglu, 1994; Plank, Minton et Reid, 1996; Tobolski et Kerr, 1952) alors que d'autres prétendent à une absence de relation (Dawson, Soper et Pettijohn, 1992; Lamont et Lundstrom, 1977; McBane, 1995; McLaughlin, 2001), inverse (McBane, 1995), diverse (Hamer, 2001) ou partielle (Spiro et Weitz, 1990).

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ces résultats divergents. Certains chercheurs attribuent la situation à l'utilisation d'instruments de mesure imprécis ou affectés de problèmes de validité (Froman et Peloquin, 2001), provoquant des résultats peu concluants (Weitz, Sujan et Sujan, 1986). D'autres interrogent la pertinence de l'empathie comme élément pouvant accroître l'efficacité du représentant pour certains types de postes (McBane, 1995). Il s'avère possible que certains secteurs ne nécessitent pas cette habileté pour être efficaces. Une autre source de problèmes potentiels réside dans la définition opérationnelle de la variable dépendante de la relation. Les mesures de performance des vendeurs rapportées dans la littérature vont par exemple du volume des ventes, jusqu'aux évaluations des différents aspects de la performance des ventes ou une combinaison des deux. L'utilisation de définitions opérationnelles aussi différentes est peut-être responsable, en partie du moins, de ces résultats inconsistants. Il existe une grande variété d'approches méthodologiques pour l'étude de l'empathie. Il apparaît évident que la méthodologie de recherche utilisée s'avère hautement adaptée pour convenir à un construit théorique précis et peut être unique.

Récemment, Bohart et Greenberg (1997) ont tenté une intégration des différentes conceptualisations en soutenant que dans l'état actuel des connaissances, l'empathie doit être perçue comme un construit multidimensionnel. Cette position reçoit l'appui de Duan et Hill (1996) qui soutiennent que les chercheurs ne doivent plus parler d'une mesure de l'empathie en soi, mais plutôt d'une mesure de ses composantes. En considérant cet aspect, certains chercheurs arrivent à différents résultats. Par exemple, McBane (1995) conclut à la présence d'un lien significatif et positif du construit de contagion émotionnelle, mais arrive à des résultats non significatifs de la dimension prise de perspective . Hamer (2001) démontre quant à lui la présence de liens inverses avec la performance d'un vendeur, soit positif avec l'empathie cognitive, mais négatif avec l'empathie affective. En regard aux résultats divergents, l'aspect multidimensionnel du construit de l'empathie doit être pris en considération et les diverses dimensions de l'empathie doivent être analysées. C'est

l'orientation retenue de cette recherche avec l'utilisation d'un nouvel intrument de mesure multidimensionnel provenant du domaine de la psychologie.

INDEX DE RÉACTIVITÉ INTERPERSONNELLE (IRI)

Cette étude définit l'empathie d'une façon globale, mais appliquée au domaine de la vente, soit comme l'habileté à ressentir et à percevoir correctement les pensées et les sentiments d'une autre personne dans le but de pouvoir lui faire une proposition de vente adaptée à sa situation propre. La définition retenue de l'empathie pour cette étude respecte celle de l'auteur de l'instrument utilisé pour mesurer ce construit. Davis (2000, p.113-144) définit l'empathie comme « la tendance à comprendre spontanément le point de vue psychologique des autres ».

Pour évaluer à la fois l'empathie générale ainsi que ses différentes dimensions, Davis (2000) propose l'*index de réactivité nterpersonnelle* (IRI). Il s'agit d'une mesure par questionnaire de 28 items contenant quatre sous-échelles de 7 items permettant au chercheur d'obtenir des mesures pour l'empathie. L'auteur avance que chacune des sous-échelles de l'index de réactivité interpersonnelle (IRI) mesure une composante unique de l'empathie et qu'elle s'interprète préférablement individuellement. L'échelle obtient des coefficients alpha allant de 0,70 à 0,78 et une fiabilité test-retest allant de 0,61 à 0,81 sur deux mois (Davis, 2000).

Détresse personnelle (DP) : la sous-échelle DP est une automesure de la tendance à ressentir de la détresse et de l'inconfort en présence d'une extrême détresse chez les autres. Un haut résultat sur cette échelle est corrélé avec les habiletés empathiques affectives.
Étendue de l'imaginaire (EI) : la sous-échelle EI est une automesure de la tendance à se transposer d'une façon imaginaire dans des situations fictives. Un haut résultat sur cette échelle est corrélé avec les habiletés empathiques affectives.
Souci empathique (SE) : la sous-échelle SE est une automesure de la tendance à ressentir des sentiments de sympathie et de compassion pour des gens malheureux. Un haut résultat sur cette échelle est corrélé avec les habiletés empathiques affectives.
Prise de perspective (PP) : la sous-échelle PP est une automesure de la tendance à adopter spontanément le point de vue psychologique des autres dans la vie de tous les jours. Un haut résultat sur cette échelle est corrélé avec les habiletés empathiques cognitives.

Cet instrument de mesure faisant l'objet d'une propriété intellectuelle, l'autorisation quant à son utilisation est obtenue directement auprès du professeur Mark H. Davis.

PERFORMANCE DU VENDEUR

La performance du vendeur peut être mesurée de plusieurs façons, tant par les chercheurs que les praticiens. Une situation qui n'est pas sans générer certains débats (Futrell, 2009 ; Merunka et Kazmierczak, 2005). Par exemple, Baldauf et Cravens (2002) établissent la distinction entre trois éléments : la performance comportementale du représentant, la performance selon le résultat et l'efficacité de l'organisation des ventes. Le premier réfère aux activités des représentants lors de la réalisation de leur travail, le second aux résultats pouvant être attribués aux vendeurs et le troisième à un sommaire des résultats généraux de l'organisation des ventes. Ces dimensions de performance sont proposées comme des construits séparés (Spiro, Stanton et Rich, 2008). Essentiellement, la littérature distingue deux groupes de critères d'évaluation de la performance du vendeur, soit les mesures quantitatives (aussi appelées réelles) et les mesures qualitatives. Les premières représentent des mesures économiques provenant de l'organisation ou du répondant. Les secondes regroupent les évaluations de la performance par les supérieurs, les clients, les comparaisons avec les collègues et les autoévaluations (Weitz, Castleberry et Tanner, 2009).

L'évaluation de la performance par autoévaluation s'avère la mesure la plus utilisée au sein de la littérature en force de vente. Plusieurs arguments sont mis de l'avant pour expliquer cette utilisation. Grant et coll. (2001) soutiennent que le représentant s'avère la personne la mieux placée pour connaître ses comportements reliés à sa performance et qu'il est, de ce fait, le meilleur juge. Johnston et Marshall (2010) avancent que la préoccupation à la surévaluation par les représentants n'est pas fondée. Oliver et Anderson (1994) concluent que l'autoévaluation des représentants ne biaise pas les résultats et qu'elle représente mieux la réalité. Dans le même sens, McBane (1995) compare les mesures d'autoévaluation de la performance des représentants à celles formulées par leurs supérieurs ainsi que leurs collègues en les soumettant à un test objectif d'efficience par une approche multitrait multiméthode. Il conclut que les autoévaluations de leur performance effectuées par les représentants s'avèrent aussi valides que celles provenant des supérieurs ou des collègues. En raison de ces considérations et des contraintes du terrain utilisé, les autoévaluations des représentants sont employées comme mesure de la performance.

L'instrument de mesure le plus employé comme évaluation de la performance par autoévaluation au sein de la littérature en force de vente est utilisé pour cette recherche, soit

l'échelle de Behrman et Perreault (1982). Cette mesure comporte originalement 31 items, se répartissant en 5 catégories : les objectifs de vente, les connaissances techniques, l'information, le contrôle des dépenses et les présentations de vente. Le fait de mesurer différentes facettes de la performance constitue un élément souvent énoncé par les chercheurs quant à la justification de l'utilisation de l'échelle de Behrman et Perreault (1982). L'instrument ayant été développé pour un contexte de vente industrielle, des ajustements y sont apportés pour correspondre aux particularités de la vente du terrain de l'étude. Suite à des discussions avec des représentants de ce terrain, certains items sont modifiés et d'autres, parce qu'ils ne sont pas appropriés, sont éliminés. Il s'agit d'une procédure courante dans l'utilisation de l'échelle de Behrman et Perreault (1982). Par exemple, Spiro et Weitz (1990) n'utilisent que 8 des 31 items de l'échelle de Behrman et Perreault (1982) pour construire leur instrument de mesure de la performance des vendeurs. L'instrument final pour cette étude comporte 18 items et couvre l'ensemble des catégories initiales, à l'exception du volet « contrôle des dépenses » qui ne s'applique pas.

HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Hypothèses de recherche. Les hypothèses suivantes sont ainsi énoncées :

H1 : la performance d'un représentant (BP) est influencée positivement par son niveau de détresse personnelle (DP).

H2 : la performance d'un représentant (BP) est influencée positivement par son niveau d'étendue imaginaire (EI).

H3 : la performance d'un représentant (BP) est influencée positivement par son niveau de souci empathique (SE).

H4 : la performance d'un représentant (BP) est influencée positivement par son niveau d'empathie cognitive (PP).

Terrain de recherche. Pour répondre à ces hypothèses, le domaine retenu pour l'étude est celui de la vente des produits financiers. Plusieurs éléments contribuent à faire du domaine financier un terrain propice à un exercice de détermination des besoins. Ce secteur possède des caractéristiques favorables à un besoin empathique, soit une nécessité de cerner les besoins lors de l'échange de vente, une offre importante d'options et une longue durée de conversation entre l'acheteur et le vendeur. De plus, ce secteur se caractérise par une grande différence dans la performance des ventes entre vendeurs (Szymanski et Churchill, 1990).

Dawson, Soper et Pettijohn (1992) avancent que la vente de produits et de services financiers, qui demande un haut degré de confiance mutuelle et d'expertise-conseil de la part du représentant, constitue un secteur intéressant pour analyser l'influence de l'empathie. Comme l'industrie des services financiers s'avère hautement complexe et intangible, une majorité de clients ne possèdent pas l'expertise nécessaire à la prise de décision quant aux divers produits et services financiers. Les conseillers financiers sont donc formés pour conduire des analyses de besoins détaillées afin de fournir des explications et des conseils financiers personnalisés. Selon McLaughlin (2001), le rôle d'un représentant en contexte de services financiers nécessite une implication à long terme de même que des interactions soutenues puisque les besoins financiers d'une personne évoluent et que son plan financier personnalisé doit être mis à jour.

Afin de rejoindre un nombre important de représentants du secteur financier, deux importantes institutions financières du Canada ont accepté de collaborer à la recherche. La première occupe le premier rang au Canada en matière de capitalisation boursière et constitue l'une des principales entreprises de services financiers diversifiés en Amérique du Nord. Cette organisation compte plus de 60 000 employés qui servent une clientèle de plus de 14 millions de particuliers, d'entreprises et d'organismes du secteur public dans des bureaux répartis en Amérique du Nord et dans quelque 30 pays. La seconde institution compte un actif de 94,7 milliards de dollarsCA avec 36 139 employés, 898 centres de services et 5,16 millions de membres. En utilisant ces deux sources de représentants du secteur financier, il devient possible de rejoindre un nombre suffisant de répondants pour permettre l'utilisation d'analyses statistiques multivariées plus puissantes, tels les modèles d'équations structurelles. De plus, la représentativité de l'échantillon s'améliore, car lorsque les répondants proviennent d'une seule organisation en particulier, un biais peut se produire en raison des caractéristiques sociales propres à ce regroupement.

Collecte des données. La collecte des données s'est étalée sur une période de huit mois et s'est déroulée toujours de la même façon. Avant la rencontre (réunion des ventes), une courte rencontre de courtoisie est effectuée avec le responsable (directeur). Par la suite, une période de 45 minutes est convenue à l'intérieur de la rencontre pour effectuer la collecte des données. Pour atteindre un nombre minimal de 150 répondants, 12 rencontres ont été réalisées. Cinq groupes proviennent de la première institution financière et sept originent de la seconde. Tous

les répondants ont confirmé au départ que leur travail principal était relié à la vente et consistait à conseiller et à vendre des produits et services du secteur financier.

L'échantillon. L'échantillon final servant à la recherche s'élève à 163 représentants du secteur financier, avec une moyenne des groupes rencontrés qui se situe à 15 représentants. Bien que la participation des gens ait été libre, le taux des questionnaires complétés et non rejetés s'élève à 94,3 % (165/175). Comme le suggèrent Landau et Werbel (1995), les représentants ayant moins de six mois d'ancienneté ont été retirés de l'échantillon par souci de validité. Ceux-ci comptaient pour 1,2 % des répondants (2/165). 47 % des répondants proviennent de la première institution et 53% de la seconde. Une attention a été portée quant à la constitution des groupes rencontrés au sein des institutions financières pour s'assurer de la représentativité des participants. Il a été convenu avec les managers responsables du choix des participants de ces institutions financières de former des groupes de participants le plus représentatif possible de l'ensemble de leurs conseillers financiers. 61 % sont des femmes et 39 % des hommes. L'âge moyen est de 41 ans dont 50 % ont entre 48 et 34 ans. Relativement à la scolarité, 12 % ont complété leurs études collégiales (équivalence française : Seconde); 39 % ont réussi un certificat à l'université (équivalence française : B.A.C.); 35 % détiennent un baccalauréat (équivalence française : Licence) et 9 % ont terminé des études de deuxième cycle (équivalence française : D.E.S.S.). En terme de spécialisation, les champs d'études reliés à l'administration dominent largement avec 26 % des cas en planification financière, 25 % en technique administrative, 16 % en finance et 9 % en comptabilité. Par la suite, les répondants se distribuent également et marginalement à environ 1 % dans divers champs d'études, comme le droit, l'économie, la psychologie, la politique, les mathématiques et l'informatique à titre d'exemple. Dans le cadre de cette étude, les commerciaux possèdent en moyenne une expérience de travail dans la vente en général de 16 ans, une expérience dans la vente au sein de leur entreprise de 11 ans et une expérience dans leur poste actuel de 6 ans.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Analyse des instruments de mesure. L'analyse des instruments de mesure respecte la démarche recommandée par Anderson et Gerbing (1988). Dans un premier temps, une série d'analyses factorielles exploratoires en composantes principales (ACP) par l'algorithme de rotation orthogonale VARIMAX sont réalisées afin de mesurer la validité interne, convergente et divergente de l'instrument. Les traitements statistiques sont effectués à l'aide

du logiciel SPSS et l'analyse des résultats s'opère essentiellement à partir de la variance expliquée, de l'indice d'adéquation de l'échantillonnage par le test de K.M.O. qui mesure l'homogénéité des variables, le test de Bartlett pour mesurer la sphéricité de la matrice des corrélations, la communalité (h2) pour démontrer la variance partagée par les facteurs, les valeurs propres (Eigen) et les cotes factorielles. Pour déterminer le nombre de facteurs à retenir, la norme de Kaiser est appliquée (ne sont retenues que les valeurs propres supérieures à l'unité). À partir de là, les coefficients alpha de Cronbach mesurant la cohérence interne des échelles sont calculés.

Index de réactivité interpersonnelle. L'analyse factorielle exploratoire initiale de l'index de réactivité interpersonnelle (IRI) s'effectue sur les 28 items. Un modèle à quatre facteurs apparaît en fin d'analyse. Il s'agit de l'étendue imaginaire (EI) avec 4 items, de la prise de perspective (PP) avec 4 items, du souci empathique (SE) avec 5 items et de la détresse personnelle (DP) avec 4 items. Les tableaux 1, 2 et 3 présentent respectivement les cotes factorielles obtenues, les résultats des principaux tests et les valeurs Eigen.

Tableau 1

Cotes factorielles de l'index de réactivité interpersonnelle (IRI)

	Cotes factorielles			
	1	2	3	4
EI2	**,625**	,076	,117	-,136
EI5	**,806**	-,034	,206	,060
EI6	**,878**	,019	,101	,046
EI7	**,779**	,129	,124	,185
PP2	,012	**,758**	,037	-,132
PP3	,144	**,752**	,161	-,049
PP5	-,037	**,726**	,227	-,078
PP7	,058	**,741**	,024	-,012
SE1	,107	,329	**,564**	,127
SE2	,155	-,142	**,678**	,045
SE4	,067	,110	**,741**	,102
SE5	,141	,115	**,703**	-,034
SE7	,104	,163	**,552**	-,085
DP1	-,003	-,010	,086	**,688**
DP3	-,047	-,252	,109	**,694**
DP5	,114	-,029	-,030	**,761**
DP6	,032	-,003	-,067	**,786**

Tableau 2

Résultats des tests KMO et Bartlett pour l'index de réactivité interpersonnelle (IRI)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,737
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	773,075
	df	136
	Sig.	,000

Tableau 3

Valeurs Eigen – Index de réactivité interpersonnelle (IRI)

	Valeurs Eigen			Extraction des sommes au carré			Rotation des sommes au carré		
Component	Total	% de Variance	Cumulatif %	Total	% de Variance	Cumulatif %	Total	% de Variance	Cumulatif %
1	3,651	21,475	21,475	3,651	21,475	21,475	2,530	14,884	14,884
2	2,673	15,725	37,199	2,673	15,725	37,199	2,483	14,604	29,488
3	1,813	10,663	47,863	1,813	10,663	47,863	2,312	13,601	43,089
4	1,461	8,597	56,459	1,461	8,597	56,459	2,273	13,370	56,459
5	,883	5,194	61,653						
6	,824	4,846	66,499						
7	,756	4,445	70,944						
8	,728	4,282	75,226						
9	,652	3,834	79,060						
10	,624	3,670	82,729						
11	,609	3,584	86,314						
12	,541	3,184	89,498						
13	,480	2,823	92,320						
14	,445	2,620	94,940						
15	,313	1,840	96,780						
16	,286	1,682	98,462						
17	,262	1,538	100,000						

Les coefficients alpha de Cronbach sont calculés pour chacun des facteurs afin d'estimer la cohérence interne de ces construits latents. Les coefficients alpha sont de 0,728 pour la détresse personnelle (DE), de 0,798 pour l'étendue imaginaire (EI), de 0,701 pour le souci empathique (SE) et de 0,765 pour la prise de perspective (PP). Ces résultats démontre une bonne fiabilité et validité de l'instrument de mesure utilisé.

Performance du vendeur. L'analyse exploratoire initiale de l'intrument de mesure de la performance à 18 items fait ressortir un modèle à quatre facteurs qui obtient un KMO supérieur à 0,800. Les tableaux 4, 5 et 6 présentent respectivement les cotes factorielles obtenues, les résultats des principaux tests et les valeurs propres. La plus basse cote factorielle est 0,550, la justesse de l'échantillonnage (KMO) s'élève à 0,791, le test de Bartlett de sphéricité obtient un Khi carré de 1115,97 avec un degré de liberté de 105 et un $p < 0,000$ et

la variance observée du modèle est à 67,1%. Les coefficients alpha de Cronbach sont calculés pour chacun des facteurs et sont de 0,818 pour les objectifs de vente (BPobj), de 0,772 pour les présentations de vente (BPcom), de 0,794 pour les connaissances techniques (BPct) et de 0,789 pour l'information (BPinf). À l'image tests précédents, ces résultats respectent les seuils minimaux.

Tableau 4

Cotes factorielles pour la mesure de performance

	Cotes factorielles			
	1	2	3	4
BPobj1	**,743**	,144	-,050	,082
BPobj2	**,854**	,166	,248	,023
BPobj3	**,804**	,187	,239	,024
BPobj4	**,579**	,356	,171	,117
BPcom1	,074	**,748**	,191	,225
BPcom2	,119	**,711**	,260	-,043
BPcom4	,328	**,686**	,019	,139
BPcom6	,167	**,727**	,065	,267
BPct1	,154	,261	**,743**	,062
BPct2	,600	-,086	**,550**	-,014
BPct3	,283	,111	**,795**	,162
BPct4	,041	,221	**,723**	,373
BPinf1	,162	,205	,328	**,744**
BPinf3	,016	,040	,028	**,894**
BPinf4	,026	,240	,130	**,746**

Tableau 5

Résultats des tests KMO et Bartlett pour la mesure de performance

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,791
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1115,972
	df	105
	Sig.	,000

Tableau 6

Valeurs Eigen – mesure de performance

	Valeurs Eigen			Extraction des sommes au carré			Rotation des sommes au carré		
Élément	Total	% de variance	Cumulatif %	Total	% de variance	Cumulatif %	Total	% de variance	Cumulatif %
1	5,485	36,568	36,568	5,485	36,568	36,568	2,909	19,396	19,396
2	2,057	13,716	50,284	2,057	13,716	50,284	2,511	16,743	36,139
3	1,416	9,442	59,726	1,416	9,442	59,726	2,393	15,955	52,094
4	1,099	7,330	67,056	1,099	7,330	67,056	2,244	14,962	67,056
5	,801	5,340	72,395						
6	,673	4,487	76,882						
7	,630	4,199	81,081						
8	,573	3,818	84,899						
9	,534	3,559	88,458						
10	,452	3,015	91,473						
11	,385	2,565	94,038						
12	,291	1,941	95,980						
13	,273	1,818	97,798						
14	,202	1,349	99,146						
15	,128	,854	100,000						

Analyse des hypothèses. Les hypothèses de cette recherche sont testées par un modèle d'équations structurelles via l'analyse des structures de covariance (ASC) par maximum de vraissemblance à l'aide du logiciel AMOS 5. L'apport principal de ce type de méthodes, dites de seconde génération, s'avère de permettre le traitement d'estimations simultanées de plusieurs relations de dépendances interreliés. La figure 2 présente le modèle utilisé pour tester les hypothèses et le tableau 7 résume les scores obtenus sur les principaux indices d'ajustement qui respectent dans l'ensemble les standards généralement retenus.

Les résultats indiquent qu'une seule dimension de l'index de réactivité interpersonnelle démontre une relation statistiquement significative avec la performance d'un représentant, soit la détresse personnelle (DP) du représentant dont l'influence sur le niveau de performance (BP) de vente s'avère fortement significative mais inverse ($\beta = -0{,}499$ et $\rho < 0{,}001$).

Ces résultats renforcent la position des chercheurs qui avancent que l'on doit considérer les différentes dimensions de l'empathie lors de son étude, en indiquant une influence négative de la dimension détresse personnelle (DP) sur la performance des vendeurs, alors qu'aucune des autres relations proposées ne s'est avérée significative.

Figure 2

Modèle utilisé dans AMOS 5 pour les hypothèses H1, H2, H3 et H4

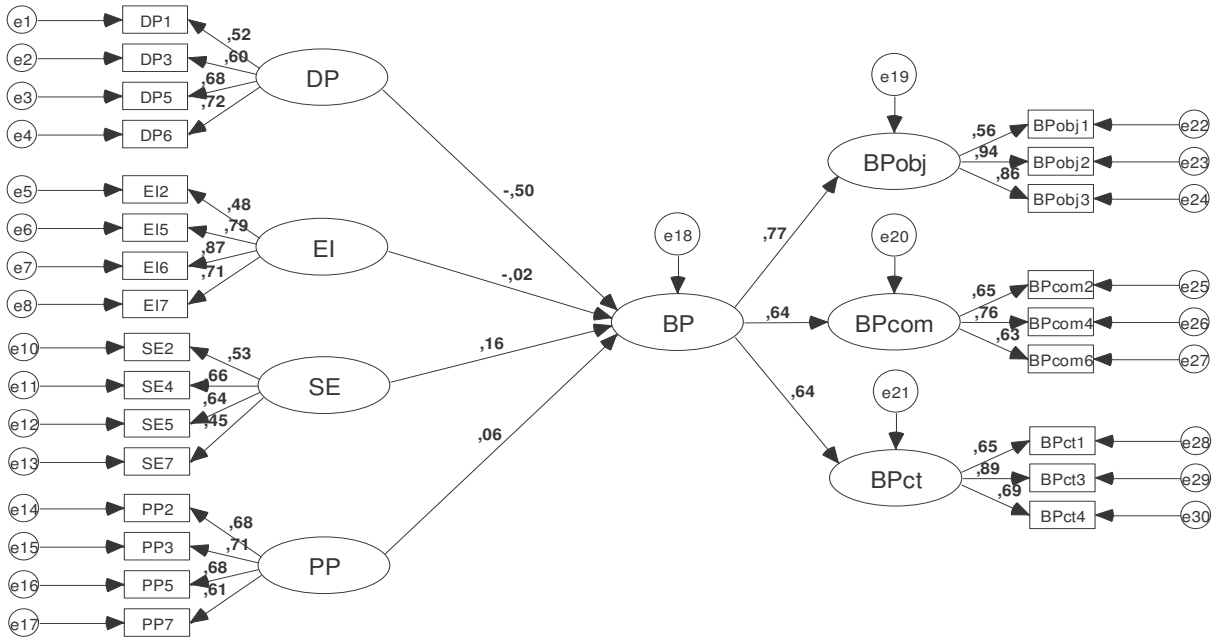


Tableau 7

Indices d'ajustement et de fiabilité du modèle pour tester les hypothèses H1, H2, H3 et H4

Indices	Standards généralement acceptés	Résultats
Chi-deux / ddl (sign.)	≤ 5 et si possible ≤ 2 ou 3	1,066 (,251)
RMSEA	≤ 0,08 et si possible ≤ 0,05	0,020
GFI	≥ 0,90	0,900
AGFI	≥ 0,90	0,870
TLI	≥ 0,90	0,984
CFI	≥ 0,90	0,987

DISCUSSION ET MISE EN PERSPECTIVE

Apports théoriques. Une conclusion importante en soi de cette recherche demeure le fait de ne pas avoir démontré de relation forte et positive de l'empathie ou de l'une de ses composantes sur la performance d'un représentant. Bien qu'il existe encore à ce jour un écart inconfortable entre les connaissances existantes et celles souhaitées sur le rôle de l'empathie dans le domaine de la force de vente, les résultats de cette recherche suggèrent une certaine retenue dans les affirmations précédentes et contribuent à améliorer l'état des connaissances sur le sujet.

En confirmant le fait qu'une dimension de l'empathie puisse générer des effets négatifs sur la performance d'un représentant, les résultats de cette étude suggèrent également de considérer l'empathie comme un construit multidimensionnel. Une meilleure compréhension de l'influence de l'empathie dans le contexte de la vente passe par l'analyse du comportement de ses diverses composantes. Par exemple, la relation négative mise à jour dans cette étude entre la dimension détresse personnelle (DP) et la performance des ventes d'un représentant dans le domaine des produits financiers s'avère des plus instructive. Il ressort de ces analyses qu'un représentant ayant tendance à la panique en situation de tension est désavantagé dans le domaine des produits financiers.

La relation négative entre le construit de détresse personnelle et la performance d'un vendeur est cohérente avec le comportement de deux autres construits apparentés dans la littérature de vente: celui de la contagion émotionnelle et celui de la confiance en son efficacité. McBane (1995) a obtenu des résultats significatifs et négativement corrélés entre une mesure d'autoévaluation de la performance et le construit de contagion émotionnelle de Dillar et Hunter (1986). Bien que distincte de la mesure de détresse personnelle (DP) proposée par Davis (2000), la mesure de Dillar et Hunter (1986) s'y apparente et réfère au fait que l'observateur ressent les mêmes sentiments de détresse que la personne observée. De même, Brown, Cron et Slocum (1998) ainsi que Krishnan, Netemeyer et Boles (2002) ont récemment démontré une relation positive entre le construit de la confiance en son efficacité et la performance d'un vendeur. Ce concept réfère au niveau de confiance qu'un individu possède quant à son habilité à être efficace pour une tâche spécifique. Or, une personne possédant un haut niveau de confiance en soi quant à une tâche spécifique devrait réagir beaucoup plus calmement face à une situation tendue qu'un individu moins confiant. Les résultats de cette

étude vont dans le sens attendu et confirme une certaine validité de convergence entre ces construits.

Devant le faible niveau de recherche en marketing sur le construit de l'empathie, la revue de littérature interdisciplinaire réalisée en psychologie a permis de délimiter les définitions conceptuelles et opérationnelles de ce construit dans différents champs de connaissance. L'ultraspécialisation fait que chacun doit investir beaucoup de temps pour connaître son domaine et qu'il lui en reste peu pour apprivoiser d'autres champs de connaissance. Ce paradoxe savoir/ignorance nourrit des communautés d'experts dont les bulles de connaissances ne recoupent que minimalement et trop rarement celles des autres. Cet exercice constitue donc un pas vers une meilleure compréhension de ce construit sous-étudié, mais important en contexte de vente.

Le domaine de la recherche en vente et en marketing a besoin de réplication d'études. Il n'y a pas de problème à utiliser la créativité comme critère de qualité pour les études scientifiques. Le progrès scientifique dépend des nouvelles idées et une saine pression pour la créativité contribue à générer ces nouvelles idées. Toutefois, le progrès scientifique nécessite également une base de données factuelle et ces faits ne peuvent être établis que par la réplication d'études. La reconnaissance implicite de cette position se dénote par l'utilisation de plus en plus généralisée des méta-analyses, tant comme axe de recherche que comme citation privilégiée au sein des monographies. Le rejet de la réplication revient à utiliser la créativité comme unique critère de publication et à ignorer l'importance des faits. La présente recherche respecte ces deux positions en proposant de nouvelles idées, mais également en répliquant certains éléments passés.

Implications managériales. L'empathie représente une qualité qu'une majorité de managers considère importante, mais que ceux-ci peuvent difficilement articuler (Spiro, Stanton et Rich, 2008). L'amélioration des procédures et des tests de sélection représente une importante préoccupation managériale. Malgré cela, il existe actuellement peu d'informations scientifiques quant au degré de contribution de l'empathie sur la performance des représentants. Et les tests proposés pour mesurer l'empathie n'ont pas été développés ou adaptés pour le contexte de la vente et de ses particularités. En clarifiant davantage la relation « empathie-performance », les responsables du management des ressources humaines ainsi que des forces de vente pourraient améliorer leurs processus de sélection de même que leurs

programmes de formation. Ils disposeraient d'informations plus précises quant à la validité d'une mesure de l'empathie comme critère de sélection d'un représentant et à la pertinence d'un programme de formation visant à améliorer l'empathie de leurs commerciaux. Les connotations négatives associées à la représentation commerciale font que moins de candidats considèrent cette carrière (Bultez, 2005). La sélection d'un candidat de qualité à partir d'un nombre moindre de postulants devient ainsi plus difficile à réaliser. Une situation qui plaide en faveur d'une amélioration des outils de sélection du personnel. L'amélioration des méthodes de sélection des représentants s'avère bénéfique pour l'organisation à bien des égards. Au dire de Spiro, Stanton et Rich (2003), un progrès sur ces méthodes permet une amélioration de l'image de l'organisation, une diminution des coûts de roulement, une réduction des pertes de contrats de vente et un abaissement du nombre de territoires de vente brûlés par une mauvaise représentation.

Bien que de récentes critiques dans le domaine des tests de sélection s'élèvent contre le fait que ce processus recherche la conformité des postulants et que d'excellents candidats peuvent être rejetés, de plus en plus de firmes s'assurent de recruter la bonne personne en ayant recours à cet outil de gestion qu'est l'évaluation psychologique. Par exemple, l'entreprise DHL a développé un profil de personnalité de ses représentants selon leur performance (Johnston et Marshall, 2009). À partir de questions en entrevue, les managers sur le terrain déterminent à quel point une personne possède les qualités énumérées d'un vendeur performant dans leur profil DHL. Parmi les qualités recherchées, on retrouve le leadership, les habiletés d'analyse et d'interprétation ainsi que le jugement d'affaire. À l'image de DHL, les organisations ayant participé à cette recherche disposent maintenant d'une information plus précise et adaptée à leurs particularités quant à l'existence ou non d'un lien avec la performance. D'une même façon, mais à un moindre niveau, les managers d'une force de vente en conseillers financiers disposent maintenant d'informations plus précises sur leur secteur. Par exemple, le fait de ne pas pouvoir accroître de façon significative le comportement sur la dimension *détresse personnelle* (DP) d'un représentant du domaine financier signifierait l'obligation de s'assurer du niveau de détresse personnelle (DP) nécessaire au représentant lors de son embauche par un test approprié.

Seulement aux États-Unis, on évaluait l'industrie de la formation du personnel à 54 milliards de dollars américains en 2000 (Bashaw, Ingram et Keillor, 2002) et à 57 milliards en 2001

(Johnston et Marshall, 2010). Les programmes formels de formation à la vente s'avérant parmi les plus populaires, les bénéfices d'une amélioration de ceux-ci s'avèrent importants, tant au niveau d'une seule organisation qu'au niveau de l'ensemble des entreprises. D'autant que le travail du représentant a évolué au cours des dernières années, au point où Cron et coll. (2005) recommandent une réorganisation des programmes de formation et de développement des vendeurs en faveur de programmes axés sur la compréhension de l'humain.

Actuellement, malgré les résultats ambigus quant à la relation empathie-performance, diverses formations sont offertes sur le sujet aux entreprises. Par exemple, dans le journal canadien *La Tribune* (p. 4 de l'édition du 14 janvier 2009), un formateur professionnel propose « une démarche qui permet d'utiliser au maximum son intuition et son empathie de façon à connaître son client et à le mettre en confiance ». De son côté, la firme Coppenrath & Associés (http://coppenrath.ca) propose de « développer la capacité d'empathie pour devenir un vendeur capable de s'adapter à son interlocuteur ». Les entreprises risquent d'investir au sein de formations en apparence basées sur un lien scientifique certain. Ce risque est d'autant plus grand que pour rehausser les compétences de leur force de vente, les entreprises recherchent de plus en plus des cours de formation sur mesure qui assurent un meilleur retour sur investissement et qu'actuellement, les cours liés aux relations interpersonnelles sont en vogue.

Limites de la recherche. Malgré l'acceptation au sein de la littérature académique en gestion de la force de vente de l'autoévaluation des représentants comme mesure valide de la performance, l'obtention d'autres types de mesure de cette performance aurait permis d'accroître la comparaison des résultats avec ceux d'autres études de ce type. Des résultats similaires au niveau de différentes mesures de performance augmentent la validité de ces résultats aux yeux de certains chercheurs qui acceptent difficilement l'utilisation d'une seule mesure pour cerner une tâche aussi complexe que la vente.

La littérature actuelle sur le sujet présente des résultats d'études réalisées principalement aux États-Unis. En plus de limiter la représentativité des résultas sur les autres populations, cet état de fait engendre un autre problème. Plusieurs des outils de mesure utilisés pour cette étude furent développés en anglais dans la culture américaine, mais appliqués au Canada français. Bien que les procédures de traduction aient été respectées, des biais culturels demeurent possibles.

La généralisation des résultats de cette étude doit s'effectuer avec réserve. Les fonctions de vente varient énormément et vu l'extrême diversité de ces fonctions, il serait même surprenant que certaines caractéristiques des vendeurs puissent être liées à leur performance quel que soit le type de vente (Darmon, 2008). Bien que l'échantillon de cette étude ne provienne pas d'une procédure de probabilité hétérogène, cet échantillon regroupe des gens provenant de diverses organisations d'un même secteur. Les effets de cette étude ne peuvent être que prudemment généralisés à cette industrie. D'un point de vue managérial, on ne peut tirer que peu de conclusions sûres des recherches portant sur les relations qui pourraient exister entre les caractéristiques des vendeurs et leur performance. Bien que certains résultats spécifiques puissent parfois servir de guide, ces relations devraient être considérées comme des hypothèses qui restent à vérifier plutôt que comme des conclusions fermes (Darmon, 1993). À l'image de l'exemple cité précédement de l'entreprise DHL, il est de ce fait plus sûr pour les directeurs désireux d'étudier ces relations dans leur organisation de réaliser ces études sur leur propre force de vente selon leur environnement particulier.

Il est possible que le choix du secteur ait influencé les résultats de cette étude. En raison du caractère hautement intangible des services financiers, l'identification des dimensions utilisées par un consommateur pour évaluer ceux-ci s'avère plus complexe (Mitchell et Harris, 2005). Ainsi, selon Lee et Marlowe (2003), le secteur nécessite des individus plus habiles à identifier les besoins des gens. Il est donc concevable que des écarts plus grands existent entre les représentants d'autres secteurs sur leur habilité à estimer les besoins des gens. Dans un tel cas, certaines relations non significatives de l'étude ont pu être affectées par cette particularité de secteur.

Le modèle de la présente recherche demeure simple. Cette parcimonie fait que plusieurs facteurs pouvant influencer les résultats n'ont pas été étudiés. Que l'empathie puisse influencer la performance des représentants semble une position raisonnable, mais que cette influence soit indépendante d'autres forces l'est beaucoup moins. Les recherches sur ce point sont sans équivoques : les performances des représentants découlent d'une foule d'attributs personnels, de caractéristiques de la personnalité, de variables sociales et interpersonnelles, d'influences situationnelles et d'autres facteurs (Darmon, 2008; Johnston et Marshall, 2010; Spiro, Stanton et Rich, 2008). Tout effort explicatif du rôle de l'empathie dans la performance des représentants doit être perçu dans son contexte multidimensionnel. Les designs de recherche

désirant isoler l'impact de l'empathie doivent considérer d'autres variables, tant modératrices que médiatrices. Par exemple, l'adoption du point de vue psychologique de l'empathie est peut-être réductrice. Évidemment, le type de recherche comportementale et sociopsychologique nécessaire pour tester de telles relations s'avère complexe à réaliser.

Voies de recherche. La procédure méthodologique retenue ne permet pas de conclure en la validité prédictive des liens significatifs comme critère de sélection dans le cas de nouveaux représentants. Il s'agit d'une avenue de recherche intéressante, soit de vérifier si une sélection basée sur l'adaptation et la détresse personnelle permet de prédire la performance future (succès-échec) d'un nouveau représentant dans le domaine des produits financiers.

Il serait intéressant de vérifier si la relation négative mise à jour dans cette recherche entre la détresse personnelle et la performance des ventes des représentants existe également dans des domaines de vente où la tension est moins présente. Le domaine retenu pour cette recherche, celui des produits financiers, s'avère un secteur où les enjeux monétaires génèrent souvent rapidement la présence d'une tension lors de la situation de vente. Le pouvoir explicatif de cette dimension de l'empathie sur la performance des représentants pourrait s'amoindrir à mesure que les situations de tension diminuent en force et en fréquence.

Bien que l'on puisse débattre quant à la possibilité d'accroître ou non l'empathie chez une personne, Weilbaker (1990) soutient que les représentants, tels les acteurs, peuvent apprendre à faire montre d'empathie. En ce sens, il s'avère possible d'enseigner une certaine forme d'empathie. Une étude sur la possibilité d'accroître le comportement sur la dimension détresse personnelle chez les représentants du domaine financier tout en vérifiant son impact additionnel sur leur performance de vente serait intéressante.

Les représentants pratiquant une profession socialement orientée, on peut s'attendre à ce que ceux-ci obtiennent des mesures de l'empathie plus élevées et moins distribuées qu'au sein d'autres professions où les interactions avec les personnes sont de moindre importance. Aucune étude n'a vérifié cette hypothèse. Cette supériorité empathique des représentants pourrait expliquer les faibles résultats des aptitudes interpersonnelles sur la performance dans le domaine de la force de vente. La variance expliquée des représentants ne différerait pas suffisamment quant à la fonction de réaction. En somme, au départ, tous les représentants possèderaient suffisamment du potentiel explicatif lié à l'empathie.

CONCLUSION

L'objectif d'un vendeur est de décrocher le contrat (et de satisfaire le client) et non de repartir avec un profil psychologique complet du prospect. Nous pensions que l'atteinte du premier passait toutefois par le second d'une façon si importante qu'un écart sur le second génèrerait un impact significatif sur le premier. Les résultats ne permettent pas de confirmer cette hypothèse centrale initiale.

BIBLIOGRAPHIE

Anderson J.C. et Gerbing D.W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-423.

Baldauf A. et Cravens D.W. (2002), The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships, *European Journal of Marketing*, 36, 11/12, 1367-1388.

Bashaw R.E., Ingram T.N. et Keillor B.D. (2002), Improving Sales Training Cycle Times for New Trainees: An Exploratory Study, *Industrial Marketing Management*, 31, 329-338.

Behrman D.N. et Perreault W.D. (1982), Measuring the Performance of Industrial Salespersons, *Journal of Business Research*, 10, 355-370.

Beveridge D. (1985), Uncovering the True Sales Pro, *Sales and Marketing Management*, 135, 4, 56-58.

Bohart A.C. et Greenberg L.S. (1997), *Empathy Reconsidered: New Directions in Psychotherapy*, Washington, American Psychological Association.

Brown S.P., Cron W.L. et Slocum J.W. (1998), Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance, *Journal of Marketing*, 62, 4, 88-98.

Bultez A. (2005), Distribution des rôles dans le canal commercial, *Décisions Marketing*, 38, 3146.

Comer L.B. et Drollinger T. (1999), Active Empathetic Listening and Selling Success: A Conceptual Framework, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 1, 15-29.

Cron W.L., Marshall G.W., Singh J., Spiro R.L. et Sujan H. (2005), Salesperson Selection, Training and Development: Trends, IMplications and Research Opportunities, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25, 2, 123-136.

Darmon R.Y. (1993), *Management des Ressources Humaines des Forces de Vente*, Paris, Économica.

Darmon R.Y. (2008), *La vente: De la persuasion à la négociation commerciale*, Paris, Éditions EMS.

Davis M.H. (2000), *Personal Communication Regarding Correlations Between Cognitive and Affective Empathic Abilities and Scales on the Interpersonal Reactivity Index (IRI)*, St-Petersburg, Eckerd College.

Dawson L.E., Soper B. et Pettijohn C.E. (1992), The Effects of Empathy on Salesperson Effectiveness, *Psychology and Marketing*, 9, 4, 297-310.

Dillard J.P. et Hunter J.E. (1986), *Questions about the Construct Validity of Three Scales: Emotional Empathy, Self-consciousness and Self-monitoring* , Madison, University of Wisconsin-Madison.

Duan C. et Hill C.E. (1996), The Current State of Empathy Research, *Journal of Counseling Psychology*, 43, 3, 261-274.

Durgin J.M. (1990), Empathy: Your Secret Sales Weapon, *American Salesman*, 35, 9, 3-5.

Farmer R.C. (1999), *Sales Behaviors, Empathy and Sales Performance: An Empirical Test in Colombia and Chile*, Thèse présentée comme exigence partielle du DBA, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.

Froman R.D. et Peloquin S.M. (2001), Rethinking the Use of the Hogan Empathy Scale: A Critical Psychometric Analysis, *American Journal of Occupational Therapy*, 55, 5, 566-572.

Futrell C. M. (2009), *ABC's of Relationship Selling through Service*, 10e édition, Boston, McGraw-Hill Irwin.

Grant K., Cravens D.W., Low G.S. et Moncrief W.C. (2001), The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, 165-178.

Grant K., Cravens D.W., Low G.S. et Moncrief W.C. (2001), The Role of Satisfaction With Territory Design on the Motivation, Attitudes, and Work Outcomes of Salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, 165-178.

Greenberg H.M. et Mayer D. (1964), A New Approach to the Scientific Selection of Successful Salesman, *Journal of Psychology*, 57, janvier, 113-123.

Hamer M.R. (2001), *Personality Characteristics and Superior Sales Performance*, Thèse présentée comme exigence partielle du Ph.D., Pacifica Graduate Institute, Santa Barbara.

Honeycutt E.D. (2002), Sales Management in the New Millenium: an Introduction, *Industrial Marketing Management*, 31, 555-558.

Johnston M. W. et Marshall G.W. (2010), *Relationship Selling*, 3e édition, New York, McGraw-Hill Irwin.

Johnston M. W. et Marshall G.W. (2009), *Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management*, 9e édition, New York, McGraw-Hill Irwin.

Krishnan B.C., Netemeyer R.G. et Boles J.S. (2002), Self-efficacy, Competitiveness and Effort as Antecedents of Salesperson Performance, 22, 4, 285-295.

Lamont L.M. et Lundstrom W.J. (1977), Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics, *Journal of Marketing Research*, 14, novembre, 517-529.

Landau, J. C. et Werbel, J. D. (1995), Sales Productivity of Insurance Representatives During the First Six Months of Employment: Differences between Older and Younger New Hires, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15, 4, 33-43.

Lee J. et Marlowe J. (2003), How Consumers Choose a Financial Institution: Decision-making Criteria and Heuristics, *International Journal of Bank Marketing*, 21, 2/3, 53-71.

MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. et Rich G.A. (2001), Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Perormance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 2, 115-134.

Malaval P. (2009), *Marketing Business to Business*, 4e édition, Paris, Pearson Education

Mayer D. et Greenberg H.M. (1964), What Makes a Good Salesman?, *Harvard Business Review*, 42, juillet-août, 119-125.

McBane D.A. (1995), Empathy and the Salesperson: A Multidimensional Perspective, *Psychology and Marketing*, 12, 4, 349-370.

McLaughlin S.T. (2001), *Sales Effectiveness and Relational Behaviors in the Buyer/Seller Relationship*, Thèse présentée comme exigence partielle du DBA, Nova Southeastern University, Fort Lauderdale.

Merunka D. et Kazmierczak (2005), Repenser la performance en marketing, *Décisions Marketing*, 40, 7-8.

Mitchell V.-W. et Harris G. (2005), The Importance of Consumers' Perceived Risk in Retail Strategy, *European Journal of Marketing*, 39, 7/8, 821-837.

Morlan R.M. (1986), Successfull Selling, *American Salesman*, 31, 11, 3-7.

Oda M. (1982), An Analysis of Relation Between Personality Traits and Job Performance in Sales Occupations, *The Japanese Journal of Psychology*, 53, 5, 274-280.

Oda M. (1983), Predicting Sales Performance of Car Salesmen by Personality Traits, *The Japanese Journal of Psychology*, 54, 2, 73-80.

Oliver R.L. et Anderson E. (1994), An Empirical Test of the Consequences of Behavior – and Outcome – Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58, 4, 53-67.Oschrin E. (1918), Vocational Tests for Retail Saleswomen, *Journal of Applied Psychology*, 2, juin, 148-155.

Pilling B.K. et Eroglu S. (1994), An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 1, 45-58.

Plank R.E., Minton A.P. et Reid D.A. (1996), A Short Measure of Perceived empathy, *Psychological Reports*, 79, 1219-1226.

Shepherd C.D., Gardial S.F., Johnson M.G. et Rentz J.O. (2006), Cognitive Insights into the Highly Skilled or Expert Salesperson, *Psychology and Marketing*, 23, 2, 115-138.

Spiro R.L., Stanton W.J. et Rich G.A. (2008), *Management of a Sales Force*, 12e édition, New

York, McGraw-Hill.

Spiro R.L. et Weitz B.A. (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity, *Journal of Marketing Research* , 27, février, 61-69.

Sullivan S. (1987), The New Face of Selling, *Life Association News*, 82, 12, 64-73.

Szymanski D.M. (1987), *Explaining Differences in Selling Effectiveness: A Knowledge Structure Approach to Examining the Ability of Sales Personnel to Prospect for Clients*, Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration, Université du Wisconsin, Madison.

Tobolski F.P. et Kerr W.A. (1952), Predictive Value of the Empathy Test in automobile Salesmanship, *Journal of Applied Psychology*, 36, octobre , 310-311.

Walker O.C., Churchill G.A., and Ford N.M. (1979), Where Do We Go From Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce, dans *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs,* University of Oregon, Eugene.

Weilbaker D.C. (1990), The Identification of Selling Abilities Needed for Missionnary Type Sales, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10, 3, 45-58.

Weitz B.A., Castleberry S.B. et Tanner J.F. (2009), *Building Partnerships Selling*, 7e édition, Boston, Irwin McGraw-Hill.

Weitz B.A., Sujan H. et Sujan M. (1986), Knowledge, Motivation and Adaptative Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 50, 174-191.