

**XIIIe congrès international des tendances du marketing  
ESCP Europe Paris, Università Ca'Foscari Venezia  
Janvier 2014**

*L'impact d'un challenge commercial sur l'écoute client*

Maryse KOEHL

Professeur agrégée en économie gestion (ENS.)  
Docteur en sciences de gestion (IAE Lille/USTL)  
Lycée Monge Charleville-Mézières – France

maryse.koehl@wanadoo.fr

## **L'impact d'un challenge commercial sur l'écoute client**

### *Résumé*

Relier un challenge commercial à l'écoute client conduit à poser une problématique visant à étudier si la pratique de l'écoute client est dépendante de conditions dans lesquelles des commerciaux exercent leur mission.

Pour apporter réponse à cette interrogation, une étude exploratoire est réalisée auprès de téléconseillers travaillant en centre d'appels hors et pendant une période de challenge. Les données collectées sur les pratiques d'écoute font l'objet d'une analyse de variance et de comparaison de moyennes. Les résultats de l'expérience réalisée permettent de conclure que le challenge influence négativement l'écoute client. Cet impact négatif n'est cependant que partiel et conduit à émettre des réflexions académiques, managériales en faveur d'une relation client qualitative dans le cadre d'une opération de motivation basée sur un challenge.

## **Introduction**

L'écoute client est déterminante pour connaître les besoins du client et délimiter ses priorités, ses contraintes. A partir de cette connaissance, le vendeur propose une offre adaptée aux attentes qui apporte satisfaction aux clients (Saxe, Weitz, 1982) et crée une relation basée sur le dialogue, la compréhension.

Si le client perçoit qu'un vendeur écoute ce qu'il dit et s'efforce de combler ses besoins, il a le sentiment que le vendeur s'intéresse honnêtement à lui et est plus confiant (Swan et Oliver, 1991) justifiant une relation positive entre l'écoute et la confiance ressentie par le client envers le vendeur (Tracy, 1995 ; Ramsey, Sohi, 1997). Ainsi, les vendeurs contribuent fortement à instaurer et à développer la confiance avec les clients (Akrouf, 2010). L'écoute est la base de la réussite d'une négociation-vente (Moore, Eckrich & Carlson, 1986). Elle garantit la réussite d'une vente (Saxe, Weitz 1982 ; Castleberry, Shepherd, 1993) ; son absence étant l'explication principale de l'échec d'une vente (Ingram, Schwepker & Hutson, 1992).

Les enjeux positifs de l'écoute en matière de communication-négociation ne sont donc plus à démontrer mais un champ de recherche est à exploiter pour étudier si la pratique de l'écoute est dépendante de conditions dans lesquelles les commerciaux accomplissent leur mission.

La problématique ainsi posée conduit à analyser l'écoute client pratiquée par des commerciaux hors et pendant une période de challenge afin d'identifier l'impact d'un challenge sur l'écoute client. Le contexte de l'étude sélectionné implique la télévente, des téléconseillers et un challenge libre de participation avec des minimums de ventes et de montées en valeur à réaliser pour être éligible et gagner des « points cadeaux » convertibles en équipement hifi. L'étude s'inscrit dans une démarche exploratoire expérimentale.

La communication proposée est structurée en quatre parties. Tout d'abord, une revue de littérature impliquant l'écoute et les challenges commerciaux est présentée. Puis, la méthodologie suivie pour effectuer l'expérience est décrite. Enfin, les résultats sont exposés et discutés avant d'émettre en dernier point des réflexions sur des implications, des limites ouvrant de nouvelles voies de recherche.

### **Partie 1 : Revue de littérature**

La revue de littérature porte sur l'analyse des concepts d'écoute et de challenge et présente divers travaux dont les apports et les limites confirment l'intérêt porté au sujet présenté.

Variable rattachée aux sciences médicales, aux sciences humaines, aux sciences de la communication, l'écoute est aussi reliée aux sciences de gestion et notamment au marketing et à la vente avec une base fondamentale qui est l'écoute des besoins du client.

L'écoute correspond à « l'attachement de sens à des symboles oraux perçus » (Nichols, Lewis, 1954), à « la sélection et la rétention de données reçues oralement » (Weaver, 1972), à « un processus qui consiste à prendre ce qui est entendu et à l'organiser dans des unités verbales auxquelles il est possible de donner du sens » (Gross, 1982). Ces définitions mettent en valeur le déroulement d'étapes qui partent de la réception auditive de

mots lesquels sont ensuite traités pour leur donner du sens. Mais l'école de Palo Alto<sup>1</sup> met en avant que la communication n'est pas seulement verbale et remplace le modèle linéaire de la communication par le modèle orchestral en introduisant l'idée que la communication est un processus à multiples canaux dont les messages se transmettent en permanence même s'ils sont silencieux (Hall, 1984). L'écoute est alors « une construction active de sens donné à tous les signaux -verbaux et non verbaux- envoyés par une personne qui parle » (Hennings, 1992).

En matière commerciale et notamment de vente en face à face, les travaux de Castleberry, Shepherd (1993) définissent l'écoute comme « le processus cognitif actif de l'audition, de l'interprétation, de l'évaluation et de la réponse à des messages verbaux et non verbaux d'un client actuel ou potentiel ». Ils retiennent ainsi un processus dont les étapes sont conformes au modèle de Steil, Barker et Watson (1983) dénommé le modèle SIER (Sensing, Interpreting, Evaluating, Responding). Le processus ainsi décrit est aussi délimité par des auteurs en trois phases : les phases interpreting et evaluating étant réunies en une seule étape dite de traitement des informations (Ramsey, Sohi, 1997).

L'écoute repose donc sur une démarche qui permet d'entrer dans l'univers du client, de le comprendre afin de lui proposer la bonne offre. Ecouter va donc au-delà d'entendre et implique un mécanisme auditif, intellectuel complexe avec restitution de réponses qui suppose que le commercial se concentre et s'investisse fortement dans l'échange pour délimiter précisément les attentes du client et proposer une offre.

Un challenge commercial est perçu comme une opération ponctuelle de stimulation et relève des techniques de management d'équipe commerciale. Le challenge agit sur la motivation<sup>2</sup>. Il stimule pour exercer des missions, conduit à améliorer des performances et est une récompense en fonction de résultats obtenus. Le challenge commercial agit sur l'esprit d'équipe et peut compléter un plan de rémunération. L'ensemble de ces approches est confirmé par la définition de Wotruba et Schoel (1983) qui délimite le challenge comme « un programme de motivation temporaire pour les vendeurs qui offre des récompenses monétaires ou non monétaires et qui n'est pas intégré au plan de rémunération habituel ».

Mais un challenge implique directement les résultats des entreprises dans la mesure où l'objectif retenu d'un challenge est très souvent l'augmentation des volumes de vente (Churchill et al. 1993) voire la profitabilité des ventes (Wildt et al, 1981). Le modèle conceptuel de Dodge (1973) reconnaît théoriquement l'impact positif du challenge en terme de ventes et a été validé par des tests empiriques<sup>3</sup> confirmant un retour sur investissement positif d'un challenge pour les entreprises. Mais attribuer au challenge l'objectif de booster les ventes implique une orientation très quantitative avec le risque d'agir au détriment d'une relation client qualitative. En cherchant à faire du chiffre, le commercial peut s'éloigner d'une qualité relationnelle et outrepasser la confiance des clients mettant ainsi en cause une relation à long terme avec le risque de perdre des ventes futures (Wildt et al, 1981).

La revue de littérature ainsi présentée conduit à plusieurs conclusions.

Tout d'abord, l'écoute dans la relation vendeur-client est surtout analysée dans un cadre en face à face ouvrant des champs d'étude pour situer l'écoute dans un contexte de vente par téléphone qui reste une voie de recherche sous-exploitée.

---

<sup>1</sup> Ecole créée de manière informelle en Californie dans les années 50 par le biais de conférences, de publications, d'échanges dont les travaux sont axés sur la théorie de la communication et les relations humaines avec intégration d'une approche systémique.

<sup>2</sup> cf. la théorie des attentes de Vroom, 1964.

<sup>3</sup> cf. étude [www.enterpriseengagement.org/pdf/sales\\_incentives](http://www.enterpriseengagement.org/pdf/sales_incentives)

Ensuite, l'écoute est une variable déterminante dans la relation client conduisant à rechercher si elle est dépendante de paramètres particuliers. Parmi ces paramètres, il est alors possible d'analyser l'impact d'un challenge commercial.

Enfin, des travaux ouvrent le débat quant aux enjeux des challenges sur la relation client mais n'apportent pas, à notre connaissance, des réponses fondées sur des expériences terrain spécifiques à la télévente. Or des travaux sont attendus en ce qui concerne la relation des challenges sur la motivation et la vente orientée client (Murphy, Dacin, 1998) et à ce titre, nous n'avons trouvé qu'une étude récente qui analyse l'influence de caractéristiques (fréquence, format, budget, nombre de gagnants) de challenges sur l'orientation client des vendeurs en se basant sur l'application de la théorie des tournois (Poujol, Tanner, 2010).

Ces conclusions conduisent à proposer une contribution pour analyser l'impact d'un challenge sur les pratiques d'écoute de téléconseillers en formulant une hypothèse générale qui suppose que cet impact est de sens négatif. Cette orientation se justifie par rapport au fait qu'un challenge vise à maximiser des placements de produits pour être considéré « gagnant » et cette maximisation des ventes risque de s'obtenir en accordant une moindre importance à la qualité de l'écoute client. Ce sens négatif de l'impact est aussi appuyé par des résultats d'enjeux relationnels en terme d'écoute eux-mêmes négatifs lorsque des systèmes de rémunération fondés sur des objectifs de productivité (Aiello, Kolb, 1995) sont appliqués et lorsque l'attribution de commissions est dépendante de volumes de vente réalisés par les commerciaux (Roman et al, 2005). Pour vérifier cette hypothèse, une étude exploratoire est ainsi effectuée selon les choix méthodologiques suivants.

## **Partie 2 : Méthodologie de l'étude**

### *Sélection du terrain d'étude*

Le terrain d'étude retenu concerne le domaine de la télévente justifiant la sélection d'un centre d'appels et notamment d'un service front office. Ce centre emploie plus de 350 personnes et gère des appels de clients d'un donneur d'ordre de forte notoriété nationale spécialisé en téléphonie mobile. Les téléconseillers ont en majorité une formation commerciale et ont une moyenne d'âge située entre 25-30 ans. Ils travaillent sans script et ont donc une liberté de dialogue. Chaque appel traité est considéré comme une opportunité de placement.

### *Organisation du challenge*

Le challenge commercial proposé a pour objectif d'effectuer des placements d'options et des montées en valeur avec des minimums à réaliser pour atteindre un seuil d'éligibilité. Ce challenge est organisé par l'opérateur de téléphonie donneur d'ordre. Il s'étend sur quatre semaines et implique divers centres d'appels. Les participants (téléconseillers, responsables d'équipe, responsables de département, direction) sont volontaires. Ils disposent de quatre jours pour s'inscrire en ligne sur un site intranet dédié au challenge. Un règlement très précis fixe les objectifs de placements à réaliser avec les points associés pour chaque service vendu en fonction du segment de client. Certains placements ne sont validés que 90 jours après le jour de la vente pour que la vente soit pérenne. Des procédures de contrôle, des sanctions sont prévues pour bien cadrer les ventes et éviter des fraudes.

Le challenge est à la fois individuel et collectif puisque les équipes concourent également (une équipe est composée au minimum de six conseillers et au maximum de treize conseillers et d'un seul responsable d'équipe). Le calcul des points par équipe correspond à la moyenne des points de tous les conseillers inscrits et un seuil d'éligibilité est également fixé.

Les résultats sont communiqués de façon hebdomadaire et les résultats définitifs quatre mois après la fin du challenge avec mise en ligne sur intranet.

Les 150 meilleurs conseillers et les 10 meilleures équipes sont récompensés par des lots hi-fi présentés dans un catalogue en ligne et sélectionnés en fonction des points obtenus. Notons que la récompense n'est pas financière mais les lots sont d'une valeur non négligeable et comme le téléconseiller a la liberté de choisir le lot en fonction de ses résultats, il peut être motivé par des équipements qui lui font personnellement plaisir.

Pour réussir au mieux le challenge, la personne responsable de la communication et des challenges a mis en place en interne un relais de stimulation. Les téléconseillers ont reçu un message via inbox les informant de l'arrivée du challenge hi-fi. Ensuite des spots d'information et de stimulations pour participer étaient régulièrement diffusés par les téléviseurs implantés sur les plateformes, des journées flash étaient organisées pour « se faire la main » avec la possibilité de gagner des coffrets sensation (montgolfière, plongée, kayak, parachute, jet ski, voilier, saut à l'élastique...) pour le meilleur commercial et des chèques cadeaux pour les conseillers éligibles. Pendant toute la période du challenge, l'opération était fortement encadrée en terme de communication (diffusion de messages déroulants sur les postes TV situés sur les plateaux, affichage), de bilan journalier, de classement, de messages in box suscitant une forte mobilisation pour impliquer au maximum les participants dans l'opération incentive.

#### *Réalisation des évaluations de l'écoute pratiquée par des téléconseillers*

Les évaluations de l'écoute sont réalisées par le chercheur qui est intégré au service qualité du centre d'appels. Les évaluations sont effectuées en temps réel via connexion aux postes des téléconseillers et non sur des appels enregistrés pour respecter des règles éthiques fixées par la direction. Deux groupes de téléconseillers sont constitués : des participants et des non participants au challenge (groupe inter-sujets). Pour fiabiliser les résultats, le groupe composé des participants au challenge est évalué à la fois en période de challenge et en période hors challenge (groupe intra-sujets) de manière à voir si des mêmes individus écoutent différemment suivant qu'ils sont en période de challenge ou non. Les téléconseillers composant l'échantillon ne travaillent que sur des appels entrants et sont sélectionnés au hasard. Ceci permet de se prémunir contre des asymétries de compétences qui pourraient être trop marquées. Pour les évaluations d'écoute durant la période de challenge, la sélection est effectuée au hasard à partir de la liste des participants communiquée par les managers.

Les évaluations des pratiques d'écoute-client sont effectuées pendant toute la période du challenge et ensuite pendant une période « dite calme », d'activité quotidienne « non boostée » par des ventes flash ou autre stimulation afin de bien différencier les contextes de travail. Les évaluations portent sur 323 appels traités directement par les téléconseillers.

L'évaluation de l'écoute est effectuée à partir d'un outil développé par une étude exploratoire préalable avec analyses en composantes principales permettant d'identifier quatre dimensions d'écoute rattachées à des étapes d'un processus d'écoute globale. Ces dimensions sont l'écoute passive (rattachée à l'étape entendre), l'écoute active (rattachée à l'étape comprendre incluant notamment le questionnement, la reformulation), l'écoute adaptative et l'écoute assertive (rattachées toutes deux à l'étape répondre : la première évalue l'adaptation des réponses du téléconseiller au message émis par le client et la seconde prend en considération l'affirmation du conseiller exprimée par rapport à ses compétences professionnelles, dans le respect du client et sans conclusion hâtive). Chacune de ces dimensions est caractérisée par des items notés de très mauvais (note 1) à excellent (noté 7) ce qui permet d'obtenir une note par item, par dimension et une note d'écoute globale sachant

que les téléconseillers sont évalués sur trois appels différents traités à divers moments sur la journée et la semaine.

### Partie 3 : résultats de l'étude et discussion

Pour tester l'hypothèse selon laquelle un challenge a un impact négatif sur l'écoute client, une analyse de variance et des comparaisons de moyennes sont effectuées sur la base des données collectées relatives aux pratiques d'écoute effectuées par des téléconseillers lors du traitement d'appels entrants.

Sur 250 évaluations d'appels impliquant les téléconseillers inter-sujets, les résultats justifient des différences significatives pour l'écoute active ( $p < 0.001$ ) et pour l'écoute passive ( $p < 0.05$  (.046)) mais les résultats ne sont pas significatifs en ce qui concerne l'impact sur l'écoute adaptative (cf. tableau 1).

Le test de comparaison des moyennes des scores factoriels obtenues pour les écoutes permet de constater que l'impact du challenge est de type négatif et ce, notamment, sur l'écoute active et l'écoute passive (cf. tableau 1).

	Ecoute passive	Ecoute active	Ecoute adaptative	Ecoute assertive
Test de variance	4.019	14.478	.466	1.879
	<b>.046</b>	<b>.000</b>	.496	.172
<i>Test de comparaison de moyennes des scores factoriels</i>				
Période hors challenge	.093	.174	.032	.094
Période avec challenge	-.169	-.315	-.058	-.116

Tableau 1. Résultats de l'impact du challenge sur l'écoute client (inter-sujets)

Etant donné que ces conclusions reposent sur des résultats concernant des appels traités par des téléconseillers inter-sujets pendant la période du challenge et hors de la période du challenge, il convient de vérifier si les résultats sont identiques pour des appels gérés par des téléconseillers intra-sujets pendant la période du challenge et hors de la période de challenge. Sur 162 évaluations, les résultats obtenus justifient également des différences significatives entre les appels évalués pendant la période du challenge et en dehors de la période du challenge pour l'écoute active et l'écoute passive (cf. tableau 2).

	Ecoute passive	Ecoute active	Ecoute adaptative	Ecoute assertive
Test de variance	F 4.151	F 7.583	F 1.594	.F 342
	<b>p .043</b>	<b>p .007</b>	.p .209	.p .559
<i>Test de comparaisons de moyennes des scores factoriels</i>				
Période hors challenge	.175	.234	.109	.050
Période avec challenge	-.143	-.192	-.089	-.041

Tableau 2. Résultats de l'impact du challenge sur l'écoute client (intra-sujets)

Les moyennes de l'écoute active et de l'écoute passive sont également moins bonnes pour les appels suivis en période de challenge appuyant les constats précédemment formulés. Le challenge a une influence négative sur l'écoute passive et l'écoute active alors qu'il n'y a pas de différence significative pour l'écoute adaptative et l'écoute assertive même si ces deux composantes obtiennent de moins bons résultats pour les appels suivis en période de challenge.

Le fait que l'écoute passive soit moins bonne en période de challenge peut trouver une explication par le mécanisme du modèle de l'attention de *Kahneman (1973)* selon lequel l'individu adapte ses ressources d'attention en fonction des exigences de la tâche. La participation au challenge implique que le téléconseiller s'investisse dans la compétition qui l'oblige à réaliser un maximum de ventes afin de gagner des points pour bien se situer dans le classement. Son attention peut alors être plus centrée sur la réalisation d'un objectif de placement le conduisant à être moins bon en écoute passive. Un système de filtration peut se mettre en place avec une focalisation de l'attention sur l'objectif de placement. Lors des évaluations d'écoutes, cette focalisation est identifiée chez certains téléconseillers qui font davantage répéter le client et captent moins ce que dit le client, ceci étant évalué par un item spécifique lors des notations.

De même, l'écoute active est moins bien pratiquée en période de challenge. Des téléconseillers ont une moindre implication dans la découverte des besoins, dans le questionnement et la reformulation. Ceci peut s'expliquer dans la mesure où l'objectif est de vendre et de présenter les offres en jeu pour réussir le challenge. Pour placer les produits, le téléconseiller décrit davantage, argumente les offres concernées par le challenge en allant parfois au-delà des besoins exprimés par le client. Qu'il y ait challenge ou pas challenge, le téléconseiller gère ses appels avec les mêmes contraintes de durée d'appel et ceci peut le conduire à arbitrer différemment les étapes de l'entretien de vente en réduisant l'écoute au profit du dialogue pour capitaliser des ventes.

L'impact négatif du challenge sur l'écoute est cependant à relativiser par rapport à l'hypothèse de départ car les différences de moyennes sur l'écoute assertive et l'écoute adaptative ne sont pas significatives. L'attention sur ce que dit le client est moins soutenue et l'implication dans le questionnement, la reformulation sont moindres mais le téléconseiller est en conformité avec les objectifs fixés basés sur une recherche de performance reliée au nombre maximum de produits à placer pour être classé « gagnant ».

Il semble donc que le challenge ne conduise pas à un échange directif pour conclure une vente mais à une relation qui entre moins dans l'application du processus d'écoute pour aller plus dans l'objectif de placement mais sans déséquilibrer totalement la relation. Le téléconseiller, impliqué dans le challenge, est davantage sensibilisé à présenter son offre et est plus distant dans la connaissance client mais, dans le cas de l'étude, ce n'est pas pour autant qu'il met la pression sur le client. Le contenu du règlement peut expliquer ce résultat.

En effet, dans la réglementation du challenge organisé, un article du règlement prévoit que la publication définitive des résultats ne se fera que quatre mois après clôture du challenge pour prendre en considération des ventes pérennes puisque le client pouvait bénéficier d'offres spéciales valables pendant 90 jours avec possibilité de résiliation. De même un article « litiges » fixe cinq niveaux de contrôle dont une vague d'appels sortants auprès des clients et des contrôles de cohérence sur les ventes réalisées. Ces clauses sont des garde fous contre les dérapages de ventes forcées qui peuvent expliquer que l'adaptabilité et l'assertivité ne sont pas affectées de façon significative en terme d'écoute par le challenge même si leur pratique est moins bonne que pour les appels traités hors de la période de challenge.



#### **Partie 4 : Implications, limites et voies futures de la recherche**

En terme d'implications académiques, l'étude est une contribution complémentaire pour les théories sur la vente orientée client. Elle permet d'aborder un type de vente particulier : la télévente et de considérer l'écoute client sur la base de dimensions non limitées à l'écoute passive et à l'écoute active. D'autre part, situer un challenge commercial en variable explicative de l'écoute client élargit la réflexion pour étudier le challenge en lien avec les théories relatives à la vente axées sur la relation client complétant les travaux qui analysent le challenge en tant qu'outil de motivation des commerciaux.

En terme d'implications managériales, l'étude permet d'apprécier l'impact d'un challenge sur des pratiques d'écoute et de sensibiliser les responsables et les téléconseillers sur l'enjeu négatif que peut avoir un challenge en matière relationnelle. L'objectif d'augmenter les ventes est généralement atteint lors d'un challenge<sup>4</sup> mais les résultats de l'étude conduisent à ne pas se focaliser uniquement sur du quantitatif.

Ainsi, ajouter des objectifs qualitatifs au challenge avec notamment une qualité d'écoute client à respecter est une voie à exploiter pour ne pas affecter négativement la relation client. Dans le cas présent, le challenge récompense les meilleurs par rapport aux placements effectués mais sans stimulation précise sur l'écoute. Or nos résultats induisent à conclure que l'orientation « chiffres » peut conduire à se focaliser davantage sur le produit au détriment de l'écoute client et l'expérience réalisée le confirme sur la pratique de l'écoute passive et de l'écoute active. Ce résultat ouvre ainsi la réflexion sur l'intérêt d'intégrer des éléments qualitatifs dans l'évaluation des classements des participants à un challenge en prenant notamment en considération la pratique de l'écoute dans la relation client pour limiter l'influence négative du challenge sur certaines dimensions de l'écoute. Le fait que le processus d'écoute ne soit pas entièrement appliqué risque de générer une certaine distance entre commercial et client avec remise en cause de la qualité de la gestion du contact voire de la confiance qui, comme nous l'avons vu, est une base d'une relation à long terme.

Cette implication interpelle quant à la définition des contenus du règlement d'un challenge. Dans le cas présent, les managers ont intégré des clauses prévoyant des contrôles de traitement d'appels. Dès le lancement du challenge, il était précisé que les ventes « non éthiquement conformes » ne seraient pas validées et que la pérennité des ventes serait vérifiée. Ce « cadrage » permet de pallier des dérives éventuelles, des ventes forcées voire des fraudes intégrant ainsi implicitement du qualitatif dans la relation client qui pourrait être alors formulé de manière explicite dans les règlements par la fixation d'un objectif qualitatif d'écoute et l'intégration de clauses éthiques.

L'étude réalisée présente cependant des limites qui peuvent orienter de futures voies de recherche. En effet, l'étude est exploratoire et appelle une démarche confirmatoire avec une validité externe. Les résultats ne concernent que le cadre de l'expérience réalisée portant sur des appels entrants et non sortants et reposent sur un challenge dont les caractéristiques lui sont propres appelant à travailler sur des challenges à contenu, format, budget... différents. D'autre part, des limites méthodologiques sont à considérer. Sélectionner un échantillon d'évaluations d'écoute plus grand, suivre des téléconseillers par rapport à leur profil personnel et professionnel permettrait de disposer d'études complémentaires pertinentes sur la thématique retenue. Chaque appel met en jeu un client au profil, aux besoins différents et concevoir un modèle avec des variables liés aux appels intervenant dans la relation challenge-écoute permettrait d'affiner le champ de recherche.

---

<sup>4</sup> selon des statistiques (source Omyagué) 85,6 % de dirigeants interrogés sur les challenges confirment une augmentation du chiffre d'affaires (cf article Rosa J. 2012).

De même, réaliser une étude basée sur des règlements de challenge mixant objectifs quantitatifs et objectifs qualitatifs serait cohérent avec l'implication managériale évoquée précédemment. Enfin, il serait possible de réaliser des études en s'appuyant sur la prise en compte de l'avis des clients qui pourraient apprécier eux-mêmes les pratiques d'écoute de commerciaux dans différents contextes de vente impliquant divers types de biens et services durant des périodes avec challenge et des périodes hors challenge.

## **Conclusion**

En lien avec la problématique posée quant à l'impact d'un challenge sur l'écoute client, les résultats obtenus dans l'expérience conduisent à conclure que cet impact est significatif, négatif mais partiellement négatif notamment au niveau de l'écoute passive et de l'écoute active.

Utilisé essentiellement en outil pour booster les ventes, pour motiver les commerciaux, le challenge est également à considérer dans le relationnel avec les clients et plus spécifiquement dans les pratiques d'écoute. La conception des challenges implique par conséquent la prise en considération de l'enjeu relationnel pour fixer à l'opération un règlement qui puisse impliquer les commerciaux dans l'atteinte d'objectifs de ventes sans agir au détriment d'une qualité relationnelle avec des clients.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- Aiello J., Kolb K. (1995). Electronic performance monitoring and social context : impact on productivity and stress, *Journal of applied psychology*, 80, 3, 339-353.
- Akrouf W., Akrouf H. (2010). Relations entre acheteur et vendeur, les catalyseurs d'une confiance durable. *Décisions marketing*, 57, 53-61.
- Bloch A., De Maricourt R. (1996). La rémunération de la force de vente à la commission : des inconvénients culturels majeurs, *Décisions Marketing*, 7, 7-14.
- Castleberry S., Shepherd C. (1993). Effective interpersonal listening and personal selling. *Journal of personal selling and sales management*, New York, 13, 1, 35-49.
- Churchill G., Ford N., Walker O. (1993). *Salesforce management : planning, implementation and control*. Irwin, Homewood.
- Dodge, H. Robert (1973), *Field Sales Management: Text and Cases*, Dallas: Business Publications, Inc., 284-289.
- Hall E. (1984). *Le langage silencieux*. Edition Seuil.
- Hennings D.G. (1992). *Beyond the read aloud : learning to read through listening to and reflecting on literature*. Bloomington, IN : Phi Delta Kappa International.
- Ingram T., Schwepker C., Hutson D. (1992). Why salespeople fail ? *Industrial marketing management*, 21, 3, 225-230.

- Moore J., Eckrich D., Carlson L. (1986). A hierarchy of industrial selling competencies. *Journal of marketing education*, 79-88.
- Murphy W., Dacin P. (1998), "Sales Contests: A Research Agenda," *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18 (1), 1-16.
- Nichols R., Lewis R. (1954). Listening and speaking. A guide to effective oral communication. Dubuque, Iowa : William C. Brown.
- Poujol F., Tanner J. (2010). The impact of contests on salespeople's customer orientation : an application of tournament theory. *Journal of personal selling and sales management*, 30, 1, 33-46.
- Ramsey R. Sohi R. (1997). Listening to your customers : the impact of perceived salesperson listening behavior on relationship outcomes. *Journal of the academy of marketing science*, 25, 2, 127-137.
- Roman S., Ruiz S., Munuera J. (2005). The influence of the compensation system and personal variables on a salesperson's effective listening behaviour. *Journal of marketing management*, 21, 1/2, 205-230.
- Rosa J (2012). Motiver les troupes : tout un art. *Marketing Magazine*, 161, 63-68.
- Saxe R., Weitz B. (1982). The SOCO scale : a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19, 3, 343-351.
- Steil L., Barker L., Watson K (1983). Effective listening : key to your success. Reading, Ma Addison-Wesley, publishing company.
- Swan J., Oliver R. (1991). An applied analysis of buyer equity perceptions and satisfaction with automobile salespeople. *Journal of personal selling and sales management*, 11, 2, 15-26.
- Tracy B. (1995). Stop talking... and start asking questions. *Sales and marketing management*, 147, 2, 79-87.
- Weaver C. (1972). Human listening : process and behaviour. Indianapolis, Indiana : Bobbs-Memill (p 12).
- Wildt A., Parker J., Harris C. (1980/1981). Sales contests : what we know and what we need to know. *Journal of personal selling and management*, 1, 57-64.
- Wotruba T., Schoel D. (1983). Evaluation of salesforce contest performance. *Journal of personal selling and sales management*, 3, 1, 1-10.