

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI**

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS**

**PAR**

**JULIEN BOUSQUET**

**RECHERCHE EXPLORATOIRE SUR LES FACTEURS DE  
PERFORMANCE DES DIRECTEURS DE VENTES**

**JUILLET 2002**



### Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

## RESUMÉ

L'étude de la performance des représentants a été relativement bien couverte depuis les trente dernières années, surtout en Amérique du Nord. Nombreux sont les chercheurs qui ont tenté de déceler les variables qui pourraient expliquer au moins la performance de ces individus, si précieux pour les entreprises.

Les conclusions émanant d'études ont souvent été contradictoires. La difficulté à établir de telles relations et de tels modèles vient du fait que le rôle du représentant est différent d'un secteur d'activité à un autre mais surtout que la performance dépend d'un nombre très important de variables, plus ou moins dépendantes les unes des autres.

Dans un tel contexte, puisque les représentants sont dirigés par des directeurs de ventes, pourquoi ne pas s'intéresser à ces individus. En effet, presque aucune étude ne s'est penché sur le sujet. Et puisque la performance d'un directeur de ventes correspond à la somme des performances individuelles de son équipe de vente, on peut supposer qu'un directeur avec une bonne performance est un directeur avec une équipe composée de « représentants performants ».

Cette étude a été menée auprès de cinquante deux (52) directeurs de ventes, ayant répondu au questionnaire qui leur avait été envoyé. L'objectif principal était de développer un modèle de performance du directeur de ventes.

Parmi les principaux résultats, la recherche a permis de mettre en évidence deux variables incontournables dans la performance d'un directeur de ventes, à savoir l'effort et le niveau de scolarité (formation). En opposition, d'autres variables semblent avoir une relation quasi-inexistante avec la performance telles que l'expérience, le type de formation, et l'âge.

Cette recherche exploratoire sur les facteurs de performance des directeurs de ventes devrait permettre aux entreprises ayant des directeurs de ventes de se questionner sur la meilleure manière d'avoir des équipes de ventes performantes, en développer des stratégies de motivation ou encore en allant plus en amont avec des stratégies de recrutement récurrentes afin de ne laisser passer aucun candidat de valeurs.

## **REMERCIEMENTS**

Au terme de ce mémoire, je tiens à adresser mes remerciements et témoigner toute ma reconnaissance aux personnes qui ont participées de près ou de loin à la réalisation de cette recherche.

Tout d'abord, ma première pensée va à mon directeur de recherche, M. Yves Lachance, professeur de marketing à l'université du Québec à Chicoutimi, sans qui, cette recherche n'aurait jamais abouti dans d'aussi bonnes conditions. Ses conseils, ses critiques et sa disponibilité au quotidien m'ont permis de réaliser ce travail et surtout d'apprécier la recherche.

Enfin, je ne peux clore cette partie sans envoyer tous mes sincères remerciements à Mlle Nancy Landry, qui m'a aidée, motivée et soutenue tout au long de ces trois années. Sans elle, je n'aurais pu mener à bien cette recherche. Mille mercis Nancy ! Ton appui a été inestimable pour ma réussite et mon intégration au Québec.

## **TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE</b>	<b>4</b>
<b>CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE</b>	<b>7</b>
I. Le rôle du directeur	7
1.1 Définir des objectifs	8
1.2 Organiser, animer gérer les territoires et les quotas	10
1.3 Recruter et sélectionner de nouvelles recrues	11
1.4 Participer à la formation	12
1.5 Entretenir les contacts avec les principaux clients	13
II. Le modèle de rendement	14
III. Les variables explicatives de la performance d'un directeur de ventes	15
1.1 L'expérience de travail	16
1.2 L'éducation (type et niveau)	16
1.3 L'engagement organisationnel	17
1.4 L'intention de quitter ou rester	18
1.5 Le climat de travail	18
1.6 Le conflit et l'ambiguïté des rôles	21
1.7 L'effort	22
1.8 La performance	23

1.9 L'âge et le sexe	25
<b>CHAPITRE III : OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE</b>	<b>26</b>
I. Objectifs de recherche	27
II. Hypothèses de recherche	27
<b>CHAPITRE IV : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b>	<b>32</b>
I. La population d'enquête	32
II. Le choix de l'entreprise	33
III. L'échantillonnage	33
IV. L'instrument de mesure	34
V. La méthode d'analyse	36
<b>CHAPITRE V : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS</b>	<b>37</b>
I. Préparation des variables	37
1.1 Les variables simples	37
1.1.1 Effort	37
1.1.2 Performance	38
1.1.3 Poste	39
1.1.4 Niveau de scolarité	40
1.1.5 Type de scolarité	41
1.1.6 Âge	41
1.1.7 Sexe	42
1.2 Les groupes de variables	43
1.2.1 L'expérience de travail	44

1.2.2	L'engagement organisationnel	45
1.2.3	L'intention de quitter ou rester	47
1.2.4	Le climat de travail	50
1.2.5	Le conflit et ambiguïté des rôles	53
II. Analyse descriptive des variables		55
III. Analyse et interprétation des résultats		56
1.1	Expérience de travail versus Performance	56
1.2	Niveau de formation versus Performance	56
1.3	Type de formation versus Performance	58
1.4	Type de poste versus Performance	59
1.5	Âge versus Performance	59
1.6	Sexe versus Performance	60
1.7	Effort versus Performance	61
1.8	Engagement organisationnel versus Performance	62
1.9	Intention de quitter versus Performance	64
1.10	Conflit versus Performance	64
1.11	Climat de travail versus Performance	65
1.12	Engagement organisationnel versus Intention de quitter	66
1.13	Ambiguïté versus Intention de quitter	67
1.14	Conflit et ambiguïté versus Climat de travail	68
1.15	Climat de travail versus Effort	69



1.16 Intention de quitter versus Effort	70
1.17 Conflit sur effort	71
1.18 Ambiguïté versus Performance	72
<b>IV. Présentation du modèle théorique</b>	<b>73</b>
<b>V. Construction du modèle général</b>	<b>75</b>
1.1 Analyse descriptive	75
1.2 Élimination des variables superflues	76
1.2.1 Intérêt pour chaque variable	76
1.2.2 Variables similaires	76
1.3 Mode de construction, niveaux et objectifs	77
1.3.1 Choix du mode de construction	77
1.3.2 Niveaux et objectif	77
1.4 Construction et modélisation	78
1.4.1 Construction	78
1.4.2 Modélisation	78
<b>CONCLUSION ET COMMENTAIRES</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>84</b>

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1 :	Processus de prévision des ventes	8
Figure 2 :	Processus de gestion des territoires	9
Figure 3 :	Procédure de recrutement	10
Figure 4 :	Plan de formation	12
Figure 5 :	Processus de vente stratégique	12
Figure 6 :	Modèle de rendement (Walker, Ford et Churchill 1975)	13
Figure 7 :	Modèle pré-senti de performance d'un directeur de ventes	27
Figure 8 :	Modèle théorique de performance d'un directeur de ventes	71

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 :	Caractéristiques de la variable EFFORT	32
Tableau 2 :	Distribution de la variable EFFORT	33
Tableau 3 :	Caractéristiques de la variable PERFORM	33
Tableau 4 :	Distribution de la variable PERFORM	34
Tableau 5 :	Caractéristiques de la variable POSTE	34
Tableau 6 :	Caractéristiques de la variable NIVEAU	35
Tableau 7 :	Distribution de la variable NIVEAU	35
Tableau 8 :	Caractéristiques de la variable TYPE	35
Tableau 9 :	Caractéristiques de la variable AGE	36
Tableau 10 :	Distribution de la variable AGE	36
Tableau 11 :	Caractéristiques de la variable SEXE	37
Tableau 12 :	Distribution de la variable SEXE	37
Tableau 13 :	Caractéristiques du groupe de variables EXPTOT	38
Tableau 14 :	Distribution des trois variables retenues	39
Tableau 15 :	Caractéristiques du groupe de variables ENGAGE	40
Tableau 16 :	Indice KMO pour le groupe de variables ENGAGE	40
Tableau 17 :	Choix des variables à factoriser	41
Tableau 18 :	Fidélité de la variable EXPTOT	41
Tableau 19 :	Caractéristiques du groupe de variables QUIT	42
Tableau 20 :	Distribution du groupe de variables QUIT	42
Tableau 21 :	Indice KMO pour le groupe de variable QUIT	43
Tableau 22 :	Choix de la variable QUIT	43
Tableau 23 :	Fidélité de la variable QUIT	44
Tableau 24 :	Caractéristiques du groupe de variables CLIMAT	45
Tableau 25 :	Choix des variables finales pour le groupe CLIMAT	46
Tableau 26 :	Fidélité pour le groupe de variables CLIMAT	47
Tableau 27 :	Caractéristiques du groupe de variables CONFLIT	47

Tableau 28 :	Indice KMO pour le groupe de variables CONFLIT	48
Tableau 29 :	Fidélité du groupe de variables CONFLIT	48
Tableau 30 :	Résumé des caractéristiques des variables obtenues	50
Tableau 31 :	Caractéristiques des variables du modèle	72
Tableau 32 :	Analyse de la multicolinéarité des variables	73
Tableau 33 :	Analyse de la multicolinéarité des variables du modèle	76

## **LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1 : questionnaire d'enquête

86

## INTRODUCTION

Historiquement, la recherche en gestion des équipes de ventes a véritablement pris son essor dans les années 70. Avant, les chercheurs et universitaires reléguent ce domaine de recherche au second rang, préférant axer leurs recherches sur l'étude du consommateur. Depuis une trentaine d'années, de nombreuses études ont été effectuées avec pour objectif de mieux comprendre les comportements liés aux « représentants » (Walker, Churchill et Ford, 1979).

La concurrence pousse les entreprises à être toujours de plus en plus performantes. Les gestionnaires sont évalués, notés par rapport à des objectifs précis, surtout dans le domaine de la vente. La vente est certainement le domaine où les gestionnaires, plus communément appelés directeurs des ventes, sont les plus confrontés à une évaluation quantitative. On leur demande d'être de plus en plus performants et surtout de transposer cette performance sur leur équipe.

Dans le domaine de recherche de la gestion des équipes de ventes, beaucoup d'études ont été réalisées sur la performance des vendeurs (Walker, Churchill et Ford, 1990 ; Baldauf, Cravens et Piercy 2001). Nombre de chercheurs ont tenté de démontrer l'existence d'une relation quelconque entre certaines variables (sexe, formation, expérience, engagement organisationnel, motivation, etc.) et la performance du vendeur.

Peu d'études se sont penchées, de manière précise, sur la performance des directeurs de ventes.

En effet, le directeur des ventes recrute, forme et gère l'activité quotidienne de son équipe. Sa performance peut être représentée par la somme des individualités composant son équipe. L'une des tâches les plus importantes du directeur des ventes est la stimulation de son équipe.

Mais depuis deux décennies, la gestion de la force de vente a connu un essor important (Baldauf, Cravens et Piercy 2001). De nombreuses recherches ont tenté de mettre en évidence les facteurs qui pouvaient expliquer la performance des représentants, mais très peu ont aboutis à des résultats probants. Si le rôle des représentants est important, celui des gestionnaires de force de vente l'est tout autant, sinon davantage, de part leurs fonctions dans les organisations : recrutement et sélection, formation, motivation et gestion.

Le premier chapitre de ce mémoire explique la démarche qui a menée à se poser une question fondamentale, devenue par la suite la problématique de recherche.

Le chapitre deux suivant définit le cadre théorique de cette recherche, à savoir les facteurs de performances des directeurs des ventes, ainsi que des notions fondamentales pour la compréhension de la suite de la lecture.

Suivra le troisième chapitre qui détaille clairement les deux objectifs de la recherche et les hypothèses qui s'y rattachent, essentielles pour la construction de notre modèle final.

La description de la méthodologie de la recherche fait l'objet du quatrième chapitre qui traite, en partie, du questionnaire qui a été élaboré afin de répondre à nos deux objectifs.

Les résultats de cette recherche sont présentés, par ordre d'importance, dans le chapitre cinq.

Enfin, la conclusion soulignera les principales limites de cette recherche et les différentes avenues pour de futures recherches.



## **CHAPITRE I**

### **PROBLÉMATIQUE**

L'établissement de liens entre les caractéristiques d'un représentant et sa performance est un domaine de recherche important en gestion des équipes de ventes (Cotham 1968 ; Dunette et Kirchner 1960 ; Lamont et Lundstrom 1977 ; Mayer et Greenberg 1964 ; et Miner 1962). Une étude a tenté d'intégrer les conclusions d'un grand nombre de recherches qui ont examiné les relations existant entre d'une part les variables personnelles et organisationnelles et d'autre part la performance en ventes (Churchill et al., 1988). Les auteurs ont utilisé une technique appelée méta-analyse, dans le but de synthétiser les résultats de plus de 400 études, toutes réalisées entre 1918 et 1983. Ces études ont couvert toutes sortes d'entreprises et de forces de vente. Par conséquent, s'il y a des traits pouvant expliquer la performance des représentants indépendamment du type de fonction de vente, une telle méthodologie serait à même de révéler ces traits (Ford et al., 1988).

L'une des conclusions importantes de cette étude est que les caractéristiques intrinsèques des représentants (c'est à dire celles que l'on ne peut voir ou modifier telles que les traits de personnalité ou les aptitudes) ne peuvent expliquer qu'une faible partie de la variable des performances de vente. En revanche, les compétences et la motivation du représentant l'expliquent un peu mieux. Bien qu'un niveau minimum d'aptitudes à la vente soit essentiel, il semble néanmoins que la formation et la supervision soient des facteurs beaucoup plus importants pour faire d'un candidat un excellent représentant. Le rôle du directeur des ventes devient donc primordial dans un processus d'optimisation de la performance.

Par conséquent, il convient de s'intéresser aux directeurs des ventes afin d'avoir une vision plus large de la performance de l'équipe de vente (performance collective) et non une vision restrictive (performance individuelle). On sait que la performance d'une équipe de vente dépend dès le départ des représentants qui vont être recrutés. Cette aspect du rôle du directeur des ventes est perçu comme l'une des tâches les plus importantes (Marshall 2001).

### **Quels facteurs peuvent influencer la performance du directeur des ventes ?**

Notre intérêt à cette question se justifie dans la mesure où l'on reconnaît que le directeur de ventes est une variable explicative de la performance d'une équipe de ventes (Darmon 1993).

Ainsi, la réalisation de cette recherche, nous l'espérons, améliorera l'état des connaissances sur la gestion des équipes de vente et la performance des directeurs de ventes. Les réponses aux nombreuses hypothèses permettront aux organisations situées dans le même domaine d'activité, soit les placements financiers, de mieux évaluer les critères de performance des directeurs de ventes, d'apporter des réajustements organisationnels ou de développer certaines formations plus adaptées.

## **CHAPITRE II**

### **CADRE THÉORIQUE**

Le cadre théorique qui supporte cette recherche s'articule autour de la gestion des équipes de vente, et se compose de trois parties. La première partie vient définir ce sujet, relativement récent en marketing, qu'est la gestion des équipes de vente. La deuxième partie est consacrée au modèle général de performance en gestion des équipes de vente. Finalement, la troisième partie reprend les variables incontournables reprises à travers cette recherche.

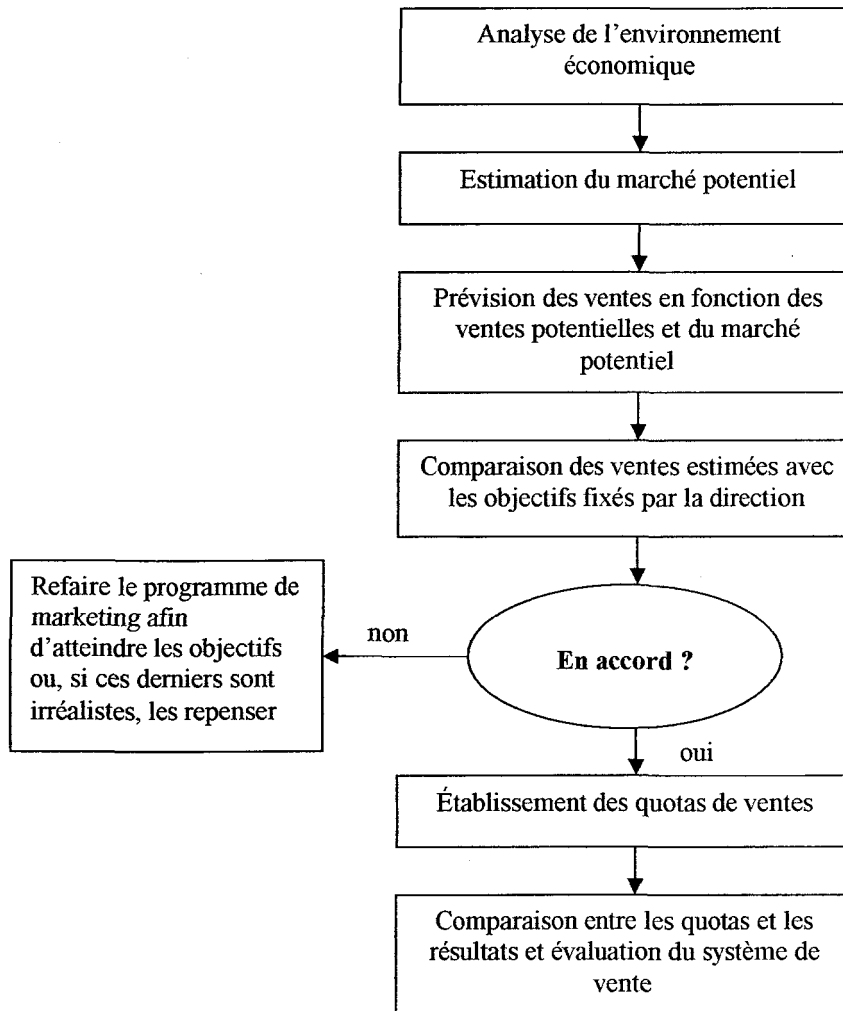
#### **I. Le rôle du directeur de ventes**

On définit souvent la gestion des équipes de vente comme le déploiement, la motivation, la formation et le contrôle des équipes de représentants (Darmon, 1993). La recherche concernant ce thème est relativement récente. Peu d'études ont étudié le directeur des ventes, de manière précise et générale, car la majorité se sont concentrées sur les représentants, tentant de découvrir les variables explicatives à la performance.

Un directeur de ventes remplit plusieurs tâches fondamentales. Voici une courte description de celles-ci pour mieux comprendre son rôle :

### **1.1 Définir des objectifs**

Le directeur de ventes tente de déterminer le niveau ou le volume de ventes que pourrait réaliser son équipe. Pour cela, il convient d'analyser le marché potentiel afin d'en estimer une part de marché visée. Bien entendu cela se fait en fonction des budgets alloués.

**Figure 1 : Processus de prévision des ventes<sup>1</sup>**

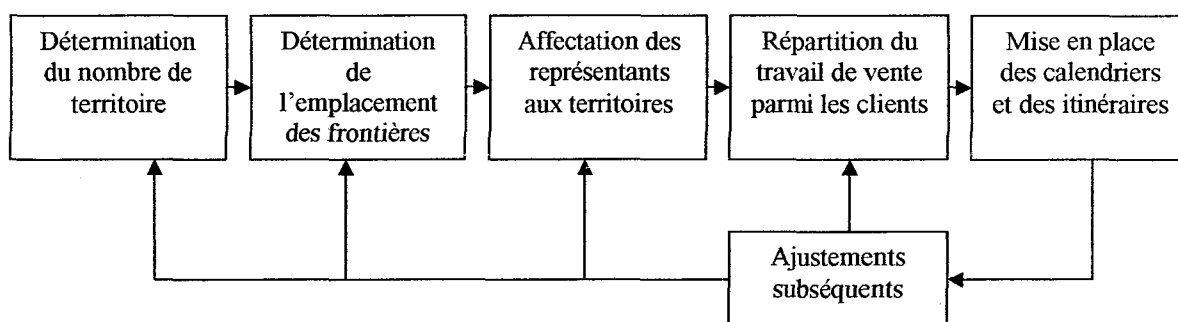
<sup>1</sup> R. Guay et Y. Lachance, *Gestion de la Force de Vente*, Gaëtan Morin, p.137

## 1.2 Organiser, animer et gérer les territoires et les quotas

Cet aspect du métier de directeur de ventes est très important. L'établissement des territoires est une décision capitale en gestion des ventes. Dans chaque territoire, il y a des clients qui apparaissent et disparaissent.

C'est le même processus pour les concurrents. Il est donc nécessaire de remettre régulièrement en question la formation des territoires et l'allocation des ressources. Un territoire trop petit entraîne une démotivation du représentant qui voit son potentiel très faible. Au contraire, un territoire trop grand entraîne des pertes pour l'entreprise et donne plus d'espace à la concurrence.

**Figure 2 : Processus de gestion des territoires<sup>2</sup>**

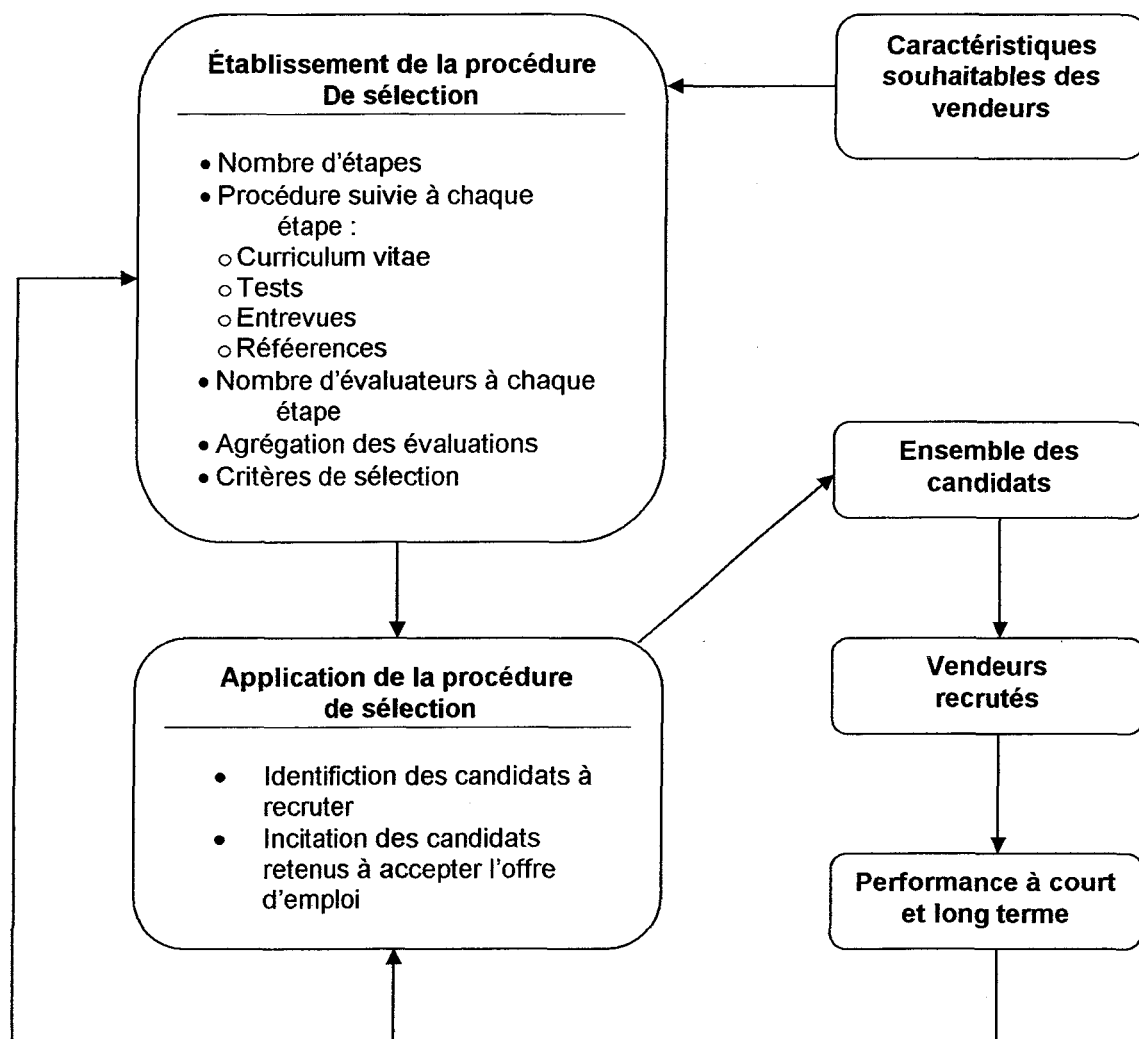


<sup>2</sup> R. Guay et Y. Lachance, *Gestion de la Force de Vente*, Gaëtan Morin, p.185

### 1.3 Recruter et sélectionner de nouvelles recrues

Le recrutement des représentants les plus performants est depuis une trentaine d'années la préoccupation majeure de nombreuses organisations de ventes (Goodman 1971).

**Figure 3 : Procédure de recrutement<sup>3</sup>**



<sup>3</sup> DARMON, René, *Management des Ressources Humaines des Forces de Vente*, Collection gestion, Paris, Économica, 1986, chap.4, p.103.



Au contraire de la plupart des décisions de gestion des équipes de vente, le processus de recrutement et de sélection des meilleurs candidats a des implications tant à court terme qu'à long terme. Les managers créent des procédures et des politiques de recrutement qui doivent être appliquées scrupuleusement.

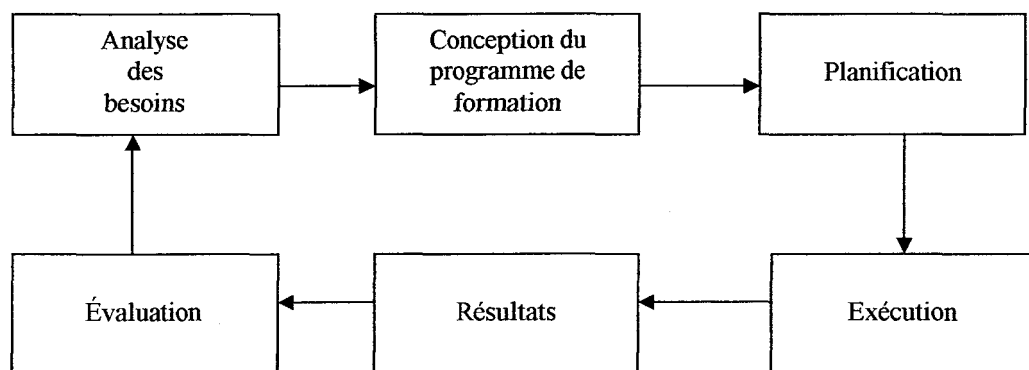
L'élaboration d'une telle procédure suppose que les managers aient trouvé les moyens les plus appropriés pour identifier les candidats possédant un potentiel (Darmon 1973). Néanmoins, peu d'étude ont été menées sur cette aspect de la gestion des équipes de vente. La littérature en marketing et en gestion des équipes de vente est relativement pauvre dans le domaine de la sélection et du recrutement. En effet, les connaissances pouvant expliquer les facteurs influençant la sélection d'une équipe de vente sont limités.

#### **1.4 Participer à la formation**

Dès l'intégration de nouveau représentant, le directeur des ventes fait partie intégrante de la formation de l'individu. Généralement, afin de favoriser son intégration, l'entreprise, les produits et services, les politiques, et l'équipe lui sont présentés.

La formation est une étape importante pour la recrue car c'est la première impression qu'il va avoir de l'entreprise et c'est à ce moment que la motivation commence à prendre toute sa signification. En effet, un représentant qui reçoit une formation adéquate se sentira plus intégré, et considéré, dans son équipe, donc plus enclin à performer.

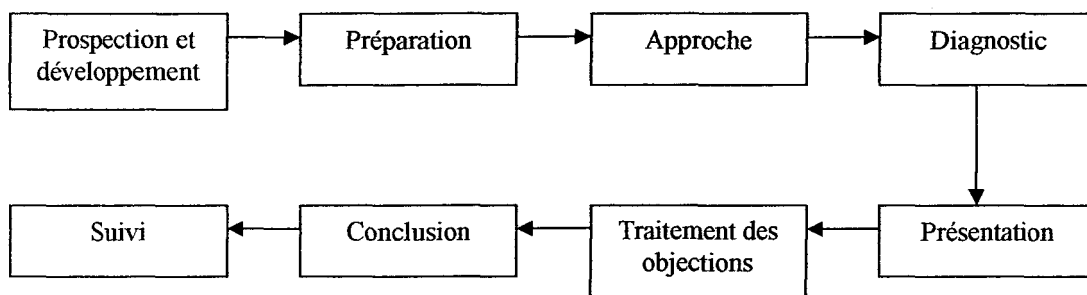
**Figure 4 : Plan de formation<sup>4</sup>**



### 1.5 Entretien des contacts avec les principaux clients

Le directeur de ventes garde souvent un rôle très actif auprès de certains clients de premier ordre. Il prospecte aussi avec ses représentants pour prendre le pouls du terrain.

<sup>4</sup> R. Guay et Y. Lachance, *Gestion de la Force de Vente*, Gaëtan Morin, p.137

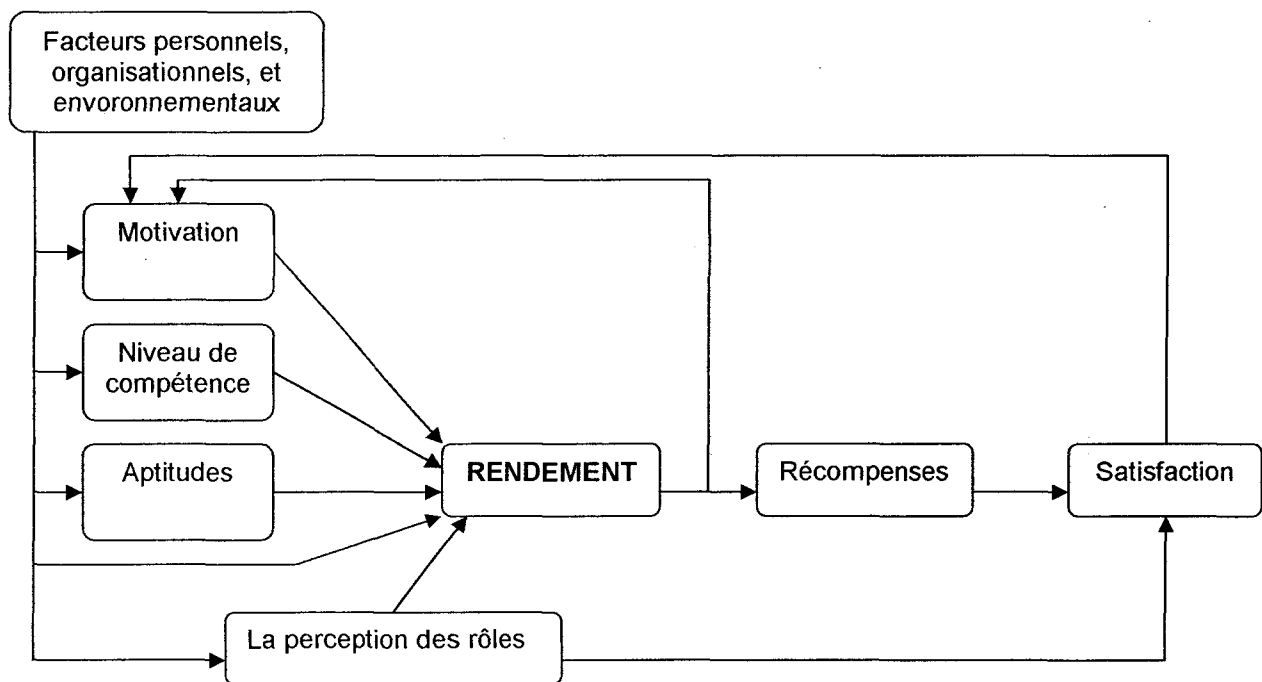
**Figure 5 : Processus de vente stratégique<sup>5</sup>**

## II Le modèle de rendement

Le comportement d'un directeur des ventes peut-être comparé à celui d'un vendeur lorsque l'on aborde le rendement. Le modèle incontournable, utilisé en gestion des équipes de vente, est celui développé par Walker, Churchill et Ford en 1977. L'analyse des différents facteurs qui influencent le niveau de rendement des représentants permet aux gestionnaires d'une équipe de vente de mieux comprendre comment les individus exécutent leurs tâches et leurs fonctions (Lachance et Guay 1999).

<sup>5</sup> R. Guay et Y. Lachance, *Gestion de la Force de Vente*, Gaëtan Morin, p.176

**Figure 6 : Modèle de rendement (Walker, Ford et Churchill)<sup>6</sup>**



Il est important de noter que les variables sont interdépendantes. Cela signifie que l'absence d'un seul élément affectera le rendement du représentant.

### III Les variables explicatives de la performance d'un directeur de ventes

Un certain nombre de variables expliquent le modèle de rendement. Il devient intéressant de les définir afin de mieux comprendre comment elles peuvent influencer la performance de chaque individu.

<sup>6</sup> FORD, Neil M., WALKER, Orville C. Jr., CHURCHILL, Gilber A. Jr., et HARTLEY, Steven W., The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 1988, p.103-118

## **1.1 Expérience de travail**

Le niveau de compétence est l'ensemble des acquis ou des connaissances d'un individu qui lui permettent d'accomplir une tâche désignée. L'expérience de travail du directeur des ventes semble avoir une influence positive sur sa performance (Naidu, Vitale, Kleimenhghen et Devine 1995). Malgré le peu d'études concluantes sur le sujet, les nombreuses discussions menées avec les directeurs et l'équipe de direction semblent abonder dans ce sens.

En effet, les expériences sont diverses et très disparates, nous pouvons donc supposer qu'un directeur de ventes bénéficiant d'une compétence appropriée tendra à fournir un meilleur rendement qu'un directeur de ventes qui possède moins d'expérience de travail et de connaissances.

## **1.2 Éducation**

Au niveau de la littérature en marketing, et plus particulièrement en gestion des équipes de vente, aucune étude n'établit de lien significatif entre l'éducation et la performance des directeurs de vente, que ce soit au niveau du type de formation que du niveau de formation. Au cours de discussions avec des directeurs de vente et du personnel de direction, nous avons noté que les différences au niveau de l'éducation

était très variées, d'un secondaire V pour certains jusqu'à la maîtrise pour d'autres. Nous pouvons donc supposer qu'il peut y avoir un lien entre le niveau éducationnel et la performance du directeur de ventes. En effet, certains auteurs semblent abonder dans ce sens. Dans une étude réalisée en 1980, Greenberg et Greenberg démontrent qu'un diplômé universitaire peut performer un peu (jusqu'à 5%), essentiellement dans les domaines techniques.

### **1.3 Engagement organisationnel**

L'engagement organisationnel est défini comme l'identification qu'un individu peut avoir envers son entreprise et par engagement de celle-ci envers son travail (Blau et Boal 1987 : Porter, Crampon et Smith 1976). L'engagement organisationnel a été étudié de manière importante tant au niveau de la littérature sur la force de vente que sur la littérature en relation industrielle (Brown et Peterson 1993, et Price et Mueller 1997, Poters, Steers Mowday et Boulian 1974).

L'engagement organisationnel est fortement associé aux intentions de quitter (Allen et Mayer 1990). De nombreuses études en sont arrivées à la même conclusion. En terme de force relative des liens, on peut prévoir que l'engagement organisationnel ait l'impact le plus fort sur l'intention de quitter. Cette prévision est basée sur la très forte relation entre l'intention de quitter et l'engagement

organisationnel mise en valeur par certaines recherches (Johnston et al 1990), et la faible relation entre l'intention de quitter et l'engagement au travail (Ingram et Lee 1990) ou l'intention de quitter et l'engagement de carrière (Wiener et Viardi 1980).

#### **1.4 Intention de quitter**

L'intention de quitter est souvent utilisée comme une mesure de remplacement (Ingram et Lee 1990 ; Johnston et al. 1990). Cette pratique est consistante avec le concept d'intention précédant le comportement (Fishbein 1967). Des recherches démontrent clairement qu'il existe un lien négatif entre l'engagement au travail et l'intention de quitter, surtout chez le personnel d'encadrement (Ingram et al 1991 ; Johnston et al 1990 ; Johnston 1987). Ainsi, il apparaît qu'un important engagement organisationnel peut aider à endurer une période de mécontentement à l'égard de son emploi (exemples : mauvaise rémunération, mauvaises relations de travailles) tout en essayant de rester dans l'entreprise.

Un lien négatif entre l'attachement à son entreprise et le désir de carrières parmi les cadres est démontré (Wiener et Vardi 1980). En dépit des résultats de cette recherche, on peut supposer qu'une personne, dite « carriériste », soit plus enclin à quitter son organisation. Un individu avec un fort désir de carrière peut rester au sein de son organisation jusqu'à que ces besoins soient atteints. Il est également probable

qu'un individu ait l'intention de laisser son organisation afin de réaliser des objectifs de carrière (Bashaw et Grant 1994).

### **1.5 Climat de travail**

Le climat de travail est aussi associé à la motivation.

Les chercheurs ont identifiés deux grandes familles de théorie sur la motivation : théorie mécaniste ou de processus (Churchill, Ford et Walker 1977) et théorie substantive ou de contenu (Hechhausen, Schmalt et Schneider 1985). La théorie substantive se concentre sur deux différentes variables appelées instrumentalité et compétitivité.

L'instrumentalité représente une orientation centrée sur la tâche, individuelle (Spence et Helmreich 1983). Ceux qui y correspondent (those high) tendent à se concentrer sur l'accomplissement de tâche, à être indépendants et autodéterminés dans leur comportement de travail, tandis que ceux n'ayant pas le profil (those low) ont moins de focus sur la tâche et tendent à être moins indépendant, autoritaire, et autodéterminés. Le représentant avec un fort taux d'instrumentalité maintient généralement un focus sur les détails de la performance de sa tâche, reconnaît la relation entre l'effort et la performance, s'engage et persévère dans les activités



instrumentales (Spence et Helmreich 1983). Bien que l'instrumentalité n'a pas été préalablement étudié dans un contexte de recherche en gestion des équipes de vente, il a été relié positivement à la performance des athlètes, à l'accomplissement scientifiques, à des pilotes d'aviation, à l'accomplissement entrepreneurial (Carsrud et Olm 1986 ; Spence et Helmreich 1983).

La compétitivité est un critère reposant sur le plaisir de compétition interpersonnel et le désir de gagner, ainsi qu'être meilleur que les autres. (Spence et Helmreich 1983). Les personnes hautement compétitive sont toutes spécialement attentives à leur performance par rapport à celle des autres. L'importance qu'elles attachent à dépasser la performance des autres les motivent à exercer un niveau d'effort élevé afin d'être la référence en terme de performance (Brown et Peterson 1994). Une telle dynamique pourrait constituer une stratégie de gestion des directeurs des ventes qui souvent utilisent des concours pour stimuler l'effort de leurs équipes.

Les chercheurs ont aussi investigué les effets de concours (récompenses intrinsèques) sur la performance (Wildt, Parket et Harris 1987 ; Wotruba et Schoel 1983), mais peu se sont attardés sur les effets de la compétitivité comme caractéristique naturelle d'un représentant. Une exception est reportée, démontrant de manière claire un lien entre l'esprit de compétition et la performance des ventes (Plotkin 1987).

## 1.6 Conflit et ambiguïté des rôles.

Le personnel de force de vente, dont les directeurs des ventes eux-mêmes, font face à l'ambiguïté des rôles et les conflits dans les rôles (Rizzo, House et Litzman 1970). C'est la première recherche d'envergure, basée sur le personnel de vente, qui démontre clairement cette relation. Le stress qui en résulte a un impact négatif sur la motivation au travail (Churchill, Ford et Walker 1976).

Si un directeur des ventes est dans une configuration dite de haut niveau de conflit des rôles, un fort niveau d'hésitation peut en résulter. Une manière simple pour réduire ce conflit est de réduire le nombre d'intermédiaire dans le processus de prise de décision. Moins il y a de personnes, meilleure la communication est. Faire face au conflit des rôles en réduisant l'effort est susceptible d'affecter négativement la performance des ventes.

Donc, le conflit des rôles affecte généralement l'effort de manière négative, et l'effort est susceptible d'influencer l'effet du conflit des rôles sur la performance des ventes (Brown and Peterson 1994). D'un autre côté, l'effet négatif du conflit des rôles sur la satisfaction au travail est généralement fort et directe car le conflit des rôles tend à générer une évaluation moins positive du travail accompli (Churchill, Ford et Walker 1976).

Similairement, des incertitudes concernant l'ambiguïté des rôles par rapport au niveau de performance engendrent une propension à l'effort moindre (Behrman et Perreault 1984) ayant pour résultat une performance des ventes moindres. Donc, il est raisonnable d'envisager que l'ambiguïté des rôles affecte négativement l'effort des directeurs de ventes et que l'effort ait un lien sur la performance des ventes. Basé sur des recherches antérieures (Churchill, Ford et Walker 1976), l'effet direct et négatif de l'ambiguïté des rôles sur la satisfaction du travail des représentants existe.

### 1.7 Effort

L'intention d'effort est utilisée pour mesurer la motivation des représentants. Malgré de nombreuses recherches sur la motivation, la satisfaction et la performance des représentants, la variable que constitue l'effort a souvent été négligée (Brown et Peterson 1994).

Les théories de la motivation conceptualisent souvent la motivation comme étant une intention aux comportements (Mitchell 1982). En ce qui concerne la performance des représentants, la motivation peut être définie comme étant le niveau d'effort qu'un représentant est prêt à fournir dans chacune des activités ou des tâches reliées à sa fonction (Campbell et Pritchard 1976). En effet, les chercheurs en gestion des équipes de vente et comportement organisationnel reconnaissent uniformément

l'importance de l'effort dans un modèle conceptuel de performance (Churchill, Ford et Walker 1977 ; Naylor, Pritchard et Ilgen 1980). De ce fait, on peut aisément utiliser la même affirmation pour la performance d'un directeur des ventes. La motivation est aussi mesurée avec des items qui incluent le fait de travailler plus fort et plus intelligemment (Sujan 1986).

### **1.8 Performance**

En fait, la difficulté reliée à l'utilisation de mesure de performance objective est l'opérationnalisation de celle-ci. Dans la littérature, les chercheurs ont utilisés différentes approches pour mesurer la performance, que ce soit pour un individu, une équipe ou une agence. Le directeur des ventes, même s'il n'a pas de démarche commerciale directe envers des clients, mesure sa propre performance par rapport à celle de son équipe.

L'instrument de mesure MLQ (Howel, et Avolio, 1993) nous propose une mesure appelée l'unité de performance consolidée (Consolidated Unit Performance) qui représente le niveau que le directeur des ventes doit réaliser comme objectifs de ventes pour l'année, calculé à partir du pourcentage des objectif atteints.

Un autre groupe de chercheurs (Butler, et Reese, 1991) propose une double approche basée sur le montant des ventes annuelles et sur les commissions durant la même période. Cette mesure peut être intéressante à condition que le niveau de commissions soit le même entre tous les directeurs des ventes. Certainement l'unité de mesure qui paraît la plus simple à quantifier, Bagozzi utilise le volume des ventes de l'équipe sur une année. Néanmoins, il peut s'avérer nécessaire d'apporter des ajustements en fonction de certains critères tels que le territoire, etc. Dans le même ordre d'idée, trois auteurs (Bartkus, Peterson et Bellenger, 1989) se servent de la même unité de mesure mais ramenée sur les six (6) derniers mois.

Un peu plus complexe, on peut aussi utiliser le montant des ventes divisé par les quotas (Cron, Jackofsky, et Slocum, 1993) afin d'obtenir une mesure de vente objective. Néanmoins, les quotas élaborés doivent être ajusté en considérant la taille, le niveau de concurrence, la pénétration de marché et l'historique des ventes de chaque territoire. L'utilisation d'indice composé (Adkins, 1979) peut être aussi utilisée pour mesurer la performance objective. Il s'agit d'intégrer plusieurs critères dont les ventes, les produits, la contribution au profit, les nouveaux clients, les présentations afin d'obtenir un indice.

## 1.9 Âge et sexe

Plusieurs études menées sur les représentants ont montré que ces deux caractéristiques personnelles n'étaient pas prépondérantes dans la performance d'un représentant (Pettijohn et Taylor 1999). Néanmoins, il es intéressant d'envisager ces deux variables au niveau du directeur des ventes afin d'analyser si ces deux variables ont plus d'influence.

## **CHAPITRE III**

### **OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une analyse de la littérature traitant principalement des facteurs de performance des directeurs des ventes. Ainsi nous avons constaté qu'un certain nombre de variables peut influencer la performance : expérience de travail, niveau de scolarité, processus de recrutement et sélection, critère de choix d'un représentant, engagement organisationnel, intentions de quitter, climat de travail, conflit et ambiguïté des rôles, et l'effort.

Aucune recherche exploratoire, portant sur la performance des directeurs des ventes, n'a tenté d'utiliser autant de variables dans un modèle explicatif de performance.

## **I Objectif de recherche**

L'objectif de cette recherche est le suivant :

- Créer un modèle de performance pour un directeur des ventes en utilisant les treize variables citées précédemment.

Les données recueillies nous permettront d'atteindre les objectifs. À cet effet, nous avons formulé des hypothèses qui portent spécifiquement sur la performance des directeurs des ventes. Chaque hypothèse correspond à un lien entre deux variables.

Les propositions sont les suivantes :

## **II Hypothèses de recherche**

### **Proposition 1 :**

L'expérience de travail a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.

### **Proposition 2 :**

Le niveau de scolarité a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.



**Proposition 3 :**

Le type de scolarité (formation) a une effet positif sur la performance d'un directeur des ventes.

**Proposition 4 :**

Le poste occupé a une effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.

**Proposition 5 :**

L'âge a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.

**Proposition 6 :**

Le sexe influence positivement la performance d'un directeur de ventes.

**Proposition 7 :**

Un niveau d'effort élevé a un effet positif sur la performance d'un directeur des ventes.

**Proposition 8 :**

Un haut niveau d'engagement organisationnel a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.

**Proposition 9 :**

Un faible niveau d'intention de quitter influence positivement la performance d'un directeur des ventes.

**Proposition 10 :**

Un faible niveau de conflit dans les rôles a un effet positif sur la performance d'un directeur des ventes.

**Proposition 11 :**

Un fort niveau de climat de travail influence positivement la performance d'un directeur des ventes.

**Proposition 12 :**

Un engagement organisationnel important fait diminuer l'intention de quitter d'un directeur des ventes.

**Proposition 13 :**

Un faible niveau de conflit dans les rôles influence négativement l'intention de quitter d'un directeur de ventes.

**Proposition 14 :**

Un faible niveau de conflit dans les rôles a une influence positive sur le climat de travail.

**Proposition 15 :**

Un fort niveau de climat de travail a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.

**Proposition 16 :**

Un faible niveau d'intention de quitter a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.

**Proposition 17 :**

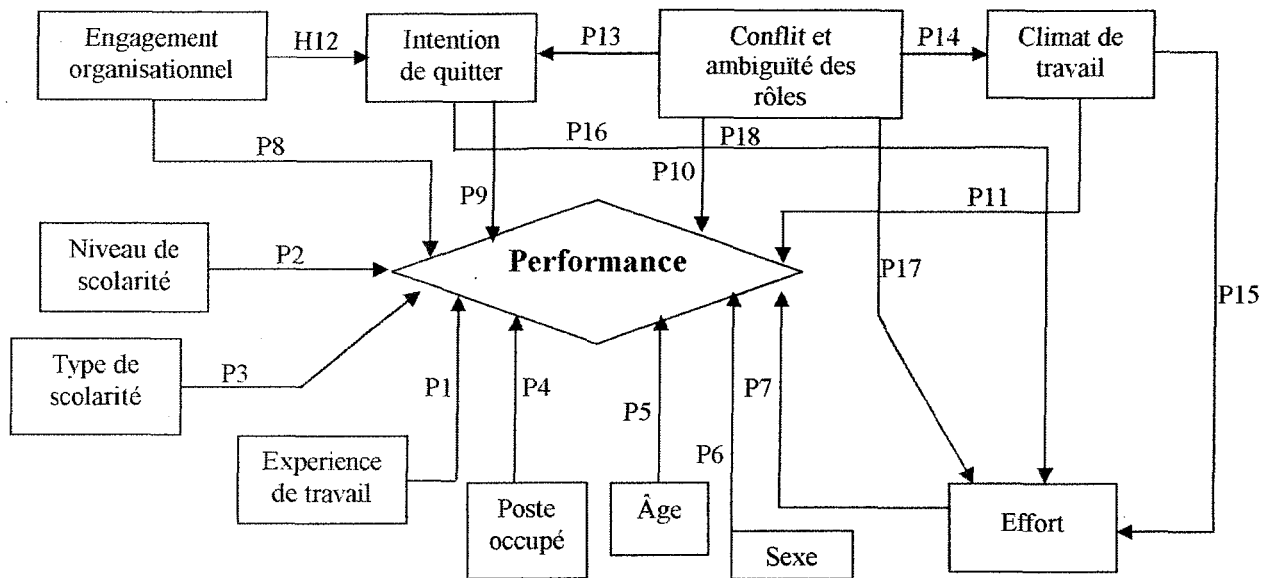
Un faible niveau de conflit dans rôles a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.

**Proposition 18 :**

Un faible niveau d'ambiguïté a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.

L'ensemble des propositions permettront d'affirmer ou d'infirmier le modèle proposé en fonction de l'interaction entre chaque variable.

**Figure 7 : Modèle pré-senti de performance d'un directeur de ventes**



## **CHAPITRE IV**

### **MÉTHODOLOGIE**

Ce chapitre présente la méthodologie suivie dans le cadre de cette étude descriptive et porte sur l'ensemble des moyens et techniques utilisés afin de répondre à la question de recherche et à la vérification des hypothèses. L'objet de cette recherche et avant tout de déterminer un modèle de performance de directeurs des ventes.

#### **I Population d'enquête**

La population à l'étude se compose bien évidemment de directeurs des ventes (managers ayant pour fonction le recrutement, la formation et la stimulation d'une équipe de représentants).

## **II Le choix de l'entreprise**

Pour choisir l'organisation en question, nous avons effectué deux entretiens avec l'équipe de direction régionale. L'objectif de ces rencontres était de présenter le cadre de notre recherche et les intérêts de l'organisation vis à vis du sujet de recherche.

Pour valider nos hypothèses et la construction de notre modèle, nous avons choisi d'effectuer notre recherche auprès de directeurs de ventes issus d'une même organisation. Pour des raisons pratiques, le choix s'est orienté vers un secteur d'activité où la force de vente est importante soit les services financiers. De plus, l'organisation devaient avoir suffisamment de directeurs de ventes, au moins cinquante.

## **III Échantillonnage**

C'est avec la plus grande collaboration de l'entreprise que l'échantillonnage s'est effectué. Un listing des agences du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la grande région de Québec nous a été fourni. Sur ce listing figurait les informations suivantes : nom de l'agence, coordonnée de l'agence et noms du ou des directeurs des ventes.

De plus, une lettre d'appui à notre recherche a été réalisée par l'équipe de direction afin d'être annexée à chaque envoi puisque la méthode choisie, toujours pour des raisons pratiques, a été l'envoi des questionnaires par courrier avec relance téléphonique.

Au total, des questionnaires ont été envoyés à cent quarante et un (141) directeurs des ventes. Cinquante huit (58) questionnaires ont été retournés, six (6) rejetés pour avoir été jugés non-valides. L'échantillon d'étude se compose donc de cinquante deux (52) directeurs des ventes. Ainsi, la méthode d'échantillonnage utilisée pour constituer cet échantillon correspond à une technique d'échantillonnage non-probabiliste et volontaire (Gauthier 1986).

#### **IV Instrument de mesure**

Compte tenu de la quantité et de la qualité des informations que nous souhaitons recueillir, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire spécifique comme instrument de mesure.

Ce questionnaire se compose majoritairement de questions fermées permet de mesurer les variables identifiées, à l'aide d'échelles de type Lickert en cinq ou sept points. Précisons qu'une grande proportion des questions composant cet instrument

furent déjà validées dans le cadre de recherches antérieures (Rizzo, House et Lirtzman, 1970 ; Sujan, 1986 ; Balfour et Wechsler, 1996 ; Comer, Machleit et Legace, 1989 ; Bluedorn, 1982).

Structurellement, le questionnaire se divise en plusieurs sections distinctes, neuf (9) au total :

- Informations générales : présentation de l'instigateur de l'étude et du cadre général de celle-ci.
- Partie 1 : évaluation du niveau d'expérience des directeurs des ventes.
- Partie 2 : évaluation de l'engagement organisationnel et des intentions de quitter l'organisation.
- Partie 3 : évaluation du climat de travail.
- Partie 4 : évaluation du conflit et de l'ambiguïté dans les rôles.
- Partie 5 : évaluation de l'effort et de la performance objective des directeurs des ventes.
- Renseignements divers : évaluation du niveau de scolarité, de l'âge, du sexe.



## **V Méthode d'analyse**

Les données codifiées ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 10.0 (Statistical Package for Social Science) pour l'aspect statistiques descriptives, factorisation et régressions. Néanmoins pour la construction du modèle final, nous avons préféré utiliser SAS 8.0 car le logiciel est plus pratique et permet beaucoup plus de souplesses pour le traitement des variables.

## CHAPITRE V

### ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse des données s'effectue en deux étapes. Dans un premier temps, l'analyse se porte sur les variables simples, ne nécessitant pas de factorisation, puis sur les groupes de variables justifiant l'utilisation de l'analyse factorielle. Une fois cette étape réalisée, nous débuterons la construction du modèle.

#### I Préparation des variables

##### 1.1 Les variables simples

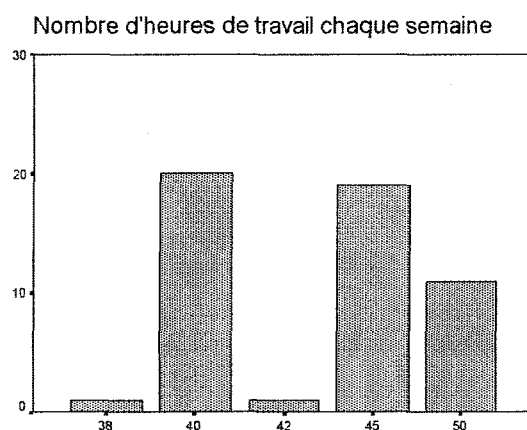
###### 1.1.1 Effort

**Tableau 1 : Caractéristiques de la variable EFFORT**

N	Valide	52
Moyenne		43,94
Médiane		45,00
Écart-type		3,90 (normal)
Variance		15,19
Minimum		38
Maximum		50

On constate qu'en moyenne, un directeur des ventes travaille 43.94 heures par semaine. Il existe cependant une variation importante entre le minimum et le maximum (12 heures). L'écart type (3.9) donne une représentation très acceptable de l'effort entre les directeurs de vente.

**Tableau 2 : Distribution de la variable EFFORT**



De plus la distribution est suffisamment représentative pour justifier l'utilisation de cette variable.

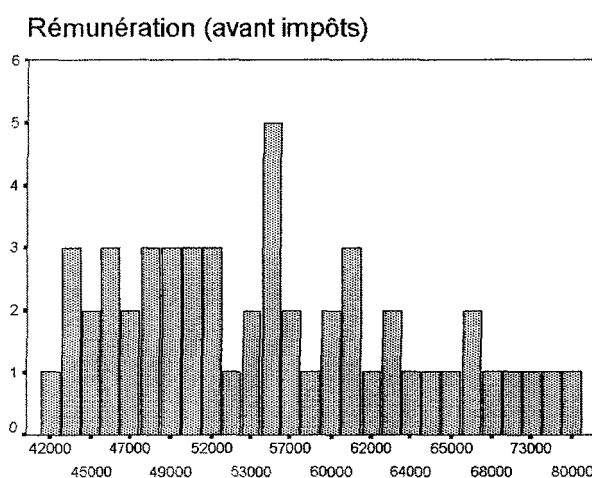
### 1.1.2 Performance

**Tableau 3 : caractéristiques de la variable PERFORM**

<b>N</b>	Valide	52
<b>Moyenne</b>		55557,69
<b>Médiane</b>		54500,00
<b>Écart-type</b>		9064,40 (normal)
<b>Variance</b>		82163273,00
<b>Minimum</b>		42000
<b>Maximum</b>		80000

Un directeur des ventes gagne, en moyenne, 55 557 \$ par année. Il existe cependant une variation salariale très importante entre les directeurs des ventes les plus performants et les directeurs des ventes les moins performants (38 000 \$ soit 47.5 %). L'écart type (9 064.4) donne une représentation très acceptable de la performance des directeurs de vente.

**Tableau 4 : Distribution de la variable PERFORM**



De plus la distribution est suffisamment représentative pour justifier l'utilisation de cette variable.

### 1.1.3 Poste

**Tableau 5 : Caractéristiques de la variable POSTE**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directeur de services aux membres	36	69,2	69,2	69,2
	directeur d'agence	16	30,8	30,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Concernant cette variable, on se rend compte que 31% des directeurs de vente cumulent aussi la fonction de directeur d'agence, ce qui théoriquement, laisse moins de temps à la gestion d'une équipe de vente. Cette distribution est suffisamment représentative pour permettre d'analyser les différences que peuvent représenter ces deux groupes.

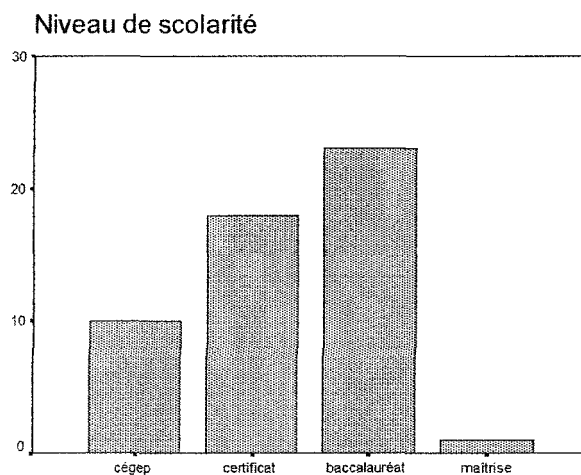
#### 1.1.4 Niveau de scolarité

**Tableau 6 : Caractéristiques de la variable NIVEAU**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<b>cégep</b>	10	19,2	19,2	19,2
	<b>certificat</b>	18	34,6	34,6	53,8
	<b>baccalauréat</b>	23	44,2	44,2	98,1
	<b>maîtrise</b>	1	1,9	1,9	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

Concernant le niveau de scolarité, 78% ont une formation universitaire de premier cycle. La distribution est suffisamment homogène pour analyser l'impact que peut avoir le niveau de scolarité sur la performance.

**Tableau 7 : Distribution de la variable NIVEAU**



## 1.1.5 Type de scolarité

**Tableau 8 : caractéristiques de la variable TYPE**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<b>administration</b>	26	<b>50,0</b>	50,0	50,0
	<b>comptabilité/finances</b>	24	<b>46,2</b>	46,2	96,2
	autre	2	3,8	3,8	100,0
	Total	52	100,0	100,0	

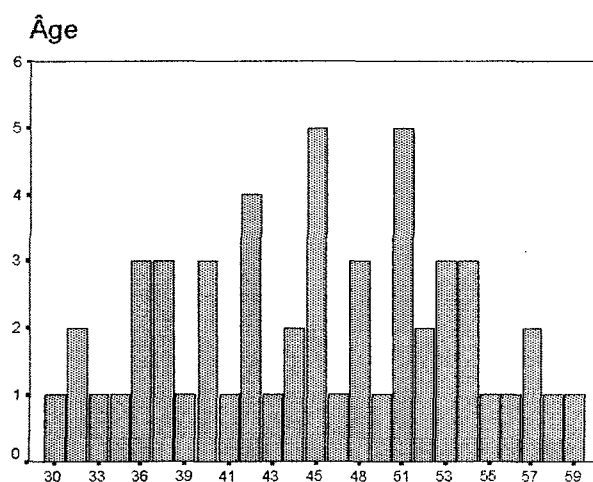
Concernant le type de formation, 50% des directeurs de vente ont une formation en administration, tandis que 46% sont orientés comptabilité/finances. La répartition est équilibrée donc utilisable pour l'analyse statistique.

## 1.1.6 Age

**Tableau 9 : Caractéristiques de la variable AGE**

N	Valide	52
<b>Moyenne</b>		45,46
<b>Médiane</b>		45,00
<b>Écart-type</b>		7,78
<b>Variance</b>		60,49
<b>Minimum</b>		30
<b>Maximum</b>		59

Concernant cette variable, la moyenne d'âge des directeurs de vente est de 45 ans. L'écart type est bon (7.78) par rapport à la moyenne ci-dessus. La distribution est elle aussi très bien répartie pour permettre l'analyse de cette variable et son intégration au modèle qui sera proposé.

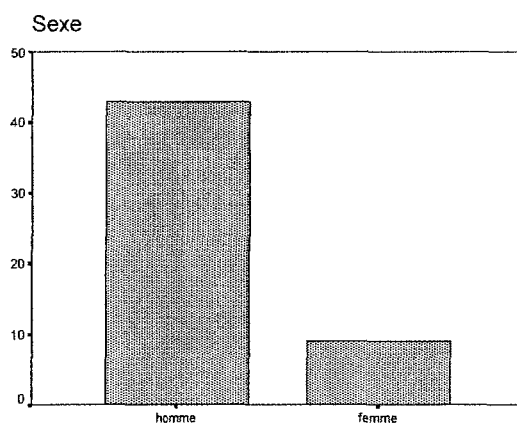
**Tableau 10 : Distribution de la variable AGE**

## 1.1.7 Sexe

**Tableau 11 : Caractéristiques de la variable SEXE**

		Fréquence	Pour cent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	<b>homme</b>	43	<b>82,7</b>	82,7	82,7
	<b>femme</b>	9	<b>17,3</b>	17,3	100,0
	<b>Total</b>	52	100,0	100,0	

83% des directeurs de vente sont de sexe masculin. La gent féminine représente tout juste 17%. La représentation est moindre, mais il reste intéressant de voir si le sexe peut avoir une influence ou non sur la performance.

**Tableau 12 : Distribution de la variable SEXE**

## 1.2 Les groupes de variables

Dans cette partie nous allons donc analyser les variables nécessitant l'utilisation de l'analyse factorielle, et ce , en trois étapes :

- Analyse descriptive (moyenne et écart type)
- Factorisation (déterminant de la matrice, la mesure de Kaiser-Meyer-Olkin, le test de sphéricité de Bartlett et la communauté).
- Fidélité (alpha de Cronbach).



### 1.2.1 Expérience de travail

- Analyse descriptive

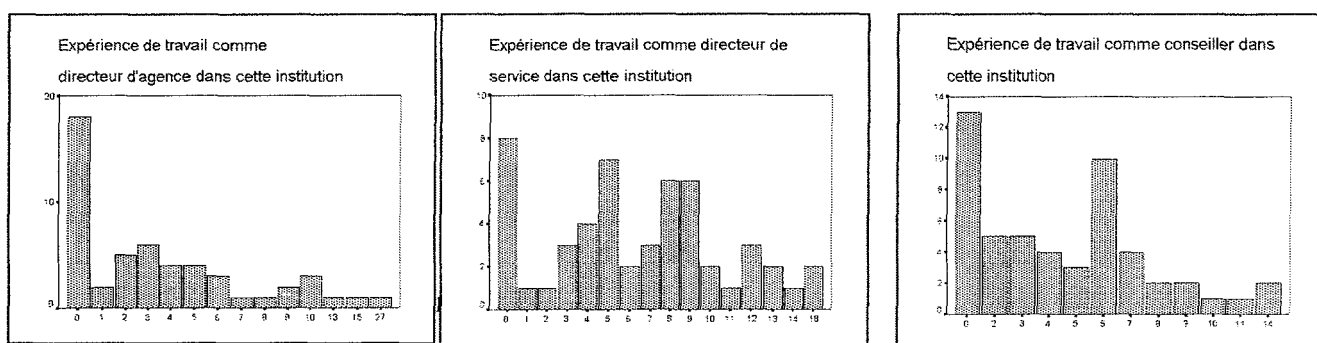
**Tableau 13 : Caractéristiques du groupe de variables EXPTOT**

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
1) Expérience de travail comme directeur d'agence dans cette institution	3,88	4,97 (élevé)	52
2) Expérience de travail comme directeur d'agence dans une autre institution financière	1,10	3,19 (élevé)	52
3) Expérience de travail comme directeur de service dans cette institution	6,56	4,56 (élevé)	52
4) Expérience de travail comme directeur de service dans une autre institution financière	,25	1,20 (élevé)	52
5) Expérience de travail comme conseiller dans cette institution	4,37	3,63 (élevé)	52
6) Expérience de travail comme conseiller dans une autre institution financière	,63	1,93 (élevé)	52
7) Expérience comme directeur de vente dans un autre secteur d'activité	,82	2,50 (élevé)	52
8) Expérience comme représentant dans un autre secteur d'activité	,42	2,55 (élevé)	52

Concernant le groupe de variables « expérience de travail », l'écart type est très élevé dans tous les cas. Ceci est dû au faible nombre de répondants. Par conséquent, c'est en fonction de la distribution de chaque variable que nous pourrions considérer le maintien de certaines variables.

Suite à l'analyse de la distribution, seules 3 variables peuvent être conservées (1, 3 et 5). Les autres étant insignifiantes au niveau de la distribution.

**Tableau 14 : Distribution des trois variables retenues**



Par conséquent, la factorisation n'a plus raison d'être. En partie au manque de répondants, et à la distribution non homogène, nous allons considérer l'expérience de travail en son sens le plus large, à savoir l'expérience totale (la somme des huit variables). Éventuellement, les trois variables retenues seront utilisées lors des régressions, à titre indicateur. Mais pour la construction du modèle, nous retiendrons l'expérience de travail totale, qui devient donc une variable simple.

- Fidélité de l'instrument de mesure

Il n'y a donc pas de mesure de la fidélité puisque le groupe de variable est transformé en variable simple.

### 1.2.2 Engagement organisationnel

- Analyse descriptive

**Tableau 15 : Caractéristiques du groupe de variables ENGAGE**

	Moyenne	Écart-type	n analyse
1) Fier de pouvoir dire aux gens pour qui je travaille	6,48	,61 ( <b>faible</b> )	52
2) Importance de ce que représente l'organisation	6,50	,58 ( <b>faible</b> )	52
3) Organisation incompétente	6,52	,70 ( <b>faible</b> )	52
4) Fort sentiment d'appartenance	6,52	,73 ( <b>faible</b> )	52
5) Sentiment d'appartenir à une famille	5,96	,95 ( <b>normal</b> )	52
6) Désintéret des mes collègues envers ce qui m'arrive	5,94	1,04 ( <b>normal</b> )	52
7) Appréciation de mon travail par mon organisation	6,00	,77 ( <b>faible</b> )	52
8) Reconnaissance de la performance	5,69	,83 ( <b>normal</b> )	52

Concernant l'analyse descriptive les moyennes sont concentrées autour de 6. Quant à l'écart type, il n'est pas très important mais permet cependant une analyse factorielle.

- Factorisation

**Tableau 16 : Indice KMO pour le groupe de variables ENGAGE**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,661
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	180,158
	ddl	28
	Signification	,000

Le KMO est tout à fait acceptable (0.661), démontrant ainsi l'adéquation de la solution factorielle. Le déterminant (0.025) est très proche de zéro, ce qui signifie l'existence de patrons de corrélations entre les variables.

**Tableau 17 : Choix des variables à factoriser**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés chargées		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,614	45,178	45,178	3,614	45,178	45,178
2	1,131	14,137	59,316	1,131	14,137	59,316
3	1,042	13,024	72,340	1,042	13,024	72,340
4	,824	10,300	82,639			
5	,728	9,104	91,743			
6	,319	3,993	95,736			
7	,209	2,615	98,351			
8	,132	1,649	100,000			

Sur les huit variables factorisées, trois ont une valeur propre supérieure pour une variance cumulée de 72.3 %. À partir du tableau des composantes après rotation, nous conservons les trois variables suivantes :

- Fier de pouvoir dire aux gens pour qui je travaille (0.909) dont la communauté excellente (.862)
- Fort sentiment d'appartenance (0.820) dont la communauté est excellente (0.767)
- Appréciation de mon travail par mon organisation (0.926) dont la communauté est excellente (0.916)

- Fidélité

Pour mesurer la consistance interne de l'instrument de mesure, nous utilisons l'Alpha de Cronbach.

**Tableau 18 : Fidélité de la variable EXPTOT**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 52,0	N of Items = 3
Alpha = ,6957	

Avec un score de 0.69, le coefficient Alpha démontre la fidélité de l'instrument utilisé.

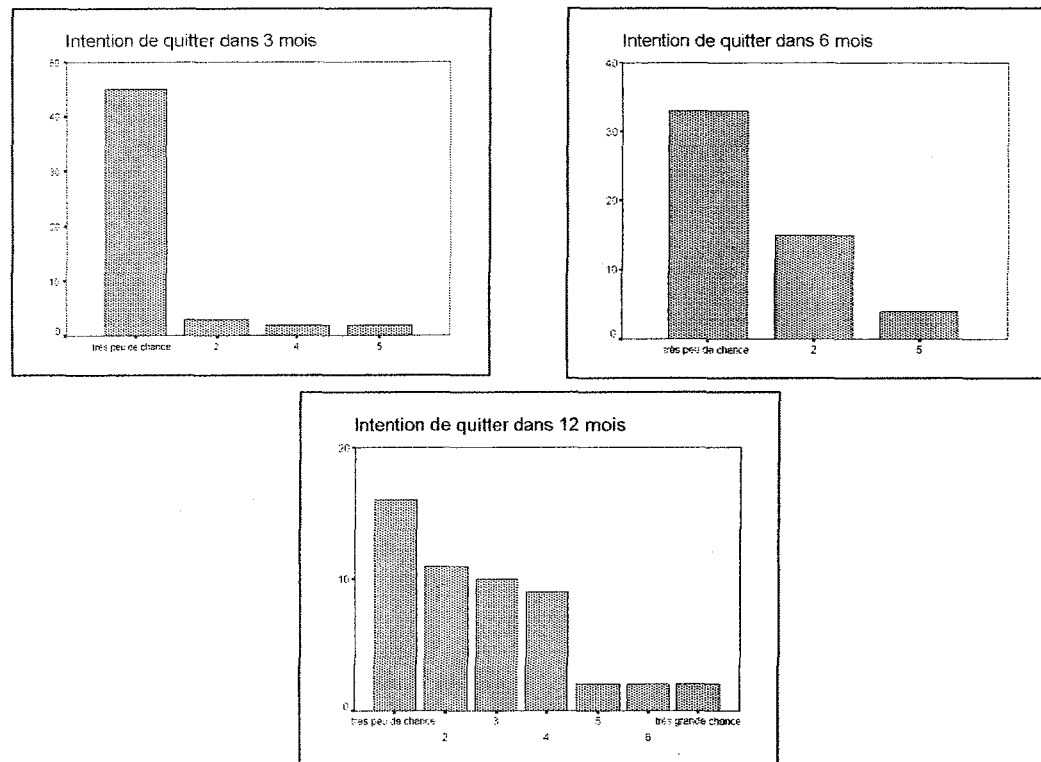
### 1.2.3 Intention de quitter

- Analyse descriptive

**Tableau 19 : Caractéristiques du groupe de variables QUIT**

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
1) Intention de quitter dans 3 mois	1,33	,96 (élevé)	52
2) Intention de quitter dans 6 mois	1,60	1,09 (élevé)	52
3) Intention de quitter dans 12 mois	2,69	1,64 (élevé)	52

Concernant l'analyse descriptive les moyennes sont concentrées autour de 1.5 et 2.5. Quant à l'écart type, il est relativement élevé permettant aisément une analyse factorielle.

**Tableau 20 : Distribution du groupe de variables QUIT**

Au niveau de la dispersion, concernant la première variable, elle n'est très homogène ce qui peut poser des problèmes au niveau de l'analyse. Pour les deux autres, pas de problème.

- Factorisation

**Tableau 21 : Indice KMO pour le groupe de variable QUIT**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,613
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	102,504
	ddl	3
	Signification	,000

Le KMO est tout à fait acceptable (0.613), démontrant ainsi l'adéquation de la solution factorielle. Le déterminant (0.124) est très proche de zéro, ce qui signifie l'existence de patrons de corrélations entre les variables.

**Tableau 22 : Choix de la variable QUIT**

Composante	Valeurs propres initiales	% de la variance ==	% cumulés	Sommes des carrés chargées	% de la variance ==	% cumulés
	Total			Total		
1	2,289	76,285	76,285	2,289	76,285	76,285
2	,624	20,815	97,100			
3	8,700E-02	2,900	100,000			

Sur les trois variables factorisées, une a une valeur propre supérieure à un (2.289) pour une variance cumulée de 76.3 %. À partir du tableau de la matrice des composantes sans rotation (puisque'il ne reste qu'une seule variable), nous conservons la variable suivante :

- Intention de quitter dans 6 mois (0.947) dont la communauté est excellente (0.897).

#### ▪ Fidélité

Pour mesurer la consistance interne de l'instrument de mesure, nous utilisons l'Alpha de Cronbach, avant la factorisation, puisque l'on ne peut utiliser cet indice avec une variable.

**Tableau 23 : Fidélité de la variable QUIT**

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 52,0	N of Items = 3
Alpha = ,7825	

Avec un score de 0.783, le coefficient Alpha démontre la fidélité de l'instrument utilisé.

#### 1.2.4 Climat de travail

- Analyse descriptive

**Tableau 24 : Caractéristiques du groupe de variables CLIMAT**

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
1) Sens d'accomplissement	6,00	1,01 ( <b>faible</b> )	52
2) Travail excitant	5,92	,71 ( <b>faible</b> )	52
3) Travail satisfaisant	5,71	,75 ( <b>faible</b> )	52
4) Le travail en vaut la peine	6,23	,65 ( <b>faible</b> )	52
5) La gestion est moderne	5,92	,84 ( <b>faible</b> )	52
6) Connaissance de mon travail par la haute direction	5,21	1,29 ( <b>normal</b> )	52
7) Efficacité de ma compagnie	5,12	,92 ( <b>normal</b> )	52
8) Opportunités d'avancement limitées	4,37	1,73 ( <b>normal</b> )	52
9) Bons postes	5,31	1,02 ( <b>normal</b> )	52
10) Chances de promotion	4,92	1,59 ( <b>normal</b> )	52
11) Salaire bas par rapport aux personnes ayant le même poste	5,12	1,41 ( <b>normal</b> )	52
12) Salaire bas par rapport aux concurrents	4,56	1,79 ( <b>normal</b> )	52
13) Payé équitablement par rapport aux autres employés	5,44	1,14 ( <b>normal</b> )	52
14) Collègues égoïstes	1,73	,77 ( <b>normal</b> )	52
15) Collègues plaisants	5,77	,67 ( <b>faible</b> )	52
16) Gens avec qui je travail sont amicaux	6,21	,72 ( <b>faible</b> )	52
17) Entraide entre les employés	5,96	,91 ( <b>faible</b> )	52
18) Efficacité des conseillers en vente de la fédération	5,31	,76 ( <b>faible</b> )	52
19) Support de la part des conseillers en vente de la fédération	5,46	,80 ( <b>faible</b> )	52
20) Conseillers en vente de la fédération plaisants	5,56	,87 ( <b>faible</b> )	52
21) Les conseillers en vente de la fédération connaissent de leur travail	5,54	,78 ( <b>faible</b> )	52
22) Politique de promotion injuste	5,96	1,03 ( <b>normal</b> )	52

Concernant l'analyse descriptive les moyennes sont concentrées autour de 5 et 6. Quant à l'écart type, il est relativement normal (relativement homogène) permettant aisément une analyse factorielle.

- Factorisation

Puisque nous cherchons à factoriser le groupe de variables en 6 sous groupe (tâche, politique de la compagnie, promotion, rémunération, collègues et équipe de support), nous demander lors de l'opération sur SPSS à l'ordinateur de nous sélectionner les six variables les plus représentatives.

**Tableau 25 : Choix des variables finales pour le groupe CLIMAT**

Composante	Valeurs propres initiales		Sommes des carrés chargées			Somme des carrés pour la rotation	
	Total	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% cumulés
1	5,989	27,224	5,989	27,224	27,224	3,534	16,063
2	2,961	40,683	2,961	13,459	40,683	2,828	28,917
3	2,364	51,429	2,364	10,745	51,429	2,700	41,190
4	2,018	60,600	2,018	9,172	60,600	2,629	53,139
5	1,439	67,142	1,439	6,542	67,142	2,211	63,187
6	1,305	73,072	1,305	5,930	73,072	2,175	73,072

Le KMO est tout à fait acceptable (0.604), démontrant ainsi l'adéquation de la solution factorielle. Le déterminant (0.059) est très proche de zéro, ce qui signifie l'existence de patrons de corrélations entre les variables.

Sur les variables factorisées, six sont retenues avec une valeur propre supérieure à un et avec une variance cumulée de 73 %. À partir du tableau de la



matrice des composantes après rotation qu'une seule variable), nous conservons les variables suivantes pour représenter chacune des sous catégories (une par catégorie) :

- TÂCHE : 2) Mon travail est excitant (0.849) et une communauté très bonne (0.816).
- POLITIQUE : 6) Connaissance de mon travail de la haute direction (0.905) et une communauté très bonne (0.863).
- PROMOTION : 9) Mes opportunités pour l'avancement sont limitées (0.807= question renversée) et une communauté très bonne (0.849).
- RÉMUNÉRATION : 13) Selon moi, le salaire ici est plus bas que nos concurrents (0.846 = question renversée) et une communauté très bonne (0.831)
- COLLÈGUES : 15) Mes collègues sont égoïstes (0.845 = question renversée) et une communauté très bonne (0.731)
- ÉQUIPE DE SUPPORT : 20) Les conseillers en vente de la fédération nous supportent dans le travail (0.731) et une communauté bonne (0.689)

Les six variables seront regroupées (moyenne) pour être utilisées dans la construction du modèle.

- Fidélité

Pour mesurer la consistance interne de l'instrument de mesure, nous utilisons l'Alpha de Cronbach, avec les six variables retenues.

**Tableau 26 : Fidélité pour le groupe de variables CLIMAT**

<b>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</b>	
Reliability Coefficients	
N of Cases = 52,0	N of Items = 22
Alpha = ,6871	

Avec un score de 0.687, le coefficient Alpha démontre la fidélité de l'instrument utilise.

### 1.2.5 Conflit/ambiguïté

- Analyse descriptive

**Tableau 27 : Caractéristiques du groupe de variables CONFLIT**

	Moyenne	Ecart-type	n analyse
1) Travail sous des politiques incompatibles	2,04	,86 (normal)	52
2) Demandes reçues incompatibles de la part de 2 personnes ou plus	2,44	1,13 (normal)	52
3) Travail sous des directives et des ordres vagues	2,38	,75 (normal)	52
4) Les choses devraient être faites différemment	2,23	,67 (normal)	52
5) Travail sur des choses non nécessaires	2,85	1,00 (normal)	52
6) Certain de mon niveau d'autorité	3,94	,85 (normal)	52
7) Connaissance de mes responsabilités	3,50	,50 (normal)	52
8) Connaissance des attentes de la direction	3,58	,61 (normal)	52
9) Buts et objectifs clairement définis	3,87	,60 (normal)	52
10) Fréquence de rencontre avec les conseillers connus	4,38	1,01 (normal)	52

Concernant l'analyse descriptive les moyennes sont relativement bien centrées. Quant à l'écart type, il est tout à fait normal permettant ainsi l'analyse factorielle.

- Factorisation

**Tableau 28 : Indice KMO pour le groupe de variables CONFLIT**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,661
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approché	180,158
	ddl	28
	Signification	,000

Le KMO est un convenable (0.661), démontrant ainsi l'adéquation de la solution factorielle. Le déterminant (0.616) est très proche de zéro, ce qui signifie l'existence de patrons de corrélations entre les variables.

Sur les 10 variables factorisées, 4 ont une valeur propre supérieure pour une variance cumulée de 72.9 %. Une fois ces quatre variables factorisées à nouveau, il

ne reste plus que deux variables dont la valeur propre est supérieure à 1. À partir du tableau des composantes après rotation, nous conservons donc les deux variables suivantes :

- 3) travail sous des directives et des ordres vagues(0.801) dont la communauté est bonne (0.711) pour représenter AMBIG (ambiguïté dans les rôles).
- 7) connaissance de mes responsabilités (0.872) dont la communauté est bonne (0.760) pour représenter CONFLIT (conflit dans les rôles).

▪ Fidélité

Pour mesurer la consistance interne de l'instrument de mesure, nous utilisons l'Alpha de Cronbach.

**Tableau 29 : Fidélité du groupe de variables CONFLIT**

<b>RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)</b>	
N of Cases = 52,0	N of Items = 4
Alpha = ,5707	

Avec un score de 0.57, le coefficient Alpha démontre une certaine fidélité de l'instrument utilisé.

## II Analyse descriptive des variables

La description de chaque variable s'effectue dans le but d'observer principalement la distribution, la moyenne, la variance et l'écart type. De plus, l'identification des valeurs aberrantes s'observe lors de cette analyse.

**Tableau 30 : Résumé des caractéristiques des variables obtenues**

	Moyenne	Écart-type	Variance	Distribution	Valeurs aberrantes
EXPTOTAL	17,61 <i>acceptable</i>	7,26 <i>acceptable</i>	52,65 <i>acceptable</i>	0,25 <i>normal</i>	Aucune supprimée <i>(selon la dispersion)</i>
ENGAG	6,4 <i>acceptable</i>	0,410 <i>faible</i>	2,47 <i>acceptable</i>	-1,26 <i>asymétrique</i>	8 et 50 <i>(selon la dispersion)</i>
QUIT	1,31 <i>faible</i>	0,47 <i>normal</i>	1,19 <i>acceptable</i>	2,39 <i>asymétrique</i>	9, 18, 41 et 44 <i>(selon la dispersion)</i>
CLIMAT	4,137 <i>acceptable</i>	0,448 <i>faible</i>	9,94 <i>acceptable</i>	1,16 <i>normal</i>	11 supprimées <i>(selon la dispersion)</i>
CONFLIT	3,50 <i>acceptable</i>	0,50 <i>faible</i>	0,25 <i>faible</i>	0 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
AMBIG	3,25 <i>acceptable</i>	0,31 <i>faible</i>	0,18 <i>faible</i>	0,1 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
EFFORT	43,94 <i>élevé</i>	3,90 <i>faible</i>	15,19 <i>acceptable</i>	0,35 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
PERFORM	55557,69 <i>acceptable</i>	9064,40 <i>acceptable</i>	82163273 <i>élevée</i>	0,61 <i>asymétrique</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
POSTE	1,31 <i>acceptable</i>	0,47 <i>acceptable</i>	0,22 <i>faible</i>	0,85 <i>normal</i>	À surveiller <i>(selon la dispersion)</i>
NIVEAU	3,29 <i>acceptable</i>	0,80 <i>acceptable</i>	0,64 <i>acceptable</i>	-0,33 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
TYPE	1,48 <i>acceptable</i>	0,50 <i>acceptable</i>	0,33 <i>acceptable</i>	0,48 <i>normal</i>	3 et 11 <i>(selon la dispersion)</i>
AGE	45,46 <i>acceptable</i>	7,78 <i>acceptable</i>	60,49 <i>acceptable</i>	-0,173 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
SEXE	1,17 <i>faible</i>	0,38 <i>acceptable</i>	0,15 <i>acceptable</i>	1,78 <i>asymétrique</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>

### **III Analyse et interprétation des résultats**

#### **1.1 EXPERIEN vs PERFORM (expérience totale vs performance)**

##### 1.1.1 Validation de la proposition 1

*PI : L'expérience de travail a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,959 avec une valeur p(sig) de 0,332. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

##### 1.2.1 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

#### **1.2 NIVEAU vs PERFORM (niveau scolarité vs performance)**

##### 1.2.1 Validation de la proposition 2

*P2 : Le niveau de scolarité d'un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 14,542 avec une valeur p(sig) de 0,000. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.2.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,225$  soit 22,5%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,475$ ) indique qu'il s'agit d'une relation importante. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 22,5\%$ ), le niveau de scolarité (formation) explique donc 22,5% de la variation de la performance.

Notre résultat abonde avec la recherche menée par Greenberg et Greenberg en 1980 qui démontre que la diplomation peut avoir un effet de l'ordre de 5% sur la performance, essentiellement dans des domaines techniques, même si une autre étude semble démontrer le contraire (Lamont et Lundstrom 1977).

### 1.3 TYPE vs PERFORM (type de scolarité vs performance)

#### 1.3.1 Validation de la proposition 3

*P3 : Le type de scolarité d'un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 48 (au dénominateur). La statistique F est à 4,728 avec une valeur p(sig) de 0,035. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

#### 1.3.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,090$  soit 9%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,299$ ) indique qu'il s'agit d'une relation moyenne. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 9\%$ ), le type de scolarité (formation) explique donc 9% de la variation de la performance.

Aucune étude ne semble s'être intéressée à la relation entre le type de formation académique et la performance en vente ou gestion d'équipe de ventes.

## **1.4 POSTE vs PERFORM (poste vs performance)**

### 1.4.1 Validation de la proposition 4

*P4 : Le poste occupée par un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,210 avec une valeur p(sig) de 0,649. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

### 1.4.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas car la proposition est rejetée.

## **1.5 AGE vs PERFORM (âge vs performance)**

### 1.5.1 Validation de la proposition 5

*P5 : L'âge d'un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*



Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,049 avec une valeur p(sig) de 0,826. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

### 1.5.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

## 1.6 SEXE vs PERFORM (poste vs performance)

### 1.6.1 Validation de la proposition 6

*P 6 : Le sexe d'un(e) directeur(trice) de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 6,050 avec une valeur p(sig) de 0,017. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.6.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,108$  soit 10,8%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,329$ ) indique qu'il s'agit d'une relation moyenne. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 10,8\%$ ), le sexe explique donc 10,8% de la variation de la performance.

Peu d'étude ont traité de l'influence du sexe sur la performance. Néanmoins, nos résultats semblent aller dans le même sens que ceux d'une étude réalisée récemment (Comer, Jolson, Dubinsky et Yammarino 1995) qui démontrent que les hommes sont plus sujet à réagir à la performance, et ce même si une autre étude (Greenberg et Greenberg 1980) avance qu'il n'existe pas de différence significative entre les deux sexes pour des postes de représentants.

## **1.7 EFFORT vs PERFORM (effort vs performance)**

### 1.9.1 Validation de la proposition 7

*P7 : Un niveau d'effort élevé d'un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 32,098 avec une valeur p(sig) de 0,000. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.9.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,391$  soit 39,1%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,625$ ) indique qu'il s'agit d'une relation importante. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 39,1\%$ ), l'effort explique donc 39,1% de la variation de la performance.

Selon certaines études (Dubinsky et Hartley 1986), il existe un lien significatif entre l'effort et la performance.

## **1.8 ENGAGE vs PERFORM (engagement vs performance)**

### *1.8.1 Validation de la proposition 8*

*P8 : Un haut niveau d'engagement organisationnel a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 48 (au dénominateur). La statistique F est à 3,286 avec une valeur p(sig) de 0,076. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

#### 1.8.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,064$  soit 6,4%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,253$ ) indique qu'il s'agit d'une relation faible. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 6,4\%$ ), l'engagement organisationnel explique donc 6,4% de la variation de la performance.

De récentes études en sont venu au mêmes conclusions que la notre (Adkins 1979) même si une étude récente semble démontrer que l'engagement organisationnel n'est pas significativement lié à la performance (Bashaw et Grant 1994).

## **1.9 QUIT vs PERFORM (intention de quitter vs performance)**

### 1.9.1 Validation de la proposition 9

*P9 : Le faible niveau d'intention de quitter d'un directeur de ventes a un effet positif sur la performance.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 46 (au dénominateur). La statistique F est à 0,193 avec une valeur p(sig) de 0,662. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

### 1.9.2 Interprétations des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

## **1.10 CONFLIT vs PERFORM (conflit et ambiguïté vs performance)**

### 1.10.1 Validation de la proposition 10

*P10 : Un faible niveau de conflit des rôles a un effet positif sur la performance sur la performance d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,207 avec une valeur p(sig) de 0,651. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

#### *1.10.1 Interprétation des résultats*

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

### **1.11 CLIMAT vs PERFORM (climat de travail vs performance)**

#### 1.11.1 Validation de la proposition 11

*P11 : Un fort niveau de climat de travail a une influence positive sur la performance d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 49 (au dénominateur). La statistique F est à 4,895 avec une valeur p(sig) de 0,032. On conclut

donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.11.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,091$  soit 9,1%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,301$ ) indique qu'il s'agit d'une relation moyenne. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 9,1\%$ ), le climat de travail explique donc 9,1% de la variation de la performance.

Plusieurs études semblent démontrer que le climat de travail a une influence significative sur la performance (Tyagi 1982).

## **1.12 ENGAGE vs QUIT (engagement organisationnel vs intention quitter)**

### 1.12.1 Validation de la proposition 12

*P12 : Un engagement organisationnel important a une influence négativement l'intention de quitter d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 44 (au dénominateur). La statistique F est à 1,228 avec une valeur p(sig) de 0,274. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

#### 1.12.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

### **1.13 AMBIG vs QUIT (conflit dans les rôles vs intention quitter)**

#### 1.13.1 Validation de la proposition 13

*P13 : Un faible niveau d'ambiguïté des rôles influence négativement l'intention de quitter d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 44 (au dénominateur). La statistique F est à 6,131 avec une valeur p(sig) de 0,017. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.



### 1.13.1 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,118$  soit 11,8%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,343$ ) indique qu'il s'agit d'une relation convenable. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 11,8\%$ ), l'ambiguïté des rôles explique donc 11,8% de la variation de l'intention de quitter.

La majorité des recherches effectuées semblent aller dans le même sens que nos résultats (Rhoads, Singh et Goodell 1994, Brown et Peterson 1993). En effet ces deux recherches démontre qu'il existe une relation significative entre l'ambiguïté des rôles et les intentions de quitter. De plus, réduire l'ambiguïté des rôles contribue à réduire les intentions de quitter (Brown et Peterson 1994).

## 1.14 CONFLIT vs CLIMAT (conflit vs climat de travail)

### 1.14.1 Validation de la proposition 14

*P14 : Un faible niveau de conflit et d'ambiguïté des rôles a une influence positive sur le climat de travail.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 49 (au dénominateur). La statistique F est à 0,071 avec une valeur p(sig) de 0,790. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

#### 1.14.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas car la proposition est rejetée.

### **1.15 CLIMAT vs EFFORT (climat de travail vs effort)**

#### 1.15.1 Validation de la proposition 15

*P15 : Un fort niveau de climat de travail a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 49 (au dénominateur). La statistique F est à 5,236 avec une valeur p(sig) de 0,026. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.15.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,097$  soit 9,79%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,311$ ) indique qu'il s'agit d'une relation moyenne. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 9,7\%$ ), le climat de travail explique donc 9,7% de la variation de la l'effort.

Deux études abondent dans le même sens que nos résultats démontrant l'influence du climat de travail sur l'effort (Hampton, Dubinsky et Skinner 1986) et l'instrumentalité (Tyagi 1982).

## 1.16 QUIT vs EFFORT (intention quitter vs effort)

### 1.16.1 Validation de la proposition 16

*P16 : Un faible niveau d'intention de quitter a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 46 (au dénominateur). La statistique F est à 0,010 avec une valeur p(sig) de 0,920. On conclut

donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

#### 1.16.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

### 1.17 CONFLIT vs EFFORT (conflit vs effort)

#### 1.17.1 Validation de la proposition 17

*P17 : Un faible niveau de conflit et d'ambiguïté des rôles a une influence positive sur l'effort d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,151 avec une valeur p(sig) de 0,700. On conclut donc que la relation n'est pas statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc rejetée.

### 1.17.2 Interprétation des résultats

Ne s'applique pas puisque la proposition est rejetée.

## 1.18 AMBIG vs PERFORM (ambiguïté vs performance)

### 1.18.1 Validation de la proposition 18

*P18 : Un faible niveau d'ambiguïté des rôles a un effet positif sur la performance d'un directeur de ventes.*

Le degré de liberté au numérateur (ddl) correspond à 1 (au numérateur) et à 50 (au dénominateur). La statistique F est à 0,207 avec une valeur p(sig) de 0,044. On conclut donc que la relation est statistiquement significative puisque notre intervalle de confiance se situe à 90%. L'hypothèse est donc acceptée.

### 1.18.2 Interprétation des résultats

*Coefficient de corrélation :  $R^2 = 0,937$  soit 9,37%*

L'ordre de grandeur du coefficient de corrélation multiple ( $R = 0,299$ ) indique qu'il s'agit d'une relation convenable. D'après le coefficient de corrélation ( $R^2 = 8,9\%$ ), l'ambiguïté des rôles explique donc 8,9% de la variation de la performance.

Une recherche (Dubinsky et Hartley 1986) a démontré un lien significatif entre l'ambiguïté des rôles et la performance des représentants. Parallèlement à cette étude, en 1994, Rhoads, Singh et Goodell, démontrent que l'ambiguïté des rôles est relié pauvrement mais significativement à la satisfaction, elle même reliée à la performance.

#### **IV Présentation du modèle théorique**

Puisque les relations entre chaque variable ont été établies, et que les propositions ont été analysées, on peut alors reprendre notre modèle prévisionnel de départ et le compléter.

Ce modèle démontre que deux variables semblent avoir plus d'influence sur la performance du directeur de ventes :

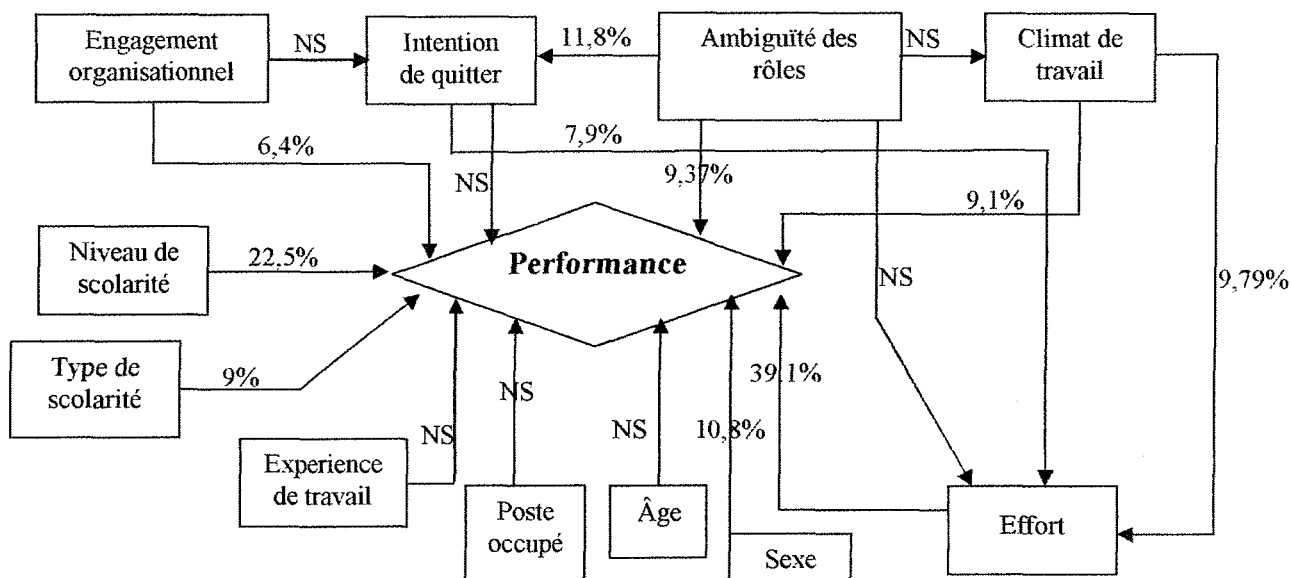
- EFFORT ( $R^2 = 39,1\%$ )
- NIVEAU ( $R^2 = 22,5\%$ )

Viennent ensuite un second groupe de cinq variables ayant une relation non négligeable et significative avec la performance :

- CLIMAT ( $R^2 = 9,1\%$ )
- SEXE ( $R^2 = 10,8\%$ )
- ENGAGE ( $R^2 = 6,4\%$ )
- AMBIG ( $R^2 = 9,37\%$ )
- TYPE ( $R^2 = 9\%$ )

Quant aux autres variables, elle n'ont quasiment aucune relation et ont été rejetées lors de la validation des propositions. C'est la raison pour laquelle nous allons tenter de déterminer un modèle simplifiée avec juste les sept variables significatives citées ci-dessus.

**Figure 8 : Modèle théorique de performance d'un directeur de ventes**



## VI Construction du modèle général

Dans la construction du modèle général, nous n'utiliserons que les variables dont la proposition a été acceptée et non rejetée, à savoir les sept variables suivantes :

- ENGAG
- EFFORT
- TYPE
- AMBIG
- CLIMAT
- NIVEAU
- SEXE

### 1.1 Analyse descriptive

**Tableau 31 : Caractéristiques des variables du modèle**

	Moyenne	Écart-type	Variance	Distribution	Valeurs aberrantes
ENGAG	6,4 <i>acceptable</i>	0,410 <i>faible</i>	2,47 <i>acceptable</i>	-1,26 <i>asymétrique</i>	8 et 50 <i>(selon la dispersion)</i>
CLIMAT	4,137 <i>acceptable</i>	0,448 <i>faible</i>	9,94 <i>acceptable</i>	1,16 <i>normal</i>	11 supprimées <i>(selon la dispersion)</i>
AMBIG	3,25 <i>acceptable</i>	0,31 <i>faible</i>	0,18 <i>faible</i>	0,1 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
EFFORT	43,94 <i>élevé</i>	3,90 <i>faible</i>	15,19 <i>acceptable</i>	0,35 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
PERFORM	55557,69 <i>acceptable</i>	9064,40 <i>acceptable</i>	82163273 <i>élevée</i>	0,61 <i>asymétrique</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
NIVEAU	3,29 <i>acceptable</i>	0,80 <i>acceptable</i>	0,64 <i>acceptable</i>	-0,33 <i>normal</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>
TYPE	1,48 <i>acceptable</i>	0,50 <i>acceptable</i>	0,33 <i>acceptable</i>	0,48 <i>normal</i>	3 et 11 <i>(selon la dispersion)</i>
SEXE	1,17 <i>faible</i>	0,38 <i>acceptable</i>	0,15 <i>acceptable</i>	1,78 <i>asymétrique</i>	Aucune <i>(selon la dispersion)</i>



## 1.2 Élimination des variables superflues

### 1.2.1 Intérêt pour chaque variable

Selon le contexte et les résultats obtenus dans la section précédente, toutes les variables peuvent être utilisées à l'exception de la variable suivante : SEXE (sexe du répondant). En effet, le nombre de femmes n'est pas représentatif dans notre échantillon. L'utilisation de cette variable ne serait donc pas justifiée statistiquement.

### 1.2.2 Variables similaires

Il s'agit maintenant de déterminer les variables qui mesurent la même chose, afin de déterminer s'il existe de multicolinéarité entre certaines variables.

**Tableau 32 : Analyse de la multicolinéarité des variables**

Variables	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr >  t	Variance Inflation
ENGAG	1	-790.62	3473.82986	-0.23	0.8214	1.72623
CLIMAT	1	3378.19	2948.71534	1.15	0.2602	1.65513
AMBIG	1	-2225.60	2356.37861	-0.94	0.3518	1.29980
EFFORT	1	941.76	389.83005	2.42	0.0214	1.99061
NIVEAU	1	2707.82	2185.19194	1.24	0.2240	2.61978
TYPE	1	2641.10	2405.48154	1.10	0.2802	1.33210

Pour le reste, nous conservons toutes les autres variables car il n'y a aucune multicolinéarité puisque VIF-inflation est plus petit que 100.

### 1.3 Mode de construction, niveaux et objectifs

#### 1.3.1 Choix du mode de construction

Le mode de construction qui s'impose est le « backward » car cette méthode offre les avantages suivants :

- Etablir un modèle qui n'a déjà été établi pour expliquer la performance des directeurs de ventes.
- Offre une plus grande latitude pour la construction du modèle.
- On veut obtenir un modèle simple traduisant le mieux l'interrelation et la dépendance entre les variables.

#### 1.3.2 Niveaux et objectifs

Puisque le nombre d'observations est relativement faible, il serait préférable d'opter pour un niveau de confiance plus bas, c'est à dire de l'ordre de 10%.

Notre objectif est donc d'obtenir un modèle simple, fiable et facile à interpréter, à un niveau de confiance de 90%.

## 1.4 Construction et modélisation

### 1.4.1 Construction

Après exécution du mode de construction, nous obtenons le modèle suivant :

$$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

$$x_1 = \text{EFFORT}$$

$$x_2 = \text{NIVEAU}$$

$$x_3 = \text{CLIMAT}$$

### 1.4.2 Modélisation

On considère donc le modèle suivant :  $Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3$  où  $Y$  est le prédicteur des résultats pour la performance du directeur de ventes et  $x_1$ ,  $x_2$ , et  $x_3$ , les variables explicatives à mesurer. Le modèle sera dit « significatif » au niveau alpha 10% en confrontant les hypothèses suivantes :

$$- H_0 : R^2 = 0$$

$$- H_0 : R^2 > 0$$

On obtient une droite de régression significative au niveau 10%, avec un  $H_0 : R^2 = 45,9\%$ , ce qui veut dire que l'effort, le niveau de scolarité, et la climat de travail expliquent 45,9% de la variation du test observé.

Les paramètres estimés du modèle proposé :

- $b_0 = -21979$
- $b_1 = 1014,54$
- $b_2 = 2834,88$
- $b_3 = 2952,55$

La multicolinéarité du modèle proposé :

**Tableau 33 : Analyse de la multicolinéarité des variables du modèle**

Variables	DF	Parameter Estimate	Standard Error	t Value	Pr >  t	Variance Inflation
EFFORT	1	1092.43378	291.11388	3.75	0.0005	1.45373
NIVEAU	1	3989.79161	1506.11315	2.65	0.0110	1.63896
CLIMAT	1	2394.75362	2232.32722	1.07	0.2890	1.10005

Là encore, l'analyse de multicolinéarité n'affiche aucune multicolinéarité entre les variables avec un indice de condition inférieur à 100.

## CONCLUSION ET COMMENTAIRES

Pour conclure cette étude portant sur la performance des directeurs de ventes, quatre points cruciaux sont abordés : les limites de cette étude, un bref résumé des résultats, les futures recherches possibles, puis les implications manageriales.

### Les limites de la recherche :

Deux éléments font que les résultats, dans d'autres circonstances, auraient pu être différents. Tout d'abord, il est évident qu'avec un échantillon de 52 répondants, il faut prendre les résultats avec du recul car cela n'est pas significatif à 100%. Il est évident qu'avec un échantillon bien supérieur, les résultats auraient été différents.

De plus, au moment où les questionnaires ont été distribués, l'entreprise était en réorganisation dû à des fusions entre les agences. Cette situation a certainement influencé la manière de noter des variables telles l'intention de quitter (même si celle-ci est très faible), le climat de travail (qui peut être perçut plus négativement) et le conflit et l'ambiguïté des rôles (les directeurs se retrouvant dans de nouveaux environnements de travail).

Autre point à signaler. À ce jour, aucune étude n'a tentée de définir un véritable modèle de performance pour le directeur de ventes, comme Churchill, Ford, et Walker ont pu faire pour le modèle de rendement du représentant. Par conséquence, il faut prendre cette

étude comme une première tentative de créer un premier modèle. En effet, on aurait pu étudier plus de variables (management, facteurs externes, etc.) mais l'objectif à ce stade est de définir un premier modèle qui pourra être développé par la suite et surtout amélioré.

### **Un bref résumé des résultats :**

Comme nous l'avons signalé dans le rapport, certaines variables se détachent des autres pour expliquer la performance des directeurs de ventes. L'effort (39,1%) est de loin la variable la plus représentative avec le niveau de formation (22,5%). Ce sont finalement des variables propres au directeur de ventes (intrinsèques) et non extrinsèques qui semblent avoir le plus d'influence sur le rendement de celui-ci. Néanmoins, un autre groupe de cinq variables a une influence significative et non-négligeable sur la performance : l'engagement organisationnel (6,4 %), le climat de travail (9,1 %), le type de formation (9 %), le sexe (10,8 %) et l'ambiguïté des rôles (9,37 %).

Suite aux résultats du modèle générale, trois variables semblent expliquer à 45,9 % la performance d'un directeur de ventes : l'effort, le niveau de scolarité et le climat de travail.

### **Les futures recherches possibles :**

Notre recherche exploratoire laisse entrevoir des aspects importants à étudier en vue de mieux comprendre la performance du directeur de ventes. Un aspect n'a pas été intégré à l'étude : le style de management. Il est évident que cette variable pourrait être intégrée à notre modèle car plusieurs études semblent avoir établi un lien significatif entre le style de management et la performance d'un directeur de ventes (Jones, Katak, Futrell et Johnston 1996).

De plus, notre recherche est exploratoire, tentant d'intégrer 13 variables dans un modèle de performance du directeur de ventes. Il serait intéressant de conserver les sept variables explicatives et d'y associer de nouvelles variables telles que les territoires, le stade de carrière, etc.

Pour terminer, il serait intéressant de s'intéresser à l'implication et à l'importance du directeur de ventes dans le processus de recrutement et de sélection. Enfin, la performance d'un directeur de ventes est liée à la performance individuelle de ses représentants. En conséquence, une « bonne équipe » débute par le recrutement de « bons représentants ». Cela nécessite impérativement l'implication de leur futur directeur qui sera là pour les former, stimuler et motiver.

### **Les implications manageriales :**

À la vue des résultats de notre recherche exploratoire, il apparaît clair d'émettre un certain nombre d'implications manageriales afin d'optimiser et de pérenniser la performance des directeurs de ventes de l'organisation.

Tout d'abord, l'effort est de loin la variable la plus représentative. Il convient donc de motiver les directeurs de ventes par des concours, dont les objectifs soient réalistes et réalisables. Mais cela n'est pas suffisant. Le climat de travail est directement lié à l'effort et la performance. Par conséquent, la direction doit s'assurer de mesurer la perception du climat de travail par les directeurs puis qu'ils transmettent inévitablement leur bien être sur leur équipe. Dans le même ordre d'idée, puisque l'effort semble être la variable expliquant le mieux la performance, le département de gestion des ressources humaines devrait faire un suivi précis des représentants à forts potentiels pour l'évolution vers des postes de direction en intégrant dans le processus de sélection un test psychométrique mesurant la propension à l'effort. Ceci est aussi valable pour le recrutement de candidats à l'externe.

Le niveau de formation semble être aussi une variable importante pour expliquer la performance d'un directeur de ventes. Au niveau du recrutement et des évolutions de carrière, il serait souhaitable de prendre en compte la diplômation de manière plus systématique, en l'intégrant dans les exigences minimales.



## BIBLIOGRAPHIE

ANONYMOUS, Tips for Recruiting, Hiring, and Retaining Good People, *PHC Profit Report*, Troy, Mai 1999, Vol.7, p.1-4.

AYRER, Bob, Hiring Salespeople—Getting behind the Mask !, *The American Salesman*, Burlington, Décembre 1997, Vol.42, p.18-21.

BALDAUF, Artur, CRAVENS, David, et PIERCY Nigel, Examining Business Strategy, Sales Management, and Salesperson Antecedents of sales, *Journal of Personal Selling and sales Management*, Printemps 2001, Volume 21, p.109-122.

BARTKUS, Kenneth R., PETERSON, Mark F. et BELLENGER, Danny N., Type A Behavior, Experience, and Salesperson performance, *Journal of Personal Selling and sales Management*, 1989, Volume 9, p.11-18.

BASHAW, Edward et GRANT Stephen, Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments : Their Relationship with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling and sales Management*, Spring 1994, Volume 14, p.41-54.

BOLLINGER, Caroline, How to Find the Best Sales Talent, *Sales and Marketing Management*, New York, May 1998, Volume 150, p.85-86.

BROWN, Steven P. et PETERSON, Robert A., The Effect of Effort on sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, New York, April 1994, Vol.58, p.70-87

CHALLAGALLA, Goutam N. et SHERVANI, Tasadduq A., Dimensions and Types of Supervisory Control : Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, New York, 1996, Vol.60, p.60-80.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr., FORD, Neil M. et WALKER, Orville C. Jr., *Sales Force Management*, 3<sup>ème</sup> éd., Homewood, Illinois, Richard D. Irwin, 1990, chap.11, p. 387-388.

FORD, Neil M., WALKER, Orville C. Jr., CHURCHILL, Gilber A. Jr., et HARTLEY, Steven W., The Determinants of Salesperson Peformance : A Meta-analysis, *Journal of Marketing Research*, 1988, p.103-118.

DARMON, René, *Management des Ressources Humaines des Forces de Vente*, Collection gestion, Paris, Économica, 1986, chap.4, p.103-104.

DUBINSKY, Alan J. et BARRY, Thomas E., A Survey of Sales Management Practices, *Industrial Marketing Management*, 1982, vol.11, p.133-141.

DWYER, Sean, HILL, John et MARTIN Warren, An Empirical Investigation of Critical Success Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Volume 20, 2000, p.151-157.

FLAHERTY, Karen, et PAPPAS, James, The Role of Trust in Salesperson – Sales manager Relationship, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Volume 20, Automne 2000, p.271-278.

FORD, Neil M., WALKER, Orville C. Jr., CHURCHILL, Gilber A. Jr., et HARTLEY, Steven W., Selecting Successful Salespeople : A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria, *Review of Marketing*, 1987, p.90-131.

FORD, Neil M. et al., Selecting Salespeople : A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria, *Review of Marketing*, American Marketing Association, 1988, p102-104.

HAYS, Scott, How and When to Outsource Recruiting, *Workforce*, Costa Mesa, août 1999, Volume 78, p.85-88.

JOHNSTON, Wesley J. et COOPER, Martha C., Industrial Sales Force Selection : Current Knowledge and Needed Research, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Volume 1, 1981, p.49-57.

JOLSON, Marvin A. et COMER, Lucette B., The Use of Instrumental and Expressive personality traits as indicators of a salesperson's behavior, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, 1997, Volume 17, p.29-43.

KECK, Kay, LEIGH, Thomas, et LOLLAR, James, Critical Success Factors in Captive, Multi-Line Insurance Agency Sales, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Volume 15, Hiver 1995, p.17-33.

KEILLOR, Bruce D., PARKER, Stephen R., et PETTIJOHN, Charles E., Sales Force Performance Satisfaction and Aspects of Relational Selling : Implications for Sales Managers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, Winter 1999, Vol.7, p.101-115.

LACHANCE, Yves et GUAY, Richard, Gestion de la Force de Vente, Gaëtan Morin Éditeur, Montréal, 1999, chap.11, p284-301.

LEIGH, Thomas, MARSHALL, GREG, Research Priorities in Sales Strategy and Performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Printemps 2001, Volume 21, p.83-93.

LORGE, Sarah, Recruiting the Right Rep, *Sales and Marketing Management*, New York, Nov. 1999, p.39.

MARIOTTI, John, Keys to Executive Effectiveness, *Industry Week*, Cleveland, Juillet 1999, Vol.243, p.70-72.

MARSHALL, Greg, STONE, Thomas, et JAWAHAR, I.M, Selection Decision Making by Sales Managers and Human Resource managers : Decision Impact, Decision Frame and Time Valuation, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Hiver 2001, Volume 21, p.19-28.

MARSHALL, Greg, et MICHAELS, Ronald, Research in Selling and sales Management in the Next Millennium : An Agenda from the AMA Faculty Consortium, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Hiver 2001, Volume 21, p.15-18.

MAYNARD, Roberta, Finding the Essence of Good Salespeople, *Nation's Business*, Washington, Février 1998, Vol.86, p.10-12.

MAYER, David et GREENBERG, Herbert M., What Makes a Good Salesman, *Harvard Business Review*, Juillet-août 1964, vol.42.

NORVICK, Harold J., Rep Search and Selection : The Foundation for Understanding performance, *Agency Sales*, Irvine, 1999, vol.29, iss.3, p.16-21.

PATTON, W. E. et KING, Ronald H., The Use of Human Judgement Models in Sales Force Selection Decisions, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, 1992, vol.12, iss.2, p.1-14.

PETTIJOHN, Linda S., PETTIJOHN, Charles E. et TAYLOR, Albert J., An Empirical Study of the Relation between Retail Sales Force Performance Appraisals, Performance and Turnover, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Statesboro, Winter 1999, Vol.7, p.39-52.

PETTIJOHN, Linda S., PETTIJOHN, Charles E. et TAYLOR, Albert J., Research Note : An exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Printemps 2000, Volume 2, p.77-80.

RASMUSSEN, Eric, The 10 Traits of Top Salespeople, *Sales and Marketing Management*, New York, août 1999, Vol.151, p.34-37.

SAGER, Jeffrey K., Personality and Sales Force Selection in Pharmaceutical Industry, *Industrial Marketing Management*, New York, 1986, Vol.15.

SENGUPTA, Sanjit, KRAPFEL, Robert et PUSATERI, Michael, An Empirical Investigation of Key Account Salesperson Effectiveness, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Automne 2000, Volume 20, p.253-261.

SHANKAR, Ganesan, WEITZ, Barton A. et JOHN George, Hiring Promotion Policies in Sales Force Management : Some Antecedents and Consequences, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1993, vol.13, p.15-25.

SHOEMAKER, Mary, Leadership practices in Sales managers Associated with Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1999, Volume 1913, p.1-19.

WOTRUBA, Thomas R. et CASTEBERRY, Stephen B., Job Analysis and Hiring Practises for National Account Marketing Positions, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, Summer 1993, vol.13, p.49-64.

ZEYL, Alfred et DAYAN, Armand, *Force de Vente : Direction – Organisation – Gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, éditions d'Organisation, 1999, chap.9, p179-200.

**Annexe 1 :**  
**Questionnaire d'enquête**



**Université du Québec à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université  
Chicoutimi (Québec)  
G7H 2B1  
Canada

**Destinataires :**

Directeurs des services aux membres

et

Directeurs d'agence

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE**

**MÉMOIRE DE MAÎTRISE**

**Par :**

Julien Bousquet

Étudiant à la maîtrise Gestion des Organisation (volet recherche)

Université du Québec à Chicoutimi

**Sous la direction de :**

Yves Lachance

Professeur de marketing

Département des Sciences Économiques et Administratives

Université du Québec à Chicoutimi

- Janvier 2001 -

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

---

Bonjour,

Mon nom est Julien Bousquet, étudiant à la maîtrise en Gestion des Organisations à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre d'une recherche portant sur la performance des équipes de ventes. Il a pour but de recueillir vos opinions afin de pouvoir m'aider à valider un certain nombre d'informations.

Cette étude n'est pas commanditée par votre organisation. **Tout questionnaire sera traité confidentiellement.** Vous pouvez donc répondre en toute sérénité. Plus vous serez précis, meilleurs seront les résultats.

Répondre aux questions ne vous prendra qu'une vingtaine de minutes de votre précieux temps.

Votre collaboration est très importante pour la suite de ma recherche. Soyez objectif et spontané.

Acceptez-vous de répondre sincèrement à ce questionnaire ?  Oui  Non

*Merci, par avance, pour votre précieuse collaboration*

Julien Bousquet

## **PARTIE 1**

---

1. **Votre expérience de travail comme directeur d'agence dans cette organisation :**

Années

Mois

2. **Votre expérience de travail comme directeur d'agence dans une autre institution financière :**

Années

Mois

3. **Votre expérience de travail comme directeurs des services aux membres dans cette organisation :**

Années

Mois

4. **Votre expérience de travail comme directeur des services aux membres dans une autre institution financière :**

Années

Mois

5. **Votre expérience comme conseiller dans cette organisation :**

Années

Mois

6. **Votre expérience comme conseiller dans une autre institution financière :**

Années

Mois

7. **Votre expérience comme directeur des ventes dans un autre domaine d'activité :**

Années

Mois

8. **Votre expérience comme agent ou représentant dans un autre domaine d'activité :**

Années

Mois

9. **Indiquez, s'il y a lieu, toutes autres expériences de travail pertinentes**

---

---

---



## PARTIE 2

Les éléments qui suivent représentent divers sentiments que des personnes peuvent ressentir vis à vis de l'organisation pour laquelle elles travaillent. Par rapport à vos sentiments à l'encontre de votre organisation, indiquez le niveau de désaccord ou d'accord sur chacun des éléments suivant en encerclant qu'une seule des sept possibilités.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Fortement en désaccord Fortement en accord

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je suis plutôt fier de pouvoir dire aux gens pour qui je travaille                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Ce que représente l'organisation est important pour moi                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Je travaille pour une organisation qui est incompétente ou incapable d'accomplir sa mission | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à cette organisation                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Dans cette organisation, je sens "que je fais partie de la famille"                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Les gens avec qui je travaille ne s'intéressent pas à ce qui m'arrive                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Cette organisation apprécie mes réalisations au travail                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. L'entreprise sait reconnaître ceux qui ont une bonne performance                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Mes efforts au travail sont ignorés ou méconnus par l'organisation                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. La sélection de nouveaux agents performants est une activité importante                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Estimez sur une échelle de 1 à 7 la performance moyenne de vos nouvelles recrues           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

12. Vos chances de quitter l'organisation, dans :

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7  
 Très peu de chance Très grande chance

- |         |   |   |   |   |   |   |   |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 mois  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 mois  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12 mois | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

### **PARTIE 3**

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en encerclant le chiffre correspondant à votre réponse.

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7
Fortement en désaccord <span style="float: right;">Fortement en accord</span>

- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Mon travail me donne un sens d'accomplissement   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Mon travail est excitant   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Mon travail est satisfaisant   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Je fais vraiment quelque chose qui vaut la peine dans mon travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. La gestion est moderne   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. La haute direction connaît vraiment mon travail  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Ma compagnie agit efficacement et sans trop de difficulté  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. La compagnie a une politique de promotion injuste  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Mes opportunités pour l'avancement sont limitées   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Il y a de bons postes pour ceux qui veulent aller de l'avant  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. J'ai de bonnes chances de promotion   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Mon salaire est bas si on le compare avec celui des autres qui font un travail similaire au mien dans d'autres compagnies | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Selon mon opinion, le salaire ici est plus bas que nos concurrents  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Je suis payé équitablement en comparaison avec les autres employés dans cette compagnie                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Mes collègues sont égoïstes   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Mes collègues sont plaisants  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Les gens avec qui je travaille sont très amicaux  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Les gens avec qui je travaille vont s'entraider lorsque quelqu'un reste en arrière ou est dans une mauvaise posture       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Les coachs de l'équipe de direction sont très efficaces   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

- |  |          |          |          |          |          |          |          |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>20. Les coachs de l'équipe de direction nous supportent dans notre travail</b>                                      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>21. Les coachs de l'équipe de direction sont plaisants</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>22. Les coachs de l'équipe de direction connaissent leur travail</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>23. Le salaire que mon entreprise offre aux candidats est compétitif</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>24. Mes efforts pour recruter les meilleurs vendeurs me récompensent</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>25. J'obtiens des félicitations de la part de mes supérieurs lorsque je recrute un agent supérieur à la moyenne</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>26. Estimez sur une échelle de 1 à 7 votre performance en tant que recruteur</b>                                    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |
| <b>27. Vous avez toutes les ressources nécessaires mises à votre disposition pour recruter de « bons » conseillers</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> |

## PARTIE 4

Indiquez votre degré d'accord avec les affirmations suivantes en encerclant le chiffre correspondant à votre réponse.

1-----2-----3-----4-----5
Fortement en désaccord <span style="float: right;">Fortement en accord</span>

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Je travaille sous des politiques et des indications qui sont incompatibles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Je reçois des demandes de 2 personnes ou plus qui sont incompatibles       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Je dois travailler sous des directives et des ordres qui sont vagues       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Je dois faire des choses qui devraient être faites différemment            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Je dois travailler sur des choses qui ne sont pas nécessaires              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Je suis certain du niveau d'autorité que j'ai pour faire mon travail       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Je connais quelles sont mes responsabilités                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Je sais exactement ce qu'on attend de moi                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Mes buts et mes objectifs sont clairement définis                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Je suis certain de la fréquence à laquelle je dois rencontrer mes agents  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Je sais comment ma performance va être évaluée                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## PARTIE 5

1. Combien d'agents comptait votre équipe l'année dernière :  agents
2. Est-ce qu'il y a des agents qui ont quitté votre équipe cette année :  agents
3. Avez-vous embauché des agents cette année, si oui combien ?  agents
4. Combien d'heures travaillez-vous par semaine ?  heures
5. Quelle part de votre temps représentent les activités suivantes (sur un total de 100%). Remplir les 3 cases laissées blanches :

ACTIVITÉS	En %
Sélection de nouveaux conseillers	<input type="text"/>
Formation des conseillers	<input type="text"/>
Gestion quotidienne	<input type="text"/>
<b>Total</b>	<b>100%</b>

6. Quelle est la durée moyenne pour la sélection d'un nouveau conseil en nombre de semaines :  semaines
7. Quelle est la durée moyenne pour la formation d'un nouveau conseiller :  jours
8. Indiquez le volume des ventes réalisé par votre équipe durant les 12 derniers mois ou lors du dernier exercice financier :  \$
9. Quelle est votre rémunération (avant impôt) pour l'année 1999 :  \$
10. Quel est le classement de votre caisse sur l'indice de la performance moyenne :  rang
11. Combien de jours, en moyenne, passez-vous chaque année avec des membres de la direction :  jours

## RENSEIGNEMENTS DIVERS

---

1. Votre poste :  Directeur de ventes  
 Directeur d'une agence

2. Votre niveau de scolarité :

5<sup>ème</sup> secondaire Spécialisation

Cégep Spécialisation

Certificat Spécialisation

Baccalauréat Spécialisation

Maîtrise Spécialisation

Autres formations suivies :

Sujet   Année  Durée

Sujet   Année  Durée

Sujet   Année  Durée

3. Votre âge :  ans

4. Votre sexe :  Homme  Femme

5. Le nom de l'agence pour laquelle vous travaillez  
(renseignement confidentiel) :