

## Le rôle du leadership chez les vendeurs " s comportement de négociation des prix

Sascha Alavi <sup>1</sup> & Johannes Habel <sup>2</sup> & Paolo Guenzi <sup>3</sup> & Jan Wieseke <sup>1</sup>

Reçu: 20 septembre 2016 / Accepté: 28 septembre 2017 / Publié en ligne: 11 octobre 2017

# Académie des sciences du marketing 2017

**Abstrait Les vendeurs jouent un rôle clé dans la défense des entreprises "**

les niveaux de prix dans les négociations de prix avec les clients. La mesure dans laquelle les vendeurs défendent les prix devrait dépendre de façon critique de leurs dirigeants " influence. Cependant, l'influence du leadership sur les vendeurs " s le comportement de défense des prix est à peine compris, conceptuellement ou empiriquement. Par conséquent, en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage social, les auteurs proposent que les vendeurs adoptent leurs dirigeants " comportement de défense des prix compte tenu d'un style de leadership transformationnel. En outre, en s'appuyant sur la perspective du leadership de contingence, les auteurs soutiennent que cette adoption dépend fondamentalement de trois variables déduites de la motivation - aptitude -

cadre d'opportunité (MAO), c'est-à-dire les vendeurs " s apprendre la motivation, l'efficacité de la négociation et la clémence perçue du client. Résultats d'un modèle à plusieurs niveaux utilisant les données de 92

---

Michael Ahearne a été rédacteur régional pour cet article.

---

**Matériel électronique supplémentaire** La version en ligne de cet article (<https://doi.org/10.1007/s11747-017-0566-1>) contient des informations supplémentaires qui sont disponibles pour les utilisateurs autorisés.

\* Sascha Alavi  
sascha.alavi@rub.de

Johannes Habel  
johannes.habel@esmt.org

Paolo Guenzi  
paolo.guenzi@sdabocconi.it

Jan Wieseke  
jan.wieseke@rub.de

<sup>1</sup> Département des ventes et du marketing, Université de Bochum,  
Universitätsstraße 150, 44780 Bochum, Allemagne

<sup>2</sup> ESMT European School of Management and Technology,  
Schlossplatz 1, 10178 Berlin, Allemagne

<sup>3</sup> École de gestion Bocconi, Via Bocconi 8, 20136 Milan, Italie

vendeurs et 264 vendeurs - les interactions avec les clients confirment ces prévisions.

Le premier à explorer les imprévus des vendeurs " s adoption de leurs leaders transformationnels " comportements de négociation des prix, cette étude étend la théorie du marketing et fournit des conseils pratiques aux praticiens.

**Mots clés** Ventes . Direction . Négociations de prix. Vendeur - interaction client . Leadership transformationnel. Apprentissage social

Dans de nombreux secteurs, la force de vente joue un rôle clé dans la défense des entreprises " niveaux de prix. En fait, la défense des prix est - ceteris paribus - la tâche de vente avec l'impact financier le plus immédiat et le plus fort; à court terme, une remise moyenne supplémentaire de 1% diminue une entreprise " s bénéfice de 11% (Marn et al.

2004 ). Compte tenu de l'impact potentiel de la défense des prix sur les bénéficiaires, une préoccupation commune et de longue date des gestionnaires est que les vendeurs accordent trop facilement des remises (Joseph 2001 ): près de 40% des responsables commerciaux pensent que leur force de vente B a besoin d'amélioration ^ dans sa capacité à éviter les remises (CSO Insights 2011 ) et B éviter les remises ^ fait partie des cinq principales mesures utilisées pour mesurer la performance des directeurs des ventes (CSO Insights 2014 ). Étant donné les pratiquants " intérêt pour ce sujet, les chercheurs en marketing mettent de plus en plus l'accent sur la compréhension du phénomène des vendeurs " s remise ou défense des prix. Nous définissons l'intensité du comportement de défense des prix du vendeur en tant que vendeur " s effort investi dans une négociation de prix pour réfuter un client " s demande de remise (Hüffmeier et al.

2014 ). Par exemple, si l'intensité de la défense des prix est élevée, un vendeur peut investir beaucoup d'efforts pour expliquer à un client pourquoi un prix spécifique est justifié, et il peut difficilement concéder une remise au client. Inversement, si l'intensité de la défense des prix est faible, le vendeur peut ne pas contrer un client " s

demande de remise avec beaucoup d'efforts, mais respectez volontiers le client " s demande.

Les chercheurs en marketing ont étudié à la fois les conséquences et les **déterminants des vendeurs " s comportement de défense des prix**. Quant à la première, les chercheurs ont révélé des conséquences ambivalentes du comportement de défense des prix: si la défense des prix augmente la marge d'une transaction réussie, elle peut également inciter les clients à s'abstenir d'acheter des produits qu'ils auraient achetés autrement ou affaiblir les relations avec les clients (par exemple, Dwyer et Al. 1987 ; Ganesan 1993 ; Weitz 1981 ; Wieseke et al. 2014 ). **Au total, que les vendeurs " s le comportement de défense des prix est bénéfique ou néfaste pour les entreprises " la performance financière globale peut être soumise à diverses éventualités, telles qu'une différenciation ou une stratégie d'entreprise fondée sur les coûts (par exemple, Slater et Olson 2000 ), les attributions des clients expliquant pourquoi il ou elle a reçu une remise (par exemple, Darke et Dahl 2003 ), les clients " sensibilité aux prix (par exemple, Wieseke et al. 2014 ) et des vendeurs " s comportements orientés client (par exemple, Alavi et al. 2016 ). Deuxièmement, les chercheurs ont aidé les entreprises à comprendre les leviers de gestion qui déterminent les vendeurs " s comportement de défense des prix - s'abstenant par la présente de la question normative de savoir si la défense des prix devrait ou ne devrait pas être favorisé (voir Fig. 1 pour un résumé de la littérature). Par exemple, des travaux dans ce flux de littérature ont montré que l'intensité des vendeurs " s la défense des prix est influencée par l'entreprise " s programme d'incitation (par exemple, Joseph 2001 ; Lal 1986 ; Weinberg 1975 ,**

1978 ), la mesure dans laquelle les vendeurs sont autorisés à négocier les prix (par exemple, Bhardwaj 2001 ; Desai et Purohit 2004 ; Homburg et al. 2012 ; Stephenson et coll. 1979 ; Wilken et al. 2010 ), la fourniture d'informations sur les coûts aux vendeurs (par exemple, Wilken et al. 2010 ), ainsi que des compétences et des comportements spécifiques des vendeurs (par exemple, Alavi et al. 2016 ; Huang et al. 2010 ; Kumar et al. 2016 ; Wieseke et al. 2014 ).

Fait intéressant, concernant les déterminants des vendeurs " s le comportement de défense des prix, à notre connaissance, il n'existe aucun ouvrage examinant comment les " direction affecte les vendeurs " s comportement de défense des prix (voir Fig. 1 : Recherche vide 1). Nous considérons qu'il est important de s'attaquer à ce vide dans la recherche, tant du point de vue académique que managérial. Premièrement, les universitaires ont fait valoir que le leadership est un facteur clé qui influence les vendeurs " s comportement (par exemple, Boichuk et al. 2014 ; Dubinsky et al. 1995 ; MacKenzie et al.

2001 ; Martin et Bush 2006 ; Panagopoulos et avlonite 2010 ; Schmitz et Ganesan 2014 ; Shannahan et al. 2013a , b ). Il semble donc probable qu'un supérieur " Le leadership de s joue également un rôle de premier plan dans l'augmentation ou la diminution des vendeurs " s comportement de défense des prix. Si tel est le cas, l'examen de ce rôle est pertinent pour contribuer à une compréhension académique approfondie du phénomène des vendeurs " s comportement de défense des prix. Par conséquent, la contribution unique de ce document pour explorer l'interaction des dirigeants " rôle et vendeurs " s caractéristiques des vendeurs " s la défense des prix. Deuxièmement, si les praticiens ont l'intention d'augmenter les vendeurs " s le comportement de défense des prix, le faire par le biais du leadership représente une alternative rentable à d'autres, plus coûteux

telles que l'ajustement du système d'incitation. Par conséquent, étudier l'impact du leadership sur les vendeurs " s le comportement de défense des prix peut non seulement élargir les connaissances sur les déterminants des vendeurs " s le comportement de défense des prix, mais peut également fournir des indications précieuses à la pratique managériale.

Sur la base de ces notions, l'objectif de notre étude est de fournir un aperçu de **l'impact du leadership sur les vendeurs " s intensité du comportement de défense des prix**. † Nous déduisons nos hypothèses de la théorie de l'apprentissage social (Bandura 1971 ) et la perspective du leadership d'urgence (Den Hartog et Belschak 2012 ). Tout d'abord, en s'appuyant sur la théorie de l'apprentissage social, la littérature antérieure trouve des preuves que les vendeurs sont susceptibles d'adopter leurs dirigeants " attitudes et comportements (p. ex. Chakrabarty et al. 2013 ; Lam et al. 2010 ), en particulier si les dirigeants sont transformationnels (par exemple, Mullins et Syam 2014 ; Riches 1997 ; Wieseke et al. 2009 , 2011 ; voir en bas de la Fig. 1 ainsi que Table 1 pour plus de détails). En s'appuyant sur ces notions, nous déduisons de la théorie de l'apprentissage social que le degré auquel les vendeurs défendent les prix peut dépendre des chefs de vente " la modélisation des rôles, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les chefs de vente défendent eux-mêmes les prix. Deuxièmement, et en plus, nous proposons que cet effet soit particulièrement prononcé si les leaders font preuve de leadership transformationnel. Par la présente, le leadership transformationnel est défini comme un leader " s exposition d'une influence idéalisée, suscitant une motivation inspirante, une stimulation intellectuelle et un traitement des adeptes avec une considération individualisée (Avolio et al. 1999 ).

Deuxièmement, ce qui est important, alors que nous nous attendons à trouver les effets susmentionnés en moyenne, il est peu probable qu'ils se produisent impérativement. Plus précisément, la perspective du leadership d'urgence (par exemple, Den Hartog et Belschak 2012 ; Fiedler 1978 ; Li et al. 2013 ; Yun et al. 2006 ) suggère que l'effet des dirigeants " le comportement de leurs followers dépend également des followers " caractéristiques (voir aussi Graen et Uhl-Bien 1995 ). Cela est également vrai pour le contexte des ventes, où les échanges entre le directeur des ventes et les vendeurs sont de nature dyadique, en fonction des caractéristiques spécifiques du leader et du vendeur (par exemple, Schwepker 2017 ; Ahearn et al. 2005 ). Cependant, de façon frappante, à quelques exceptions notables près (par exemple, Shannahan et al. 2013a , b ), l'interaction entre les chefs de vente " Le leadership transformationnel et les variables liées aux vendeurs sont restés jusqu'à présent inexplorés, également dans le contexte des négociations de prix (voir Fig. 1 : Recherche vide 2). Fournir un compte rendu précis et valide des effets d'un leader " comportement de s sur un vendeur " s comportement de défense des prix, nous soutenons donc que les vendeurs " s les caractéristiques doivent nécessairement être incluses dans notre modèle de recherche. Par conséquent, pour contribuer à la connaissance de la perspective du leadership de contingence dans les ventes, nous en déduisons

† Suite à des travaux antérieurs dans ce flux de littérature, nous ne prenons pas de position normative sur la question de savoir si les vendeurs devraient ou ne devraient pas accorder de rabais aux clients. Au lieu de cela, notre travail est de nature explicative et vise à améliorer notre compréhension des facteurs qui motivent les vendeurs " s la défense des prix.

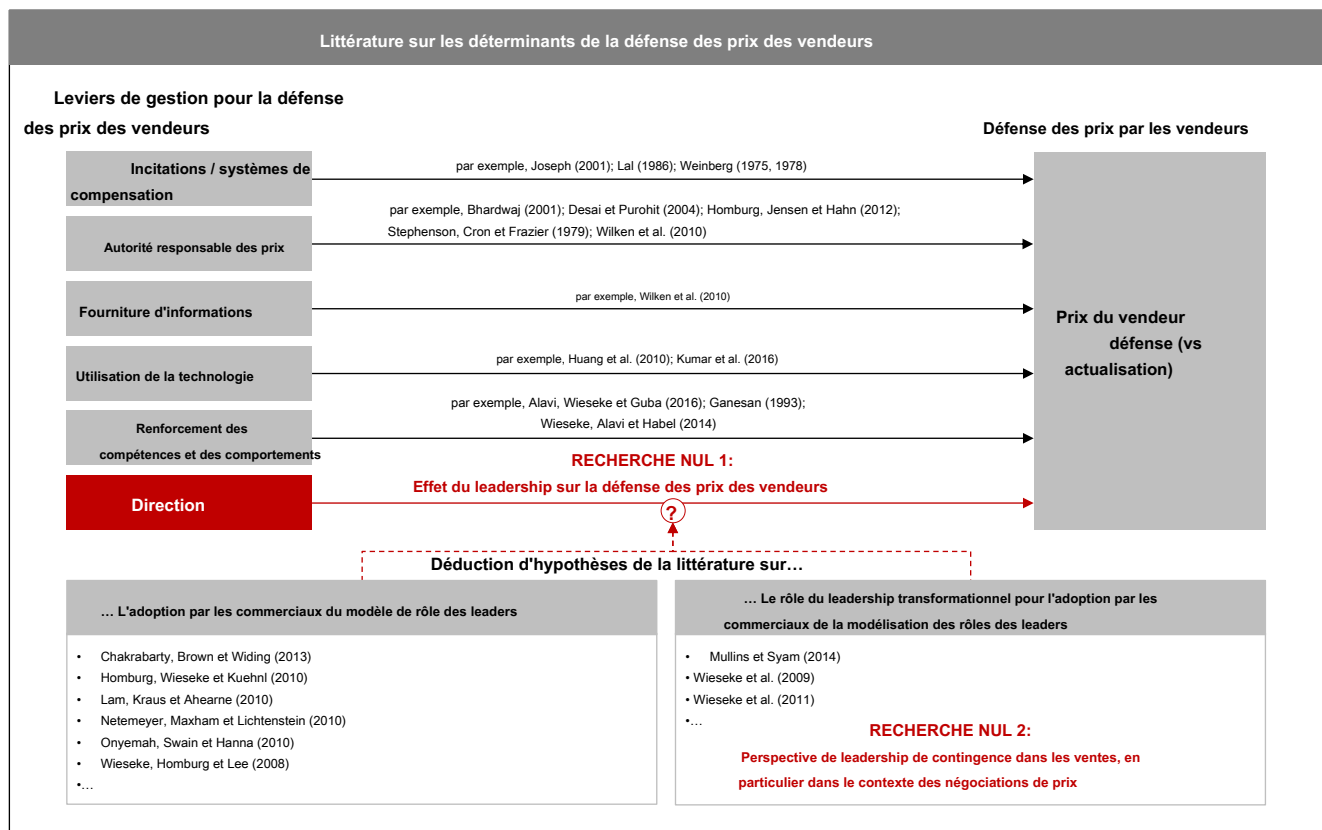


Fig. 1 Aperçu des courants de recherche pertinents pour notre étude

**caractéristiques du vendeur de la motivation - aptitude - cadre d'opportunité (MAO)**, qui est une base théorique bien établie pour expliquer le comportement humain (Siemsen et al. 2008) et a récemment été appliqué aux paramètres de vente (Schmitz 2013).

Pour tester nos hypothèses, nous avons mené une étude de terrain dans le contexte de la distribution automobile. Sur la base d'un ensemble de données comprenant trois sources de données, c'est-à-dire une enquête auprès de 92 vendeurs correspondant à 264 réponses spécifiques à l'interaction de ces vendeurs et de leurs clients, nous avons exécuté un modèle de chemin à plusieurs niveaux pour évaluer les effets interactifs des dirigeants. **"intensité de la défense des prix, dirigeants" style de leadership transformationnel et vendeurs" s caractéristiques.** Les résultats corroborent pleinement nos prévisions théoriques. Nous constatons que le transfert des dirigeants "comportement de défense des prix pour les vendeurs" s le comportement de défense des prix ne se produit pas sans condition mais dépend fortement de l'étendue des dirigeants "style de leadership transformationnel. De plus, cet effet positif des leaders commerciaux transformationnels "sur les vendeurs" s la défense des prix dépend des facteurs de contingence des vendeurs délimités du cadre MAO (en particulier, les vendeurs "s apprentissage de la motivation, vendeurs" s efficacité de négociation et vendeurs" s clémence de négociation perçue avec le client).

Notre étude apporte au moins trois contributions à la recherche commerciale et marketing. Premièrement, notre étude est la première à révéler que le leadership des ventes influence fortement les vendeurs "s l'intensité de la défense des prix, donnant ainsi un aperçu de cet important

recherche vide (voir Fig. 1). Plus précisément, comme déduit de la littérature sur les vendeurs "s adoption de leurs dirigeants" comportements (par exemple, Lam et al. 2010; Mullins et Syam 2014; Wieseke et al. 2009, 2011) et empiriquement montré dans notre étude, les vendeurs ont tendance à adopter leurs leaders "intensité de la défense des prix, surtout si les dirigeants sont transformationnels. Deuxièmement, étendant considérablement la littérature antérieure, notre étude répond aux appels à la recherche sur les contingences de l'efficacité du comportement de leadership 2007; Hunter et al. 2007; Podsakoff et al. 1996). Plus précisément, nous clarifions que les dirigeants "la modélisation des rôles du comportement de défense des prix en combinaison avec le leadership transformationnel n'est pas suffisante pour garantir à tous les vendeurs" s comportement de défense des prix. Au lieu de cela, dans le contexte des négociations de prix, l'efficacité du modèle de rôle en combinaison avec le leadership transformationnel dépend fortement des vendeurs "s apprentissage de la motivation, vendeurs" s efficacité de négociation et vendeurs" s clémence de négociation perçue avec le client. La conceptualisation et la validation empirique de ces contingences contribuent de manière significative à la recherche marketing car elles ne peuvent être déduites des études empiriques antérieures sur les vendeurs "s adoption de leurs dirigeants" la modélisation de rôle. Au lieu de cela, nous avons théoriquement déduit ces contingences pour le contexte des négociations de prix en combinant la théorie de l'apprentissage social avec le cadre MAO.

Troisièmement, nous contribuons à la littérature de négociation. Dans une récente revue complète de la littérature sur la négociation, Herbst

Tableau 1 Sélection de littérature sur l'apprentissage social dans la recherche commerciale comme base conceptuelle

Auteurs	Objet d'adoption	Théorie	Les données	Principales conclusions	Résumé et implications pour la présente étude
<b>Littérature sur les vendeurs " s adoption de chefs de vente " la modélisation de rôle</b> Chakrabarty et al. (2013) - JPSSM	Orientation client, adaptative vente	Théorie de l'apprentissage social	Données d'enquête de 241 vendeurs	<b>Dirigeants " orientation client et la vente adaptative a des effets positifs sur les vendeurs " s orientation client et vente adaptative</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La littérature antérieure prouve que les vendeurs sont <b>susceptibles d'adopter leurs dirigeants " attitudes et comportements</b></li> <li>Cette constatation s'explique principalement par Théorie de l'apprentissage social</li> <li><b>En s'appuyant sur cette notion, H1 nous déduisons de la théorie de l'apprentissage social cette intensité de la défense des prix du leader peut avoir un effet positif sur intensité de la défense des prix des vendeurs</b></li> </ul>
Homburg et al. (2010) - CONFITURES	L'automatisation des forces de vente applications (SFA)	Théorie de l'information et influence sociale normative	Données d'enquête de 22 régions gestionnaires, 416 directeurs des ventes et 1040 vendeurs, appariés avec des données objectives sur l'utilisation de la SFA	<b>Dirigeants " utilisation de saletose</b> les applications d'automatisation ont un effet positif sur les vendeurs " s utilisation de l'automatisation des applications salesforce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Par conséquent, dans H2 nous proposons que les vendeurs soient plus susceptibles d'adopter des leaders " intensité de la défense des prix si le leadership transformationnel est élevé</li> </ul>
Lam et al. (2010) - JM	Orientation du marché	Théorie de l'apprentissage social	Données d'enquête, 43 directeurs commerciaux, 285 directeurs des ventes et 1528 représentants des ventes, assortis de données de performance objectives	<b>Dirigeants " l'orientation du marché a effet positif sur les vendeurs " s orientation vers le marché, surtout si les dirigeants ont une forte identification organisationnelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cependant, la littérature antérieure a négligé que l'effet des chefs de vente " comportements des vendeurs " l'adoption peut être en fonction des caractéristiques des vendeurs, que nous conceptualisons dans H3. H5</li> </ul>
Neltemeyer et Lichtenstein (2010) - JAP	Performance au travail, travail la satisfaction	Contagion émotionnelle théorie	Données d'enquête de 306 magasins de détail gestionnaires, 1615 employés de magasin et 57 656 clients, assortis de données de performance objectives	<b>Dirigeants " performance et travail la satisfaction a un effet d'interaction positif sur les vendeurs " s performance au travail</b>	
Onyemah et al. (2010) - JPSSM	Utilisation de la technologie	Théorie de l'apprentissage social	Données d'enquête de 81 vendeurs	Connaissance technologique perçue de <b>leaders s augmente les vendeurs " s utilisation de la technologie, médiée par des sentiments de surveillance et le niveau de connaissance du collègue perçu</b>	
Wieseke et al. (2009) - CONFITURES	Adoption de la marque	Théorie de l'apprentissage social et théorie du comportement planifié	Données d'enquête auprès de 156 directeurs commerciaux et 381 employés commerciaux	<b>Dirigeants " l'adoption de la marque a un effet positif sur les vendeurs " s adoption de la marque, surtout si la demande attendue des clients est faible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La littérature antérieure fournit des preuves que le leadership transformationnel améliore l'effet de l'apprentissage social dans le leader - contexte du vendeur</li> </ul>
<b>Littérature sur le rôle du leadership transformationnel pour les vendeurs " s adoption de chefs de vente " la modélisation de rôle</b> Mullins et Syam (2014) - JPSSM	Orientation client	Littérature antérieure sur leadership transformationnel	Données d'enquête sur 197 ventes représentants	Leadership transformationnel augmente la congruence de la valeur d'orientation client entre les dirigeants et les vendeurs	
Wieseke et al. (2009) - JM	Identification organisationnelle	Théorie de l'identité sociale	Étude 1: Données d'enquête sur 36 ventes gestionnaires et 285 représentants des ventes; étude 2: Données d'enquête provenant de 22 directeurs, 394 directeurs des ventes et 1005 vendeurs	<b>Dirigeants " organisationnel l'identification a un effet positif sur les vendeurs " s identification organisationnelle, en particulier si les dirigeants mènent avec charisme et ont un long mandat dyadique avec les vendeurs</b>	
Wieseke et al. (2011) - JSR	Motivation à utiliser le service La technologie	Théorie de l'apprentissage social	Données d'enquête de 387 unités de service gestionnaires et 1018 représentants du service à la clientèle, assortis de dossiers objectifs de l'entreprise	<b>Dirigeants " la motivation a un effet positif effet sur les vendeurs " la motivation de s, surtout si les dirigeants mènent avec charisme et ont le même âge que les vendeurs</b>	

et al. (2011) exigent une concentration accrue sur des modèles holistiques de négociation des prix tenant compte des influences organisationnelles sur les vendeurs " s comportement de négociation. Nous corrigeons ces omissions dans des recherches antérieures en explorant le rôle complexe des dirigeants dans les négociations de prix entre les vendeurs et les clients.

De plus, nos résultats ont des implications exploitables pour les chefs de vente dans la négociation des prix - contextes intenses. Plus important encore, les chefs des ventes doivent être conscients que leur propre comportement de négociation et leur style de leadership influencent probablement leurs vendeurs " s comportement de défense des prix. Notamment, cette influence est peu susceptible d'être homogène pour tous les vendeurs, mais peut dépendre fortement d'un vendeur individuel " s apprendre la motivation, l'efficacité de la négociation et la clémence perçue du client. Ainsi, si les responsables commerciaux ont l'intention de modifier leurs followers " s comportement de négociation, ils peuvent (a) adapter soigneusement leur propre comportement de négociation et leur style de leadership à chaque vendeur, ou (b) viser à influencer leurs vendeurs " s apprendre la motivation et l'efficacité de la négociation pour correspondre à leur propre comportement de négociation et à leur style de leadership.

## Cadre conceptuel et développement d'hypothèses

Dans ce qui suit, nous décrivons notre cadre conceptuel et dérivons des hypothèses correspondantes. Figure 2 résume notre cadre conceptuel, et le tableau de mesure dans le

appendice fournit des définitions précises et des niveaux de mesure pour toutes les constructions utilisées dans le cadre. Utiliser une lentille d'apprentissage social (Bandura 1977) et la perspective de contingence sur le leadership (par exemple, Yun et al.

2006; Fiedler 1978), notre modèle conceptuel pose ce qui suit: (1) Le processus d'influence interpersonnelle par lequel les dirigeants affectent les vendeurs " s les comportements de défense des prix reposent sur la modélisation des rôles, c'est-à-dire les vendeurs " s imitation de leurs dirigeants " s comportement de défense des prix. (2) Cet effet interagit avec le leader " s le style de leadership transformationnel, renforçant l'effet de modélisation des rôles. Enfin, (3) l'effet combiné de la modélisation des rôles et du style de leadership transformationnel est accru par des facteurs situationnels ancrés dans le cadre MAO, c.-à-d. Les vendeurs " s apprendre la motivation, l'efficacité perçue de la négociation et les perceptions des clients " clémence de négociation. Dans ce qui suit, nous présentons l'évolution de nos hypothèses à partir de l'effet principal des leaders " sur les vendeurs " s intensité de la défense des prix (H1).

**Théorie de l'apprentissage social: Leaders " influence sur la défense des prix des vendeurs** grâce à la modélisation des rôles

La recherche suggère que la modélisation des rôles est un moyen efficace pour les chefs de vente d'influencer leurs vendeurs " s comportement (Lam

et al. 2010; Wieseke et al. 2009). Riche (1997) définit la modélisation des rôles comme B Comportement de la part du directeur des ventes perçu par le vendeur comme approprié à suivre, conforme aux valeurs que le directeur des ventes adopte et aux objectifs de l'organisation ^ (Rich 1997, p. 320). La raison pour laquelle les vendeurs adoptent des leaders " le comportement est enraciné dans la théorie de l'apprentissage social (Bandura 1969a, b, 1971). La théorie de l'apprentissage social postule que les individus peuvent acquérir de nouveaux comportements en observant et en imitant les autres. La théorie de l'apprentissage social a déjà été appliquée au contexte des ventes et s'est avérée utile pour comprendre le chef des ventes - relations avec les vendeurs (voir tableau 1 pour un aperçu de la littérature respective). Par exemple, les vendeurs imitent leurs managers " comportement d'acceptation de la technologie (Homburg et al. 2010), l'orientation vers le marché (Lam et al. 2010), la motivation au travail (Wieseke et al. 2011), le climat psychologique (Martin et Bush 2006) et même adopter leurs dirigeants " identification organisationnelle (Wieseke et al. 2009).

Cependant, un principe fondamental de la théorie de l'apprentissage social est que les individus n'adoptent pas automatiquement et naïvement les comportements observés mais évaluent plutôt les conséquences du comportement observé (Bandura 1977), ce que l'on appelle le renforcement par procuration (Bandura 1977). Surtout, les individus ont tendance à imiter les comportements qu'ils ont observés s'ils s'attendent à ce que les conséquences de ces comportements soient gratifiantes pour eux. Comme Conger et Kanungo (1987, p. 642), les employés adoptent leur leader " s comportement qu'ils jugent B digne d'imitation. ^

Appliquées au contexte de la force de vente, nous proposons que les vendeurs puissent avoir des attentes de récompense particulièrement élevées pour l'adoption de leurs chefs de vente " comportement et sont donc susceptibles de suivre leurs dirigeants " exemple (Rich 1997). Adopter leurs chefs de vente " le comportement devrait être perçu comme gratifiant par les vendeurs parce que les chefs de vente occupent une B position de pouvoir et de légitimité dans l'organisation commerciale ^ (Mathieu et al. 2007, p. 530). Si les chefs de vente présentent un comportement spécifique, cela peut signaler aux vendeurs que l'adoption de ce comportement est utile pour réussir dans l'organisation des ventes (Mathieu et al. 2007).

Ce raisonnement devrait s'appliquer spécifiquement aux vendeurs " s adoption de leurs chefs de vente " comportement de défense des prix. Vendeurs " s Le comportement de défense des prix devrait être particulièrement sensible aux influences des chefs de vente, car dans l'environnement de travail des négociations sur les prix, les vendeurs sont confrontés à divers intérêts contradictoires de l'entreprise, du client et d'eux-mêmes (Alavi et al. 2016; Ganesan 1993). Ces demandes contradictoires dans le domaine des négociations de prix peuvent déclencher des vendeurs " s l'incertitude et consécutivement leur besoin d'orientation (House 1996). Par conséquent, le chef des ventes en tant que modèle expérimenté peut s'avérer une source d'orientation précieuse pour les vendeurs concernant l'intensité du comportement de défense des prix qu'ils devraient présenter. Plus précisément, les vendeurs doivent s'attendre à imiter leurs dirigeants " intensité de la défense des prix

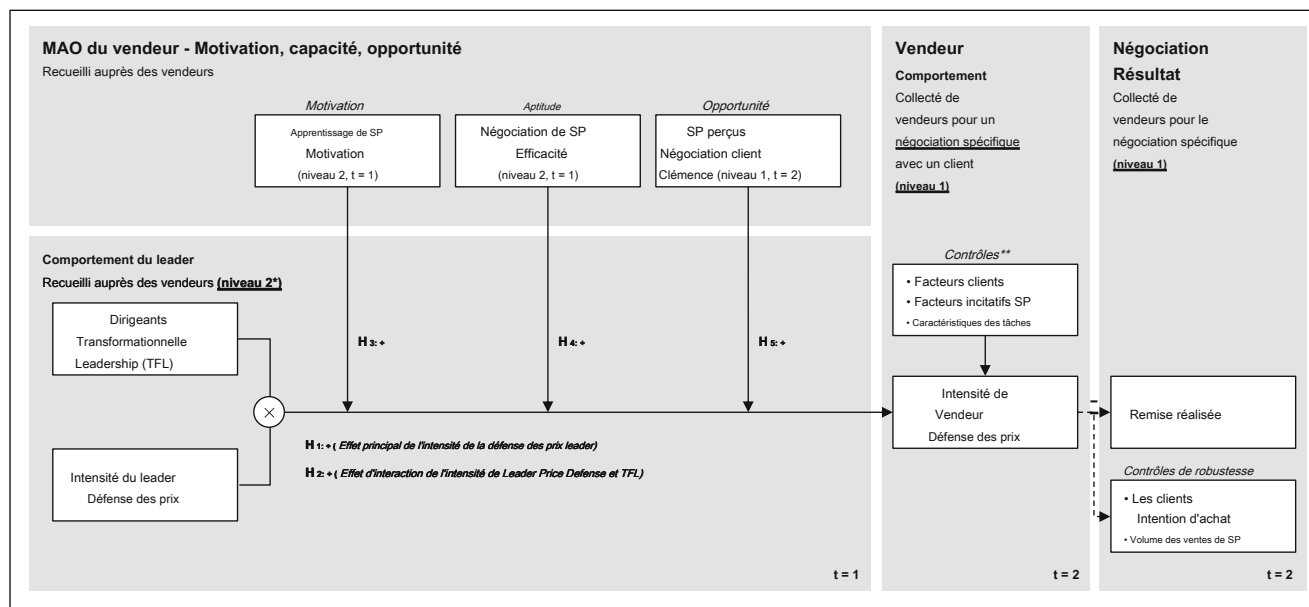


Fig.2 Aperçu du cadre conceptuel. Remarques. SP = vendeur; le modèle comprend trois sources de données: (1) les données des vendeurs d'une enquête ponctuelle (niveau 2); (2) vendeurs " s réponses spécifiques concernant une rencontre commerciale avec un client (niveau 1); et (3) clients " réponses concernant la rencontre spécifique avec le vendeur (niveau 1). t = 1: Première vague de mesures, dans laquelle nous avons mené des enquêtes auprès des vendeurs sur les composants du cadre MAO et les perceptions sur le comportement et le style des leaders. t = 2: Deuxième vague de mesure, dans laquelle nous

a interrogé les vendeurs de t = 1 et leurs clients sur une rencontre de vente spécifique et une négociation de prix, immédiatement après la fin de la rencontre. \* Pour vérifier la robustesse, nous regroupons les vendeurs " la perception de leur leader " s comportement au niveau du leader (niveau 3) et reproduire notre modèle principal (voir tableau 3 ). \*\* Pour un aperçu des facteurs de contrôle spécifiques que nous avons inclus, veuillez vous référer au tableau 3 et la section de spécification du modèle

gratifiant parce que les vendeurs devraient le percevoir comme propice à leur propre performance de négociation. Sur la base de ce raisonnement, nous émettons l'hypothèse que:

#### H1: Vendeurs " s perceptions de leurs dirigeants " intensité de

le comportement de défense des prix est positivement lié aux vendeurs " s intensité du comportement de défense des prix.

Impact du leadership transformationnel sur les vendeurs " s adoption des comportements de défense des prix des leaders

Parmi les modèles potentiels parmi lesquels choisir, des modèles attrayants capturent un apprenant " attention (Brown et Treviño 2014 ). Les leaders transformationnels sont généralement perçus comme plus attrayants par les adeptes et imitant leur comportement comme plus gratifiant pour les vendeurs (Wieseke et al. 2011 ; Piccolo et Colquitt 2006 ; Martin et Bush 2006 ; Riches 1997 ). Le leadership transformationnel dans le contexte des ventes implique de faire preuve de considération individuelle pour les vendeurs, de les stimuler et de les motiver intellectuellement et de communiquer une vision convaincante pour l'organisation (Shannahan et al. 2013a , b ; MacKenzie et al. 2001 ). En voyant ces facettes du leadership transformationnel, il a été constaté que le leader des ventes transformationnelles développe des relations de haute qualité avec les vendeurs dans le sens de leader. - théorie de l'échange de membres (Schwepker 2017 ; Piccolo et Colquitt 2006 ; Graen et UhlBien 1995 ). À cet égard, des recherches antérieures ont précisé que ces

les facettes du leadership transformationnel améliorent considérablement les vendeurs " s perceptions de leurs managers dans différents domaines (Martin et Bush 2006 ) : les chefs de vente transformationnels établissent des relations plus étroites avec les vendeurs (Smith et al. 2012 ), sont perçus comme plus fiables, sont plus respectés et perçus comme plus compétents (Shannahan et al. 2013a , b ; Antonakis et al. 2011 ; MacKenzie et al. 2001 ).

Étant donné leur solide réputation auprès de leurs vendeurs et leur éligibilité en tant que modèles, le leadership transformationnel devrait améliorer les vendeurs " s adoption de leurs dirigeants " comportements. Autrement dit, les vendeurs devraient s'attendre à des récompenses particulièrement élevées en imitant un leader transformationnel. " s le comportement de ce leader est perçu comme particulièrement capable et compétent (Antonakis et al. 2011 ; Martin et Bush 2006 ; MacKenzie et al. 2001 ). Si un leader transformationnel aussi respecté présente une intensité élevée de comportement de défense des prix, les vendeurs peuvent déduire que ce comportement augmente les performances de négociation, et donc être enclins à l'adopter. À l'inverse, les vendeurs peuvent considérer un leader des ventes à faible leadership transformationnel comme un modèle de rôle moins convaincant. Ainsi, ils pourraient considérer l'adoption de son comportement de défense des prix comme moins gratifiant et s'abstenir de l'adopter. Par conséquent:

#### H2: L'impact positif des dirigeants " intensité de la défense des prix

comportement des vendeurs " L'intensité du comportement de défense des prix est plus prononcée si les vendeurs perçoivent les dirigeants comme transformateurs.

## Le rôle clé des vendeurs " s motivation, capacité et opportunité

Lorsque l'on considère l'effet modérateur du leadership transformationnel sur le processus de modélisation des rôles, il convient de noter que

**B une plus grande attention doit être accordée aux adeptes du leadership transformationnel ^ (Basse et Riggio 2006 , p. 235; Piccolo et Colquitt 2006 ). En fait, la perspective du leadership d'urgence propose que l'impact des dirigeants " les comportements et le style des adeptes devraient dépendre fondamentalement d'un certain nombre de caractéristiques des adeptes (par exemple, Yun et al. 2006 ; Fiedler 1978 ). Conformément à cette perspective, en choisissant de telles contingences pour notre modèle, nous nous appuyons sur la motivation - aptitude - cadre d'opportunité (MAO), qui est une base théorique bien établie pour expliquer le comportement humain (Siemsen et al. 2008 ) et a récemment été appliqué aux paramètres de vente (Schmitz 2013 ). Notre justification pour tirer parti du cadre de l'AAM est qu'un vendeur " s la motivation, les capacités et les opportunités sont des prédicteurs complets et bien établis des vendeurs " s comportement (par exemple, Schmitz 2013 ). Le comportement que nous visons à élucider est un vendeur " s adoption de son chef " s l'intensité de la défense des prix. Ainsi, nous attendons d'un vendeur qu'il adopte un leader " s comportement de défense des prix plus fortement si le vendeur est motivé, capable et perçoit une opportunité d'imiter son leader " s comportement de défense des prix.**

Par conséquent, et conformément à notre optique d'apprentissage social, pour développer les hypothèses des effets modérateurs, nous nous concentrerons sur le rôle des variables MAO dans les vendeurs " s les processus d'apprentissage social. Plus précisément, nous postulons que l'effet des leaders transformationnels " modélisation de rôle sur les vendeurs " s l'adoption de comportements de défense des prix augmentera lorsque (1) le vendeur est motivé à apprendre (H3), (2) le vendeur fait preuve d'une grande efficacité de négociation (H4) et (3) le vendeur perçoit un client comme indulgent dans un négociation de prix (H5).

**Vendeurs " s apprendre la motivation Les vendeurs qui manifestent un niveau élevé de motivation à apprendre sont très motivés à améliorer continuellement leurs capacités et à voir les expériences de vente comme une opportunité de recevoir des commentaires pour leur développement personnel ultérieur (Sujan et al. 1994 ). Ainsi, ces vendeurs sont susceptibles d'analyser leur environnement de travail pour rechercher des opportunités d'apprentissage et rechercher des contributions pour des comportements efficaces dans le contexte de la vente. À cet égard, Boichuk et al. ( 2014 , p. 97 ) a souligné que le leadership transformationnel contribue à la création d'un B environnement d'apprentissage guidé ^ dans lequel les dirigeants donnent aux vendeurs une feuille de route claire et leur fournissent des exemples significatifs. Par conséquent, les chefs de vente transformationnels représentent une source naturelle d'orientation et d'orientation pour les vendeurs désireux d'apprendre (Ingram et al. 2005 ). Autrement dit, les vendeurs hautement orientés vers l'apprentissage devraient envisager d'adopter des leaders transformationnels " comportements particulièrement utiles pour atteindre leurs objectifs d'apprentissage.**

En ce qui concerne les négociations de prix, les vendeurs orientés vers l'apprentissage visent à améliorer leur comportement de négociation. L'apprentissage de l'intensité appropriée du comportement de défense des prix est particulièrement important pour les vendeurs car cela peut déterminer le résultat d'une négociation. Pour savoir quelle intensité du comportement de défense des prix faire preuve vis-à-vis des clients, les vendeurs devraient être particulièrement susceptibles d'observer l'intensité des comportements de défense des prix de leurs dirigeants, surtout si les dirigeants sont transformationnels. Les vendeurs doivent s'attendre à adopter des leaders de la vente transformationnels " l'intensité du comportement de défense des prix est très gratifiante et utile parce que ces dirigeants dégagent une aura de compétence, suggérant aux vendeurs que leur comportement de négociation des prix est forcément efficace. Ainsi, ils devraient être particulièrement ouverts et sensibles aux leaders transformationnels " influence de la modélisation des rôles. Par conséquent, nous émettons l'hypothèse suivante:

H3: L'effet conjoint de l'intensité de la défense des prix du leader et le style de leadership transformationnel sur l'intensité de la défense des prix du vendeur est plus positif si le vendeur " s la motivation à apprendre est élevée.

**Vendeurs " s efficacité de négociation L'efficacité de la négociation perçue fait référence aux vendeurs " la force de croyance en leur propre capacité à influencer sur le résultat d'une négociation de prix par leur comportement de négociation (Kim et al. 2005 ). Par conséquent, les vendeurs " s l'efficacité de la négociation a tendance à refléter la mesure dans laquelle ils perçoivent leur performance de négociation comme étant sous leur propre contrôle par rapport à la conduite de circonstances externes (Mathieu et al. 2007 ; Den Hartog et Belschak 2012 ). Dans ce qui suit, nous présentons notre raisonnement pourquoi les vendeurs sont plus susceptibles d'adopter des chefs de vente transformationnels " comportement de défense des prix s'ils présentent une grande efficacité de négociation.**

Les croyances en matière d'efficacité augmentent les individus " capacité d'apprendre efficacement (Zimmerman 2000 ). Plus précisément, les croyances en matière d'efficacité augmentent l'utilisation de processus d'autorégulation pendant l'apprentissage, comme l'établissement d'objectifs, l'autosurveillance et l'autoévaluation (p. Ex., Zimmerman et Bandura 1994 ; Zimmerman et al. 1992 ). De plus, les croyances en matière d'efficacité réduisent le stress et l'anxiété pendant l'apprentissage (p. Ex. Bandura 1997 ; Pajares et Kranzler 1995 ). Cela permet aux individus d'apprendre avec plus d'effort et de persévérance, augmentant ainsi leur réussite d'apprentissage (par exemple, Multon et al. 1991 ; Salomon 1984 ; Schunk 1981 ). Sur la base de ces résultats, nous nous attendons à ce que les vendeurs qui présentent une efficacité de négociation élevée soient plus susceptibles d'apprendre socialement le comportement de négociation. Plus précisément, comme indiqué ci-dessus, ces vendeurs peuvent présenter une autorégulation accrue ainsi qu'une diminution du stress tout en apprenant à négocier à partir de leur environnement social, ce qui devrait leur permettre d'apprendre avec plus d'efforts, de persévérance et donc de réussite. Dans notre contexte, l'apprentissage social concerne les vendeurs " s adoption de leur

dirigeants " l'intensité de la défense des prix (voir H1), que nous avons jugée particulièrement prononcée si les leaders sont transformationnels (voir H2). Ainsi, en rassemblant ces pièces, nous nous attendons à l'effet positif des chefs de vente transformationnels " sur les vendeurs " s L'intensité du comportement de défense des prix doit être augmentée pour une efficacité de négociation perçue élevée en raison de son effet catalyseur sur l'apprentissage social. <sup>2</sup>À l'appui de ce raisonnement, Pieterse et al. ( 2010 ) a déclaré que l'influence de la modélisation des rôles des leaders transformationnels devrait être renforcée lorsque les adeptes " l'autonomisation psychologique est élevée, c'est-à-dire lorsque les abonnés se sentent plus en mesure d'influencer de manière proactive leur rôle et leur environnement de travail. Donc:

H4: L'effet conjoint de l'intensité de la défense des prix du leader et

le style de leadership transformationnel sur l'intensité de la défense des prix net de l'efficacité des négociations soit positif, <sup>710</sup> du vendeur est plus positif si le vendeur " s l'efficacité de négociation est élevée.

### Vendeurs " s clémence de négociation client perçue

La clémence de négociation perçue avec le client reflète la mesure dans laquelle un vendeur perçoit un client comme cédant et docile dans une négociation de prix (Perdue et Summers 1991 ). Par exemple, un client très indulgent pour la négociation peut exiger diminue le succès d'apprentissage (Zimmerman 2000 ). Ainsi, nous nous attendons à ce que l'effet modérateur peu ou pas de rabais et ne pas être un négociateur dur et persistant. Par conséquent, les vendeurs " La clémence perçue de la négociation avec le client est un facteur situationnel propre à chaque client - l'interaction des vendeurs, et représente donc la facette des opportunités dans le cadre MAO. Deux raisons suggèrent que les vendeurs sont plus susceptibles d'adopter des chefs de vente transformationnels " comportement de défense des prix dans les négociations de prix où ils perçoivent une grande clémence de négociation avec les clients Premièrement, il est difficile de négocier avec des clients qui ne sont pas des négociateurs indulgents mais durs, ce qui impose une charge cognitive élevée aux vendeurs. Une telle charge cognitive peut à son tour entraver les vendeurs " s la capacité de récupérer et d'exposer des informations socialement apprises dans une négociation donnée (Kirschner 2002 ; Sweller 1994 ; Van Merriënboer et Sweller 2005 ). Ainsi, dans les négociations avec les clients difficiles, les vendeurs peuvent être moins susceptibles de suivre leurs leaders transformationnels " modélisation des rôles de la défense des prix. À l'inverse, si les clients sont des négociateurs indulgents, les vendeurs peuvent avoir accès à des ressources cognitives qui leur permettent de récupérer et d'imiter leurs dirigeants " intensité de la défense des prix.

la défense des prix en quête d'orientation et d'amélioration. Cependant, si l'efficacité de la négociation est

Deuxièmement, les vendeurs qui négocient avec un client difficile doivent faire un compromis entre défendre le prix et conclure l'accord (Alexander et al. 1991 ; Weingart et al. 1990 ; Wieseke et al. 2014 ). Pour naviguer dans ce compromis, les vendeurs peuvent avoir

<sup>2</sup> Une autre hypothèse peut être qu'un vendeur dont l'efficacité de négociation est faible peut imiter un leader " s

d'adapter leur comportement avec souplesse à la situation de négociation spécifique (par exemple, Alavi et al. 2016 ; Spiro et Weitz 1990 ). En conséquence, même s'ils peuvent accéder à un comportement de négociation socialement acquis, il peut être difficile pour les vendeurs de suivre leurs leaders transformationnels. " intensité de la défense des prix proposée au premier semestre et au deuxième semestre. Inversement, si les clients sont des négociateurs indulgents, les vendeurs peuvent adopter leurs dirigeants " intensité de la défense des prix sans contraintes situationnelles.

En résumé, nous soutenons que si les vendeurs perçoivent les clients comme indulgents, ils sont plus susceptibles d'adopter leurs dirigeants " intensité de la défense des prix. Nous supposons:

H5: L'effet conjoint de l'intensité de la défense des prix du leader et

le style de leadership transformationnel sur l'intensité de la défense des prix du vendeur est plus positif si le vendeur " s perception des clients " la clémence de la négociation est élevée.

### Méthodologie

Collecte de données et échantillon

Description du contexte En particulier dans la recherche sur la négociation, les enquêteurs ont soulevé des préoccupations concernant la généralisation des résultats obtenus en laboratoire (Alavi et al. 2016 ; Evans et Beltrami 1987 ; Zetik et Stuhlmacher 2002 ). Par conséquent, nous avons décidé de mener notre étude sur le terrain et collecté des données dyadiques auprès du vendeur - interactions avec les clients dans un contexte de commerce de détail automobile B2C. Nous avons choisi le contexte de commerce de détail automobile parce que des négociations de rabais ont lieu régulièrement lorsque les clients achètent des voitures 2016 ), qui est une exigence essentielle compte tenu de la question de recherche à laquelle notre étude vise à répondre. De plus, les vendeurs sont souvent exposés à leurs dirigeants " comportement de défense des prix dans les négociations conjointes ou dans les sessions de coaching et peut ainsi facilement l'observer (Brett et al.

2009 ; Deeter-Schmelz et Ramsey 1995 ). Pour initier la coopération avec les concessionnaires automobiles, nous avons mené des discussions avec la direction de plusieurs chaînes de concessionnaires dans une même région d'Allemagne. Obtenir un engagement et un soutien de la part de la haute direction pour notre étude était essentiel parce que la conception de notre étude exigeait une participation approfondie des vendeurs et de leurs clients dans les concessions et la présence de notre équipe de collecte de données dans les installations de la concession pendant plusieurs semaines. Les directions supérieures de trois chaînes de concessionnaires étaient disposées à soutenir notre étude et à permettre à notre équipe de recherche de visiter et de rester dans leurs concessionnaires. Fait important, les 28 concessionnaires des chaînes, y compris tous les vendeurs, ont été obligés de participer à notre étude. Les chaînes de concessionnaires automobiles représentaient deux grandes marques automobiles avec un positionnement des prix et un portefeuille de produits très similaires. De plus,



Lors des premières rencontres avec les plus hautes directions des chaînes de concessionnaires, l'un de nos principaux objectifs était de discuter des concessions " les pratiques commerciales pour acquérir une compréhension du contexte et être en mesure d'évaluer si le contexte est compatible avec nos objectifs de recherche. À cet égard, nous nous sommes particulièrement concentrés sur les vendeurs " s régimes de rémunération et concessionnaires " les politiques de négociation car elles constituent des influences importantes sur les vendeurs - négociations sur les prix avec les clients (par exemple, Hornburg et al. 2012 ; Joseph 2001 ). Les discussions avec les principaux dirigeants des chaînes de concessionnaires ont révélé que leurs systèmes de rémunération et leurs politiques de négociation étaient hautement prototypiques pour l'industrie de la vente au détail automobile en Allemagne et éligibles pour enquêter sur notre question de recherche. Dans ce qui suit, nous décrivons ces régimes de rémunération et ces politiques de négociation en détail.

**Concernant les vendeurs " s les régimes de rémunération, une variation substantielle des régimes de rémunération d'un concessionnaire à l'autre et d'un vendeur à l'autre était répandue dans les chaînes de concessionnaires. En effet, les régimes de rémunération ne dépendent pas seulement de la politique de gestion, mais également d'arrangements individuels avec les vendeurs. La méthode standard de compensation pour chaque vendeur était un bonus par voiture vendue et une commission de vente. De plus, les vendeurs ont reçu une prime liée au profit d'une voiture vendue. De plus, ils ont reçu une prime pour la vente de contrats de financement. En moyenne, la part de la rémunération variable dans la rémunération totale était d'environ 70%. Vu la variance des régimes de rémunération au niveau des vendeurs, nous avons inclus des variables de contrôle pour chacune de ces facettes du régime de rémunération des vendeurs dans notre modèle.**

En ce qui concerne les politiques de négociation, tous les vendeurs des concessions ont obtenu une pleine autorité de prix pour des remises allant jusqu'à 20%. Lorsque les vendeurs souhaitaient ou demandaient aux clients d'accorder une remise supérieure à 20% du prix catalogue, ils étaient obligés de consulter leur superviseur (ce qui n'est arrivé que trois fois lors de notre collecte de données).

**Procédure et sources de collecte des données** Chaque vendeur a rempli un questionnaire fournissant des perceptions et des attitudes générales concernant son travail et son superviseur. De plus, nous avons obtenu des données des vendeurs et de leurs clients directement après les rencontres de vente à l'aide de questionnaires, que notre équipe de recherche a personnellement administrés aux vendeurs et aux clients pour obtenir les meilleurs taux de réponse possibles et assurer une correspondance exacte. Il est important de noter qu'il y a eu un **décalage d'un mois entre l'enquête initiale auprès des vendeurs ( t = 1 sur la Fig. 2 ), qui a capturé les variables indépendantes et les enquêtes ultérieures spécifiques aux clients et aux vendeurs sur les interactions ( t = 2 sur la Fig. 2 ), qui a capturé les vendeurs " s la clémence de négociation perçue avec le client et les variables dépendantes.** Nous avons introduit ce décalage pour atténuer les problèmes de méthode courants et réduire la probabilité de

causalité inversée. Les questionnaires faisaient référence à la voiture qui était le principal sujet de l'interaction commerciale.

Après environ 30 semaines de collecte de données (en moyenne, nous avons **passé une semaine chez chaque concessionnaire**), nous avons obtenu 264 vendeurs - interactions avec les clients. Dans ce processus, 92 vendeurs et 264 clients ont participé à l'enquête, avec une moyenne de 2,9 interactions enregistrées par vendeur. Au total, 39 chefs de vente étaient en charge des concessions, ce qui donne une durée de contrôle moyenne de 2,3 vendeurs par chef.

Le taux de réponse des vendeurs était de 100% car la participation était obligatoire, et le taux de réponse des clients était d'environ 45%. Plus précisément, au total, nous avons contacté 587 clients dont 264 ont répondu. Pour les clients qui n'ont pas accepté de participer, nous n'avons pas récupéré le **vendeur t = 2 enquête non plus, puisque nous visions des informations dyadiques complètes dans notre ensemble de données.** L'âge moyen des vendeurs était de 34,8 ans avec une médiane de 35 ans et un écart-type de 10,9, et l'expérience professionnelle moyenne était de

11,7 ans (ET = 8,8), variant entre 0 et 44 ans. Les clients avaient un âge moyen de 43,4 ans avec une médiane de 43 ans (ET = 14,13).

Pour éviter de biaiser les résultats en n'observant que des ventes réussies, nous avons collecté des données à la fois sur les négociations de rabais qui ont été clôturées par une vente (45,3% des interactions) et les interactions dans lesquelles aucun accord n'a été conclu (54,7% des interactions). Cependant, toutes les interactions se sont terminées par un prix de vente final que le vendeur a proposé au client.

Les mesures

**Niveau et sources de mesure** Nous avons utilisé des mesures établies dans la littérature **marketing, avec des ajustements adaptés à l'étude " s contexte. le appendice fournit une liste complète des éléments utilisés dans cette étude.** Dans ce qui suit, nous indiquons les sources de données de nos constructions de base. Dans l'enquête auprès des vendeurs de

**t = 1, les vendeurs ont indiqué le leader des variables " s leadership transformationnel, intensité de la défense des prix du leader, vendeur " s apprendre la motivation et le vendeur " s l'efficacité perçue de la négociation.** Nous avons décidé de mesurer et de **vendre des modèles " s perceptions de leurs dirigeants " style de leadership transformationnel et intensité de la défense des prix au niveau du vendeur ( t = 1) sur la base de la perspective du leadership de contingence (Fiedler 1978 ) et la théorie des échanges entre membres dirigeants (Graen et Uhl-Bien 1995 ). Comme Sin et al. 2009 , p. 1048) dit: B recherche sur le superviseur - les relations subalternes ont montré de manière convaincante que les dirigeants ne se comportent pas de manière cohérente envers tous les subordonnés. En conséquence, pour tenir compte de la variance potentielle des vendeurs " s les perceptions de leurs dirigeants, nous modélisons les vendeurs " s les perceptions des comportements des leaders au niveau des vendeurs (niveau 2).** Cependant, en tant que contrôle de robustesse, nous vérifions nos résultats en agrégeant ces variables au niveau du leader (niveau 3; voir la section sur le contrôle de robustesse).

**Sur le client - niveau d'interaction du vendeur (niveau 1, en  $t = 2$ ), intensité de la défense des prix du vendeur, vendeur " s la clémence de négociation perçue avec le client et la remise réalisée (remise accordée au client, mesurée en% du prix catalogue) a été fournie par le vendeur pour chaque conversation de vente spécifique avec le client.**

**Diagnostic de mesure** Pour évaluer la fiabilité de la construction, nous avons inspecté **Cronbach " s alpha** et a effectué une analyse factorielle confirmatoire. **Concernant Cronbach " s alpha, toutes les échelles multi-éléments utilisées dans l'étude ont dépassé** la valeur seuil recommandée de 0,7, à l'exception des variables de contrôle motivation **intrinsèque et responsabilisation du vendeur (Nunnally 1978)**. **En ce qui concerne** l'analyse factorielle confirmatoire, nous avons d'abord évalué l'ajustement global du modèle de mesure avant de vérifier la fiabilité des constructions individuelles sur la base de la fiabilité des éléments individuels, de la fiabilité composite (CR) et de la variance moyenne extraite (AVE). L'ajustement global du modèle de mesure était satisfaisant (CFI = 0,97, TLI = 0,96, RMSEA = 0,04, SRMR = 0,05). **En ce qui concerne les diagnostics de fiabilité pour les constructions multi-éléments individuelles, nous rapportons Cronbach " s alpha, CR et AVE dans le tableau 2 et toutes les charges factorielles ( $\lambda$ ) dans le appendice** . Hormis la motivation intrinsèque de la variable de contrôle du vendeur, toutes les constructions sont conformes aux seuils prescrits pour AVE et CR indiquant une fiabilité suffisante et une validité convergente (Bagozzi et Yi 1988). **Finalement, pour évaluer la validité discriminante des constructions utilisées dans notre étude, nous nous sommes appuyés sur le critère de Fornell et Larcker ( 1981 ). Selon ce critère, une construction est discriminante d'une autre construction si la construction " s L'AVE est plus grand que la** corrélation au carré des deux constructions. Toutes les constructions ont réussi ce test.

**Test de biais de non-réponse** Dans notre étude, les clients qui ont participé à notre étude auraient pu différer systématiquement de ceux qui ont refusé de participer. Ainsi, pour vérifier si un tel biais de sélection ou de non-réponse pourrait confondre les résultats de l'analyse des données, nous avons vérifié si les réponses des participants différaient systématiquement des réponses des non-participants. Nous avons utilisé des incitations spéciales (coupons pour une remise sur l'entretien de la voiture) et une version très courte du questionnaire pour collecter des données auprès de clients qui n'avaient pas initialement l'intention de participer. Nous avons ensuite comparé les réponses des participants avec les réponses des non-participants en ce qui concerne les variables critiques du client (âge, sexe, satisfaction du client, intention d'achat, **remise réalisée; voir Web Annexe 1** ). **Les résultats montrent que les groupes ne** diffèrent pas systématiquement sur ces variables. Par conséquent, il est peu probable qu'un biais de non-réponse soit un problème pour l'échantillon.

#### Modèle Spécification

**Notre étude comprend 264 clients - interactions avec les vendeurs imbriquées** dans 92 vendeurs. Parce que plusieurs interactions

sont appariés à un seul vendeur, les observations dans l'ensemble de données ne sont pas indépendantes les unes des autres, ce qui est une hypothèse de base de l'estimateur des moindres carrés ordinaire. Lorsque cette hypothèse est violée, les coefficients se sont révélés **biaisés (Hox 2010)** . **Par conséquent, pour tenir compte de la structure des données** imbriquées, nous utilisons une approche à plusieurs niveaux qui permet le traitement simultané des données à plusieurs niveaux. Plus précisément, nous avons exécuté un **modèle de chemin à deux niveaux comme spécifié dans la Fig. 2 en utilisant Mplus 7 et un** estimateur du maximum de vraisemblance à informations complètes. Ainsi, les données des vendeurs sont modélisées au niveau 2 et les données spécifiques aux interactions des vendeurs (c.-à-d. L'intensité du comportement de défense des prix des vendeurs, les **vendeurs " s la clémence de négociation client perçue et la remise réalisée) sont modélisés au** niveau 1. De plus, en tant que contrôle de robustesse, nous avons estimé un modèle à trois niveaux comprenant des variables de leadership au niveau 3, que nous discutons plus en détail dans la section contrôle de robustesse.

Pour évaluer si une approche à plusieurs niveaux est factuellement requise, nous avons inspecté les coefficients de corrélation intraclasse (ICC), qui indiquent la **proportion de variance qui réside entre les groupes (Raudenbush et Bryk 2002)** . Des études de simulation montrent qu'une approche à plusieurs niveaux est justifiée **lorsque les ICC dépassent 0,05 à 0,15 (Hox 2010)** . Dans notre étude, les ICC dépassent considérablement les seuils recommandés, ce qui prouve qu'une approche à plusieurs niveaux est requise et sont comparables à des études similaires dans la **gestion des ventes (Hughes et Ahearne 2010 ; ICC intensité de la défense des prix du vendeur = .36; ICC remise réalisée = .19)**. **Compte tenu de ces ICC, nous avons effectué un modèle de régression à plusieurs niveaux (Hox 2010 ; Raudenbush et Bryk 2002)** . Avant d'exécuter le modèle, nous avons centré toutes les variables prédictives sur leurs principaux moyens de réduire les problèmes de multicollinéarité et de faciliter l'interprétation des **effets d'interaction (Hofmann et Gavin 1998)** . Dans le développement de nos hypothèses, nous avons prédit des interactions à trois voies entre le comportement du leader, le style de leadership et les facteurs commerciaux dérivés du cadre MAO. Pour **les vendeurs " s apprentissage de la motivation et de l'efficacité de la négociation, nous** avons spécifié les interactions à trois dans le modèle entre les niveaux tandis que **l'interaction à trois avec les vendeurs " La clémence de négociation perçue par le client** est spécifiée comme une interaction à plusieurs niveaux (voir les équations dans le **Web Annexe 2** ). **De plus, sur la base de recherches antérieures sur la négociation des** prix et le leadership, nous avons inclus plusieurs variables de contrôle dans le modèle. **Plus précisément, au niveau 1, nous avons ajouté des clients " importance du prix perçue, client - durée de la relation avec le vendeur (Alavi et al. 2016), un mannequin de type de voiture (d'occasion ou neuf) et des clients " concession de demande** alternative. Ce dernier est inclus pour tenir compte de la possibilité que les clients demandent des concessions non monétaires ou de meilleures conditions pour les véhicules d'échange. Au niveau 2, nous avons inclus un tableau de variables de **contrôle pouvant influencer les vendeurs " s comportement de défense des prix pour** vérifier la stabilité de nos effets focaux liés au leader. Plus précisément, nous avons inclus la capture des variables

Tableau 2 Statistiques descriptives et corrélations

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		
<b>Niveau 2: Vendeur</b>																							
<b>1. Leader "s leadership transformationnel</b>																							
2. Intensité de la défense des prix du leader	.06																						
3. SP "s apprendre la motivation "a	.26**	.05																					
4. SP "s efficacité de négociation"b	.dix	.19**	.36**																				
5. SP "s l'expérience de s	-.11	-.09	-.04	.06																			
6. Récompense du contingent des chefs	.68**	.01	.27**	.04	.12																		
7. Peine conditionnelle dirigeante	.22**	.02	.19**	.13*	.08	.29**																	
8. Intensité compétitive	.08	-.05	-.02	.01	.09	.07	-.03																
9. SP "s part de la rémunération fixe (Journal)"s	.04	-.02	.01	.02	.dix	.02	.28**	-.07															
10. SP "s part de la commission de vente rémunération variable totale (log)"b	.01	.18**	.00	.11	.dix	.00	.dix	-.13*	.37**														
11. SP "s importance de réaliser des profits buts"b	.08	.02	.15*	.12	-.05	.08	.07	-.07	-.07	-.05													
12. SP "s degré de contrat de financement réalisation du quota"b	-.15*	.06	-.17**	.06	-.03	-.16**	.01	-.15*	.08	.12	-.06												
13. SP "s identification du poste	.22**	.15*	.26**	.05	.04	.18**	.00	.15*	.02	.11	-.01	.01											
14. SP "s motivation intrinsèque	.32**	.02	.21**	.14*	.01	.21**	.03	-.11	-.08	.07	.12	.02	.29**										
15. SP "s l'autonomisation	.71**	.06	.33**	.13*	.09	.58**	.02	.17**	.03	.08	.20**	.07	.42**	.46**									
<b>Niveau 1: Vendeur - Client</b>																							
Interaction																							
16. SP "s client perçu	.05	-.01	-.04	.03	-.07	.12	.07	-.05	.06	.11	.04	.06	-.02	-.12	.00								
clémence de négociation																							
17. Intensité de la défense des prix SP	.04	.63**	.18**	.22**	.03	-.02	.02	-.09	-.01	.14*	.07	.21**	.06	.11	.03	-.13*							
18. Client "s remise de prix réalisée (Journal)"s	.05	.01	.02	-.06	.05	.09	.04	.07	.08	.06	.02	-.02	-.07	-.07	.04	-.08	-.16**						
19. Client "s importance du prix"b	-.09	-.02	.00	-.02	-.08	-.07	.09	-.dix	.08	.03	-.03	.02	.05	-.02	.01	-.03	-.01						
20. Length of salesperson-customer relationship"b	-.06	.16**	.13*	.05	.25**	-.06	.12	.00	.08	.08	.10	-.07	-.14*	-.05	-.12	-.14*	.01	.13*	.02				
21. Customer alternative concession demand"b	-.05	.08	.05	.09	-.10	-.06	.02	.02	.05	-.04	-.08	-.08	.04	.00	-.01	-.14*	.05	.10	.07				
Mean	5.14	4.13	6.21	5.59	12.0	5.28	5.34	4.89	2.55	1.64	6.51	.76	6.33	5.30	5.58	5.46	4.16	.94	5.39	1.38	.24		
Standard Deviation	1.25	1.45	.88	1.19	8.67	1.43	1.30	1.15	1.51	1.69	0.62	.23	.98	1.01	.99	1.55	1.22	.26	1.53	3.67	.42		
Cronbach 's Alpha	.93	.93	.86	.71	.b	.92	.86	.79	.b	.b	.b	.b	.96	.68	.67	.85	.89	.b	.b	.b	.b	.b	
Composite Reliability	.93	.90	.a	.a	.b	.92	.87	.82	.b	.b	.b	.b	.95	.65	.76	.86	.89	.b	.b	.b	.b	.b	
Average Variance Extracted	.65	.81	.a	.a	.b	.79	.69	.52	.b	.b	.b	.b	.83	.33	.51	.66	.72	.b	.b	.b	.b	.b	

SP Salesperson, M mean, SD Standard Deviation,  $\alpha$  = Cronbach 's alpha, AVE average variance extracted, CR composite reliability, \* p < .05, \*\* p < .01 (two-tailed), a Two-item measure, b Single-item measure, Cross-level correlations are based on disaggregated salesperson scores per customer - salesperson interaction (Mathieu et al. 2007)

vendeurs " s dimensions répandues et théoriquement établies des régimes d'indemnisation (Zenger et Marshall 2000 ; part de la rémunération fixe, part de la commission de vente de la rémunération variable totale, importance de la réalisation des objectifs de profit). De plus, nous avons inclus des variables de contrôle tenant compte des vendeurs " s caractéristiques de la tâche sur la base de Hackman et Oldham " le modèle des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham 1975 ) tels que l'identification du poste de vendeur, l'expérience de travail, l'autonomie, l'intensité concurrentielle perçue et la récompense et la punition contingentes du chef pour la réalisation de la tâche (c.-à-d. fournir une rétroaction positive et négative sur la performance) (Schmitz et Ganesan 2014 ) (voir détails sur les échelles dans le [appendice](#) ).

## Résultats

**Principaux résultats** L'estimation du modèle de chemin à plusieurs niveaux corrobore largement les prédictions de notre cadre théorique (voir le [tableau 3](#) ). Plus précisément, le principal effet de l'intensité de la défense des prix du leader sur l'intensité de la défense des prix des vendeurs que nous avons postulé au premier semestre est confirmé (modèle des effets principaux:  $b = 0,47, p < .01$ ). De plus, notre prédiction basée sur la théorie de l'apprentissage social présentée dans H2 selon laquelle la relation positive entre l'intensité du leader et la défense des prix des vendeurs devrait être améliorée pour des niveaux élevés de leadership transformationnel est confirmée (modèle d'interactions bidirectionnelles:  $b = 0,14, p < .05$ ).

En ce qui concerne les interactions à trois, au H3, nous avons suggéré que l'intensité de la défense des prix du leader augmente l'intensité de la défense des prix du vendeur si le leader fait preuve d'un style de leadership transformationnel et que le vendeur possède une forte motivation d'apprentissage. Le coefficient positif du terme d'interaction à trois voies prend en charge H3 (modèle complet avec contrôles:  $b = 0,16, p < .05$ ). De plus, le diagramme d'interaction A de la [Fig. 3](#) illustre la structure des résultats et confirme davantage notre prédiction en H3 (voir [Web Annexe 3](#) pour une discussion détaillée).

Dans H4, nous avons fait valoir que l'intensité de la défense des prix des chefs de file augmente l'intensité de la défense des prix des vendeurs si le chef de file fait preuve d'un style de leadership transformationnel et que le vendeur possède une grande efficacité de négociation. Le coefficient positif du terme d'interaction à trois fournit une prise en charge de H4 (modèle complet avec contrôles:  $b = 0,11, p < .05$ ). De plus, le diagramme d'interaction B de la [Fig. 3](#) illustre la structure des résultats et confirme davantage notre prédiction en H4 (voir [Web Annexe 3](#) pour une discussion détaillée).

Finalement, en H5, nous avons fait valoir que l'intensité de la défense des prix des chefs de file augmente l'intensité de la défense des prix des vendeurs si le chef de file fait preuve d'un style de leadership transformationnel et que les vendeurs perçoivent le client comme indulgent dans la négociation des prix. Le coefficient positif du terme d'interaction à trois voies prend en charge H5 (modèle complet avec contrôles:  $b = 0,04, p < .05$ ). De plus, le diagramme d'interaction C de la [Fig. 3](#)

illustre la structure des résultats et confirme davantage notre prédiction dans H5 (voir [Web Annexe 3](#) pour une discussion détaillée). Finalement, comme prévu, l'intensité de l'intensité des vendeurs du comportement de défense des prix montre un effet négatif significatif sur les clients " remise réalisée dans la négociation des prix (modèle complet avec contrôles:  $b = -.06, p < .05$ ).

**Contrôles de robustesse** Nous avons effectué quatre contrôles de robustesse pour vérifier la validité de nos résultats. Premièrement, dans les estimations du modèle principal, nous avons utilisé un modèle de chemin à deux niveaux avec des variables  $t = 1$  résidant au niveau 2 et variables spécifiques à l'interaction client et vendeur à  $t = 2$  résidant au niveau 1. Étant donné que les commerciaux sont imbriqués au sein des responsables commerciaux, il peut être nécessaire de tenir compte du niveau du responsable, étendant le modèle à deux niveaux à un modèle à trois niveaux. En particulier, pour le leader des variables " s leadership transformationnel et intensité de la défense des prix des leaders, on pourrait soutenir que ces variables devraient résider au niveau du leader (niveau 3) en ce qui concerne les leaders " comportements. Pour tenir compte de la dépendance potentielle des vendeurs en raison de leur supervision par le même chef de vente, nous avons estimé un modèle de chemin à trois niveaux, comprenant un niveau de chef de file (niveau 3), un niveau de vendeur (niveau 2) et un client - niveau d'interaction du vendeur (niveau 1). A cet effet, nous avons regroupé les commerciaux " s réponses sur leurs dirigeants "

leadership transformationnel et intensité de la défense des prix par chef de file et l'ont inclus comme variable de niveau 3 tandis que toutes les autres variables sont modélisées comme dans l'analyse principale. Les résultats de cette estimation du modèle de chemin à trois niveaux corroborent les résultats de notre analyse à deux niveaux (veuillez vous référer au [tableau 3](#) ) indiquant que le niveau de mesure des variables de tête n'influence pas indûment nos résultats.

Deuxièmement, nous avons calculé les facteurs d'inflation de la variance (VIF) pour le modèle complet afin d'évaluer si les résultats de l'exécution du modèle sont indûment influencés par les corrélations entre les variables indépendantes. Des recherches antérieures suggèrent que la multicolinéarité entre des variables indépendantes dans un modèle de régression peut être tolérée si les VIF ne dépassent pas une valeur seuil de 5 (Menard 1995 ). Dans le modèle, les VIF de toutes les variables indépendantes tombent en dessous de cette valeur seuil ( $VIF_{\min} = 1,08, VIF_{\text{moyenne}} = 1,83, VIF_{\max} = 3,32$ ). Sur la base de cette analyse, nous concluons que les corrélations entre les variables indépendantes n'influencent pas indûment nos résultats.

Troisièmement, selon une procédure recommandée par Ganzach ( 1997 ), pour tenir compte de l'influence potentielle des prédicteurs non linéaires et des corrélations entre les prédicteurs, nous avons exécuté le modèle complet et inclus en outre les termes quadratiques des principales variables indépendantes. Les résultats restent totalement stables pour ce modèle étendu. Autrement dit, les interactions à trois voies relatives au vendeur " s motivation d'apprentissage ( $b = 0,13, p < .10$ ), vendeur " s efficacité de négociation ( $b = .10, p < .05$ ), et vendeur " s clémence de négociation perçue avec le client ( $b = 0,4, p < .05$ ) sont tous significativement positifs tandis que les termes quadratiques sont non significatifs. Cela indique que nos conclusions

Tableau 3 Coefficients du modèle de chemin à plusieurs niveaux

Variables indépendantes → Variables dépendantes	Modèle d'effets principaux	Modèle d'interactions bidirectionnelles	Modèle complet sans commandes	Modèle complet avec commandes	Modèle complet: réplication à trois niveaux
<b>Effets principaux</b>					
Chef " s leadership transformationnel <i>une</i> → SPD	ns	ns	ns	ns	ns
Intensité de la défense des prix du leader <i>une</i> → SPD	H 1: + .47 **	.46 **	.37 **	.32 **	.37 **
Vendeur " s apprendre la motivation → SPD	ns	ns	ns	ns	ns
Vendeur " s efficacité de négociation → SPD	.23 **	.25 **	.17 *	ns	ns
Clémence de négociation client → SPD	-.14 **	-.13 **	-.13 **	-.17 **	ns
<b>Effets interactifs bidirectionnels</b>					
Chef " s leadership transformationnel × intensité de la défense des prix du leaders → SPD H 2: +		.14 *	ns	ns	ns
Vendeur " s apprendre la motivation × leader " s leadership transformationnel → SPD		ns	ns	ns	ns
Vendeur " s motivation d'apprentissage × intensité de la défense des prix du leader → SPD		ns	ns	ns	ns
Vendeur " s efficacité de négociation × leader " s leadership transformationnel → SPD		ns	ns	.11 *	ns
Vendeur " s efficacité de négociation × intensité de la défense des prix du leader → SPD		ns	ns	ns	ns
Clémence de négociation client × leader " s leadership transformationnel → SPD		ns	ns	ns	ns
Clémence de négociation client × intensité de la défense des prix leader → SPD		ns	ns	ns	.07 **
<b>Effets interactifs à trois voies</b>					
Chef " s leadership transformationnel × intensité de la défense des prix du leader × vendeur " s apprendre la motivation → SPD	H 3: +		.11 *	.16 *	.52 **
Chef " s leadership transformationnel × intensité de la défense des prix du leader × vendeur " s efficacité de négociation → SPD	H 4: +		.08 **	.11 **	.20 *
Chef " s leadership transformationnel × intensité de la défense des prix du leader × clémence de négociation avec les clients → SPD	H 5: +		.04 *	.04 *	.05 *
<b>Effets contrôlés</b>					
Client " s importance des prix (niveau 1) → SPD				ns	ns
Longueur du vendeur - relation client (niveau 1) → SPD				ns	ns
Demande alternative de concession client (niveau 1) → SPD				ns	ns
Expérience de vendeur (niveau 2) → SPD				ns	ns
Récompense du contingent de chef (niveau 2) → SPD				ns	ns
Punition contingente du chef (niveau 2) → SPD				ns	ns
Intensité compétitive (niveau 2) → SPD				ns	ns
Part de la rémunération fixe (log) (niveau 2) → SPD				-.17 *	ns
Part de la commission de vente sur la rémunération variable totale (log) (niveau 2) → SPD				ns	ns
Importance d'atteindre les objectifs de profit (niveau 2) → SPD				.30 *	ns
Niveau de financement atteint par le vendeur pour atteindre le quota de contrat (niveau 2) → SPD				.97 *	.22 **
Mannequin de marque de voiture (niveau 2) → SPD				ns	ns
Mannequin de type de voiture (niveau 1) → SPD				ns	ns
Identification du poste de vendeur (niveau 2) → SPD				ns	ns
Motivation intrinsèque du vendeur (niveau 2) → SPD				ns	ns
Autonomisation des vendeurs (niveau 2) → SPD				ns	ns
SPD (niveau 1) → Réduction de prix réalisée (log)	ns	ns	ns	-.06 *	-.06 *
Client " s importance des prix (niveau 1) → Réduction de prix réalisée (log)				ns	ns
Clémence de négociation client (niveau 1) → Réduction de prix réalisée (log)				ns	ns
Longueur du vendeur - relation client (niveau 1) → Réduction de prix réalisée (log)				ns	ns

ns p > .05, \* p < .05, \*\* p < .01 (unilatéral); Coefficients non normalisés. *une* Pour le modèle de réplication à trois niveaux, le leader des variables " s le leadership transformationnel et l'intensité de la défense des prix des leaders sont des réponses des vendeurs qui sont agrégées au niveau du leader; SPD Intensité de la défense des prix du vendeur (t = 2); Clémence de négociation client = Vendeur " s clémence de négociation client perçue

ne sont pas indûment confondus par les corrélations entre les prédicteurs ou par la non-linéarité.

Quatrièmement, comme indiqué précédemment, 54,7% des interactions n'ont pas abouti à une vente. Il se pourrait bien que l'absence de succès

ces interactions ont été causées par un vendeur " s défense exagérée des prix. Si tel était le cas, une meilleure défense des prix aurait pu être désavantageuse, car faire une vente à prix réduit peut encore créer plus de valeur pour un concessionnaire que de ne pas en faire

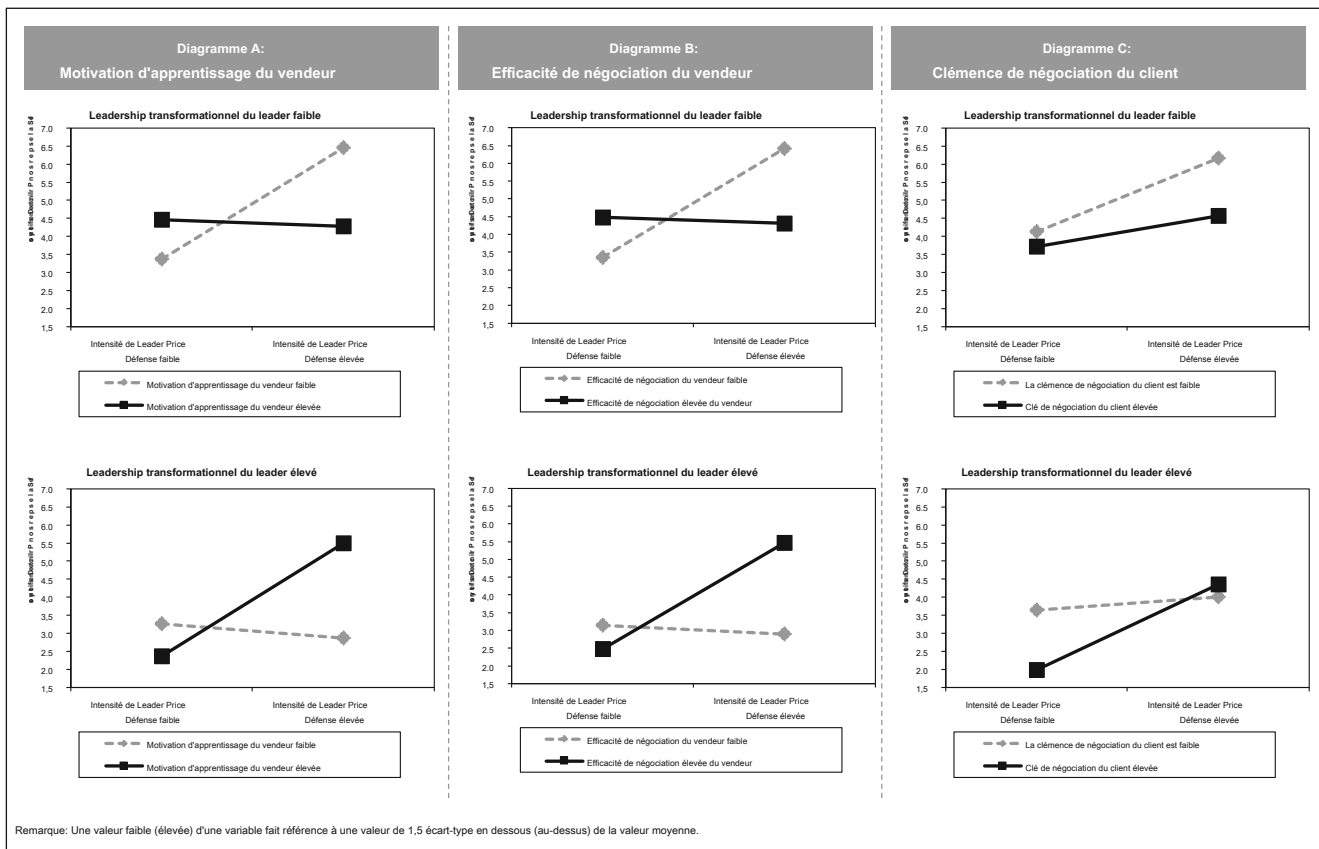


Fig. 3 Tracés d'interaction à trois voies. client " s négociation indulgence = vendeur " s clenience de négociation client perçue 716

vente du tout. Pour tester ce problème, nous avons examiné l'intensité moyenne de la défense des prix des vendeurs pour les interactions qui ont abouti et qui n'ont pas donné lieu à une vente. L'intensité de la défense des prix des vendeurs ne différait pas de façon significative entre ces deux groupes ( $p > .10$ ). Ainsi, il est peu probable que le succès ou l'échec d'une interaction ait été déterminé de manière décisive par un vendeur " s la défense des prix.

Cinquièmement, pour vérifier davantage notre argument précédent, nous avons en outre étudié l'effet de l'intensité de la défense des prix des vendeurs sur les clients. " intention d'achat. Nous avons reproduit notre modèle principal (tableau 3 , Modèle complet) incluant en outre l'intention d'achat du client comme variable dépendante ultime. Dans cette estimation, les résultats montrent un effet principal insignifiant de l'intensité du comportement de défense des prix du vendeur sur le client " s intention d'achat ( $b = -.03, p > .84$ ; voir le Web Annexe 4 pour l'estimation complète du modèle). Par conséquent, les vendeurs " Le comportement de défense des prix semble en moyenne réduire les remises réalisées, mais ne dissuade pas nécessairement les clients d'acheter le produit.

Alors que les résultats de nos précédents contrôles de robustesse peuvent sembler surprenants à première vue, une explication pourrait être qu'un vendeur " s la défense des prix ne fait que diminuer un client " s l'intention d'achat dans certaines circonstances. Par exemple, les éventualités clés peuvent être un vendeur " s compétences en communication pour déployer efficacement des comportements de défense des prix sans dissuader les clients (Blanchard et al. 2016 ; Kwon et Weingart 2004 )

et un client " s le niveau de confiance (Schurr et Ozanne 1985 ). De plus, l'importance que les clients accordent à la remise de prix représente une autre éventualité clé qui est connue pour varier fortement entre les différents clients (par exemple, Wieseke et al. 2014 ). Ce raisonnement est également soutenu par un contrôle de robustesse supplémentaire dans Web Annexe 5 , ce qui montre que l'intensité de la défense des prix du vendeur n'est pas non plus liée à un vendeur " s ventes annuelles objectives.

## Discussion

### Résumé des résultats

Les résultats de notre analyse empirique corroborent pleinement nos prédictions théoriques basées sur la théorie de l'apprentissage social, la perspective de contingence du leadership et le cadre MAO. Nous constatons que le transfert des dirigeants " comportement de défense des prix pour les vendeurs " s le comportement de défense des prix ne se produit pas sans condition, mais dépend plutôt fortement de l'étendue des dirigeants "

style de leadership transformationnel et, surtout, sur les variables délimitées du cadre de l'AAM. Plus précisément, les résultats montrent que les dirigeants constituent des modèles de rôle particulièrement viables pour les vendeurs " s comportement de défense des prix si les dirigeants affichent un style de leadership transformationnel et les vendeurs

posséder une motivation d'apprentissage élevée, une efficacité de négociation ou percevoir que les clients font preuve d'une grande clémence de négociation.

#### Problèmes de recherche

Notre étude contribue à la recherche universitaire d'au moins trois façons. Premièrement, nous fournissons un premier aperçu de la recherche sur la façon dont le leadership des ventes influence les vendeurs "s" comportement de défense des prix. Notamment, des recherches antérieures ont déjà examiné diverses techniques de gestion qui influencent les vendeurs "s" le comportement de défense des prix, comme l'incitation (par exemple, Joseph 2001 ; Lal 1986 ; Weinberg 1975, 1978) et la délégation du pouvoir de tarification aux vendeurs (par exemple, Bhardwaj 2001 ; Homburg et al. 2012 ; Wilken et al. 2010). Cependant, l'omission des variables de leadership dans les recherches antérieures a limité les connaissances académiques sur le phénomène des vendeurs "s" la défense des prix et a négligé un levier potentiellement important qui est facilement exploitable pour les praticiens. En remédiant à cette omission, notre étude confirme également que les résultats de la littérature antérieure sur les vendeurs "s" adoption de dirigeants "les comportements sont valables pour le contexte de négociation des prix. Plus précisément, comme tableau 1 illustre, des recherches antérieures ont établi que certains comportements et attitudes des chefs de vente sont socialement appris par les vendeurs, comme l'orientation vers le marché (Lam et al. 2010), la vente adaptative (Chakrabarty et al. 2013) et l'identification organisationnelle (Wieseke et al.

2009) - surtout si les leaders sont transformationnels (Mullins et Syam 2014 ; Wieseke et al. 2009, 2011). Nous ajoutons à cette littérature en montrant qu'un tel apprentissage social concerne également le comportement dans les négociations sur les prix et en confirmant que le leadership transformationnel peut jouer un rôle de catalyseur à cet égard.

Certes, les résultats susmentionnés ne font que transférer un mécanisme établi (apprentissage social catalysé par le leadership transformationnel) dans un nouveau contexte (négociations sur les prix). Cependant, notre deuxième et unique contribution est la conceptualisation et la confirmation empirique de l'influence modératrice fondamentale des caractéristiques des vendeurs (voir H3 à H4). Plus précisément, un principe clé de la recherche antérieure sur le leadership des ventes repose sur la notion que la modélisation des rôles et le leadership transformationnel sont suffisants pour inciter les employés à imiter les dirigeants (par exemple, Mullins et Syam 2014 ; Riches 1997 ; Wieseke et al. 2009, 2011). Cependant, cette perspective a été remise en question par la perspective du leadership de contingence et le leader - théorie de l'échange de membres, qui suggère que l'effet des dirigeants "le comportement de leurs followers dépend également des followers " caractéristiques (p. ex. Den Hartog et Belschak 2012 ; Fiedler 1978 ; Graen et Uhl-Bien 1995 ; Li et al. 2013 ; Yun et al. 2006 ; voir aussi Graen et Uhl-Bien

1995). Par exemple, Podsakoff et al. (1996) a noté que les leaders transformationnels " impact sur les followers " les comportements doivent être spécifiés et contextualisés de manière appropriée, et Hunter et al. 2007, p. 439) a souligné B manque d'examen des modérateurs potentiels ^ dans l'analyse des conséquences du leadership transformationnel sur les followers (voir aussi Avolio 2007).

Répondre au manque de recherche sur les aléas du leadership commercial en leader - échanges de membres, nous avons déduit un ensemble de caractéristiques du vendeur (motivation d'apprentissage, efficacité de la négociation, clémence perçue du client) du cadre MAO qui, dans le contexte des négociations de prix, affecte le degré auquel les dirigeants " la modélisation des rôles et le leadership transformationnel incitent les vendeurs " s adoption de dirigeants " comportements de défense des prix. La conceptualisation et la validation empirique de ces contingences contribuent de manière significative à la recherche marketing car elles ne peuvent être déduites des études empiriques antérieures sur les vendeurs " s adoption de leurs dirigeants " la modélisation de rôle. Au lieu de cela, nous avons théoriquement déduit ces contingences pour le contexte des négociations de prix en combinant la théorie de l'apprentissage social avec le cadre MAO.

Nos résultats ont des implications pour la recherche en leadership sur la modélisation des rôles dans les contextes de vente, car les travaux respectifs peuvent non seulement se concentrer sur le style de leadership, mais doivent prendre en compte son interaction avec les vendeurs "s" caractéristiques. Plus précisément, comme nos résultats l'illustrent, les vendeurs dotés de caractéristiques différentes peuvent percevoir et réagir aux comportements du leader de différentes manières, corroborant la perspective du leadership d'urgence et le leader - théorie de l'échange de membres (par exemple, Den Hartog et Belschak 2012 ; Fiedler 1978 ; Graen et Uhl-Bien 1995 ; Li et al. 2013 ; Yun et al. 2006). Omettre d'inclure ces éventualités fondamentales dans la recherche sur le chef des ventes - les dyades des vendeurs peuvent conduire à des conclusions trop simplifiées, voire erronées (Grewal et al. 2013). Nous pensons que les recherches futures devraient définir de nouveaux mécanismes et contingences qui déterminent comment les chefs de vente peuvent orienter les vendeurs "s" comportement de négociation. À notre avis, deux directions semblent particulièrement intéressantes. Premièrement, il pourrait être intéressant d'examiner quelle tactique d'influence du leader est la plus efficace pour différents types de vendeurs pour faciliter les vendeurs "s" adoption de dirigeants " comportement de défense des prix (Furst et Cable 2008). Deuxièmement, les recherches futures pourraient approfondir le rôle des dirigeants " récompenses contingentes (par exemple, MacKenzie et al. 2001), qui a eu un effet positif sur le leader - échange de membres (par exemple, Wayne et al. 2002). Alors que nous contrôlions les récompenses en termes de leaders " style de leadership et vendeurs "s" structure d'incitation, il peut être intéressant d'examiner comment ces récompenses facilitent les vendeurs "s" apprentissage social des comportements de défense des prix. Par exemple, certains types de récompenses conditionnelles peuvent avoir un effet positif sur les vendeurs "s" la motivation à apprendre, qui, comme l'indique notre étude, agit comme un catalyseur de l'apprentissage social.

Troisièmement, notre étude contribue à la littérature de négociation. Dans une récente revue complète de la littérature sur la négociation, Herbst et al. (2011) a exigé une concentration accrue sur les modèles holistiques de négociation des prix pour tenir compte des influences organisationnelles sur les vendeurs "s" comportement de négociation. Ainsi, à ce jour, le rôle des chefs de vente dans les négociations de prix et comment les chefs de vente affectent les vendeurs "s" les performances de négociation ne sont pas bien comprises. Nous avons corrigé cette omission dans des recherches antérieures en explorant le rôle des chefs de vente dans les prix

négociations entre vendeurs et clients et ont ainsi intégré deux axes de recherche jusque-là disparates et naturellement liés. Par conséquent, notre étude sculpte conceptuellement et empiriquement l'influence cruciale des **chefs de vente sur les vendeurs " comportement et performance de négociation**.

#### Implications managériales

Environ 70% des entreprises délèguent une certaine autorité de tarification à leur force de vente (Lim et Ham 2014 ; Hansen et al. 2008 ; Frenzen et al. 2010). **Voir cette influence des vendeurs sur leurs entreprises " la fixation des prix, les managers sont souvent soucieux d'assurer à leurs commerciaux " s comportements de défense des prix (Joseph 2001 ). Comme mentionné précédemment, près de 40% des directeurs commerciaux pensent que leur force de vente B doit être améliorée ^ dans sa capacité à éviter les remises (CSO Insights 2011 ) et**

**B éviter les rabais ^ figure parmi les cinq principales mesures utilisées pour mesurer la performance et les directeurs des ventes (CSO Insights 2014 ). Fait intéressant, notre étude montre que ce sont les directeurs des ventes eux-mêmes dont le comportement influence fortement leurs vendeurs " s la défense des prix. Notamment, cette influence est peu susceptible d'être homogène pour tous les vendeurs, mais peut dépendre fortement d'un vendeur individuel " s apprendre la motivation, l'efficacité de la négociation et la clémence perçue du client. À cet égard, au moins trois grandes conclusions peuvent être tirées de notre étude.**

Premièrement, lorsqu'ils souhaitent stimuler la défense des prix, il est recommandé aux dirigeants d'afficher un comportement cohérent de défense des prix pour donner des exemples appropriés à leurs équipes et adopter un style de leadership transformationnel. Cela est particulièrement important si les vendeurs sont très motivés à apprendre et sont capables et dotés de la possibilité de défendre les prix vis-à-vis des clients. Nos résultats suggèrent que dans **ce cas, les vendeurs sont particulièrement susceptibles d'internaliser leurs dirigeants " défense des prix. À cette fin, les entreprises peuvent garantir des niveaux élevés de dirigeants " intensité de la défense des prix par l'installation de systèmes d'incitation appropriés et de mesures de marketing interne pour convaincre les dirigeants de l'importance de ces comportements. En outre, étant donné que l'ajustement de leur style de leadership peut être difficile pour certains chefs de vente, les entreprises peuvent investir dans des formations qui aident les dirigeants à développer une telle flexibilité.**

Deuxièmement, il est recommandé aux dirigeants qui mènent une transformation et sont capables de donner un bon exemple de défense des prix de prendre en compte les facteurs MAO susmentionnés dans leurs décisions concernant le personnel. Plus précisément, les dirigeants devraient se concentrer sur l'embauche de vendeurs motivés pour améliorer leurs compétences en vente et se percevant comme ayant une efficacité de négociation élevée. De plus, les dirigeants peuvent former et coacher leurs équipes en conséquence pour améliorer leur capacité perçue à négocier et donc à terme favoriser l'adoption d'un comportement de défense des prix. **Ainsi, pour promouvoir les vendeurs " s apprendre la motivation, les leaders peuvent créer une culture qui valorise l'apprentissage et le développement personnel. Une telle culture pourrait être mise en place par le biais de discussions de rétroaction régulières entre les dirigeants et les vendeurs pour fixer et surveiller les objectifs d'apprentissage. La promotion et la sensibilisation à une motivation d'apprentissage devraient en outre**

assumer un rôle clé dans la formation Salesforce. De même, nous suggérons que les **entreprises pourraient encourager les vendeurs " s l'efficacité de la négociation par le partage des meilleures pratiques dans les négociations de prix. De plus, les chefs de vente et leurs entreprises peuvent essayer d'influencer les vendeurs " s perceptions des clients " la clémence, par exemple en présentant des recherches démontrant que les remises de prix sont en réalité moins importantes que les vendeurs pensent pour affecter les clients " choix ultimes.**

**Troisièmement, les dirigeants qui ne pas les chefs de file transformationnels doivent surveiller et évaluer soigneusement leurs vendeurs " s comportement de défense des prix.** Nos résultats suggèrent que dans ce cas, donner l'exemple aux vendeurs qui sont motivés à apprendre et à se percevoir comme capables et dotés de la possibilité de défendre les prix ne produit pas facilement les effets souhaités. Inversement, les vendeurs dans ce cas **peuvent montrer de la réactance à leurs dirigeants " tentatives de modélisation des rôles, obligeant les dirigeants à recourir à d'autres moyens de contrôle. Par exemple, les dirigeants peuvent utiliser d'autres tactiques d'influence du leadership, telles que la persuasion rationnelle ou l'échange (Yukl et al. 2008 ), ou des incitations à la défense des prix pour encourager leurs employés " comportements de défense des prix.**

En plus de ces implications pour les chefs de vente, vendeurs doivent également être conscients que leur comportement de négociation **actuel est susceptible d'être influencé par leurs superviseurs - que ce soit l'intention de leurs dirigeants ou non. Pour négocier avec les clients de manière plus stratégique, il est conseillé aux vendeurs de consulter de manière proactive leurs dirigeants sur l'intensité de la défense des prix requise, puis d'ajuster leur comportement de négociation en conséquence. Par la présente, les vendeurs doivent soigneusement refléter leur propre comportement et viser à mettre en œuvre les politiques demandées plutôt que d'adopter ou de rejeter leurs dirigeants " comportement de négociation de manière non réfléchie.**

#### Limites et pistes pour de futures recherches

Notre étude présente plusieurs limites qui offrent des pistes fructueuses pour de futures **recherches. Premièrement, notre étude ne répond pas à la question de savoir droite niveau de défense des prix est. Au lieu d'adopter une telle position normative, en suivant la littérature antérieure (par exemple, Wieseke et al. 2014 ) notre travail est de nature explicative et vise à améliorer notre compréhension des facteurs qui motivent concrètement les vendeurs " s la défense des prix. Recherches futures sur les vendeurs " s la défense des prix ainsi que la pratique managériale peuvent bénéficier énormément d'études fournissant des indications supplémentaires sur l'intensité des vendeurs de la défense des prix devrait**

exposition. Comme expliqué précédemment, cette question n'est pas anodine car la défense des prix peut présenter des effets ambivalents sur les résultats souhaités, augmentant la marge d'une transaction réussie mais potentiellement affaiblissant les relations avec les **clients (par exemple, Dwyer et al. 1987 ; Ganesan 1993 ; Weitz 1981 ; Wieseke et al. 2014 ).** Deuxièmement, il convient de noter que notre étude portait sur une seule industrie, à savoir les concessionnaires automobiles. Nous avons choisi cette industrie car les négociations de prix sont courantes dans le commerce de détail automobile ( Les rapports des consommateurs 2016 ) et il a donc été examiné



études sur les vendeurs " s la défense des prix, garantissant notre alignement sur la littérature antérieure (par exemple, Galinat et Müller 1988 ). Cela étant dit, les études futures pourraient reproduire et étendre nos résultats dans d'autres contextes pour établir leur généralisation au-delà du commerce de détail automobile. Par exemple, il peut être intéressant d'examiner le rôle du leadership dans les négociations de prix dans un contexte de vente sur le terrain B2B. Deux raisons suggèrent que dans ce contexte, l'effet d'un leader " s sur un vendeur " s l'intensité de la défense des prix peut être plus faible que dans les ventes automobiles: (1) Les vendeurs dans les ventes sur le terrain B2B peuvent agir de manière plus autonome et donc avoir moins de contacts avec leurs dirigeants. Ainsi, les vendeurs peuvent être moins enclins à apprendre socialement les comportements de négociation de leurs dirigeants. (2) Les vendeurs dans les ventes sur le terrain B2B sont souvent confrontés à des organisations d'achat professionnelles qui visent à réaliser des remises de prix. Ainsi, dans ce contexte, les vendeurs sont plus susceptibles de faire face à des clients avec une indulgence de négociation plus faible, ce que nos résultats suggèrent de réduire les vendeurs " s adoption de leurs dirigeants " comportement de négociation.

Troisièmement, toutes les constructions de base de notre étude, à l'exception de plusieurs facteurs de contrôle, sont mesurées par les vendeurs " perspective s soit dans t = 1 ou t = 2. Cependant, il peut être utile d'étendre notre modèle pour inclure les variables des clients " perspective du modèle tel que les clients " clémence de négociation factuelle ou d'autres caractéristiques des clients telles que l'orientation d'interaction (McFarland et al. 2006 ) ou de fidélité (Wieseke et al. 2014 ). la toile

Annexe 6 présente un test de robustesse correspondant, montrant que notre modèle est également valable pour une mesure de clémence de négociation du client. De même, les travaux potentiels pourraient utiliser plus de

mesure préhensive des vendeurs " s l'orientation de l'apprentissage et l'efficacité de la négociation, en abordant la limitation de notre étude que nous mesurons ces constructions à travers deux échelles à deux éléments.

Quatrièmement, une limitation de notre modèle est sa mesure indirecte des véhicules de reprise. Plus précisément, dans le commerce de détail automobile, les clients peuvent renoncer à des remises monétaires s'ils obtiennent à la place un prix de vente plus élevé pour leur véhicule d'échange. Pour tenir compte de ces effets, nous avons contrôlé une variable indiquant si les clients demandaient aux vendeurs des concessions autres que des remises monétaires, du matériel supplémentaire ou des garanties. Cependant, nous reconnaissons que cette variable n'est pas une mesure directe de l'implication des véhicules d'échange.

Cinquièmement, une voie de recherche future se rapporte à l'unité d'analyse dans le modèle à plusieurs niveaux. Notre modèle conceptuel comprend trois niveaux: leader, vendeur et client. Cependant, les mesures de leadership ont été notées par les vendeurs et non par les dirigeants eux-mêmes. Cette pratique est cependant courante dans la recherche sur le leadership (Jaramillo et Mulki 2008 ; Mathieu et al. 2007 ; Aheame et al. 2005 ; MacKenzie et al.

2001 ; Cordonnier 1999 ; Tyagi 1985 ) parce que les données autodéclarées des chefs de vente sur leurs propres comportements de leadership peuvent être biaisées (Gramzow et al. 2003 ). À cet égard, les recherches futures pourraient également inclure des dirigeants " perceptions de leur comportement dans le modèle et enquêter sur les conséquences du leader - écarts de perception des vendeurs sur les résultats des négociations de prix (voir Kraus et al. 2015 pour une approche similaire).

appendice

Tableau 4

Construction	Définition	Articles (Factor Loading λ)	Niveau de mesure	Basé sur
Chef " s transformationnel direction	Le degré auquel un vendeur " s supérieur encourage les subordonnés à se concentrer sur des objectifs à long terme, génère une motivation intrinsèque et les incite à dépasser leurs attentes	Mon directeur commercial ... •... réussit très bien à m'inspirer d'une vision commune. (.78) •... peut m'inspirer même les mauvais jours. (.78) •... a une vision qu'il essaie de réaliser avec des idées créatives. (.81) •... fournit des objectifs stratégiques et organisationnels inspirants. (.90) •... reconnaît les nouvelles opportunités susceptibles de faciliter la réalisation des objectifs organisationnels. (.85) •... me motive en articulant efficacement l'importance de ce que je fais. (.87) •... est un représentant convaincant du public extérieur. (.61)	SP L2 (validé sur SP L3 *)	Basse ( 1985 ) ; MacKenzie et al. ( 2001 )
Intensité du prix leader la défense	Le degré auquel un vendeur " s supérieur montre un comportement inflexible	Lors de la négociation du prix avec clients, mon directeur des ventes est généralement ... • ... très dur (0,83)	SP L2 (validé sur SP L3 *)	De Dreu et van Kleef ( 2004 ) ; Hüffmeier et al. ( 2014 )

Tableau 4 ( a continué)

Construction	Définition	Articles (Factor Loading $\lambda$ )	Niveau de mesure	Basé sur
<b>Vendeur * s apprentissage motivation</b>	dans les négociations de prix avec les clients Le degré auquel un vendeur est motivé pour faire progresser ses compétences en vente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... très dur (.89)</li> <li>• ... très persistant (.86)</li> <li>• Je suis motivé pour améliorer continuellement mes compétences en vente. (.84)</li> <li>• Il est important pour moi d'apprendre de chaque expérience de vente. (.92)</li> </ul>	SP L2	Sujan et al. ( 1994 )
<b>Vendeur * s négociation efficacité</b>	Le degré auquel un vendeur croit en sa propre capacité à bien performer et à réussir dans les négociations de prix vis-à-vis des clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une négociation avec un client est réussi pour vous. La raison ...</li> <li>•... <b>ne me concerne pas / ... m'appartient fortement</b> une ( . 90)</li> <li>•... <b>se situe dans la situation / ... se trouve en moi</b> une ( . 61)</li> </ul>	SP L2	Harvey et Martinko ( 2009 )
<b>Vendeur * s perçu clémence de négociation client</b>	Le degré auquel un vendeur perçoit les clients comme de doux négociateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le client a exercé une pression sur moi pour faire valoir sa demande de remise (code inversé) (0,84)</li> <li>• Le client a proféré des menaces pour faire valoir sa demande de rabais. (codage inverse) (.82)</li> <li>• Le client était très exigeant dans la négociation des prix (reverse-codé) (0,78)</li> </ul>	SP L1 (validé sur C L1)	Perdue et Summers ( 1991 )
<b>Intensité du prix du vendeur la défense</b>	Le degré auquel un vendeur fait preuve d'un comportement inflexible dans une négociation de prix avec un client	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la négociation des prix avec ce client j'étais ...</li> <li>• ... très dur (0,83)</li> <li>• ... très dur (0,83)</li> <li>• ... très persistant (.89)</li> </ul>	SP L1	De Dreu et van Kleef ( 2004 ); Hüffmeier et al. ( 2014 )
<b>Remise réalisée</b>	La concession d'un client reçoit sur le prix catalogue d'un produit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle remise avez-vous reçue (en <b>pourcentage</b>)? b</li> </ul>	SP L1	Wieseke et al. ( 2014 )
<b>Intention d'achat du client</b>	Probabilité qu'un client achète la voiture respective	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il est très probable que j'achète la voiture souhaitée chez ce concessionnaire.</li> </ul>	C L1	Alavi et al. ( 2016 )
<b>Variables de contrôle</b>				
<b>Client * s importance des prix</b>	<b>Le rôle du prix dans un client * s décision d'achat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'achat d'une voiture, le prix est un critère de décision critique pour moi.</li> </ul>	C L1	Homburg et al. ( 2009 )
<b>Longueur de vendeur - relation client</b>	Nombre d'années le vendeur et les clients se connaissent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis combien d'années <b>connaissiez-vous le client</b>? b</li> </ul>	C L1	Wieseke et al. ( 2014 )
<b>Alternative client demande de concession</b>	Réclamation du client pour concessions sans escompte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai demandé des concessions autres que des rabais sur la voiture (oui / non)</li> </ul>	C L1	Opérationnalisation propre
<b>Mannequin de type de voiture</b>	Type de voiture discuté: nouveau vs utilisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelle voiture (0); voiture d'occasion (1)</li> </ul>	SP L1	Opérationnalisation propre
<b>Expérience de vendeur</b>	Nombre d'années employées comme vendeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depuis combien d'années travaillez-vous <b>en tant que vendeur</b>? b</li> </ul>	SP L2	Opérationnalisation propre
<b>Récompense du chef de contingent</b>	<b>Dirigeants * rétroaction positive à un employé en cas de bonne performance au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon directeur des ventes me donne des commentaires positifs lorsque je réussis bien. (.90)</li> <li>• Mon directeur des ventes me félicite lorsque je joue à des niveaux élevés. (.88)</li> <li>• Mon directeur des ventes me félicite lorsque j'atteins mes objectifs. (.89)</li> </ul>	SP L2	Schmitz et Ganesan ( 2014 )
<b>Contingent de chefs Châtiment</b>	<b>Dirigeants * rétroaction négative à un employé en cas de rendement au travail insuffisant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon directeur des ventes me dit quand je fais mal. (.71)</li> <li>• Mon directeur des ventes me donne des commentaires négatifs lorsque je ne réussis pas bien dans une tâche. (.84)</li> <li>• Mon directeur des ventes me dit si ma productivité ne répond pas aux normes. (.92)</li> </ul>	SP L2	Schmitz et Ganesan ( 2014 )
<b>Intensité compétitive</b>	Fréquence et impact de mouvements concurrentiels auxquels une entreprise est confrontée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents exercent une pression intense sur nos prix. (.79)</li> <li>• Notre concurrence fait des concessions de prix élevées aux clients. (.67)</li> </ul>	SP L2	Jaworski et Kohli ( 1993 )

Tableau 4 ( a continué)

Construction	Définition	Articles (Factor Loading $\lambda$ )	Niveau de mesure	Basé sur
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les concurrents ont érodé le marché en offrant des prix bas. (.75)</li> <li>• Nous subissons de fortes pressions pour faire des concessions de prix à nos clients. (.68)</li> </ul>		
Part de la rémunération fixe	Part de la rémunération totale est indépendant de la performance de vente	• Veuillez indiquer la part de la rémunération fixe (en%) de votre rémunération totale si vous atteignez pleinement vos objectifs. <b>b</b>	SP L2	Krafft et al. ( 2004 )
Part de la commission de vente de rémunération variable totale	Part de la rémunération totale résulte de l'obtention d'une commission de vente	• Veuillez indiquer la part de la commission de vente (en%) de votre rémunération variable totale si vous atteignez pleinement vos objectifs. <b>b</b>	SP L2	Krafft et al. ( 2004 )
Importance de réaliser objectifs de profit	Pertinence perçue à remplir quotas de profit	• À quel point est-il important pour vous d'atteindre vos objectifs de profit (1 = pas du tout important / 7 = très important)	SP L2	Colbert et al. ( 2008 )
Vendeur degré de financement de la réalisation des quotas de contrat	Degré auquel un vendeur quota mensuel atteint pour la vente de contrats de financement	• J'ai atteint mon objectif mensuel de vendre des contrats de financement à ____%. <b>b</b>	SP L2	Opérationnalisation propre
Mannequin de marque de voiture	Marque de voiture que le vendeur vend	• Marque de voiture 1 (0); marque de voiture 2 (1)	SP L2	Opérationnalisation propre
Emploi de vendeur identification	Mesure dans laquelle un vendeur considère son travail de vente comme importante de son moi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je suis fortement identifié à mon travail de vendeur. (.95)</li> <li>• Je me sens très bien en tant que vendeur. (.94)</li> <li>• Le métier de vendeur me convient très bien. (.87)</li> <li>• Je ressens une appartenance au groupe des vendeurs. (.87)</li> </ul>	SP L2	Mael et Ashforth ( 1992 )
Vendeur intrinsèque motivation	Mesure dans laquelle un vendeur considère son travail de vente comme auto-gratifiant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quand je fais du bon travail, cela est dû à mon souhait de réussir (.56)</li> <li>• Je travaille en tant que vendeur, parce que j'aime le travail. (.38)</li> <li>• Je travaillerais comme vendeur même si je n'avais pas besoin d'argent. (.54)</li> <li>• Je travaille en tant que vendeur parce que j'apprécie la tâche de vendre. (.76)</li> </ul>	SP L2	Oliver et Anderson ( 1994 )
Autonomisation des vendeurs	Niveau d'autonomie accordé aux le vendeur par son directeur des ventes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mon directeur des ventes me permet de faire mon travail à ma façon. (.68)</li> <li>• Mes directeurs commerciaux pensent que je peux faire des tâches difficiles par moi-même. (.80)</li> <li>• Mon directeur des ventes m'aide à comprendre comment je peux atteindre les objectifs de l'entreprise de manière autonome. (.65)</li> </ul>	SP L2	Ahearne et al. ( 2005 )

Nous avons mesuré tous les éléments sur des échelles Likert à sept points ancrées avec " fortement en désaccord " et " tout à fait d'accord " sauf indication contraire

SP vendeur; C client; L3 niveau 3; L2 niveau 2; L1 niveau 1; ~~un~~ Mesuré sur un différentiel à sept points. **b** Mesuré via un champ de texte ouvert

\* Pour reproduire notre modèle principal en tant que modèle de modèle à trois niveaux, nous avons agrégé les vendeurs " s réponses du leader des variables " s leadership transformationnel et intensité de la défense des prix du leader au niveau du leader (niveau 3), voir les contrôles de robustesse dans la section méthode

Références

Alavi, S., Wieseke, J., et Guba, JH (2016). Économiser sur les remises grâce à détection précise - les estimations des vendeurs sur l'importance des prix pour les clients et leurs effets sur le succès des négociations. *Journal of Retailing*, 92 ( 1 ), 40 - 55.

Ahearne, M., Mathieu, J. et Rapp, A. (2005). Autoriser ou ne pas donner du pouvoir à votre force de vente? un examen empirique de l'influence du comportement d'autonomisation du leadership sur la satisfaction et la performance des clients. *Journal of Applied Psychology*, 90 ( 5 ), 945 - 955.

Alexander, JF, Schul, PL et Babakus, E. (1991). Analyser les inter-communications sonores dans les négociations de marketing industriel. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 19 ( 2 ), 129 - 139.

- Antonakis, J., Fenley, M. et Liechtenstein, S. (2011). Peut-on enseigner le charisme? **Tests de deux interventions. Academy of Management Learning & Education, 10 ( 3), 374 - 396.**
- Avolio, BJ (2007). Promouvoir des stratégies plus intégratives pour le leadership **construction de la théorie. Psychologue américain, 62 ( 1), 25 - 33.**
- Avolio, BJ, Bass, BM et Jung, DI (1999). Réexaminer la composante du leadership transformationnel et transactionnel à l'aide du questionnaire de leadership multifactoriel. **Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72 ( 4), 441 - 462.**
- Bagozzi, RP et Yi, Y. (1988). Sur l'évaluation de l'équation structurelle **des modèles. Journal de l'Académie des sciences du marketing, 16 ( 1), 74 - 94.**
- Bandura, A. (1969a). Apprentissage social des jugements moraux. **Journal of Personnalité et psychologie sociale, 11 ( 3), 275 - 279.**
- Bandura, A. (1969b). Théorie de l'apprentissage social des processus d'identification. **Dans DA Goslin (Ed.), Manuel de socialisation: théorie et recherche ( pp. 213 - 262).** Chicago: Rand McNally.
- Bandura, A. (1971). **Théorie de l'apprentissage social.** New York: Général Learning Press.
- Bandura, A. (1977). Auto-efficacité: vers une théorie unifiée du comportement **changement. Revue psychologique, 84 ( 2), 191 - 215.**
- Bandura, A. (1997). **Auto-efficacité: l'exercice du contrôle.** New York: W H Freeman / Times Books / Henry Holt & Co.
- Bass, BM (1985). **Leadership et performance au-delà des attentes.** New York: presse gratuite.
- Bass, BM et Riggio, RE (2006). **Leadership transformationnel.** Mahwah: L. I Lawrence Erlbaum.
- Bhardwaj, P. (2001). **Déléguer les décisions tarifaires.** Science du marketing, **20 ( 2), 143 - 169.**
- Blanchard, SJ, Carlson, KA et Hyodo, JD (2016). La demande de faveur **effet: demander une faveur aux consommateurs pour sceller l'accord. Journal of Consumer Research, 42 ( 6), 985 - 1001.**
- Boichuk, JP, Bolander, W., Hall, ZR, Ahearne, M., Zahn, WJ, & Nieves, M. (2014). L'impuissance acquise parmi les vendeurs nouvellement embauchés et **l'influence du leadership. Journal of Marketing, 78 ( 1), 95 - 111.**
- Brett, JM, Friedman, R. et Behfar, K. (2009). Comment gérer votre **équipe de négociation. Harvard Business Review, 87 ( 9), 105 - 109.**
- Brown, ME et Treviño, LK (2014). Les modèles de rôle sont-ils importants? Une **étude de la modélisation des rôles en tant qu'ancêtre du leadership éthique perçu. Journal of Business Ethics, 122 ( 4), 587 - 598.**
- Chakrabarty, S., Brown, G., & Widing II, RE (2013). Distinguer **entre les rôles de la vente orientée client et de la vente adaptative dans la gestion des conflits dysfonctionnels chez l'acheteur - relations avec le vendeur. Journal of Personal Selling & Sales Management, 33 ( 3), 245 - 260.**
- Colbert, AE, Kristof-Brown, AL, Bradley, BH et Barrick, MR (2008). PDG du leadership transformationnel: le rôle de la congruence de l'importance **des objectifs dans les équipes de direction. Academy of Management Journal, 51 ( 1), 81 - 96.**
- Conger, JA et Kanungo, RN (1987). Vers une théorie comportementale de **leadership charismatique en milieu organisationnel. Academy of Management Review, 12 ( 4), 637 - 647.**
- Les rapports des consommateurs. (2016). Pourquoi marchander pour votre prochaine voiture est vraiment payant. Récupéré le 27 juillet 2016 sur <http://www.consumerreports.org/achats-de-voitures-d'occasion/pourquoi-marchander-pour-votre-prochaine-voiture-vraiment-paye/>
- Perspectives des OSC. (2011). Repère d'optimisation de la performance commerciale 2011. Littleton: Miller Heiman Group.
- Perspectives des OSC. (2014). Etude d'optimisation de la gestion commerciale: clé 2014 **analyse de tendance.** Littleton: Miller Heiman Group.
- Darke, PR et Dahl, DW (2003). Équité et remises: le sujet **valeur positive d'une bonne affaire. Journal of Consumer Psychology, 13 ( 3), 328 - 338.**
- De Dreu, CKW et van Kleef, GA (2004). L'influence du pouvoir sur **la recherche d'informations, la formation des impressions et les demandes en négociation. Journal of Experimental Social Psychology, 40, 303 - 319.**
- Deeter-Schmelz, DR et Ramsey, R. (1995). A Conceptualisation du **Fonctions et rôles des équipes de vente et d'achat formalisées. Journal of Personal Selling & Sales Management, 15 ( 2), 47 - 60.**
- Den Hartog, DN et Belschak, FD (2012). Quand la transformation- **leadership mondial améliore le comportement proactif des employés? Le rôle de l'autonomie et l'ampleur de l'auto-efficacité. Journal of Applied Psychology, 97 ( 1), 194 - 202.**
- Desai, PS et Purohit, D. (2004). B Laissez-moi parler à mon manager <sup>A</sup>: **Marchandage dans un environnement compétitif. Marketing Science, 23 ( 2), 219 - 233.**
- Dubinsky, AJ, Yammarino, F., Jolson, MA, et Spangler, WD (1995). **Leadership transformationnel: une première enquête dans la gestion des ventes. Journal of Personal Selling & Sales Management, 15 ( 2), 17 - 31.**
- Dwyer, FR, Schurr, PH et Oh, S. (1987). Développer acheteur-vendeur **des relations. Journal of Marketing, 11 - 27.**
- Evans, KR et Beltrami, RF (1987). Un modèle théorique de consommation **er prix négociés: une perspective d'orientation. Journal of Marketing, 51 ( 2), 58 - 73.**
- Fiedler, FE (1978). Le modèle de contingence et la dynamique du **processus de leadership. Progrès en psychologie sociale expérimentale, 11, 59 - 112.**
- Fornell, C. et Larcker, DF (1981). Évaluation de l'équation structurelle **modèles avec variables non observables et erreur de mesure. Journal of Marketing Research, 18 ( 1), 39 - 50.**
- Frenzen, H., Hansen, A.-K., Krafft, M., Mantrala, MK, & Schmidt, S. (2010). Délégation du pouvoir de tarification à la force de vente: une perspective théorique de **l'agence sur ses déterminants et impact sur la performance. Journal international de recherche en marketing, 27 ( 1), 58 - 68.**
- Furst, SA et Cable, DM (2008). Résistance des employés à l'organisation **changement national: tactiques d'influence managériale et échange de dirigeants et de membres. Journal of Applied Psychology, 93 ( 2), 453.**
- Galinat, WH et Müller, GF (1988). Réponses verbales à différents **stratégies de négociation: une analyse du contenu de l'interaction acheteur-vendeur dans la vie réelle. Journal of Applied Social Psychology, 18 ( 2), 160 - 178.**
- Ganesan, S. (1993). Stratégies de négociation et nature du canal **des relations. Journal of Marketing Research, 30 ( 2), 183 - 203.**
- Ganzach, Y. (1997). Interaction trompeuse et termes curvilignes. **Méthodes psychologiques, 2 ( 3), 235 - 247.**
- Graen, GB et Uhl-Bien, M. (1995). Approche relationnelle de **leadership: Développement de la théorie du leadership leader-membre (LMX) sur 25 ans: Application d'une perspective multi-niveaux multi-domaines. The Leadership Quarterly, 6 ( 2), 219 - 247.**
- Gramzow, RH, Elliot, AJ, Asher, E. et McGregor, HA (2003). Soi- **biais d'évaluation et rendement scolaire: Quelques façons et quelques raisons. Journal of Research in Personality, 37 ( 2), 41 - 61.**
- Grewal, R., Chandrashekar, M., Johnson, JL et Mallapragada (2013). Environnements, hétérogénéité non observée et effet de l'orientation du marché sur les **résultats des entreprises de haute technologie. Journal de l'Académie des sciences du marketing, 41, 206 - 233.**
- Hackman, JR et Oldham, GR (1975). Développement du diag- **enquête nostique. Journal of Applied Psychology, 60 ( 2), 159.**
- Hansen, A.-K., Joseph, K. et Krafft, M. (2008). Délégation de prix en vente **organisations: une étude empirique. Recherche commerciale, 1 ( 1), 94 - 104.**
- Harvey, P. et Martinko, MJ (2009). Un examen empirique de la **rôle des attributions dans le droit psychologique et ses résultats. Journal of Organizational Behavior, 30 ( 4), 459 - 476.**
- Herbst, U., Voeth, M. et Meister, C. (2011). Que savons-nous **négociations acheteur-vendeur dans la recherche marketing? une analyse du statu quo. Gestion du marketing industriel, 40 ( 6), 967 - 978.**
- Hofmann, DA et Gavin, MB (1998). Centrer les décisions dans la hiérarchie **modèles linéaires chicanos: implications pour la recherche dans les organisations. Journal of Management, 24 ( 5), 623 - 641.**

- Homburg, C., Wieseke, J., et Bornemann, T. (2009). Mettre en œuvre le concept marketing chez l'employé - interface client: Le rôle du client a besoin de connaissances. *Journal of Marketing*, 73 (4), 64 - 81.
- Homburg, C., Wieseke, J., et Kühnl, C. (2010). Influence sociale sur les ventes gens "s adoption de la technologie de vente: une analyse à plusieurs niveaux. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 38 (2), 159 - 168.
- Homburg, C., Jensen, O., et Hahn, A. (2012). Comment organiser la tarification? délégation verticale et dispersion horizontale de l'autorité en matière de prix. *Journal of Marketing*, 76 (5), 49 - 69.
- House, RJ (1996). Théorie du leadership axée sur les objectifs: leçons, héritage et une théorie reformulée. *The Leadership Quarterly*, 7 (3), 323 - 352.
- Hox, JJ (2010). *Analyse multinationale: techniques et application* (2e éd.). New York: Routledge / Taylor & Francis Group. Huang, C.-C., Liang, W.-Y.,
- Lai, Y.-H., et Lin, Y.-C. (2010). L'agent-processus de négociation basé sur le commerce électronique B2C. *Systèmes experts avec applications*, 37 (2010), 348 - 359.
- Hüffmeier, J., Freund, PA, Zerres, A., Backhaus, M., et Hertel, G. (2014). Être dur ou gentil? Une méta-analyse sur les stratégies hard et softline dans les négociations distributives. *Journal of Management*, 40 (3), 866 - 892.
- Hughes, DE et Ahearne, M. (2010). Dynamiser les ventes du revendeur force: le pouvoir de l'identification de la marque. *Journal of Marketing*, 74 (4), 81 - 96.
- Hunter, ST, Bedell-Avers, KE et Mumford, MD (2007). Le typique étude de leadership: hypothèses, implications et remèdes potentiels. *The Leadership Quarterly*, 18 (5), 435 - 446.
- Ingram, TN, LaForge, RW, Locander, WB, MacKenzie, SB, & Podsakoff, PM (2005). Nouvelles orientations dans la recherche sur le leadership commercial. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25 (2), 137 - 154.
- Jaramillo, F. et Mulki, JP (2008). Effort de vente: les rôles entrelacés de le leader, le client et le vendeur. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (1), 37 - 51.
- Jaworski, BJ et Kohli, AK (1993). Orientation vers le marché: antécédents et conséquences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53 - 70.
- Joseph, K. (2001). Sur l'optimalité de la délégation du pouvoir de fixation des prix au force de vente. *Journal of Marketing*, 65 (1), 62 - 70.
- Kim, PH, Pinkley, RL et Fragale, AR (2005). Dynamique de puissance dans négociation. *Academy of Management Review*, 30 (4), 799 - 822.
- Kirschner, Pennsylvania (2002). Théorie de la charge cognitive: implications de la cognition théorie de la charge sur la conception de l'apprentissage. *Apprentissage et instruction*, 12, 1 - dix.
- Krafft, M., Albers, S., et Lal, R. (2004). Pouvoir explicatif relatif de théorie de l'agence et analyse des coûts de transaction dans les forces de vente allemandes. *Journal international de recherche en marketing*, 21 (3), 265 - 283.
- Kraus, F., Haumann, T., Ahearne, M. et Wieseke, J. (2015). Quand les ventes les managers et les vendeurs sont en désaccord sur l'appréciation de leur entreprise: le phénomène de tension d'identification organisationnelle. *Journal of Retailing*, 91 (3), 486 - 515.
- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, G., et Dass, M. (2016). Cadre de recherche travaux, stratégies et applications des technologies d'agent intelligent (IAT) en marketing. *Journal de l'Academy of Marketing Science*, 44 (1), 24.
- Kwon, S. et Weingart, LR (2004). Concessions unilatérales de la autre partie: comportement de concession, attributions et jugements de négociation. *Journal of Applied Psychology*, 89 (2), 263.
- Lal, R. (1986). Délégation de la responsabilité des prix à Salesforce. *Science du marketing*, 5 (2), 159 - 168.
- Lam, SK, Kraus, F. et Ahearne, M. (2010). La diffusion du marché orientation à travers l'organisation: une perspective de la théorie de l'apprentissage social. *Journal of Marketing*, 74 (5), 61 - 79.
- Li, N., Chiaburu, DS, Kirkman, BL et Xie, Z. (2013). Pleins feux sur les adeptes: un examen des modérateurs des relations entre le leadership transformationnel et les subordonnés "citoyenneté et prise en charge. *Psychologie du personnel*, 66 (1), 225 - 260.
- Lim, N. et Ham, S. (2014). Organisation relationnelle et prix Délégation: une étude expérimentale. *Sciences de la gestion*, 60 (3), 586 - 605.
- MacKenzie, SB, Podsakoff, PM et Rich, GA (2001). Leadership transformationnel et transactionnel et performance des vendeurs. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 29 (2), 115 - 134.
- Mael, F. et Ashforth, BE (1992). Anciens et leur alma mater: A test partiel du modèle reformulé d'identification organisationnelle. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (2), 103 - 123.
- Marn, MV, Roegner, EV et Zawada, CC (2004). Le prix Avantage. Hoboken, New Jersey: Wiley Finance. Martin, CA et Bush, AJ (2006). Climat psychologique, Empowerment, Leadership Style et Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 34 (3), 419 - 438.
- Mathieu, J., Ahearne, M. et Taylor, SR (2007). Une croix longitudinale modèle de niveau des influences du leader et du vendeur sur l'utilisation et les performances des technologies de la force de vente. *Journal of Applied Psychology*, 92 (2), 528.
- McFarland, RG, Challagalla, GN et Shervani, TA (2006). Influence tactiques pour une vente adaptative efficace. *Journal of Marketing*, 70 (4), 103 - 117.
- Menard, S. (1995). *Analyse de régression logistique appliquée*. Mille Oaks, Californie: Sage Publications. Mullins, R. et Syam, N. (2014). Directeur - congruence de vendeur orientation client et résultats professionnels: les côtés positifs et négatifs du leadership dans l'alignement des valeurs. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34 (3), 188 - 205.
- Multon, KD, Brown, SD et Lent, RW (1991). Relation de soi les croyances d'efficacité aux résultats scolaires: une enquête méta-analytique. *Journal of Counselling Psychology*, 18, 30 - 38.
- Netemeyer, RG, Maxham III, JG et Lichtenstein, DR (2010). Boutique performance et satisfaction des managers: effets sur la performance et la satisfaction des employés des magasins, la satisfaction des clients des magasins et la croissance des dépenses des clients des magasins. *Journal de psychologie appliquée*, 95 (3), 530 - 545.
- Nunnally, J. (1978). *Méthodes psychométriques* (2e éd.). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, RL et Anderson, E. (1994). Un test empirique des conséquences conséquences des systèmes de contrôle des ventes basés sur les comportements et les résultats. *Journal of Marketing*, 53 - 67.
- Onyemah, V., Swain, SD et Hanna, R. (2010). Un apprentissage social perspective sur l'utilisation des technologies de vente: preuves préliminaires d'une économie émergente. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30 (2), 131 - 142.
- Pajares, F. et Kranzler, J. (1995). Croyances d'auto-efficacité et mental général aptitude à résoudre des problèmes mathématiques. *Psychologie de l'éducation contemporaine*, 20 (4), 426 - 443.
- Panagopoulos, NG et Avlonitis, GJ (2010). Répercussions sur les performances de la stratégie commerciale: les effets modérateurs du leadership et de l'environnement. *Journal international de recherche en marketing*, 27 (1), 46 - 57.
- Perdue, BC et Summers, JO (1991). Utilisation de la négociation par les acheteurs stratégies de négociation. *Journal of Marketing Research*, 175 - 189.
- Piccolo, RF et Colquitt, JA (2006). Leadership transformationnel et comportements au travail: le rôle de médiateur des principales caractéristiques de l'emploi. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 327 - 340.
- Pieterse, AN, Van Knippenberg, D., Schippers, M., et Stam, D. (2010). Leadership transformationnel et transactionnel et comportement innovant: le rôle modérateur de l'autonomisation psychologique. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 609 - 623.
- Podsakoff, PM, MacKenzie, SB et Bommer, WH (1996). Comportements de leader transformationnels et substituts du leadership en tant que déterminants de la satisfaction, de l'engagement, de la confiance et des comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. *Journal of Management*, 22 (2), 259 - 298.

- Raudenbush, SW et Bryk, AS (2002). **Modèles linéaires hiérarchiques: Applications et méthodes d'analyse des données** ( Vol. Vol.1). Thousand Oaks, Californie: Sage Publications.
- Rich, GA (1997). Le directeur des ventes comme modèle: effets sur la confiance, satisfaction au travail et performance des vendeurs. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 25 ( 4 ), 319 - 328.
- Salomon, G. (1984). La télévision est "facile" et l'impression est "difficile": la investissement férentiel de l'effort mental dans l'apprentissage en fonction des perceptions et des attributions. *Journal of Educational Psychology*, 76 ( 4 ), 647 - 658.
- Schmitz, C. (2013). Influence du groupe des équipes de vente sur les ventes industrielles- **gens " s comportement de vente croisée**. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 41 ( 1 ), 55 - 72.
- Schmitz, C. et Ganesan, S. (2014). Gérer le client et l'organisation **complexité des organisations commerciales**. *Journal of Marketing*, 78 ( 6 ), 59 - 77.
- Schunk, DH (1981). Modélisation et effets attributifs sur les enfants **réalisation: Une analyse d'auto-efficacité**. *Journal of Educational Psychology*, 73 ( 1 ), 93 - 105.
- Schurr, PH et Ozanne, JL (1985). Influences sur les processus d'échange: les idées préconçues des acheteurs sur la fiabilité et la force de négociation d'un vendeur. *Journal of Consumer Research*, 11 ( 4 ), 939 - 953.
- Schwepper Jr., CH (2017). **Climat éthique psychologique, leader - mem- échange de clients et engagement envers une valeur client supérieure: influencer les vendeurs " s l'intention contraire à l'éthique et la performance des ventes**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37 ( 1 ), 72 - 87.
- Shannahan, K., Bush, AJ et Shannahan, RJ (2013a). Vos ventes- les gens coachable? comment la capacité de vente du vendeur, la compétitivité des traits et le leadership transformationnel améliorent la performance des ventes. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 41 ( 1 ), 40 - 54.
- Shannahan, KL, Shannahan, RJ et Bush, AJ (2013b). Vendeur **coachabilité: ce que c'est et pourquoi c'est important**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28 ( 5 ), 411 - 420.
- Shoemaker, ME (1999). Pratiques de leadership des directeurs des ventes associés avec l'auto-efficacité, la clarté des rôles et la satisfaction au travail des vendeurs **industriels individuels**. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19 ( 4 ), 1 - 19.
- Siemsen, E., Roth, AV et Balasubramanian, S. (2008). Comment la motivation tion, les opportunités et les capacités conduisent au partage des connaissances: le modèle des **facteurs contraignants**. *Journal of Operations Management*, 26 ( 3 ), 426 - 445.
- Sin, HP, Nahrgang, JD et Morgeson, FP (2009). Comprendre pourquoi **ils ne " t voir dans les yeux: un examen du leader - accord d'échange de membres (LMX)**. *Journal of Applied Psychology*, 94 ( 4 ), 1048 - 1057.
- Slater, SF et Olson, EM (2000). Type de stratégie et performance: le **influence de la gestion de la force de vente**. *Journal de gestion stratégique*, 21 ( 8 ), 813 - 829.
- Smith, B., Andras, TL et Rosenbloom, B. (2012). Transformationnelle leadership: gestion de la force de vente du XXIe siècle. *Psychologie et marketing*, 29 ( 6 ), 434 - 444.
- Spiro, RL et Weitz, BA (1990). Vente adaptative: conceptualisation, **mesure et validité nomologique**. *Journal of Marketing Research*, 27 ( 1 ), 61 - 69.
- Stephenson, RP, Cron, WL et Frazier, GL (1979). Déléguer **autorité de tarification à la force de vente: les effets des ventes et des bénéfices**. *Journal of Marketing*, 43 ( 1 ), 21 - 28.
- Sujan, H., Weitz, BA et Kumar, N. (1994). orientation d'apprentissage, **une vente intelligente et efficace**. *Journal of Marketing*, 58 ( 3 ), 39 - 52.
- Sweller, J. (1994). Théorie de la charge cognitive, difficulté d'apprentissage et instruc- **conception traditionnelle. Apprentissage et instruction**, 4 ( 4 ), 295 - 312.
- Tyagi, PK (1985). Importance relative des dimensions et des rôles clés comportements de leadership pour motiver la performance au travail du vendeur. *Journal of Marketing*, 49 ( 3 ), 76 - 86.
- Van Merriënboer, JJ et Sweller, J. (2005). Théorie de la charge cognitive et apprentissage complexe: développements récents et orientations futures. *Revue de psychologie de l'éducation*, 17 ( 2 ), 147 - 177.
- Wayne, SJ, Shore, LM, Bommer, WH et Tetrick, LE (2002). le rôle du traitement équitable et des récompenses dans les perceptions du soutien organisationnel et de **l'échange entre les dirigeants et les membres**. *Journal of Applied Psychology*, 87 ( 3 ), 590.
- Weinberg, CB (1975). **Un plan de commission optimal pour les vendeurs " s contrôle du prix**. *Science de la gestion*, 21 ( 8 ), 937 - 943.
- Weinberg, CB (1978). Commissions de vente conjointement optimales pour **non revenu maximisant les forces de vente**. *Science de la gestion*, 24 ( 12 ), 1252 - 1258.
- Weingart, LR, Thompson, LL, Bazerman, MH et Carroll, JS (1990). **Comportement tactique et résultats des négociations**. *Journal international de gestion des conflits*, 1 ( 1 ), 7 - 31.
- Weitz, BA (1981). Efficacité dans les interactions commerciales: une contingence **cadre**. *Journal of Marketing*, 85 - 103.
- Wieseke, J., Homburg, C., et Lee, N. (2008). Comprendre l'adoption de nouvelles marques par le biais des vendeurs: un cadre à plusieurs niveaux. *Journal de l'Académie des sciences du marketing*, 36 ( 2 ), 278 - 291.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, SK, et van Dick, R. (2009). Le rôle de leaders en marketing interne: un examen à plusieurs niveaux sous l'angle de la théorie de **l'identité sociale**. *Journal of Marketing*, 73 ( 2 ), 123 - 145.
- Wieseke, J., Kraus, F., Alavi, S., et Kessler-Thönes, T. (2011). Comment **dirigeants " transfert de motivation aux représentants du service client**. *Journal of Service Research*, 14 ( 2 ), 214 - 233.
- Wieseke, J., Alavi, S., et Habel, J. (2014). Prêt à payer plus, désireux de payer moins: le rôle de la fidélisation de la clientèle dans les négociations de prix. *Journal of Marketing*, 78 ( 6 ), 17 - 37.
- Wilken, R., Cornelissen, M., Backhaus, K., et Schmitz, C. (2010). Diriger les commerciaux via des informations sur les coûts: une enquête sur la boîte noire des **références cognitives et des comportements de négociation**. *Journal international de recherche en marketing*, 27 ( 1 ), 69 - 82.
- Yukl, G., Seifert, CF et Chavez, C. (2008). Validation de l'extension **influencer le questionnaire de comportement**. *The Leadership Quarterly*, 19 ( 5 ), 609 - 621.
- Yun, S., Cox, J. et Sims Jr., HP (2006). Le disciple oublié: A modèle de contingence de leadership et d'auto-leadership suivre. *Journal of Managerial Psychology*, 21 ( 4 ), 374 - 388.
- Zenger, TR et Marshall, CR (2000). Déterminants de l'intérêt incitatif **dans les récompenses de groupe**. *Academy of Management Journal*, 43 ( 2 ), 149 - 163.
- Zetik, DC et Stuhlmacher, AF (2002). Fixation d'objectifs et négociation **performance: Une méta-analyse**. *Processus de groupe et relations intergroupes*, 5 ( 1 ), 35 - 52.
- Zimmerman, BJ (2000). Auto-efficacité: un motif essentiel pour apprendre. *Psychologie de l'éducation contemporaine*, 25 ( 1 ), 82 - 91.
- Zimmerman, BJ et Bandura, A. (1994). Impact de l'autorégulation **fluences sur la réalisation des cours d'écriture**. *American Educational Research Journal*, 31 ( 4 ), 845 - 862.
- Zimmerman, BJ, Bandura, A., et Martinez-Pons, M. (1992). Soi- **motivation pour la réussite scolaire: le rôle des croyances d'auto-efficacité et l'établissement d'objectifs personnels**. *American Educational Research Journal*, 29 ( 3 ), 663 - 676.

Le Journal de l'Academy of Marketing Science est un copyright de Springer, 2018. Tous droits réservés.