



**Université Panthéon-Assas (Paris II)**  
**Droit – Economie – Sciences sociales**

**Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau  
de carrière**

Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion  
(Arrêté du 07 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

**François PEROTTO**

Le 21 juin 2011

Jury

**Directeur de thèse :** **Monsieur Pierre-Louis DUBOIS**  
*Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris II*

**Rapporteurs :** **Monsieur Christophe FOURNIER**  
*Professeur à l'Université Montpellier I*  
**Monsieur Alain ROGER**  
*Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon III IAE Lyon*

**Suffragants :** **Madame Isabelle BARTH**  
*Professeur à l'Université de Strasbourg EM-Strasbourg*  
**Madame Véronique CHANUT**  
*Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris II*





**Université Panthéon-Assas (Paris II)**

**Droit – Economie – Sciences sociales**

**Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau  
de carrière**

Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion  
(Arrêté du 07 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par

**François PEROTTO**

Le 21 juin 2011

Jury

**Directeur de thèse :** **Monsieur Pierre-Louis DUBOIS**  
*Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris II*

**Rapporteurs :** **Monsieur Christophe FOURNIER**  
*Professeur à l'Université Montpellier I*  
**Monsieur Alain ROGER**  
*Professeur à l'université Jean Moulin Lyon III IAE Lyon*

**Suffragants :** **Madame Isabelle BARTH**  
*Professeur à l'Université de Strasbourg EM Strasbourg*  
**Madame Véronique CHANUT**

*Professeur à l'Université Panthéon-Assas Paris II*

*« L'Université Panthéon-Assas (Paris II) n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».*

## Remerciements

Ce travail de recherche a été enrichissant, formateur et stimulant, mais il a été aussi parfois épuisant, démoralisant (notamment la recherche d'entreprises participantes à la recherche principale) et contraignant. J'ai toujours été frappé, dans les quelques thèses que j'ai pu consulter, par le sentiment de délivrance des doctorants à écrire cette dernière page de remerciements. Je comprends maintenant pourquoi... !

Mes remerciements les plus chaleureux vont tout d'abord aux directeurs commerciaux, aux directeurs des ventes et aux directeurs des ressources humaines, qui m'ont fait confiance et m'ont accordé de prendre du temps (précieux) des membres de leurs forces de vente, soit lors des entretiens de la phase de recherche exploratoire qualitative, soit lors de la phase de recherche principale quantitative ; il va sans dire que je remercie également les vendeurs pour la qualité de nos entretiens ou pour avoir répondu au questionnaire de recherche. Sans eux tous, ce travail aurait difficilement abouti ! Je ne peux pas oublier non plus les responsables que j'ai rencontrés, qui ont montré un grand intérêt pour cette recherche, mais qui dans un contexte de crise ou de transformation de leurs entreprises n'ont pas été en mesure de participer concrètement à cette recherche. Puissent de futures collaborations être rapidement possibles.

Je remercie aussi Catherine Lespine et Stéphane Onnée qui m'ont permis de rejoindre le laboratoire de recherche INSEEC Business School et ainsi de connaître et de collaborer avec des collègues de grande valeur. Parmi eux, je remercie vivement Jean Frisou pour sa disponibilité, son sens pédagogique et son aide précieuse dans la validation des résultats statistiques, Clarinda Matthews pour ses explications et sa formation à l'utilisation de PLS-PM, Meriem Agrebi, Laurent Florès, David Vidal et Marco Caramelli pour leurs conseils.

Je remercie également les membres du LARGEPA pour leurs remarques lors de mes présentations. J'ai beaucoup de gratitude envers Catherine Voynnet-Fourboul pour la qualité de son cours d'application et de ses conseils si pertinents dans l'utilisation de données qualitatives sous NUD\*IST, ainsi que Bertrand Belvaux pour sa disponibilité, son aide et ses conseils avisés. Je n'oublie pas non plus Elodie Fioc pour son soutien moral.

Mes remerciements vont aussi à ceux que j'ai eu l'occasion de rencontrer et de solliciter pendant cette recherche, notamment Fanny Poujol, Constance de Seynes, et Rob Bradford. Je tiens tout spécialement à remercier Michel Tennenhaus pour avoir accepté si spontanément de valider mes résultats et de me permettre d'envisager de nouvelles pistes.

Ce travail de thèse est long et exigeant, a fortiori lorsqu'il est fait en parallèle d'une activité professionnelle et implique beaucoup de sacrifices dans la sphère privée. C'est pourquoi je remercie Olivier pour sa présence et sa compréhension, ma famille et mes amis pour l'intérêt qu'ils ont marqué à l'égard de cette recherche et tout particulièrement mes parents qui ont trouvé pour le moins original (et courageux) de se lancer dans un tel exercice à 46 ans !

Enfin, je remercie chaleureusement mon directeur de thèse le Professeur Pierre-Louis Dubois pour son soutien, ses encouragements et ses conseils avisés durant ce travail doctoral, mais aussi auparavant lors du travail de mémoire de Master Recherche. Il reste pour moi un exemple à suivre d'intelligence, d'esprit curieux, de concision et aussi d'humilité.

## **Résumé de la thèse :**

Les déterminants de la performance du vendeur ont fait l'objet d'un vaste courant de recherche dont il ressort que les variables personnelles sont les plus explicatives de la variation de la performance. Parallèlement, la recherche sur le plateau de carrière du vendeur qui est encore peu développée, propose des actions visant à éviter le plateau.

Cette recherche propose un modèle structurel de déterminants de la performance du vendeur fondés sur certains traits de personnalité : l'esprit de compétition, la rigueur, l'estime de soi et l'efficacité personnelle et analyse les relations entre ces traits entre eux et entre l'effort et la performance. Cette recherche précise également la modulation du plateau de carrière sur certaines variables du modèle.

Il ressort de cette recherche la validation d'un modèle conceptuel de déterminants de la performance du vendeur fondé sur les traits de personnalité et, de la modulation positive et faible du plateau de carrière sur les liens entre l'esprit de compétition, la rigueur et l'effort et, la performance, qui forment ces traits de personnalité.

Cette étude met en lumière le rôle d'une triade composée de l'efficacité personnelle, de l'effort et de la rigueur comme variables explicatives de la performance des vendeurs performants. Une autre caractéristique des vendeurs performants concerne l'orientation de leurs efforts dirigés en efforts habiles, avec un haut niveau d'effort qui tend à devenir une norme de travail pour les vendeurs performants expérimentés. Au contraire, les vendeurs standards ont une direction de leurs efforts moins habile.

Une autre caractéristique des vendeurs performants concerne l'efficacité personnelle et leur capacité à analyser leurs expériences d'abord passées puis présentes pour déterminer leurs expériences actives de maîtrise. Les vendeurs performants sont rigoureux et, tout en restant centré sur l'objectif à atteindre, savent analyser la situation et adapter les actions et les moyens à mettre en œuvre pour l'atteindre. Enfin, l'esprit de compétition agit en catalyseur de cette triade efficacité personnelle-effort-rigueur. Pour les vendeurs performants de 45 ans et moins, l'effort et l'efficacité personnelle sont deux variables essentielles et le relais est pris ensuite, au-delà de 45 ans par la rigueur et l'esprit de compétition.

Le plateau de carrière des vendeurs performants est un plateau accepté notamment parce qu'ils vivent un enrichissement du poste. Cet enrichissement du poste est la conséquence du stress dans le rôle et des expériences positives.

*Mots-clefs : vendeur, performance, plateau, plafonnement, carrière, plateau de carrière, esprit de compétition, rigueur, estime de soi, efficacité personnelle, effort, recrutement, formation, évaluation de la performance*

## **The performance determinants of the plateaued salesperson**

**Abstract:** The research on the performance determinants of the salesperson has been widely studied and it appears that the variation on performance is mostly due to personal variables. The research on the salesperson plateau is less studied and aims mainly at actions to avoid plateauing.

This research proposes a structural model on the performance determinants of salesperson based on personality traits: competitiveness, conscientiousness, self-esteem and self-efficacy, and analyses the relationships between these traits among them, and between effort and performance. This research points out as well the weak moderating effect of the plateau on the variables of the model.

A conceptual model on the performance determinants of the salesperson is validated and, the weak positive moderating effect of the plateau on the structural path between competitiveness, conscientiousness, effort and performance is confirmed.

This study points out the role of a triad made of self-efficacy, effort and conscientiousness as explaining variables of the performance of performing salespeople. Another characteristic of a performing salesperson regards their effort which is smart, and their high level of effort becomes normative for senior performing salespersons. To the contrary, average performing salespersons have a less smart effort and a more hard effort.

Another characteristic of performing salespersons regards self-efficacy and their ability in analyzing their experiences firstly past experiences, and then present experiences in order to determine their enactive mastery. Performing salespersons are conscientious and while remaining focused on the objective, they analyze the situation and adapt their actions and means to reach the objective. Competitiveness is a catalyzer of the triad self-efficacy-effort-conscientiousness. For performing salespersons of age  $\leq 45$ , effort and self-efficacy are the main drivers and then, after the age 45, conscientiousness and competitiveness become the main drivers.

The career plateau of performing salespersons is accepted in particular because they experience job enrichment, and this job enrichment is a consequence of the role stress and positive experiences.

*Keywords: salesperson, performance, plateau, career, career plateau, competitiveness, conscientiousness, self-esteem, self-efficacy, effort, recruiting, training, performance*

*evaluation*

Université Panthéon-Assas

LARGEPA

13, avenue Bosquet

75007 PARIS

## Sommaire

<b>Problématique de la recherche.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre I : Les déterminants de la performance du vendeur : un modèle conceptuel fondateur .....</b>	<b>23</b>
1.1. .... Le modèle de Walker-Churchill-Ford (WCF)	24
1.2. .... Revue élémentaire de la recherche sur les déterminants de la performance	36
1.3. .... Nouvelles approches de recherche	40
<b>Chapitre II : La performance et l'évaluation de la performance du vendeur.....</b>	<b>46</b>
2.1. .... Définition de la performance .....	47
2.2. .... La mesure de la performance .....	61
2.3. .... Le mode d'évaluation de la performance .....	69
2.4. .... Les biais d'évaluation de la performance.....	73
2.5. .... Conclusion .....	76
<b>Chapitre III : Les traits de personnalité du vendeur .....</b>	<b>78</b>
3.1. .... Les traits généraux de personnalité Big Five et Type A .....	81
3.2. .... L'esprit de compétition .....	93
3.3. .... La rigueur .....	99
3.4. .... L'estime de soi .....	105
3.5. .... L'efficacité personnelle.....	110
3.6. .... Conclusion .....	120
<b>Chapitre IV : Le plateau de carrière .....</b>	<b>125</b>
4.1. .... La notion de carrière .....	126
4.2. .... Le concept de plateau de carrière.....	137
4.3. .... Les typologies de plateau de carrière.....	146

4.4.	Plateau de carrière et performance .....	152
4.5.	Conclusion .....	159
<b>Chapitre V : Recherche qualitative exploratoire, modèle conceptuel et hypothèses de recherche .....</b>		<b>161</b>
5.1.	5 Analyse qualitative exploratoire .....	162
5.2.	Modèle conceptuel et hypothèses de recherche .....	194
5.3.	Conclusion de la première partie.....	199
<b>Chapitre VI : La construction du matériel expérimental et le choix des échelles de mesure .....</b>		<b>206</b>
6.1.	Le choix de la population étudiée .....	207
6.2.	Définition des variables.....	210
6.3.	Le choix des échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables.....	212
6.4.	Le développement du questionnaire.....	221
6.5.	Le pré-test et la qualité des instruments de mesure.....	225
6.6.	Conclusion .....	256
<b>Chapitre VII : Les résultats de la recherche et les implications managériales .....</b>		<b>257</b>
7.1.	Les conditions expérimentales de la recherche .....	258
7.2.	La qualité des données collectées .....	273
7.3.	Analyses et tests des hypothèses .....	275
<b>Conclusion générale, implications managériales, apports, limites et voies de recherche .....</b>		<b>356</b>
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>357</b>
8.1.	Les apports théoriques et les apports méthodologiques .....	366
8.2.	Les implications managériales .....	368
8.3.	Les limites de la recherche .....	377
8.4.	Les voies de recherche .....	378

<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>563</b>
<b>9.1.....</b>	<b>.....</b>
Liste des figures .....	569
<b>9.2.....</b>	<b>.....</b>
Table des matières.....	570

# INTRODUCTION GENERALE

---

*« La vérité et la raison sont communes à un chacun, et ne sont non plus à qui les a dites premièrement qu'à qui les dit après : ce n'est non plus selon Platon que selon moi, puisque lui et moi l'entendons et voyons de même. Les abeilles pillotent de çà de là les fleurs, mais elles en font après le miel, qui est tout leur ; ce n'est plus thym ni marjolaine ; ainsi les pièces empruntées d'autrui, il les transformera et confondra pour en faire un ouvrage tout sien, à savoir son jugement. Son institution, son travail et étude ne vise qu'à le former. »*

Michel de Montaigne, *Les Essais*

Le vendeur occupe une place particulière dans l'entreprise, puisque s'il est un membre à part entière de l'organisation, il passe son temps hors de l'entreprise pour la « représenter » auprès des prospects et des clients. Une évolution importante dans la relation avec les clients porte sur la nature même de cette relation, qui est passée d'un mode transactionnel à un mode relationnel (Churchill et al., 2006). Le changement fondamental porte ainsi sur la relation que le vendeur va entretenir avec son client, qui n'est plus fondée sur une succession de transactions plus ou moins indépendantes les unes des autres, mais qui se fonde sur une nouvelle relation, qui va s'inscrire dans la durée et sur une logique gagnant-gagnant ; il y aurait ainsi un glissement de la notion de vente à la notion de négociation commerciale<sup>1</sup>. Ce glissement s'explique notamment par le besoin de fidéliser le client, qui s'inscrit dans le

---

<sup>1</sup> « Vendre consiste à faire se convaincre un interlocuteur -le client- que le produit ou le service proposé répond le mieux à ses besoins ; négocier consiste à analyser ensemble une situation où existe un intérêt commun de fait, bien que les intérêts de chaque partie semblent opposés et que chaque partie cherche à vendre quelque chose à l'autre, afin de parvenir à un accord satisfaisant de part et d'autre. » Audebert-Lasrochas P, (2006)., Comment différencier négociation et vente, *Revue Française de Gestion*, 141-155. Voir aussi, Roussel P. (2002), *Les règles d'or de la négociation commerciale*, Mémento Foucher.

contexte plus large du marketing relationnel initié dans la décennie 1990 (Peterson, 1995 ; Sheth et Parvatiyar, 1995).

Le vendeur occupe une place centrale dans le marketing relationnel, puisqu'il est en « front office » dans une relation directe avec le client et est son interlocuteur privilégié.

Même si dans la plupart des cas le vendeur reste l'interlocuteur unique du client dans sa relation avec l'entreprise, la solution qui lui sera apportée pourra être une solution élaborée collectivement au sein de l'équipe commerciale au sens large (Pellegrin-Boucher et al., 2009). Nous pouvons également remarquer que le contenu du poste du vendeur s'est considérablement enrichi, car la relation commerciale relationnelle entraîne une plus grande complexité, notamment par la maîtrise des relations interpersonnelles et des compétences commerciales générales qu'elle requiert. Cet enrichissement est également dû au fait que la mise en place de nouveaux outils dans la gestion de la relation client (CRM, ERP...) amène le vendeur à être au cœur d'un nouveau système d'informations, au sein duquel il transmet et reçoit de l'information (Churchill et al., 2006).

Si le vendeur occupe une position centrale et stratégique dans le marketing relationnel de l'entreprise, cela n'empêche pas la fonction de continuer à pâtir d'une mauvaise réputation, ou à tout le moins, d'avoir une attractivité limitée (Barth et Biarreau, 2001 ; Bobot, 2008). Cette attractivité limitée se retrouve d'ailleurs dans la difficulté à recruter des commerciaux qui se confirme année après année<sup>2</sup>. Paradoxalement, de nombreux postes de commerciaux sont à pourvoir et le nombre d'étudiants issus des écoles de commerce augmente lui aussi, sans que cette offre ne rejoigne cette demande! Parallèlement, les nouvelles générations ont un rapport à la carrière bien différent de celui de leurs aînés (Iellatchitch et al., 2004) et les jeunes diplômés montrent eux aussi moins d'intérêt à une carrière.

Les organisations doivent également prendre en compte une segmentation toujours plus grande des marchés et qui s'accompagne d'une globalisation, ce qui entraîne une concurrence de plus en plus exacerbée et rend l'accès aux clients de plus en plus critique. D'une part, l'efficacité des actions de prospection et, d'autre part, la fidélisation nécessaire des clients remet davantage les forces de vente au cœur de la réussite des entreprises, vis-à-vis d'un client qu'elles placent de plus en plus au centre de leur organisation.

---

<sup>2</sup> Cf. les études Credoc-Pôle Emploi « Besoins en main d'œuvre-BMO » 2010 et 2011.

Parallèlement, l'allongement de la durée de vie et en conséquence l'allongement de la durée de vie professionnelle, amènent les entreprises à revoir la gestion de leurs ressources humaines et notamment, la gestion de leur pyramide des âges (Cerdin et al., 2003).

Ainsi, face à une position stratégique du vendeur dans la relation client, mais aussi face à une raréfaction de la ressource humaine commerciale, les entreprises vont-elles devoir trouver des solutions adaptées pour attirer des talents commerciaux, mais aussi pour retenir leurs vendeurs les plus performants, qui deviennent une ressource humaine toujours plus précieuse. En outre, la fonction commerciale, qui est une fonction d'entrée dans l'organisation, joue aussi un rôle de vivier et les éléments les plus prometteurs vont ensuite irriguer les fonctions Vente, Marketing, Achats...(Rive et Valax, 2004). L'entreprise peut ainsi attirer des talents par le dynamisme de sa politique de carrière, mais pour ceux qui désirent (ou qui vont devoir) rester au poste de vendeur et qui sont contributifs et quelque soit le niveau de leur contribution, elle devra savoir les retenir et les motiver. C'est un défi d'autant plus important pour un collaborateur qui va rester dans le même type de fonction durant plus de quarante ans et ainsi, plafonner rapidement.

La gestion des carrières et notamment les carrières commerciales, ainsi que la gestion du plafonnement des collaborateurs sont des enjeux majeurs pour les organisations et leur management. En effet, comme nous le verrons plus complètement par la suite, le contexte a beaucoup évolué ces vingt dernières années et les défis économiques, démographiques, sociaux et culturels auxquels sont confrontées les entreprises, nécessitent des réponses adaptées et spécifiques. En outre, si des réponses sont attendues sur un plan plus collectif de la gestion des carrières, d'autres le sont aussi pour des approches plus individualisées. Si le salarié est acteur de sa carrière, il n'en reste pas moins vrai que le rôle des entreprises est primordial, puisque ce sont elles qui élaborent et mettent en œuvre des programmes de gestion des ressources humaines, qui amènent à de nouvelles pratiques managériales (Guerrero et al., 2004).

C'est pourquoi, cette recherche a pour objectif de préciser certains déterminants de la performance du vendeur en général et du vendeur en situation de plateau de carrière en particulier, au travers de traits de personnalité spécifiques. Les questions que nous posons sont de savoir quels peuvent être les facteurs explicatifs d'une performance supérieure de certains vendeurs, notamment par l'influence de traits de personnalité particuliers. Il semble nécessaire également de comprendre comment et pourquoi les vendeurs les plus performants réussissent

à maintenir une performance supérieure dans la durée ; les facteurs explicatifs de cette performance sont-ils identiques tout au long de la carrière du vendeur sont-ils modifiés au fil du temps ? De la même manière, la force de ces facteurs est-elle continue ?

Dans une première partie, nous procéderons à une revue de littérature, qui nous permettra dans un premier chapitre de présenter un modèle fondateur des déterminants de la performance du vendeur. Dans un second chapitre, nous aborderons le concept de performance, pour ensuite, lors d'un troisième chapitre nous intéresser à certains traits de personnalité du vendeur : l'esprit de compétition, la rigueur, l'estime de soi et l'efficacité personnelle. Le quatrième chapitre sera l'occasion de présenter le plateau de carrière. Dans le cinquième chapitre nous traiterons de la recherche exploratoire qualitative qui a été conduite et qui nous permettra de présenter un modèle conceptuel à tester et à valider.

Dans la seconde partie de cette recherche, nous présenterons en sixième chapitre le matériel expérimental, pour terminer avec un septième et dernier chapitre sur les résultats et les implications managériales de cette recherche.

## Première partie

Définition de la problématique ; Revue de la littérature ; Modèle conceptuel et Hypothèses de la recherche

---

## **Problématique de la recherche**

Durant nos dix-sept années passées en entreprise, nous avons été frappé de constater que quelle que soit l'entreprise, son origine, son histoire, ses produits, ses pratiques managériales...un type de collaborateurs revient toujours : le professionnel chevronné qui souvent guide nos premiers pas dans l'entreprise lors du programme d'intégration et il s'agit souvent du même, de ce collègue qui a blanchi sous le harnais et qui, malgré les nombreuses années passées au même poste, reste d'une fraîcheur et d'un volontarisme toujours renouvelés. Or, dans une force de vente, on peut être certain de les rencontrer, ces vendeurs qui sont très ouverts aux autres, disponibles, toujours prêts à accepter le changement et à prendre en compte d'autres façons de voir. En outre, ils sont présentés comme des références, car ils maîtrisent totalement leur poste et ils figurent en permanence dans le haut du tableau de classement. Ce constat est également partagé par nombre de praticiens que nous avons pu rencontrer et qui, sans hésitation, nomment ces vendeurs de leurs organisations.

Quand on connaît la difficulté du métier de vendeur itinérant (les déplacements, la solitude, la nécessité d'être dans un état d'esprit conquérant lorsque débute une négociation, même si la précédente n'a pas complètement abouti, la gestion optimale du temps...), c'est avec beaucoup d'affection que l'on considère ces vendeurs, qui apparaissent finalement comme des cas à part. En effet, alors que certains s'ennuient à un poste qu'ils estiment occuper depuis trop longtemps, ceux-là trouvent en permanence matière à de nouveaux apprentissages, de nouveaux défis et de plaisirs renouvelés dans leur travail. Pourtant, comment ne pas ressentir de la lassitude voire de l'usure ?

Les entreprises ont bien conscience de l'importance de ces « piliers » de leur organisation commerciale à telle enseigne que lorsqu'un manager de siège social fait un accompagnement terrain avec un vendeur, il le fera soit avec un pilier, soit avec un jeune vendeur dont l'avenir semble très prometteur. Ces vendeurs piliers sont une ressource humaine commerciale de première importance et il apparaît utile de mettre davantage le projecteur sur eux. En effet, comment expliquer un tel niveau de performance et qui s'inscrive à ce point dans la durée ?

La problématique de notre recherche porte d'une part, sur les déterminants de la performance de ces vendeurs et, plus spécifiquement, sur les traits de personnalité partagés par ces vendeurs et, en l'occurrence, sur l'esprit de compétition, l'estime de soi, la rigueur et l'efficacité personnelle. En effet, les vendeurs performants partagent-ils des traits de personnalité communs et, qu'en est-il plus spécialement pour les vendeurs en situation de plafonnement ? Par ailleurs, ces traits de personnalité sont-ils d'égale importance et évoluent-ils avec le temps ? La question se pose également de savoir quelles sont les relations entre ces traits de personnalité et, les relations de ces traits de personnalité avec l'effort et la performance, ainsi que leur pouvoir explicatif.

Enfin, s'agissant des vendeurs performants plafonnés, quelle est l'incidence du plafonnement sur la force de ces traits de personnalité et les relations entre eux et, sur la relation de ces traits avec l'effort et la performance ?

D'autre part, la problématique porte également sur le mode de gestion des vendeurs performants en situation de plateau de carrière, afin de maintenir ou développer leur haut niveau de contribution.

Ces questions nous semblent d'importance, car de nombreux vendeurs performants vont rester à ce poste toute leur carrière, souvent pour des considérations d'ordre personnel et, il est critique pour leur management de savoir ce qui explique leur performance, afin de jouer efficacement sur le registre des ces déterminants de la performance tout au long de leur carrière. Il est tout aussi utile de connaître ces déterminants pour amener les vendeurs moins performants à des niveaux supérieurs de performance et éviter qu'ils ne tombent dans une routine fatale, à la fois pour leur performance et pour leur épanouissement.

En d'autres termes, il peut être bon pour le management commercial de savoir comment maintenir voire développer une performance commerciale, mais aussi, comment dupliquer la réussite des meilleurs à l'égard des autres. Un autre intérêt managérial réside dans les incidences sur la politique de recrutement des vendeurs et sur la définition des profils induits.

Croiser les champs du marketing, de la vente et de la gestion des ressources humaines est novateur, bien que les variables observées aient déjà fait, chacune prise individuellement, l'objet d'un courant de recherche significatif. A notre connaissance, aucune recherche n'a été réalisée qui porterait sur une étude multi-traits, de traits de personnalité issus de plusieurs modèles de personnalité et, en l'occurrence, de certains traits du modèle Big Five et du modèle Type A, associés à l'estime de soi et à l'efficacité personnelle. Il paraît intéressant et

utile de les étudier plus collectivement et dans un champ nouveau de relation entre la performance du vendeur et sa situation de plafonnement. De la même manière, le plafonnement fait l'objet d'une recherche soutenue et plutôt orientée sur les positions managériales. A notre connaissance, aucune recherche n'a porté qui concernerait uniquement le vendeur, position d'entrée dans l'organisation.

L'intérêt académique de cette recherche se trouve dans ce croisement des champs du marketing, de la vente et de la gestion des ressources humaines. Il semble prometteur de croiser l'étude des déterminants de la performance et l'étude du plateau de carrière, en ayant une double approche novatrice : d'un côté en mettant en lumière certains traits de personnalité comme déterminants de la performance du vendeur et, d'un autre côté, en étudiant la situation de plateau de carrière non plus pour une position managériale, mais pour une position d'entrée dans l'organisation, telle que celle de vendeur.

Avant de répondre concrètement à toutes ces questions, nous allons d'abord traiter d'un modèle fondateur des déterminants de la performance du vendeur.

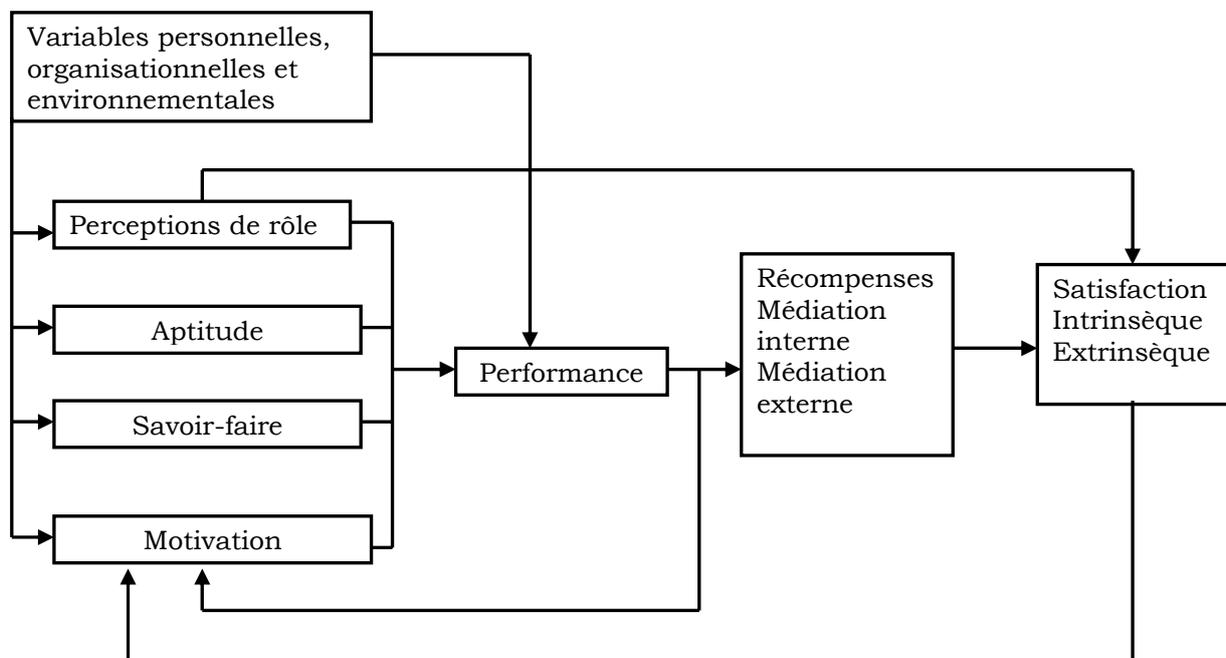
## **Chapitre I : Les déterminants de la performance du vendeur : un modèle conceptuel fondateur**

La recherche sur les déterminants de la performance du vendeur est ancienne et riche. Bien entendu, l'essentiel de cette recherche est anglo-saxonne, puisqu'aux Etats-Unis la vente est une activité fortement valorisée et reconnue. Dans ce chapitre, nous allons présenter un modèle conceptuel fondateur, celui de Walker, Churchill et Ford (1977), avec la nombreuse recherche qu'il a suscitée, puis les évolutions récentes de cette recherche. Enfin, nous éclairerons notre problématique de recherche.

### 1.1. Le modèle de Walker-Churchill-Ford (WCF)

Walker, Churchill et Ford (1977) proposent un modèle fondateur des déterminants de la performance, qu'ils ont ensuite enrichi à la suite de leur méta-analyse de 1985 (Churchill et al., 1985), en ajoutant un cinquième facteur antécédent de la performance, en l'occurrence le savoir-faire :

Figure 1 : Le modèle des déterminants de la performance du vendeur de Walker, Churchill et Ford



### **1.1.1. La performance**

Walker et al., (1979) définissent la performance comme « *le résultat de l'exécution d'un certain nombre d'activités discrètes et spécifiques, qui peuvent varier grandement selon les types de poste et de situations de vente* ». Dans ce modèle, la performance est une fonction multiplicative de la motivation, de l'aptitude et des variables de rôle. Ainsi, si un vendeur est bas dans l'un ou l'autre de ces trois facteurs, sa performance s'en ressentira négativement. En outre, il n'y a pas de distinction formelle entre la performance et le comportement, celui-ci étant ce que les individus font (les tâches sur lesquelles ils exercent un effort) dans l'exercice de leur mission. Pour un vendeur, le comportement implique l'exécution d'activités relatives à la vente. La performance représente un comportement qui a été évalué en termes de sa contribution aux objectifs de l'organisation. Ce comportement revêt un aspect normatif, qui peut être « bon » ou « mauvais » relativement aux buts et objectifs de l'organisation. Quant à l'efficacité, elle est une conséquence de la performance et elle fait référence à une sorte d'index résumé des résultats organisationnels, pour lesquels le vendeur est au moins partiellement responsable. L'efficacité n'a pas de lien direct avec le comportement et elle est fonction d'autres facteurs qui ne sont pas contrôlés par le vendeur.

Ainsi, avons-nous un résultat de la performance et ces résultats de la performance aboutissent à l'efficacité commerciale et dans cet index de résultats se retrouvent différentes composantes : chiffre d'affaires, part de marché, nombre de produits détenus, marge unitaire..., pour lesquels le vendeur n'est que partiellement responsable, puisque le vendeur ne maîtrise ni les politiques ou la stratégie de la direction, ni le potentiel de son territoire de vente ou les actions concurrentes.

Une composante de la performance est le comportement (ou comportement attendu), qui est représenté par les tâches effectuées par le titulaire du poste alors qu'il travaille. Le comportement, en tant que performance, est évalué en termes de contribution aux objectifs de l'organisation. Les efforts ou le comportement d'un vendeur sont beaucoup plus contrôlables que les résultats produits par ces efforts. Par exemple, l'atteinte ou non d'un quota de vente peut être due au vendeur lui-même ou, au quota lui-même ou à un changement dans l'environnement. Les psychologues industriels soutiennent qu'un titulaire de poste ne devrait être jugé que sur les étapes de son travail sur lesquelles il exerce un véritable contrôle et ne devrait pas être tenu pour responsable des résultats au-delà de son contrôle (Jaramillo et al. 2005 ; Pettijohn et al., 2001 ; Rich et al., 1999).

Ici, effort et performance sont confondus, puisque le montant d'effort porte à la fois sur les tâches et sur le niveau de la performance.

### **1.1.2. La motivation**

La théorie sur laquelle repose ce modèle est la théorie de l'expectation (ou théorie des attentes ou théorie VIE) issue des travaux de Vroom (1964)<sup>3</sup>. Ainsi que le précise Oliver (1974), la théorie de l'expectation de Vroom trouve sa source dans les travaux de Lewin<sup>4</sup> et de Tolman<sup>5</sup>, qui postulent que les organismes développent des expectations cognitives concernant les résultats d'un comportement et, en conséquence agissent de telle manière que le résultat désiré soit atteint.

Le modèle VIE (Valence / Instrumentalité / Expectation) de Vroom est expliqué ainsi par Lévy-Leboyer (1998) :

- Valence : c'est la caractérisation affective (désirabilité) attachée par chacun aux résultats de ses activités. La valence est liée à la hiérarchie de valeurs propre à une personne et également à ses besoins du moment.
- Instrumentalité : la performance est le résultat immédiat du travail que l'on peut qualifier de résultat de premier niveau. L'instrumentalité est la représentation des relations entre la performance et les résultats de second niveau, que sont par exemple le salaire, les primes, les promotions, les témoignages d'appréciation ou encore le sentiment d'avoir accompli quelque chose de valable. Vroom propose de concrétiser l'instrumentalité par un indice de probabilité allant de -1 (relation négative entre la performance et les résultats de second niveau) à +1 (relation très forte), en passant par 0 (aucune relation entre la performance et les résultats).
- Expectation : c'est l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires.

Les VIE constituent la source d'une motivation qui vise à satisfaire des besoins à valence positive et à éviter des événements à valence négative.

---

<sup>3</sup> Cf. Vroom V.H., *Work and Motivation*, New-York, John Wiley and Sons, 1964.

<sup>4</sup> Cf. Lewin K., *The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces*, Durham, N.C., Duke University Press, 1938.

<sup>5</sup> Cf. Tolman E.C., *Purposive Behavior in Animals and Men*, New-York, Century, 1932.

Porter et Lawler<sup>6</sup> ont complété ce modèle, en précisant que la motivation ce sont les aptitudes et compétences, mais aussi la « clarté du rôle », c'est-à-dire la précision des attentes de l'organisation concernant le travail à effectuer.

La théorie de Vroom postule que la valence d'un niveau de performance ( $V_j$ ) est une fonction multiplicative de l'interaction de la valence de  $k$  résultats et de l'instrumentalité ( $I_{jk}$ ) que la performance du niveau  $j$  va conduire au résultat  $k$ , pour tous les  $n$  résultats. Elle est mise en équation comme suit :

$$V_j = f \left[ \sum_{k=1}^n (V_k \times I_{jk}) \right]$$

Le modèle de Vroom s'intéresse essentiellement à la somme d'effort que le collaborateur va développer pour différentes tâches attachées à son poste.

La motivation est le montant de l'effort que le vendeur désire faire sur chacune des activités ou tâches associées à son poste et cette motivation du vendeur à fournir un effort sur une tâche dépend de deux variables : l'expectation et la valence. La motivation est alors le désir de fournir un effort sur des tâches spécifiques de vente, qui, c'est espéré, vont conduire à une performance améliorée sur une ou plusieurs dimensions et à une récompense accrue du vendeur. Dans ce modèle, effort et motivation ne sont pas différenciés, puisque la motivation est envisagée comme le montant d'effort que le vendeur désire faire sur chacune des activités ou tâches associées à son poste ; en augmentant son effort sur chacune de ces activités, son niveau de performance s'en ressentira sur certaines dimensions (volume de vente, profitabilité, vente aux nouveaux clients, atteinte de quotas...).

### Expectation

L'expectation peut être évaluée selon deux dimensions : son ampleur (niveau) et son exactitude. L'ampleur indique le degré auquel le vendeur pense que l'effort qu'il va déployer sur des activités de vente aura un effet sur le niveau final de la performance. Ces estimations reflètent ainsi les perceptions du vendeur sur sa capacité à contrôler ou influencer son propre niveau de performance. Le niveau général d'estime de soi et la compétence perçue pour réaliser les différentes tâches sont liés positivement au niveau d'estimations d'expectation.

---

<sup>6</sup> Cf. Porter L.W., and Lawler E.E., *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Ill., Richard D.Irwin, 1968.

Les perceptions par le vendeur des liens entre effort et performance peuvent aussi être influencées par des caractéristiques environnementales du marché au sein duquel il opère. Ces perceptions des conditions du marché économique global, du potentiel de son territoire de vente, de la force de l'intensité concurrentielle, des ruptures de stock de produits...peuvent affecter son sentiment concernant la manière dont un niveau d'effort accru va accroître sa performance. Plus il va voir ces conditions environnementales comme une restriction à sa performance, plus son évaluation d'expectation sera faible.

Pour ce qui concerne l'exactitude de l'expectation, cela recouvre la mauvaise estimation par le vendeur de la relation entre effort et performance. Ceci va le conduire à dépenser trop de temps et d'énergie à des activités à faible impact sur la performance et, pas assez, à des activités à fort impact. L'expérience du vendeur doit lui permettre d'améliorer l'exactitude de son expectation. Par ailleurs, si le vendeur perçoit une ambiguïté ou un conflit avec ses partenaires de rôle, il peut être incertain sur le lien entre effort et performance et il peut en résulter un niveau d'expectation erroné.

### Instrumentalité

L'instrumentalité est l'estimation faite par le vendeur de la probabilité qu'une amélioration donnée de sa performance sur certaines dimensions de la performance va conduire à son atteinte d'une augmentation spécifique dans le montant d'une récompense particulière. Par exemple, l'instrumentalité va être l'estimation faite par le vendeur que l'amélioration de son nombre de visites par jour conduira à l'atteinte de son quota de vente et ainsi à l'obtention de son bonus de vente.

L'instrumentalité est elle aussi évaluée selon son ampleur et son exactitude. Les variables organisationnelles et, plus particulièrement la politique de compensation, ont une influence forte sur le niveau de l'instrumentalité. En effet, si la rémunération fixe du vendeur représente 50% de sa rémunération totale, il verra plus de chance d'obtenir un meilleur salaire en améliorant sa performance, que si sa rémunération variable ne représente que 5 ou 10%. Plus le salaire fixe est important et moins le vendeur portera ses actions sur des actions de vente court terme. Cependant, le plan de rémunération ne fait pas tout, car il faut prendre en compte d'autres récompenses financières (augmentation de salaire, promotion) et d'autres récompenses non financières (reconnaissance, sentiment d'accomplissement). Chaque vendeur peut attacher une valeur particulière à l'une ou l'autre de toutes ces récompenses. Les

théoriciens de la psychologie organisationnelle (Rotter et Lawler entre autres<sup>7</sup>) prennent en compte le locus de contrôle. Plus le locus de contrôle du vendeur est interne et plus il aura le sentiment qu'une amélioration de sa performance résultera en l'atteinte de récompenses.

Concernant l'exactitude, les liens réels entre la performance sous différentes dimensions et l'atteinte de récompense qui en découle, sont déterminés par les pratiques managériales et les politiques de management sur la manière dont la performance est évaluée et sur les différents types de récompense attribués selon les niveaux atteints de performance. Le vendeur peut là aussi faire preuve d'une mauvaise interprétation et se concentrer sur des domaines de performance qui ne sont pas considérés par le management et finir par être désabusé sur sa capacité à obtenir les récompenses espérées. Son expérience est un moyen d'éviter cette inexactitude, de même que le style de management de son superviseur. L'ambiguïté de rôle peut également entraîner une estimation erronée de l'instrumentalité.

### Valence

La théorie de la pyramide des besoins de Maslow<sup>8</sup>, la théorie de la motivation de Herzberg<sup>9</sup> et la théorie d'Alderfer<sup>10</sup> suggèrent que les récompenses à médiation externe d'ordre inférieur sont plus valorisées par les individus qui sont insatisfaits de leurs atteintes par rapport à ces récompenses. Plus le vendeur est insatisfait de son salaire, de son niveau de reconnaissance et d'autres récompenses liées à ses besoins d'ordre inférieur, plus il attachera de « valence » à l'atteinte d'une augmentation de ces récompenses. A l'opposé, si le vendeur est satisfait de son atteinte de récompenses à médiation externe, la valeur pour lui d'augmentation future de ces récompenses déclinera.

Ces théories postulent également que les récompenses à médiation interne ne seront pas très valorisées par le vendeur, jusqu'à ce qu'il soit relativement satisfait des récompenses à médiation externe ; plus sa satisfaction des récompenses à médiation externe est élevée et plus sa valence pour l'augmentation de l'atteinte de récompense à médiation interne est grande.

---

<sup>7</sup> Lawler E.E., (1970), Job Attitudes and Employee Motivation: Theory, Research, and Practice, *Personnel Psychology*, 23, 223-237.

Rotter J.B., (1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80.

<sup>8</sup> Maslow A.H., (1943), A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50, 370-396 ; (1970), *Motivation and Personality*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, Harper and Row.

<sup>9</sup> Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., (1959), *The Motivation to Work*, 2<sup>nd</sup> ed., New York, John Wiley and Sons Inc..

<sup>10</sup> Alderfer C.P., (1969), An Empirical Test of a New Theory of Human Needs, *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.

L'aspect le plus controversé des théories de Maslow et d'Alderfer est leur proposition que les récompenses à médiation interne ont une utilité marginale croissante : plus le vendeur est satisfait des récompenses à médiation interne qu'il reçoit, plus il accordera une valeur élevée à de futures augmentations de ces récompenses.

### **1.1.3. Les variables personnelles, organisationnelles et environnementales**

Les variables personnelles qui sont ici jeu sont plutôt des variables « descriptives » : âge, situation matrimoniale, taille de la famille, formation académique, expérience du poste, phase de la carrière, race... Néanmoins, Teas (1981) précise quatre variables qui sont liées à la motivation : le locus de contrôle, l'estime de soi, la perception de ses compétences et l'ancienneté dans le poste de vendeur.

Les variables organisationnelles qui sont considérées recouvrent le niveau de proximité (d'étroitesse) de la supervision, la politique managériale, l'influence du vendeur sur la détermination des standards de supervision, la politique de recrutement, la formation à la vente, le climat organisationnel...

Les variables environnementales ne sont pas prises en compte, puisque qu'elles recouvrent des éléments macro-économiques sur lesquels le management n'a pas réellement de prise (conditions économiques et taux de chômage par exemple).

### **1.1.4. Les perceptions de rôle**

Le rôle est fortement défini à travers les attentes, les demandes et les pressions faites au vendeur par ses partenaires dans le rôle (le management, son superviseur direct, ses clients, sa famille). Les perceptions que le vendeur a de ces attentes et de ces demandes influencent notablement sa définition de son rôle et son comportement dans son poste.

La clarté du rôle fait référence au degré auquel les perceptions par le vendeur des demandes de ses partenaires de rôle sont claires. Ce que le vendeur pense que ses supérieurs attendent de lui correspond-il de fait à leurs attentes et à leurs demandes ?

La perception de conflit de rôle apparaît dès lors que le vendeur croit que les demandes de rôle de deux ou plus de ses partenaires de rôle sont incompatibles et qu'il lui est impossible de

les satisfaire en même temps (par exemple : son client lui demande une ristourne sur un produit et son chef des ventes refuse qu'une ristourne soit faite sur ce type de produit).

La perception d'ambiguïté de rôle existe lorsque le vendeur ressent qu'il n'a pas l'information nécessaire pour accomplir correctement sa tâche. Il peut être incertain sur ce que tout ou partie de ses partenaires attendent de lui dans certaines situations, comment il devrait satisfaire ces attentes ou, comment sa performance va être évaluée et récompensée.

Ces auteurs (Walker et al., 1977) attirent l'attention sur le fait que les variables personnelles et organisationnelles peuvent modérer la perception de rôle. Par exemple, plus un vendeur gagne en expérience, plus il a de chance d'acquiescer une compréhension précise de ce qui est attendu de lui et de la façon dont il sera évalué. De la même manière, l'expérience va lui apprendre quelles demandes de rôle peuvent être ignorées ou aboutir à un compromis, l'aidant ainsi à réduire et à faire face aux conflits auxquels il est confronté. Plus l'expérience du vendeur dans le poste est importante, moins il sera confronté au manque de clarté, à l'ambiguïté et au conflit. La formation continue est également un facteur à prendre en compte puisqu'elle vise aussi à agir sur la courbe d'expérience du vendeur : plus le vendeur aura de formation, plus sa perception de rôle en sera positivement affectée.

Le style de supervision du superviseur va également influencer la perception du rôle. En effet, plus le vendeur est « étroitement » managé, plus il apprend vite ce que son management attend de lui et sur la façon dont il sera évalué. De même, si un vendeur peut donner son input sur le management ou s'il peut influencer sur les standards utilisés pour définir et évaluer la performance, il les comprendra d'autant mieux complètement et précisément (Hackman et Lawler, 1971 ; Morris et al., 1991 ; Teas, 1980, 1981).

### **1.1.5. L'aptitude**

L'aptitude commerciale d'un individu est considérée comme une contrainte par rapport à sa capacité à réaliser son travail de vente selon une compréhension adéquate de son rôle et une motivation à atteindre un résultat. Ces aptitudes peuvent classées en grandes catégories telles que la capacité intellectuelle globale, les traits de personnalité et les intérêts professionnels.

Analysé sous l'angle de la motivation, la capacité à exécuter avec succès une tâche spécifique est une variable modératrice dans la relation entre l'effort que le vendeur fournit sur une tâche et le niveau de performance atteint qui en résulte sur la dimension de la performance. C'est

pourquoi, la capacité ou l'aptitude qu'il faut prendre en compte et les façons appropriées de la mesurer, sont donc très spécifiques à la tâche et les mesures appropriées de ce construit peuvent varier énormément selon les industries, les types de produit...en fonction des tâches spécifiques qui doivent être réalisées et des dimensions de la performance qui sont considérées comme importantes. Une mesure générale de l'aptitude peut souvent ne pas prendre en compte cet aspect spécifique des tâches (Walker et al., 1985).

L'aptitude peut en fait affecter la performance de façons bien différentes qu'en modérant simplement la capacité d'un individu à faire son travail ; cela peut aussi toucher sa motivation à être performant. Il faut également prendre en considération l'aptitude perçue du vendeur et son niveau général de confiance en soi, qui vont fortement influencer son niveau d'expectation. C'est pourquoi, l'intelligence du vendeur et ses perceptions de sa propre capacité de vendeur peuvent influencer fortement sur sa motivation à fournir un effort sur différents aspects de son poste. Ainsi, des mesures objectives de l'aptitude commerciale peuvent se révéler insuffisantes et peut-être l'aspect prédictif pourrait-il être amélioré en incluant également des mesures de l'aptitude perçue.

#### **1.1.6. Le savoir-faire**

Le niveau de savoir-faire a trait à la compétence apprise pour accomplir les tâches nécessaires et inclut des capacités apprises telles que les relations interpersonnelles, les principes de leadership, la connaissance technique, les techniques de présentation...

Les savoir-faire sont des niveaux de compétence qui peuvent changer rapidement avec l'apprentissage et l'expérience, alors que l'aptitude consiste en des capacités personnelles persistantes. Ford et al. (1987) distinguent trois composantes du savoir-faire :

- les compétences interpersonnelles (ex. : savoir comment faire face et résoudre les conflits),
- les compétences de vente (ex. : savoir comment faire une présentation de vente et comment conclure une vente),
- les compétences techniques (ex. : connaissance des caractéristiques et des avantages du produit, connaissance des procédures requises par les politiques internes).

S'il n'y a pas de relation entre l'expérience dans le poste et le savoir-faire, en revanche il peut y avoir une relation positive entre l'expérience et le niveau d'expectation. En effet, plus le

vendeur gagne en expérience, plus il a l'occasion d'améliorer à la fois ses savoir-faire et sa confiance dans sa capacité à obtenir des résultats.

### **1.1.7. Les récompenses**

Les récompenses à médiation externe représentent ces récompenses qui sont contrôlées et proposées par des personnes autres que le vendeur, comme les managers ou les clients. Elles recouvrent le salaire, les incitations financières, la sécurité, la reconnaissance et l'avancement. Les récompenses à médiation interne représentent celles que le vendeur atteint largement pour lui-même. Elles recouvrent les sentiments d'accomplissement, de développement personnel, de développement de carrière et d'estime de soi. L'importance que chacun accorde à ces récompenses va fortement influencer sa motivation à être performant.

### **1.1.8. La satisfaction**

La satisfaction intrinsèque est liée aux récompenses à médiation interne (satisfaction avec le travail lui-même et avec les opportunités de développement personnel et d'accomplissement). La satisfaction extrinsèque est liée aux récompenses à médiation externe offertes au vendeur (satisfaction avec le salaire, avec les politiques et les supports de la société, avec la supervision, avec les collègues, avec les chances d'avancement et avec les clients). La satisfaction est également impactée par les perceptions du rôle et un vendeur qui vit un conflit important ou une incertitude dans l'emploi sera moins performant qu'un vendeur qui ne les vit pas.

Ce modèle conceptuel a fortement influencé la recherche concernant la force de vente et nous verrons plus loin certains des résultats de cette recherche.

### **1.1.9. Bref aperçu des théories de la motivation**

Si la théorie de l'expectation est la théorie la plus couramment étudiée pour ce qui concerne les populations commerciales, il paraît intéressant de faire un bref survol des autres théories de la motivation.

Si nous nous fondons sur la taxonomie proposée par Kanfer (1990) et présentée par Roussel (2000), la motivation repose sur trois paradigmes :

- le paradigme des besoins-mobiles-valeurs,
- le paradigme du choix cognitif,
- le paradigme de l'autorégulation-métacognition.

Par souci de simplification de lecture, les références bibliographiques ne sont pas indiquées ici en notes de bas de page et peuvent être retrouvées dans le document de Roussel (2000).

Le paradigme des besoins-mobiles-valeurs cherche à comprendre ce qui motive l'individu à travailler et comprend trois grandes familles théoriques :

- Les théories des besoins (Maslow, 1943 ; Alderfer, 1969 ; Herzberg, 1957, 1959, 1971).
- Les théories classiques de la motivation intrinsèque :
  - o La théorie de l'évaluation cognitive (Deci et Ryan, 1971, 1975, 1985).
  - o La théorie des caractéristiques de l'emploi (Hackman et Oldham, 1975, 1976, 1980).
- Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité :
  - o La théorie de l'équité (Adams, 1963, 1965).
  - o Le concept de justice organisationnelle (Greenberg, 1987, 1990).

Le paradigme du choix cognitif cherche à comprendre comment le mécanisme de la motivation fonctionne, quels sont les processus qui mènent du déclenchement du comportement aux actions et aux réalisations allant dans le sens de ce qui est attendu par l'organisation. Les théories de l'expectation, de l'attribution et de la dynamique de l'action sont regroupées au sein du paradigme des choix cognitifs, qui a largement dominé la

recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960. La taxonomie de Kanfer (1990) propose de les classer selon trois approches :

- L'approche cognitive-interactionnelle classique : théorie du mobile à l'accomplissement (Atkinson, 1957).
- L'approche cognitive-intermittente : théorie de la motivation ou théorie VIE de Vroom (1964) ; Modèles de Porter-Lawler (1968) et de Nadler-Lawler (1977).
- L'approche des dynamiques de l'action (Atkinson, Birch et Kuhl, 1970, 1978, 1984).

Le paradigme de l'autorégulation-métacognition envisage de façon complémentaire les processus de choix et les processus cognitifs d'autorégulation. Les processus de choix agiraient davantage en amont dans le processus motivationnel, au niveau de l'intention d'action et de la volition. Les processus cognitifs d'autorégulation seraient les mieux appropriés pour expliquer le processus motivationnel au niveau de l'action et du comportement effectif. Il repose sur quatre théories :

- La théorie de la fixation des objectifs (Locke, 1968, 1981).
- La théorie socio-cognitive ou théorie de l'apprentissage social (Bandura, 1986, 1991).
- La théorie du contrôle (Carver et Sheier, 1981).
- L'apparition des théories de l'autodétermination (Deci et Ryan, 1991 ; El Akremi, 2000), qui reposent sur trois théories : la théorie de l'évaluation cognitive, la théorie de l'orientation à la causalité, la théorie de l'intégration de soi.

Selon Roussel (2000), tous ces modèles théoriques intégrateurs tentent de proposer un agencement cohérent de théories qui finalement se complètent. Toutes ces théories s'orientent vers une analyse de la motivation au travail qui renvoie à celle de la « volonté de bien faire ». Volition et performance sont les deux variables qui encadrent la « boîte noire » de la motivation. La volition est en amont et se manifeste par la décision d'agir. La performance est en aval et elle est la résultante du processus motivationnel, non pas au sens exclusif de rendement, mais plus largement de travail bien fait. « Faire du bon travail au mieux de ses capacités » serait l'expression visible de la motivation.

Nous aurions ainsi le processus suivant :

Volition (décision d'agir) → Processus motivationnel → Performance

## 1.2. Revue élémentaire de la recherche sur les déterminants de la performance

La recherche issue soit de la théorie de l'expectation, soit du modèle WCF, soit plus généralement des déterminants de la performance offre une large panoplie de résultats, que nous proposons de résumer ci-après :

Tableau 1 : Antécédents des composants de la motivation du vendeur pour les caractéristiques individuelles (source : Cron et al., 1998)

Type d'antécédent	Valences		Expectations	Instrumentalités
	Niveau supérieur	Niveau inférieur		
Caractéristiques individuelles	Churchill et al., (1979a)		Teas (1981) Estime de soi (+)	Teas (1981) Orientation Interne/Externe (+)
	Age (-) Ancienneté (-) Non marié (+) Formation (+) Taille de la famille (-)	Age (+) Ancienneté (+) Marié (+) Taille de la famille (-)	Kohli (1985) Estime de soi (+)	
	Ingram et Bellenger (1983)			
	Estime de soi (-) Ancienneté (+)	Ancienneté (-) Age (+/-) Formation (-) Revenus (-)		
	Ford et al., (1985)			
Age (-) Ancienneté (-) Non marié (+) Taille de la famille (-)				

Nous pouvons remarquer que si les traits de personnalité du vendeur étaient évoqués précédemment avec l'aptitude, l'estime de soi figure parmi les caractéristiques individuelles.

Les études qui portent sur la relation entre le conflit de rôle et la performance sont plus contradictoires. Une relation négative est confirmée par Bagozzi (1978), Lysonski (1985), Singh (1998) et Sohi (1996), alors qu'une relation positive est confirmée par Behrman et Perreault (1984), Miao et Evans (2007) et Michaels et al. (1987). Quant à Grant et al. (2001), ils ne constatent aucune relation. Certains auteurs (Behrman et Perreault, 1984 ; Miao et Evans, 2007) plaident en faveur d'une autre approche. Selon eux, il faut distinguer séparément les deux types de performance (résultats et comportement) ; le conflit de rôle peut en fait être positif et développer la performance des résultats, en stimulant l'effort du vendeur, alors que son rôle sur la performance est négatif et indirect à travers l'ambiguïté de rôle.

Par ailleurs, d'autres études ont porté sur le rôle négatif du conflit de rôle sur la satisfaction (Miao et Evans, 2007) et sur la relation positive entre la performance et le niveau d'expectation (DeCarlo et al., 1997).

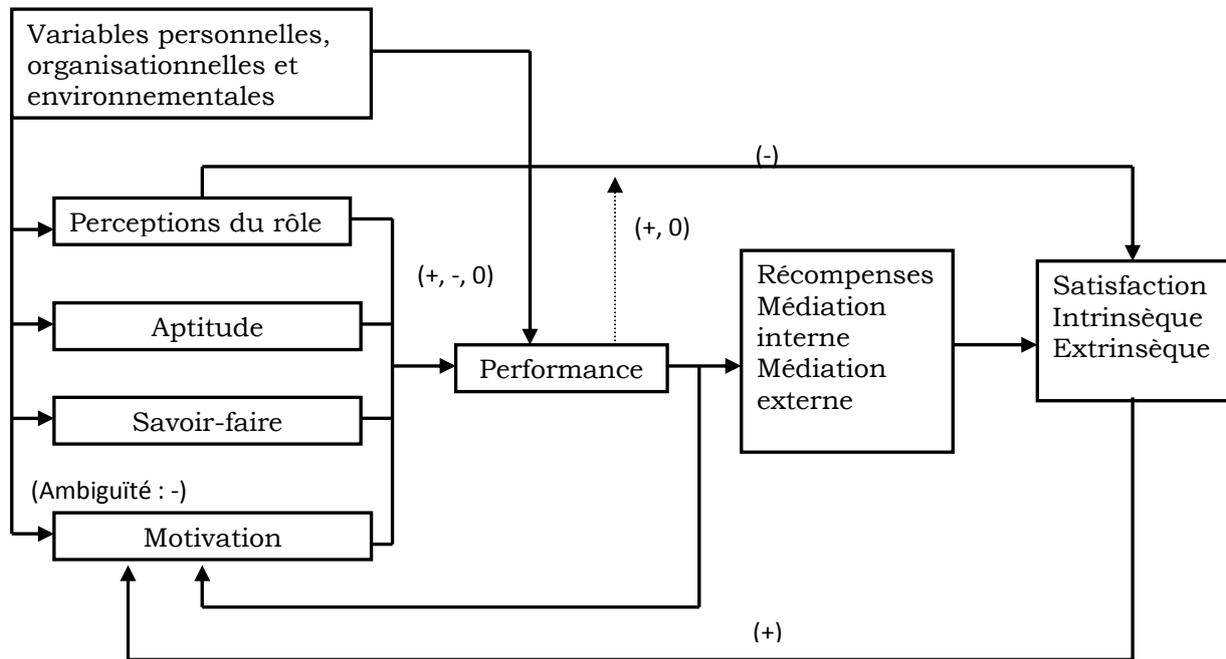
Des études ont confirmé la relation négative entre, d'une part, l'ambiguïté de rôle et la performance (Challagalla et Shervani, 1996 ; Grant et al., 2001 ; Miao et Evans, 2007) et, d'autre part, entre l'ambiguïté et la satisfaction (Grant et al., 2001 ; Teas, 1980). L'ambiguïté est également liée négativement à la motivation intrinsèque (Grant et al., 2001)

Pour ce qui concerne la motivation, certains auteurs proposent de faire une distinction entre la motivation intrinsèque (le plaisir ou la valeur de l'activité en soi) et la motivation extrinsèque (la valeur que l'individu attribue aux résultats d'une action et l'évaluation qu'il fait de la probabilité de réaliser ces résultats). Si la recherche en marketing-vente traite plutôt de la motivation comme un construit global, la recherche en psychologie organisationnelle la traite sous ses deux dimensions cognitive et affective (Miao et Evans, 2007). Amabile et al. (1994) précisent que la motivation intrinsèque inclut l'orientation au challenge (cognitif) et le plaisir à la tâche (affectif), alors que la motivation extrinsèque inclut l'orientation compensation (cognitif) et l'orientation reconnaissance (affectif). Une relation positive a été observée entre la motivation intrinsèque et la satisfaction (Grant et al., 2001).

La relation est positive entre la performance et la satisfaction (Yilmaz, 2002). Ce même auteur observe que l'ancienneté est une variable modératrice de la relation significative entre la performance et la satisfaction intrinsèque, cette relation étant plus forte pour les vendeurs qui ont plus de deux années d'ancienneté que pour les autres. Si l'on considère l'âge (moins de 30 et plus de 30 ans), cette même relation est non significative pour les moins de 30 ans et très significative pour les plus de 30 ans. De la même manière, la relation entre la satisfaction extrinsèque et la performance est plus forte pour les vendeurs qui ont plus de deux ans d'ancienneté que pour les autres ; Jepsen et Sheu (2003) ne relèvent pas eux de relation entre l'âge et la satisfaction. Cette relation entre la performance et la satisfaction avait déjà été établie auparavant (Bagozzi, 1980 ; MacKenzie et al., 1998), mais elle avait aussi été non observée (Brown et Peterson, 1993). Néanmoins, Brown et Peterson (1993, 1994) notent, d'une part, l'importance des antécédents de perception de rôle et d'effort (sont-ils contrôlés ou non) dans cette relation et, d'autre part, le fait que la satisfaction est un construit multi-facettes, et que prendre la satisfaction globale peut induire des résultats contradictoires. Ensuite, dans cette même étude, ces auteurs relèvent l'effet modérateur du mode de récompense sur la relation performance – satisfaction intrinsèque et extrinsèque ; cette relation est plus forte pour les vendeurs qui sont payés uniquement sur la base d'une commission, que pour les vendeurs qui ont un mode de rémunération mixte (commission et fixe). Enfin, une troisième variable modératrice est suggérée : le niveau de performance auto-évaluée. La relation entre la performance et la satisfaction intrinsèque est insignifiante pour les vendeurs qui s'auto-évaluent en performance faible et très significative et positive pour ceux qui s'auto-évaluent en performance élevée.

En résumé, les relations observées dans le modèle WCF peuvent être figurées ainsi :

Figure 2: Modèle WCF amendé partiellement des études réalisées



L'exhaustivité est difficile, car de nombreuses études sont issues de ce modèle qui intègrent de nombreuses autres variables comme la proximité de la supervision, l'influence sur le processus de décision, le locus de contrôle, le feedback, la variété du poste, le climat organisationnel, l'engagement au poste, l'engagement organisationnel, l'engagement de carrière, les caractéristiques organisationnelles (dont les modes d'évaluation de la performance), la performance passée... (Bashaw et Grant, 1994 ; Christen et al., 2006 ; Ingram et Bellenger, 1983 ; Ingram et al., 1989 ; Jaworski et Kholi, 1991 ; Lassk et al., 2001 ; Pettijohn et al., 2001 ; Rayton, 2006 ; Teas, 1980 ; Teas et McElroy, 1986 ; Tyagi, 1982, 1985 ; Wofford et al., 1992). Dans ces recherches, certaines variables comportementales (engagement, locus de contrôle...) sont prises en compte pour étudier leur relation avec la performance ou la satisfaction, cette dernière variable étant souvent privilégiée.

Si le modèle de Walker et al. (1977, 1985) a été largement confirmé, certains auteurs cependant proposent de l'affiner, notamment en prenant davantage en compte les traits de personnalité du vendeur et en introduisant l'effort comme variable médiatrice entre certains déterminants et la performance.

### **1.3. Nouvelles approches de recherche**

Dans cette partie, nous allons traiter respectivement de l'effort et des traits de personnalité ; l'effort comme variable qui peut être médiatrice entre la performance et, certains traits de personnalité.

#### **1.3.1. L'effort**

Certains auteurs (Behrman et Perreault, 1984 ; Lusch et Serpkenci, 1990 ; Walker et al., 1977) considèrent l'effort comme étant une partie de la performance, qui est elle un construit agrégé de l'effort, de la compétence et des résultats et, ils ne considèrent pas l'effort comme un construit à part entière.

D'autres auteurs (Chonko, 1986 ; Ingram et al., 1989) considèrent au contraire l'effort comme un résultat de la motivation et de l'engagement et la performance, comme un résultat de cet effort. Dans leur étude, Ingram et al. (1989) mettent bien en lumière la relation entre l'effort et la performance et le fait, qu'il s'agit de deux construits distincts. Christen et al. (2006) recommandent de distinguer l'effort, qui est un input dans le travail et la performance, qui est un output de cet effort ; la performance augmentant avec l'effort. Cet input résulte-t-il d'un élément motivationnel ? Nous pourrions le penser puisque intuitivement l'effort devrait être un premier résultat de la volition.

D'autres auteurs font eux une distinction entre la motivation et l'effort, celle-là étant un antécédent de celui-ci (Brown et Peterson, 1994 ; Naylor et al., 1980 ; Walker et al., 1977). L'effort est conceptuellement différent, puisqu'il représente la force, l'énergie ou l'activité par laquelle le travail est accompli, alors que la motivation représente l'état psychologique ou la prédisposition de l'individu eu égard à ses choix impliquant la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Dans cette optique, Chonko (1986) remet ainsi en question la théorie de l'expectation, en ce sens qu'elle considère l'effort comme pouvant être, dans une certaine mesure, une prédisposition qui se généralise à travers différentes situations de travail. Ainsi, certaines personnes travailleraient-elles dur et d'autres non et une de ces tendances

comportementales pourrait être par exemple l'implication<sup>11</sup>, vue comme une croyance normative internalisée. L'effort devient alors un résultat de la motivation et de l'implication.

L'effort n'est pas un construit à facette unique et les chercheurs distinguent deux composantes de l'effort : le niveau (travailler dur, « working hard ») et la direction (travailler bien, intelligemment, « working smart »). Sujana et al. (1994) définissent ainsi ces deux composantes :

- « working hard » : montant global d'effort consacré par le vendeur à son travail,
- « working smart » : comportements dirigés en vue de développer la connaissance concernant les situations de vente et d'utiliser cette connaissance en situations de vente.

La relation de l'effort (variable médiatrice) vers la performance a été mise en lumière dans de nombreuses recherches (Brown et Peterson, 1994 ; Christen et al., 2006 ; Ingram et al., 1989 ; Jaramillo et Prakash, 2008 ; Sujana et al., 1988, 1994).

Ainsi, puisque la performance résulte d'un certain niveau d'effort, nous considérerons la performance comme une conséquence du montant d'effort qui a été fourni dans une tâche spécifique ou une succession de tâches. D'autre part, nous considérerons également la motivation comme un antécédent de l'effort. L'effort peut être défini comme le montant de

---

<sup>11</sup> Ainsi que le notent Charles-Pauvers et al. (2006), la traduction de « work commitment » fait débat : les problèmes de définition et de terminologie ont été évoqués dès 1991 par J.P. Neveu. Il soulignait que deux termes dans les travaux de langue anglaise, désignaient les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail : *involvement* et *commitment*. Le premier concernait selon lui l'adéquation homme/emploi (« *job involvement* ») et le deuxième les rapports développés par l'individu envers l'organisation qui l'emploie (« *organizational commitment* »). Il remarquait également que ces deux termes avaient été traduits par « *implication* » dans la recherche française et proposait une clarification de la terminologie pour faciliter le développement des recherches mobilisant ce concept. Il suggérait alors d'introduire le terme « *engagement* », en référence aux travaux des chercheurs en psychologie, pour illustrer la relation individu/emploi, tandis que le terme « *implication* » désignerait les rapports individu/organisation. Depuis, les travaux de P. Morrow (1993) ont conduit la plupart des chercheurs français à adopter le terme plus général d'implication au travail, englobant ainsi toutes les formes d'implication (dans l'emploi, dans l'organisation, mais aussi dans la carrière, la profession...). Cet accord sur la terminologie apparaît notamment dans l'ouvrage publié par le groupe de recherche « *implication* » de l'AGRH, coordonné par J.P. Neveu et M.Thévenet, intitulé « *L'implication au travail* » (2002). Cependant, des travaux en langue française utilisent parfois aujourd'hui le terme « *d'engagement organisationnel* ». Or, d'un point de vue conceptuel, la notion d'engagement chevauche le concept de motivation, en précisant que l'individu s'engagerait dans son travail par le déploiement d'efforts intenses. Cette approche entraîne donc une confusion, en croisant partiellement le concept de « *commitment* » avec celui de motivation. L'implication se démarque du concept de motivation en soulignant l'importance de l'attachement (affectif, calculé ou de continuité, normatif) dans le rapport de l'individu à son organisation ou à son travail.

l'énergie consacré à une action dans un temps donné (persistance) et avec un certain niveau d'intensité (Brown et Peterson, 1994).

### **1.3.2. Les traits de personnalité**

Dans leur méta-analyse Churchill et al. (1985) notent qu'aucun des déterminants ne compte pour un grand poids dans la variation, qui est de 10% en moyenne. En revanche, si l'on classe ces déterminants selon le nombre des variations de corrélations observées, les variables personnelles arrivent en tête (deux inventaires de personnalité ont été utilisés pour uniformiser ces caractéristiques personnelles), suivies respectivement par le savoir-faire, les variables de rôle, l'aptitude, la motivation et les facteurs organisationnels et environnementaux. Ils indiquent également que la force de la relation entre les déterminants majeurs et la performance du vendeur est affectée par le type de produit vendu par le vendeur et que les déterminants de la performance sont spécifiques au poste.

Assez rapidement, les traits de personnalité ont été intégrés dans un modèle des déterminants de la performance du vendeur. Nous avons vu précédemment que c'était le cas avec l'estime de soi (Bagozzi, 1978 ; Ingram et Bellenger, 1983 ; Teas, 1981).

L'esprit de compétition et l'efficacité personnelle ont également été pris en compte (Brown et Peterson, 1994 ; Brown et al., 1998 ; Krishnan et al., 2002). Nous verrons dans le chapitre suivant que la rigueur est un quatrième trait de personnalité très attaché à l'étude des populations commerciales.

Nous aborderons dans le prochain chapitre l'évolution concernant la performance. Historiquement, les travaux de recherche se sont essentiellement focalisés sur les liens de causalité entre un déterminant psychologique, parfois plusieurs, et la performance au travail. Un courant récent vise à aborder les propriétés comportementales de la performance dans une perspective multidimensionnelle (Charles-Pauvers et al., 2006). Nous verrons également que si le caractère prédictif de l'influence de la personnalité sur la performance d'un individu a pu être considéré comme faible, certains travaux remettent en cause ceux qui ont pu être réalisés par le passé et certains traits de personnalité semblent réellement prédictifs de la performance. Enfin, l'utilisation importante de tests ou d'outils d'évaluation de la personnalité dans

l'univers des organisations témoigne de la conviction pour bon nombre de praticiens, d'un lien significatif entre les traits de personnalité et la performance des individus.

Nous allons maintenant aborder la performance sous différents angles.

#### Résumé du chapitre I

Walker et al. (1979) ont proposé un modèle conceptuel fondateur concernant les déterminants de la performance du vendeur. Ce modèle conceptuel fait référence à la théorie de la motivation VIE (ou théorie de l'expectation ou théorie de l'attente), qui est une théorie largement utilisée dans l'étude de la motivation du vendeur.

Le modèle conceptuel de Walker et al. (1979) a suscité de nombreuses recherches et dans leur méta-analyse de 1985, ils constatent que les caractéristiques personnelles du vendeur, sa personnalité, sont un déterminant de la performance majeur. L'estime de soi a été un des premiers traits de personnalité étudié, comme l'ont été ensuite l'esprit de compétition et l'efficacité personnelle.

Si certains auteurs considèrent l'effort comme étant une partie de la performance, d'autres le considèrent plutôt comme un construit à part entière. A cet égard, la performance serait alors un résultat de l'effort, qui lui-même serait déterminé par la motivation. Deux facettes sont distinguées dans l'effort : le niveau de l'effort (travailler dur, « working hard ») et la direction de l'effort (travailler bien, « working smart »).





## **Chapitre II : La performance et l'évaluation de la performance du vendeur**

Pour traiter de la performance, il convient dans un premier temps de définir le terme de performance, selon que l'on se place sous l'angle de la psychologie organisationnelle/industrielle ou sous l'angle des sciences de gestion. Nous aborderons ensuite la mesure, puis l'évaluation de la performance.

## **2.1. Définition de la performance**

Dans le langage courant la performance est ainsi définie dans Le Petit Robert : « *Résultat chiffré obtenu dans une compétition* ». Il s'agit donc de la conséquence (chiffrée, donc mesurée et mesurable) d'un acte et la performance semble un construit unidimensionnel. Dans le champ de la recherche académique, la performance est un construit multidimensionnel, sans qu'un consensus se dégage réellement.

### **2.1.1. La performance en psychologie organisationnelle**

Dans leur rappel historique, Arvey et Murphy (1998) distinguent deux approches de la performance sous l'angle de la psychologie industrielle/organisationnelle. Tout d'abord, Campbell (1990) et Campbell et al. (1993) proposent une vision par nature multidimensionnelle de la performance, avec un modèle multifactoriel qui identifie huit dimensions comportementales de la performance. Ces huit facteurs seraient universels (ils peuvent être observés dans n'importe quelle firme), génériques (leur contenu est modifiable selon les contraintes et les spécificités propres à chaque entreprise) et indépendants (ils ne sont pas, tous ensemble, adaptés à chaque emploi d'une entreprise). Un emploi donné dans une entreprise pourra n'être concerné que par quelques facteurs, mais l'ensemble de ces facteurs devraient se retrouver dans la palette d'emplois qu'offre l'entreprise. Ces huit dimensions ou propriétés comportementales sont :

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (ex. les techniques de négociation pour un vendeur).

- Les compétences dans les tâches non-spécifiques à l'emploi : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'entreprise. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité.
- La communication écrite et orale : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement.
- Les efforts au travail : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants.
- Le maintien d'une discipline personnelle : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs, tels que l'abus d'alcool, l'infraction aux règles internes, l'absentéisme...
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider et développer ses collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif.
- Superviser : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leadership exprimées par l'individu et observées dans son art de manager une équipe.
- Manager et administrer : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation de ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles).

Ensuite, une autre approche considère que la nature du travail change et qu'il en est ainsi des différentes définitions du travail et de la performance au travail. Cascio (1995) et Ilgen et Hollenbeck (1991) proposent de se centrer sur les compétences personnelles requises pour réaliser différentes attitudes et actions, plutôt que sur une revue étroite des tâches et actions inhérentes à des attitudes et actions fixes. Dans cette optique, Borman et Motowidlo (1993, 1997) distinguent deux types de performance : la performance dans la tâche et la performance contextuelle. La performance dans la tâche concerne la maîtrise avec laquelle l'individu réalise les activités techniques de base nécessaires à son poste et décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences.

La performance contextuelle est définie comme la maîtrise des comportements de l'individu qui contribuent à l'efficacité de l'organisation, par leurs effets sur le contexte psychologique,

social et organisationnel du travail. Ces facteurs contextuels incluent des aspects tels que la persistance de l'enthousiasme et des efforts additionnels, être volontaire pour effectuer des tâches qui ne sont pas dans l'exercice normal de sa fonction et, adhérer et apporter son support aux objectifs de l'organisation.

Cette notion de performance contextuelle est à mettre en parallèle avec celle de citoyenneté organisationnelle (Organizational Citizenship Behavior, OCB) présentée par Bateman et Organ (1983), qui recouvre cinq facteurs caractéristiques :

- l'altruisme : comportement directement tourné vers l'aide d'une personne en particulier, dans des situations de face à face,
- le fait d'être consciencieux : comportements impersonnels en conformité avec les règles de l'entreprise (ponctualité...),
- la sportivité : le fait de ne pas se plaindre de choses banales,
- la courtoisie : le fait de consulter les autres avant de réaliser des actions,
- la vertu civique : le fait de se soucier de questions préoccupantes pour l'organisation.

Brief et Motowidlo (1986) dans le même ordre d'idée définissent le comportement prosocial (Prosocial Organizational Behavior, POB), qui est un comportement réalisé dans l'intention de promouvoir le bien-être des individus ou des groupes auxquels ce comportement est destiné. Les différences majeures entre OCB et POB sont que POB peut être à la fois prescrit comme un comportement in-rôle et extra-rôle, alors que OCB n'est par définition qu'extra-rôle et, POB peut être un comportement négatif (contreproductif) pour l'organisation, mais positif à l'égard des individus (par exemple, un individu peut aider un collègue qui a des problèmes personnels et, à cause de cet acte prosocial, ne pas respecter une date limite importante).

Cependant, des travaux récents mettent en évidence des construits sous-jacents. Coleman et Borman (2000) proposent des catégories de comportements en fonction du bénéficiaire et alors de distinguer les comportements citoyens tournés vers l'individu, de ceux tournés vers l'organisation. Ainsi, altruisme et courtoisie appartiendraient au premier groupe, tandis que sportivité, vertu civique et fait d'être consciencieux seraient rattachés au second.

Enfin, Podsakoff et al. (2000) proposent à la suite de leur méta-analyse, de réorganiser OCB en sept dimensions : altruisme, sportivité, loyauté organisationnelle, conformité organisationnelle, initiative individuelle, développement personnel et vertu civique.

Afin de bien prendre en compte la performance dans la tâche et la performance contextuelle, Motowidlo (2003) propose la définition suivante de la performance au travail : « *La performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* ». Il s'agit donc d'abord de prendre en compte des épisodes de comportement (réalisation d'objectifs fixés, conclusion d'une vente...), qui représentent un agrégé de comportements discrets sur plusieurs périodes de temps. Ensuite, la performance de l'individu se réfère à des comportements attendus et valorisés par l'entreprise. Ainsi, l'individu peut-il être performant sur certaines actions et moins sur d'autres et cette performance peut, elle aussi, varier au cours du temps. A tout moment cet ensemble de comportements pourra être évalué, afin de produire une évaluation globale de la performance.

La performance en psychologie industrielle/organisationnelle est donc distinguée entre performance dans la tâche et performance contextuelle. Dans un effort de synthèse des nombreuses recherches sur la performance dans la tâche et la performance contextuelle, Arvey et Murphy (1998) notent que dans l'ensemble, ces travaux indiquent que ce sont les capacités cognitives qui sont le plus à même de prédire la performance dans la tâche et, des variables de personnalité qui seraient plus critiques pour prédire la performance contextuelle.

### **2.1.2. La performance en sciences de gestion**

Comme nous l'avons vu précédemment, Walker et al. (1979) définissent la performance du vendeur comme « le résultat de l'exécution de plusieurs tâches discrètes et spécifiques, qui peuvent varier énormément selon les types de poste et de situations de vente ». Bien qu'ils distinguent la performance de la tâche et la performance du comportement, leur définition de la performance reste très centrée sur la performance de la tâche. Churchill et al., (1985) ont conceptualisé la performance comme étant composée de trois construits : le comportement, la performance et l'efficacité. La recherche fournie sur la performance présente des conceptualisations différentes de ce construit, comme nous allons le voir.

#### Performance : le résultat et le comportement

La performance des résultats concerne les résultats réalisés par le vendeur par rapport aux buts de l'organisation. Ce sont des résultats quantitatifs consécutifs de ses efforts et de ses compétences (Babakus et al., 1996 ; Behrman et Perreault, 1982 ; Cravens et al., 1993 ;

Parissier et al., 2005). Dans ces résultats, il faut distinguer les résultats qui sont dus au vendeur lui-même (une vente conclue) et ceux qui sont dus à son entreprise, grâce à sa stratégie et à ses politiques marketing et commerciales. Parissier et al. (2005) proposent de nommer « performance spécifique » la contribution personnelle du vendeur à travers ses efforts individuels et ses compétences propres et de nommer « performance non spécifique », les résultats que l'entreprise dégagerait seule sans le vendeur.

Anderson et Oliver (1987) quant à eux, considèrent la performance sous deux angles : le résultat et le comportement. La performance comportementale concerne les différentes compétences et activités nécessaires exigées par le poste de vendeur et peut comprendre des comportements tels que la vente adaptative, le travail en équipe, les présentations de vente, la planification commerciale et les activités de support de vente. La performance des résultats concerne les résultats attribuables au vendeur et peut comprendre des résultats tels que le chiffre de ventes, la part de marché, le nombre de nouveaux clients, voire la satisfaction client ou la rentabilité.

Quant à Cravens et al. (1993), ils conceptualisent la performance du vendeur selon trois construits inter-reliés : la performance de comportement non-vendant, la performance de comportement vendant et la performance de résultat. Ces auteurs utilisent l'échelle de Behrman et Perreault (1982) comme source de leur conceptualisation de la performance. Cette échelle distingue cinq dimensions basiques de la performance du vendeur : l'utilisation de la connaissance technique ; la production d'information ; le contrôle des dépenses ; la réalisation de présentations de vente et l'atteinte des objectifs de vente.

La performance de comportement non-vendant concerne toutes ces activités demandées au vendeur qui ne visent pas à générer des ventes, au moins dans le court terme. Les activités « production d'information » et « contrôle des dépenses » entrent dans ce type de comportement.

La performance de comportement vendant concerne toutes les activités directement liées à la génération de ventes. Les activités « utilisation de la connaissance technique » et « réalisation de présentations de vente » entrent dans ce type de comportement. Comme les vendeurs ont plus de contrôle sur leurs activités de vente que sur leurs résultats de vente, ces comportements devraient être le point central dans les évaluations de la performance. Ce type de comportement est directement lié à la performance de résultat.

La performance de résultat concerne les résultats qui peuvent réellement être attribués au vendeur. Pour ce faire, il faut rectifier les résultats d'ensemble (le volume des ventes total) des externalités non contrôlables par le vendeur. L'approche la plus communément utilisée consiste à utiliser des quotas ou des objectifs qui permettent d'ajuster la donnée du résultat, afin de refléter ces externalités. L'activité « atteinte des objectifs de vente » entre dans le type de performance de résultat.

Dans sa proposition d'un modèle théorique, Weitz (1981) indique quatre comportements vendant :

- L'adaptation aux clients : c'est la capacité du vendeur à adapter son comportement à l'interaction client-vendeur et à avoir un comportement adapté à chaque client et non un comportement générique.
- L'établissement d'une base d'influence : il s'agit de la crédibilité et de la légitimité que le vendeur développe durant les phases initiales de l'interaction.
- L'utilisation de techniques d'influence : les techniques d'influence sont classées selon deux dimensions : (a) ouvert/direct vs. fermé/indirect ; (b) : business/relatif au produit vs. émotionnel/relatif à la personne. En mode ouvert/direct, le vendeur ne cache pas ses intentions ou ses objectifs. L'utilisation des techniques d'influence en mode business/relatif au produit passe par des messages orientés sur le business ou sur la tâche en cours, qui concernent principalement le produit ou la décision d'achat. A l'inverse, les messages émotionnels sont dirigés vers le client dans l'intention de faire appel aux besoins psychologiques et d'améliorer les relations client-vendeur. Ces messages émotionnels visent à réduire les risques associés avec les conséquences sociales de la décision d'achat, alors que les messages orientés produit visent eux à réduire les risques associés avec la performance du produit.
- Le contrôle de l'interaction : c'est l'utilisation par le vendeur d'un comportement « dominant » ou soumis »<sup>12</sup> et de sa manière de mettre une pression forte ou faible. L'utilisation du contrôle ou de la pression est considérée comme un comportement combatif.

---

<sup>12</sup> Buzzotta V.R., Lefton R.E., Sherberg M., (1972), *Effective Selling Through Psychology*, New York, John Wiley & Sons.

Dans une tentative de synthèse des comportements issus de l'échelle de Behrman et Perreault (1982) et des comportements de vente proposés par Weitz (1981), Avila et al. (1986) distinguent eux sept comportements de vente spécifiques :

- La coopération et le travail avec les autres : cela concerne l'attitude et les efforts du vendeur dans sa promotion du travail en équipe.
- L'utilisation effective de la connaissance technique : il s'agit de la connaissance par le vendeur des produits concurrents, du mode opérationnel de ses clients et des développements techniques au sein de son entreprise.
- Le contrôle des dépenses non nécessaires ou excessives : le vendeur doit contrôler les coûts opérationnels de ses propres opérations.
- La création et le maintien du goodwill : ce sont les activités du vendeur qui visent à promouvoir des relations positives au sein de l'entreprise et la satisfaction client.
- La qualité des informations fournies par le vendeur à son entreprise : cela inclut le reporting standard (notes de frais, rapports de visites, bons de commande) et aussi l'information non-routinière qui résulte de l'initiative du vendeur et de son discernement.
- La compétence globale à traiter avec un client et à faire de bonnes présentations de vente : ce sont les comportements tels que le traitement des objections, la négociation et la conclusion de la vente.
- La gestion du temps et du territoire de vente : ce sont les actions de planification et d'organisation de ses activités de vente par le vendeur.

#### Performance : le comportement in-rôle et le comportement extra-rôle

MacKenzie et al.(1998) remarquent que la recherche antérieure aux années 1990 traitait de la performance essentiellement dans son aspect de résultat (Brown et Peterson, 1993) ; MacKenzie et al.(1998) associent cette performance des résultats à la performance in-rôle. Ensuite, cette définition de la performance du vendeur s'est élargie à son aspect extra-rôle. Ces auteurs notent par ailleurs que cette performance extra-rôle est très largement associée à OCB.

La performance in-rôle est définie comme les comportements requis et attendus qui entrent dans le cadre de la mission de l'organisation et qui affectent directement l'organisation en termes de volume de vente et d'évaluations managériales de l'efficacité commerciale. La performance in-rôle est subjective, car elle varie d'une industrie à l'autre et d'une firme à l'autre, puisqu'elle dépend des tâches spécifiques qui doivent être accomplies (Msweli-

Mbanga et Tao Lin, 2003). Williams et Anderson (1991) précisent six facteurs constitutifs de la performance in-rôle :

- remplir complètement et de façon adaptée les missions confiées,
- accomplir les responsabilités spécifiées dans les prescriptions du poste,
- exécuter les tâches qui sont attendues,
- satisfaire aux exigences formelles de performance du poste,
- prendre part aux activités qui affectent directement l'évaluation de la performance,
- échouer dans l'exécution des missions essentielles.

La performance in-rôle n'est pas uniquement quantitative, puisque des facteurs qualitatifs individuels peuvent intervenir (les compétences et l'effort du vendeur par exemple).

La performance extra-rôle est définie comme la performance qui est bien au-delà du strict devoir au sein de l'organisation, mais qui contribue à l'efficacité de l'organisation. Les comportements OCB et POB sont parties intégrantes de la performance extra-rôle. Ce comportement discrétionnaire du vendeur exige un effort volontaire de sa part. Podsakoff et al. (2000) indiquent trois raisons essentielles pour lesquelles la performance extra-rôle est importante pour l'efficacité organisationnelle :

- elle améliore la productivité managériale et celle des collègues,
- elle libère des ressources pour des buts plus productifs,
- elle accroît la capacité de l'organisation à attirer et à retenir les meilleurs éléments en en faisant un endroit plus attractif où travailler.

Cependant, Vey et Campbell (2004) remarquent que deux définitions de OCB coexistent, l'une avec une condition d'extra-rôle et l'autre non. C'est pourquoi certains chercheurs (Vey et Campbell, 2004) ont redéfini OCB comme un comportement extra-rôle, à savoir non requis et non exécutoire. Dans leur étude, ces mêmes chercheurs arrivent à des résultats étonnants, en ce sens que, s'agissant de collaborateurs jeunes, l'ensemble des facteurs OCB sont considérés comme étant in-rôle. En revanche, en prenant en compte l'ensemble de l'échantillon, seuls l'altruisme et la vertu civique sont perçus plus que les autres dimensions comme étant extra-rôle. Ils déconseillent alors l'utilisation des versions complètes des échelles OCB traditionnelles.

De nombreuses recherches (Podsakoff et MacKenzie, 1994) ont mis en lumière l'impact et l'utilisation de OCB dans les évaluations de la performance des vendeurs par les managers. Ils

ont constaté d'une part, que la combinaison des dimensions OCB et de la productivité commerciale comptaient pour une proportion substantielle dans la variance des évaluations managériales de la performance et, d'autre part, que l'évaluation de la performance globale du vendeur était beaucoup plus déterminée par son comportement OCB que par son véritable résultat commercial.

Pour ce qui concerne l'impact des comportements OCB sur la performance, deux recherches apportent des résultats intéressants. Tout d'abord, pour ce qui concerne les seules dimensions d'altruisme, de vertu civique et de sportivité, Podsakoff et MacKenzie (1994) observent que l'altruisme a un effet négatif sur la performance de l'unité commerciale observée et que dans la même proportion, mais à l'inverse, la vertu civique a un effet positif et, la sportivité a l'impact (positif) le plus faible. Ensuite, dans une autre étude sur les vendeurs (Msweli-Mbanga et Tao Lin, 2003), et se fondant sur les sept dimensions d'OCB de Podsakoff et al. (2000), il s'avère que la performance extra-rôle est expliquée par cinq des sept dimensions : l'initiative individuelle, le développement personnel, la loyauté organisationnelle, la conformité organisationnelle et l'altruisme. En revanche, la performance in-rôle est affectée principalement par deux comportements : l'initiative individuelle et le développement personnel.

### Performance et efficacité

A l'instar de Walker et al. (1977, 1985), Cravens et al. (1993) distinguent la performance de l'efficacité, qui est un résultat organisationnel global, le plus souvent mesuré à travers le volume total des ventes, mais aussi à travers les coûts, la contribution au profit, le retour sur les actifs gérés ou l'analyse du revenu résiduel. La variation de l'efficacité commerciale peut être expliquée par des facteurs environnementaux et organisationnels, aussi bien que par des facteurs relatifs aux vendeurs. Les nombreuses recherches ont tendu à démontrer que la performance de résultat du vendeur et l'efficacité de l'organisation commerciale sont des construits liés, mais différents. Dans cette vision, l'efficacité (organisationnelle) est une résultante des performances individuelles des vendeurs.

Weitz (1981) considère l'efficacité sous l'angle uniquement de l'efficacité de l'interaction de vente (la relation en face-à-face du vendeur et du client) et la performance du vendeur sera une résultante de trois variables : les caractéristiques du macro-environnement, l'effort relatif au macro-environnement et l'efficacité des interactions de vente (microenvironnement). L'efficacité de l'interaction de vente est alors définie par le degré auquel les « solutions privilégiées » du vendeur sont retenues lors des séquences d'interactions de vente. Ces

solutions privilégiées ne sont pas vues sous une perspective « problem-solving » de la part du vendeur, mais plutôt sous l'objectif majeur de l'achat de son produit ou de son service, la satisfaction client venant en second plan.

### Une proposition de synthèse

Parissier et al. (2005) proposent de définir la performance du vendeur selon quatre types de performance :

- La performance des résultats : ce sont les résultats quantitatifs issus des efforts et des compétences du vendeur, parmi lesquels deux facettes sont identifiées. La première nommée « performance spécifique », qui est la contribution personnelle nette du vendeur aux résultats de l'organisation avec ses clients ; elle est directement imputable à ses efforts individuels et à sa compétence particulière. La seconde, nommée « performance non spécifique » représente les résultats que l'entreprise dégagerait seule, si le vendeur n'était pas à son service.
- La performance comportementale : c'est la manière avec laquelle le vendeur accomplit les activités qui relèvent de sa responsabilité dans le cadre de son travail. Elle exclut les variables susceptibles d'affecter la performance de résultats du vendeur, sur lesquelles il n'exerce aucun contrôle. Elle recouvre deux catégories de comportements dits « vendant » et « non-vendant ». les comportements « vendant » sont ceux que le vendeur adopte en clientèle. Ils sont de nature qualitative (connaissance technique, adaptation à la vente, habileté à la vente...) et susceptibles de se matérialiser à court terme en résultats et d'affecter la performance spécifique du vendeur. Les comportements « non-vendant » sont de nature qualitative (remontée d'information par exemple) ou quantitative (le contrôle des dépenses par exemples) ; elles sont sans retombées concrètes immédiates pour le vendeur et se réfèrent à l'accomplissement de tâches rattachées à l'exercice de sa fonction dans l'organisation. Ces comportements « non-vendant » incluent des activités liées à son planning de vente, à la fréquence des visites, à sa contribution au sein d'équipes de travail et à la remontée d'information issue des marchés. Ils sont comparables à la performance « dans le rôle ».
- La performance « dans le rôle » : elle se réfère au comportement du vendeur qui consiste à accomplir de façon continue les tâches et activités formelles associées à son poste telles que prescrites par son employeur. Ce comportement exerce une influence importante sur la performance globale de l'organisation des ventes, puisqu'il reflète l'efficacité du vendeur dans l'application de la stratégie marketing fixée par

l'organisation. Cette performance est généralement mesurée par des critères tels que la commission totale, les ventes par année et le pourcentage des quotas. La performance « dans le rôle » se confond avec la performance du comportement « non-vendant » du vendeur. Les comportements considérés pour évaluer la performance « dans le rôle » sont formels ; la considération des comportements informels se réalise par l'entremise de la performance « extra-rôle ».

- La performance extra-rôle : elle se définit comme un comportement discrétionnaire du vendeur non officiellement exigé dans le cadre de son travail, lequel contribue à la survie de l'organisation. Elle exige un effort volontaire non récompensé, mais pris en considération lors de l'évaluation du vendeur. On parle souvent de comportement OCB (4 dimensions : la conscience, la sportivité, la vertu civique et l'aide comportementale). Ces comportements OCB peuvent bénéficier soit à l'organisation, soit aux individus de l'organisation. Il y a aussi des comportements OCB orientés clients.

#### Une contreproposition de synthèse

La proposition de Parissier et al. (2005) d'une définition de la performance sous quatre dimensions ne semble pas très convaincante. En effet, il semble difficile de faire une distinction entre performance comportementale et performances in-rôle et extra-rôle, qui se superposent, plutôt qu'elles ne se distinguent.

C'est pourquoi, la performance apparaît alors sous une triple dimension :

- La performance des résultats : il ne s'agirait que des résultats réalisés par le vendeur, d'ordre quantitatif. Ces résultats ne sont attribuables qu'au vendeur lui-même et sur lesquels il peut avoir un certain contrôle (Anderson et Oliver, 1987 ; Babakus et al., 1996 ; Behrman et Perreault, 1982 ; Cravens et al., 1993 ; Parissier et al., 2005). Ces résultats comprendraient le chiffre de vente, le nombre de nouveaux clients, la profitabilité, les gains de références, l'introduction des nouveaux produits...
- La performance « in-rôle » : il s'agirait des comportements requis et attendus, qui entrent dans le cadre de la mission de l'organisation et qui l'affectent directement en termes de résultats. Il s'agirait des comportements vendant du vendeur, qui entraîneraient une génération de ventes à court terme pour son organisation ; ils sont d'ordre quantitatif et qualitatif. Nous retrouverions dans cette performance in-rôle les comportements vendant proposés par Weitz (1981), ainsi que certains comportements indiqués par Avila et al. (1986). Pour une distinction encore plus claire avec la

performance des résultats, il s'agirait pour l'aspect quantitatif, d'éléments qui sont générateurs de vente et sur lesquels le vendeur n'est pas directement évalué. Les comportements OCB affectant la performance in-rôle seraient intégrés à cette performance (initiative individuelle et développement personnel)

- La performance « extra-rôle » : il s'agirait de la performance qui est bien au-delà du strict devoir au sein de l'organisation, mais qui contribue à l'efficacité de l'organisation. Par essence, ce sont des comportements non-vendant. Ce ne sont que des comportements discrétionnaires d'ordre qualitatif où nous retrouvons les comportements OCB, qui ont été identifiés comme affectant la performance extra-rôle.

Le tableau ci-après résume cette typologie de performance.

Tableau 2 : Les typologies de définition de la performance

<b>Type de performance</b>	<b>Composantes</b>	<b>Auteurs</b>
Performance des résultats	Résultats quantitatifs attribuables au vendeur et partiellement contrôlés par lui (ex. : CA, nouveaux clients, nouveaux produits, nouvelles références)	Anderson et Oliver, 1987 ; Babakus et al., 1996 ; Behrman et Perreault, 1982 ; Cravens et al., 1993 ; Parissier et al., 2005

Type de performance	Composantes	Auteurs
Performance in-rôle	<p>Comportements vendant qui entraînent une génération de vente à court terme pour l'organisation et sur lesquels le vendeur n'est pas directement évalué :</p> <p>Quantitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle des dépenses non nécessaires ou excessives</li> <li>- Gestion du temps et du territoire de vente</li> </ul> <p>(ex. : nombre d'heures travaillées, nombre de visites, respect du planning de visites et de la couverture client...)</p> <p>Qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation effective de la connaissance technique</li> <li>- Compétence globale à traiter avec un client et à faire de bonnes présentations de vente, dont l'adaptation aux clients, l'établissement d'une base d'influence, l'utilisation de techniques d'influence, le contrôle de l'interaction)</li> <li>- Initiative individuelle</li> <li>- Développement personnel</li> </ul>	Avila et al., 1986 ; Cravens et al., 1993 ; Weitz 1981

Type de performance	Composantes	Auteurs
Performance extra-rôle	<p>Comportements non vendant, qui ne sont pas liés à une génération de vente à court terme pour l'organisation et qui contribuent à l'efficacité globale de l'organisation (comportements OCB) :</p> <p>Qualitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Altruisme (dont la coopération et le travail avec les autres</li> <li>- Vertu civique (dont création et maintien du goodwill)</li> <li>- Sportivité</li> <li>- Loyauté organisationnelle</li> <li>- Conformité organisationnelle (dont qualité des informations fournies par le vendeur)</li> </ul>	Msweli-Mbanga et Tao Lin, 2003 ; Podsakoff et al., 1994, 2000

Si trois types de performance ont été identifiés, afin de la définir, il convient maintenant de s'intéresser à la mesure de cette performance.

## **2.2. La mesure de la performance**

La mesure de la performance du vendeur se présente sous deux aspects : une mesure objective de la performance (résultats) et une mesure subjective de la performance (comportements), (Avila et al., 1988 ; Behrman et Perreault, 1982 ; Boles et al., 1995 ; Jackson et al., 1995 ; Rich et al., 1999). Cette distinction se retrouve d'ailleurs lorsqu'il s'agit du système de contrôle de la force de vente, qui s'ordonne entre ces deux polarités ; d'une part, un système de contrôle fondé sur les résultats et, d'autre part, un système de contrôle fondé sur les comportements.

Certains auteurs font eux une distinction entre une mesure quantitative et une mesure qualitative de la performance (Jackson et al., 1995 ; Morris et al., 1991 ; Parissier et al., 2005). Cependant, dans les composantes quantitatives se retrouvent des critères de résultat et, dans les composantes qualitatives se retrouvent des critères de comportement.

### **2.2.1. La mesure objective de la performance**

La mesure de la performance du vendeur a très longtemps été faite sur la base de critères objectifs et quantitatifs, tels que les ventes en volume ou en valeur, la marge unitaire.... Les critères d'ordre quantitatifs sont considérés comme étant plus objectifs et plus faciles à standardiser et à administrer et ce sont les critères historiquement les plus utilisés (Behrman et Perreault, 1982 ; Morris et al., 1991).

Les critères objectifs sont divisés en deux types de mesure :

- La mesure de l'output du vendeur, c'est-à-dire les résultats des actions du vendeur, tels que le volume de vente, le nombre de nouveaux clients, le nombre de commandes... Cette mesure serait d'ordre plutôt quantitatif. Deux grandes catégories d'output sont utilisées, au niveau de la commande et au niveau du compte clients (Churchill et al., 2006).
- La mesure de l'input du vendeur, c'est-à-dire les efforts et les actions du vendeur et la manière dont ils sont menés et qui vont concerner le nombre de visites, le nombre de rapports de visite, le niveau des dépenses de vente... Cette mesure serait d'ordre plutôt qualitatif. Quatre grandes catégories d'input sont utilisées, au niveau : des

visites, du temps et de l'utilisation du temps, des dépenses et des activités de non-vente (Churchill et al., 2006).

Certains auteurs (Churchill et al., 2006) ajoutent une troisième catégorie, la mesure par les ratios, tels que les ratios de dépenses, les ratios de développement de compte et de service du client et les ratios d'activité ou de productivité. Cependant, ces ratios ne sont de fait qu'une présentation particulière de critères d'input ou d'output.

Les mesures d'output sont particulièrement utilisées, mais peuvent être parfois trompeuses, car des facteurs environnementaux sur lesquels le vendeur n'a aucune maîtrise peuvent les affecter, comme nous l'avons vu précédemment avec le volume de vente, le potentiel du territoire de vente ou la position concurrentielle de l'entreprise (Behrman et Perreault, 1982 ; Morris et al., 1991).

La mesure objective de la performance est relativement aisée à déterminer, car elle fait partie des données de base dont dispose habituellement l'organisation. Une question peut se poser toutefois, de savoir s'il faut un nombre réduit ou large de critères objectifs, afin de déterminer la performance du vendeur. S'il peut être reproché à certains chercheurs de ne se concentrer que sur une seule mesure du succès commercial (Morris et al., 1991), il faut aussi considérer les pratiques en la matière de la part des praticiens. Des études antérieures (Churchill et al., 1985 ; Jackson et al., 1983) portant sur les critères utilisés par les entreprises, il ressortait qu'un nombre restreint de critères objectifs quantitatifs étaient utilisés par les entreprises dans leur évaluation de la performance des vendeurs ; essentiellement les ventes en volume de l'année, les ventes en volume par rapport à l'année précédente et les ventes en volume par produit ou ligne de produit. Une autre étude (Jackson et al., 1995) montre un glissement des critères quantitatifs, qui prennent davantage en compte des éléments de profitabilité et plus particulièrement le profit net, la marge brute en pourcentage des ventes, le profit net en pourcentage des ventes et le retour sur investissement.

### **2.2.2. La mesure subjective de la performance**

La mesure subjective de la performance du vendeur porte essentiellement sur des critères d'ordre qualitatif ; la question n'est plus autant de savoir quel résultat a été obtenu, mais plutôt comment il a été obtenu. Ce qui est en jeu n'est plus le résultat, mais le comportement du vendeur. Globalement, ce comportement du vendeur est analysé selon plusieurs critères :

les présentations de vente, la création et le maintien d'un goodwill, le contrôle des dépenses, la qualité de l'information, la coopération avec ses collègues et l'efficacité des techniques de négociation (Avila et al., 1988). Une autre étude (Morris et al., 1991) identifie trois critères les plus fréquemment utilisés : le comportement du vendeur, la connaissance produit, l'initiative ou la combativité et le comportement éthique. Ces auteurs notaient que paradoxalement, le management mettait moins l'accent sur la capacité de planification, la connaissance de la concurrence, la gestion du temps, la créativité et la préparation des rapports.

Dans la littérature rattachée aux systèmes de contrôle de la force de vente, les critères de comportement sont analogues : la connaissance technique, la vente adaptative et la planification commerciale (Baldauf et Cravens, 202) ; les activités routinières et les capacités et les compétences (Challagalla et Shervani, 1996) ; la connaissance technique, les présentations de vente, la fourniture d'information et le contrôle des dépenses (Cravens et al., 1993) ; la remontée d'information, le contrôle des dépenses de vente et la planification de présentations de vente (Oliver et Anderson, 1994) ; l'efficacité de la communication commerciale, la remontée d'information, le respect des budgets de dépenses et la maîtrise technique de l'offre (Sprimont, 2003).

Si nous devons faire une synthèse des critères retenus, nous établirions cinq critères majeurs :

- La qualité de l'information : collecte d'information de la part du vendeur dans un cadre de veille concurrentielle et informations routinières.
- La vente adaptative : il s'agit de la qualité à la fois de la relation commerciale et du développement d'un goodwill (satisfaction du client, influence positive dans la relation de vente et combativité) et, de l'adaptation au client et à la situation de vente de la part du vendeur (Weitz, 1981).
- Le contrôle des dépenses de vente : respect des budgets alloués et contrôle des coûts (une bonne planification commerciale est source d'une maîtrise des coûts).
- La maîtrise technique de l'offre et la qualité des présentations de vente : maîtrise de l'argumentation commerciale et valorisation de l'offre.
- La coopération intra-organisationnelle : travail d'équipe et coopération avec ses collègues et les autres membres de l'organisation (comportement organisationnel citoyen).

A ce stade, il serait utile de savoir s'il convient d'utiliser plutôt une approche objective ou une approche subjective.

### 2.2.3. L'arbitrage entre mesure objective et mesure subjective

La décision d'utiliser l'une ou l'autre de ces mesures va dépendre de plusieurs facteurs.

Tout d'abord de la disponibilité et du coût pour la mise à disposition de l'information nécessaire (Anderson et Oliver, 1987 ; Baldauf et al., 2000 ; Krafft, 1999). A ce propos, un système fondé sur des mesures objectives requiert un suivi important de la force de vente, un haut niveau de direction managériale et des méthodes d'évaluation et de rémunération subjectives et complexes. Le tableau ci-après illustre les différences majeures entre ces deux modes :

Tableau 3 : Les différences entre la mesure du résultat et la mesure du comportement

<b>Résultat</b>	<b>Comportement</b>
Suivi de la force de vente par le management relativement faible	Suivi important des activités et des résultats des vendeurs
Directivité ou effort de directivité de la force de vente relativement faible	Fort niveau de directivité et d'intervention du management dans les activités de la force de vente
Mesures objectives directes des résultats	Méthodes plus complexes et subjectives fondées sur ce que les vendeurs apportent à l'acte de vente (aptitude, connaissance produit), leurs activités et leurs stratégies de vente, plutôt que sur leurs résultats.

Dans la pratique, les organisations utilisent à la fois des critères quantitatifs (objectifs) et des critères qualitatifs (subjectifs). Cependant, la mesure subjective de la performance domine très largement dans la pratique des entreprises (Jackson et al., 1995). En effet, presque 60% des critères utilisés sont d'ordre qualitatif, avec une prédominance pour des critères qui portent sur la rentabilité et le niveau de dépenses. Néanmoins, si les critères qualitatifs dominent, leur part a diminué. Il semblerait alors qu'il y ait un manque de consensus parmi les managers commerciaux sur le « meilleur » critère à adopter et qu'il faille ainsi panacher des critères objectifs et des critères subjectifs. Ces critères objectifs et subjectifs sont-ils pour autant interchangeables ?

Une recherche de Bommer et al. (1995) a montré que la variance commune des critères objectifs et subjectifs n'était que de 15% (dans leur échantillon, les 22 études concernant les vendeurs avaient une corrélation pour le sous-groupe de 0.41). Dans une nouvelle méta-

analyse, Rich et al. (1999) arrivent à une variance partagée de 20% pour les mesures objectives et subjectives. Ces auteurs mettent en lumière trois modérateurs de la relation entre la performance subjective et la performance objective, qui peuvent rendre cette relation plus forte. La première variable modératrice concerne les externalités, telles que le potentiel du marché, les conditions économiques et le niveau de complexité du territoire de vente, qui doivent être pris en compte dans la mesure objective (modération des externalités). La deuxième variable modératrice concerne le mode de collecte de l'information ; la mesure subjective doit être collectée en utilisant une méthode relative plutôt qu'une méthode absolue (modération de la méthode). Une méthode relative force l'évaluateur à évaluer chaque vendeur par rapport à un autre vendeur ; avec la méthode absolue, l'évaluateur évalue le vendeur par rapport à un standard de performance. La troisième variable modératrice concerne le format de collecte, qui doit être plutôt sur un format composite que sous la forme d'une question globale (modération du format). Les mesures composites permettent de décomposer la performance en plusieurs dimensions telles que les capacités du vendeur, la connaissance technique, l'intérêt et l'enthousiasme, alors que les formats de mesure globale ne mesurent la performance que globalement (par exemple : Globalement, quel est le niveau de performance de ce vendeur ?).

Dans leur méta-analyse, Rich et al. (1999) constatent que la corrélation moyenne corrigée est plus forte dans la relation entre la performance subjective et la performance objective, lorsque le format utilisé est composite plutôt que global (0.477 vs. 0.362). Ce renforcement de la relation serait dû selon eux au fait que le format composite « simplifie » d'un point de vue cognitif l'exigence que demande la tâche d'évaluation de la performance. Par ailleurs, ils ne notent pas de différence significative, selon que l'évaluation est faite selon la méthode de l'évaluation absolue ( $r=0.442$ ), ou selon la méthode de l'évaluation relative ( $r=0.414$ ), ou selon la méthode de l'évaluation combinée ( $r=0.382$ ).

Rich et al. (1999) font également un lien entre les critères d'évaluation et le système de contrôle de la force de vente. Ainsi, les critères subjectifs d'évaluation devraient-ils être plus fortement liés à des mesures objectives qui font appel aux résultats (volume de vente, pourcentage de quota...) dans les organisations qui utilisent un système de contrôle de la force de vente plutôt fondé sur les résultats que sur les comportements ; ils devraient être plus fortement liés à des mesures objectives des comportements de vente (nombre de visites, nombre de présentations, nombre de nouveaux prospects générés...) dans les organisations qui utilisent un système de contrôle plutôt fondé sur les comportements que sur les résultats.

Se fondant sur des recherches antérieures, ces auteurs mettent aussi en avant l'intérêt du comportement organisationnel citoyen (OCB), qui détermine autant que la productivité commerciale objective, la performance globale du vendeur. Ils mettent également en avant deux critères : la qualité de l'information et le contrôle des dépenses (Behrman et Perreault, 1982). Leur sentiment est que les critères subjectifs sont un meilleur indicateur de la performance globale, en ce sens qu'ils capturent une plus grande variété dans les activités du vendeur, qui contribuent à l'efficacité de l'organisation. La contrainte consiste dans une traçabilité nécessaire de ces activités du vendeur, afin que l'évaluation subjective soit moins source d'erreur que les mesures objectives de la productivité commerciale.

Dans leur revue de la littérature, Pettijohn et al., (2001) présentent une synthèse concernant le choix entre les critères fondés sur les comportements ou sur les résultats. Les critères fondés sur les comportements sont préférés car ils sont source d'une évaluation plus approfondie centrée sur le vendeur, de coaching managérial, de feedback, de formation et de progression de carrière. Les critères fondés sur les comportements permettent en outre d'avoir une vision concernant les connaissances, la satisfaction et l'implication organisationnelle et, aide dans l'atteinte de plus hauts niveaux de motivation intrinsèque et de plus hauts niveaux de vente. Enfin, la préférence marquée pour les critères de comportement porte sur le fait que les comportements du vendeur sont plus contrôlables que les résultats, qui peuvent, comme nous l'avons vu précédemment, être affectés par de nombreux facteurs au-delà du contrôle soit du vendeur, soit de son manager. Ils indiquent que certains chercheurs (Avila et al., 1988) ont constaté que les évaluations fondées sur les comportements ont six fois plus d'impact sur la performance que celles qui sont fondées sur les résultats.

Dans la pratique (Morris et al., 1991), les entreprises estiment que l'évaluation du vendeur doit se faire à la fois sur les résultats et sur les comportements et que le nombre de critères retenus doit être d'au moins cinq critères.

#### 2.2.4. Des approches alternatives

D'autres chercheurs ont développé des approches différentes de l'approche objectif/subjectif. Eichel et Bender (1984) distinguent une approche comparative, une approche orientée résultats et une approche absolue. L'approche comparative compare les vendeurs entre eux (classement, distribution, comparaisons...); l'approche orientée résultats se concentre sur les résultats issus de l'effort du vendeur; l'approche absolue se concentre sur les comportements (inputs).

Boles et al. (1995) proposent une mesure comparative relative qui inclut à la fois les inputs et les outputs. La comparaison se fait par rapport au vendeur le plus performant, c'est-à-dire celui qui maximise les outputs par rapport aux inputs. Leur approche se fonde sur la distinction entre efficacité (« Doing the right things ») et efficience (« Doing things right ») et elle utilise un modèle mathématique (Data Envelopment Analysis, DEA), qui mesure l'efficience des processus caractérisés par de multiples inputs et outputs. Au regard de leurs résultats, cet outil permet d'atteindre une mesure relative (par rapport au meilleur) de l'efficience de la performance.

D'autres auteurs<sup>13</sup> (Jaramillo et al., 2005) considèrent d'une part la performance objective fondée sur des critères objectifs tels que le volume de vente, le pourcentage d'atteinte des quotas, les dépenses de vente...et, d'autre part, la performance subjective qui est fondée sur une évaluation critique de la part des parties prenantes organisationnelles et plus particulièrement les managers et les individus.

Nous avons vu que la mesure de la performance se fait selon des critères objectifs et selon des critères subjectifs et que ces derniers semblent mieux capturer la variété des activités qui concourent à la performance globale du vendeur. Il convient maintenant de nous intéresser au mode d'évaluation de la performance du vendeur.

---

<sup>13</sup> Jaramillo F., Carillat F.A., Locander W.B., (2004), Response to Comment: Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2), 141-155; Levy M., Sharma A., (1993), Relationships Among Measures of Retail Salesperson Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 21(3), 231-238.

### **2.2.5. L'évaluation de la performance**

L'évaluation de la performance est primordiale, car son effet porte notamment sur la motivation du vendeur (Churchill et al., 1985 ; Morris et al., 1991). Morris et al. (1991) identifient l'évaluation de la performance du vendeur selon un processus en six étapes :

- la sélection des bases ou des critères sur lesquels l'évaluation va être conduite,
- le développement de mesures spécifiques de la performance,
- l'établissement d'objectifs ou de standards de performance pour chaque mesure de la performance,
- le suivi de la performance actuelle,
- la comparaison de la performance actuelle avec les standards de performance,
- la revue des résultats avec les vendeurs.

L'évaluation de la performance est faite au moins annuellement, afin d'être en ligne avec la propre clôture des résultats de l'entreprise. L'évaluation peut également se faire semestriellement, voire trimestriellement, si l'entreprise elle-même doit arrêter ses résultats au trimestre. Cependant, une question reste ouverte concernant la fréquence de l'évaluation de la performance. En effet, la fréquence de l'évaluation influence-t-elle le niveau global de la performance ? Stewart et Nandkeolyar (2006) remarquent que c'est la mesure de la fluctuation des opportunités de l'environnement qui peut servir de curseur. Une évaluation et un feedback plus fréquents optimisent l'accroissement de la motivation, quand simultanément les opportunités de l'environnement peuvent être mesurées. Si ces opportunités ne peuvent pas être mesurées, des mesures épisodiques peuvent agréger des épisodes de performance et donner des mesures plus fiables. Cependant, il semblerait qu'un point essentiel soit moins la fréquence des évaluations, que la qualité même de l'évaluation et du feedback (Pettijohn et al., 2001).

### **2.3. Le mode d'évaluation de la performance**

L'évaluation de la performance peut se faire selon trois modalités : par la supervision, par les pairs ou par le vendeur lui-même et il est conseillé d'utiliser plusieurs évaluateurs, qui ont chacun des rôles différents (Chonko et al., 1986). Cette utilisation de plusieurs évaluateurs présente les avantages suivants :

- La génération d'une base d'évaluation plus large pour prendre des décisions.
- L'identification plus aisée des biais d'évaluation.
- La prise en compte de perspectives multiples.
- La participation d'une grande variété d'évaluateurs permet une meilleure compréhension et une meilleure implication dans la performance et le système d'évaluation.

Nous allons aborder maintenant les caractéristiques de chacun de ces types d'évaluateur.

#### **2.3.1. Les différents types d'évaluateurs**

##### La supervision

Il entre dans les missions du superviseur de développer le potentiel de ses collaborateurs et d'évaluer leurs progrès en la matière, afin d'identifier les bonnes et mauvaises performances. Pour qu'un superviseur évalue justement la performance de son vendeur, cela implique un comportement équitable de sa part ; il doit également assumer ce rôle de juge et les conséquences négatives qui peuvent s'ensuivre pour son vendeur ; il doit aussi consacrer du temps pour observer suffisamment fréquemment les comportements de son vendeur, afin de disposer d'une base fiable pour son évaluation (Chonko et al., 1986).

Dans leur méta-analyse, Jaramillo et al. (2005) constatent que les évaluations du management sont plus prédictives de la performance que ne le sont les autoévaluations ; l'évaluation du manager explique une variance de la performance presque deux fois plus grande que celle des autoévaluations. En outre, ils observent que la validité prédictive des évaluations de la supervision est plus forte lorsque des échelles composites sont utilisées, ce qui amène à devoir privilégier des échelles multi-items plutôt que des échelles à item unique.

### Les collègues/pairs

Nous pouvons distinguer deux modes d'évaluation au sein des pairs ; soit l'évaluation est faite par un groupe d'individus, soit elle est faite individuellement (Arvey et Murphy, 1998). Jourden et Heath (1996)<sup>14</sup> dans leur étude de laboratoire observent, contrairement à des recherches antérieures, qu'après avoir effectué une tâche, la plupart des individus classent leur propre performance en-dessous du médian (illusion négative de la performance), alors que la plupart des membres du groupe classent la performance du groupe au-dessus du médian (illusion positive de la performance). Ces auteurs nomment cette différence des perceptions de la performance entre l'individu et le groupe le « fossé d'évaluation » (« *evaluation gap* »). Une autre étude portant sur des policiers (Martell et Borg, 1993)<sup>15</sup> montre que le groupe a un meilleur souvenir de la performance que les individus.

Une étude plus spécifique sur les pairs (Saavedra et Kwun, 1993)<sup>16</sup> en situation de groupes de travail autodirigés, met en avant le fait que de telles évaluations reposent sur une comparaison de soi par rapport aux autres ; les individus qui sont les meilleurs contributeurs ont tendance à être les évaluateurs les plus sagaces quand ils évaluent leurs pairs. Il faut noter également une légère différence d'évaluation entre les superviseurs et les pairs, qui est due à la différence de sources d'informations qu'ils utilisent dans leur évaluation de la performance (Borman et al., 1995)<sup>17</sup>.

Nous pouvons également noter l'utilisation de plus en plus large des « évaluations 360° », qui prennent en compte différentes perspectives dans l'évaluation d'un individu : supervision (directe et indirecte), pairs, subordonnés, individu lui-même, plus largement les « clients internes », voire les clients (Churchill et al., 2006).

### L'individu lui-même

L'autoévaluation présente un intérêt lorsque l'individu est jugé comme étant dans la « meilleure » position pour évaluer son propre niveau de performance<sup>18</sup> et l'on peut raisonnablement penser que le vendeur occupe une position privilégiée pour ce qui concerne

---

<sup>14</sup> Jourden F.J., Heath C., (1996), The evaluation gap in performance perceptions: illusory perceptions of groups and individuals, *J. Appl. Psychol.*, 81(4), 369-379.

<sup>15</sup> Martell R.F., Borg M.R., (1993), A comparison of the behavioral rating accuracy of groups and individuals, *J. Appl. Psychol.*, 78(1), 43-50.

<sup>16</sup> Saavedra R., Kwun S.K., (1993), Peer evaluation in self-managing work groups, *J. Appl. Psychol.*, 78(3), 450-462.

<sup>17</sup> Borman W.C., White L.A., Dorsey D.W., (1995), Effects of rater task performance and interpersonal factors on supervisor and peer performance ratings, *J. Appl. Psychol.*, 80(1), 168-177.

<sup>18</sup> Cummings L.L., Schwab D.P., (1973), *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*, Glenview, IL : Scott, Foresman and Co.

l'observation de sa performance (Chonko et al., 1986). L'autoévaluation a beaucoup été étudiée sous l'angle de sa relation avec la satisfaction (Morris et al., 1991 ; Pettijohn et al., 2001) et moins sous l'angle de la performance (Chonko et al., 1986). Cependant, dans ces recherches il apparaît que les individus ont tendance à être indulgents avec eux-mêmes lorsqu'ils s'auto-évaluent (Arvey et Murphy, 1998).

Jaramillo et al. (2005) s'étonnent qu'aucune recherche n'ait porté sur l'interchangeabilité de l'autoévaluation et de l'évaluation par le superviseur et selon eux, trois théories supportent l'idée que l'autoévaluation et l'évaluation par le superviseur sont par nature différentes : la notion de base commune (Primoff, 1980)<sup>19</sup>, la théorie de la comparaison sociale (Festinger, 1954)<sup>20</sup> et l'effet de la performance (Jaramillo et al., 2003, 2004)<sup>21</sup>.

La notion de base commune repose sur le fait que pour qu'il y ait convergence entre l'autoévaluation et l'évaluation par le superviseur, cela suppose qu'ils partagent une base d'évaluation commune. Jaramillo et al., (2005) remarquent que les managers fondent leurs évaluations sur des critères objectifs, alors que les vendeurs ont plutôt tendance à fonder leurs autoévaluations concernant leurs attributs personnels, sur des sentiments et des considérations personnels et sur des schémas du soi très développés. Ainsi, leurs évaluations de la performance ne dépendent pas des mêmes facteurs et ne partagent pas une large base commune.

La théorie de la comparaison sociale postule que les individus font souvent reposer leurs évaluations sur la comparaison avec autrui. Par sa position, le manager a un meilleur accès à l'information concernant la performance relative du groupe dans son ensemble, que ne peut l'avoir un vendeur. Ainsi, par cette asymétrie d'information, la relation entre l'évaluation du superviseur et l'autoévaluation ne peut qu'être faible.

L'effet de la performance postule qu'il y a un biais systématique dans l'autoévaluation. En effet, les vendeurs à faible performance ont tendance à surestimer leur performance, mais également, les vendeurs à haute performance ont tendance à sous-estimer leur performance. La surestimation de la performance peut être expliquée par l'effet au-dessus de la moyenne et, la sous-estimation de la performance peut être expliquée par l'effet en-dessous de la moyenne. Dans leur méta-analyse, Jaramillo et al. (2005) observent que la variance partagée avec la performance objective est faible à la fois pour les évaluations de la supervision et les

---

<sup>19</sup> Primoff E.S., (1980), The Use of Self-Assessment in Examining, *Personnel Psychology*, 33(2), 283-289.

<sup>20</sup> Festinger L., (1954), A Theory of Social Comparison Processes, *Human Relations*, 7, 117-140.

<sup>21</sup> Jaramillo F, Carrillat F.A., Locander W.B., (2003), Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 369-377. Jaramillo F., Carrillat F.A., Locander W.B., (2004), Response to Comment: Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(2), 141-155.

autoévaluations, ce qui est en ligne avec les observations de Rich et al. (1999). Ils attribuent la faible validité prédictive des autoévaluations par rapport aux évaluations de la supervision au fait que les faibles performers surestiment leur performance et que les hauts performers sous-estiment leur performance, ce qui limite la capacité discriminante des autoévaluations eu égard aux différents niveaux de performance. Par ailleurs, dans cette même méta-analyse, ils constatent que les autoévaluations sont plus prédictives de la performance objective qui ne prend pas en compte les facteurs externes ; ce qui tendrait à prouver la difficulté des vendeurs à considérer les variables contextuelles lorsqu'ils s'auto-évaluent.

Le mode d'évaluation de la performance nous a permis de mettre en lumière les avantages et les inconvénients des différents types d'évaluateurs. Il convient maintenant d'identifier les biais qui peuvent exister dans l'évaluation de la performance.

## 2.4. Les biais d'évaluation de la performance

Dans la littérature relevant de la psychologie organisationnelle, des biais d'évaluation de la performance ont été étudiés et que nous n'aborderons pas ici, par souci de simplicité ; il s'agit des biais concernant les différences de race, d'âge et de genre (Arvey et Murphy, 1998).

Les biais d'évaluation vont porter sur le système d'évaluation lui-même (règle de procédure et justice procédurale) ou sur l'évaluateur et l'évalué (la théorie du processus d'information, la perspective hédoniste, la théorie de l'attribution, le feedback du superviseur et le résultat).

### 2.4.1. La règle de procédure et la justice procédurale

Le processus d'évaluation de la performance est-il suffisamment juste ? Folger et al. (1992)<sup>22</sup> identifient trois caractéristiques d'un système d'appréciation de la performance juste. La première caractéristique concerne un préavis adéquat de la part de l'organisation, qui comprend d'expliquer, de publier et de distribuer les critères d'évaluation de la performance et ses processus. La deuxième caractéristique a trait à une écoute loyale, qui consiste à organiser une réunion formelle, durant laquelle le collaborateur est informé de son évaluation. La troisième caractéristique implique les évaluateurs, qui doivent s'attacher à appliquer les critères de performance de façon constante à l'égard de tous les collaborateurs, sans distorsion due à une pression externe, à la corruption ou des biais personnels (jugement fondé sur des preuves). Dans leur recherche, Taylor et al. (1995)<sup>23</sup> mettent en lumière que les employés qui sont évalués selon des règles de procédure, ont des évaluations plus basses que leurs collègues qui ne sont pas évalués selon ces règles ; ceci tendant à montrer que les évaluateurs qui n'évaluent pas selon des règles de procédure auraient une tendance « inflationniste » dans leurs évaluations.

---

<sup>22</sup> Folger J.K., Konovsky M.A., Cropanzano R., (1992), A due process metaphor for performance appraisal, In *Research in Organizational Behavior*, ed. BM Staw, LL Cummings, Greenwich, CT: JAI, 14, 129-177.

<sup>23</sup> Taylor M.S., Tracy K.B., Renard M.K., Harrison J.K., Carroll S.J., (1995), Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice, *Adm. Sci. Q.*, 40, 495-523.

#### 2.4.2. Le processus d'information

Les évaluateurs peuvent avoir tendance à donner plus de poids à l'information négative, afin de réduire l'incertitude ou encore, ne rechercher et n'exploiter que l'information qui est en phase avec leurs attentes préalables, plutôt que celle qui serait en désaccord avec ces attentes (Hogan, 1987). Dans son étude, Hogan (1987) ne démontre pas que des attentes élevées débouchent sur une meilleure évaluation.

#### 2.4.3. La perspective hédoniste

Selon cette théorie<sup>24</sup>, une disconfirmation (incohérence entre une attente préalable et les perceptions ultérieures d'une performance réelle) affecte les évaluations. En effet, tout individu a une aversion à l'erreur et répond émotionnellement à la disconfirmation en punissant sa source, que cette surprise soit plaisante ou non. Dans son étude, Hogan (1987) confirme que la disconfirmation des attentes entraîne des évaluations plus basses.

#### 2.4.4. La théorie de l'attribution

Cette théorie (Hogan, 1987) propose que les attributions agissent comme un mécanisme médiateur entre les attentes, les observations et les évaluations consécutives. Ce modèle implique deux étapes. Tout d'abord, la disconfirmation d'une attente préalable par des observations ultérieures déclenche chez les individus le besoin d'en expliquer la causalité et ils attribuent les événements de disconfirmation à des causes instables ou externes. Ensuite, les attributions de causalité de la part des évaluateurs affectent leurs évaluations ultérieures, car ces évaluations reflètent en partie leur jugement sur la responsabilité de l'évalué concernant la cause de la performance. Généralement, un individu considère autrui comme étant plus responsable pour des événements qui semblent avoir des causes internes et donc sous leur contrôle, plutôt que pour des événements qui ont apparemment des causes externes. Si la performance est bonne, l'attribution à des causes internes améliore les évaluations, car il

---

<sup>24</sup> Carlsmith J.M., Aronson E., (1963), Some hedonic consequences of the confirmation and disconfirmation of expectancies, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 151-156.

est fait crédit aux individus de leur performance. Si la performance est médiocre, l'attribution à des causes internes fait baisser les évaluations, car les individus se voient blâmés pour leurs piètres résultats. L'attribution interagit avec les niveaux réels de performance et affecte les évaluations ; les attributions de hauts niveaux de responsabilité augmente le caractère extrême à la fois des évaluations de la performance positives et négatives. Dans son étude, Hogan (1987) confirme l'importance de l'attribution dans l'évaluation de la performance et qui se rapproche de la perspective hédoniste. En effet, les évaluateurs ont une vision relativement précise, mais leurs évaluations sont biaisées, car ils veulent éviter les situations déplaisantes et, attribuent alors des causes externes à la mauvaise performance, ou des causes internes à la bonne performance.

#### **2.4.5. Le feedback du superviseur**

Une typologie du feedback a été établie (Jaworski et Kohli, 1991), qui indique quatre dimensions issues du croisement, d'une part, du locus du feedback (feedback sur l'output ou sur le comportement du vendeur) et, d'autre part, sur la valence du feedback (feedback positif ou négatif) ; ainsi quatre catégories sont-elles distinguées : le feedback positif ou négatif sur l'output du vendeur et le feedback positif ou négatif sur le comportement. Il ressort de leur recherche, que le feedback négatif, qu'il porte sur l'output ou sur le comportement a un lien indirect avec la performance, à travers la clarté du rôle. Le feedback positif a une fonction informationnelle et motivationnelle, alors que le feedback négatif a un simple rôle informationnel. Enfin, c'est le feedback positif sur l'output qui a le plus fort effet sur la performance (0.24), suivi du feedback positif sur le comportement (0.11).

## **2.5. Conclusion**

Dans ce chapitre nous avons pu éclairer la notion de performance et le fait qu'il n'y ait pas véritablement de consensus parmi les chercheurs, sur ce que recouvre exactement ce vocable. Néanmoins, nous avons tenté de synthétiser ces différentes approches en établissant une typologie de la performance selon trois dimensions : la performance des résultats (d'ordre purement quantitatif), la performance in-rôle (d'ordre à la fois quantitatif et qualitatif) et la performance extra-rôle (d'ordre purement qualitatif). Si la recherche distingue ces trois types de performance, il semble que les pratiques managériales ne distinguent la performance que selon une double typologie d'ordre quantitatif et qualitatif ; les critères qualitatifs mélangeant à la fois une performance in-rôle et une performance extra-rôle.

Ensuite, la mesure objective et/ou subjective de la performance du vendeur est très contingente du niveau d'information et du type des informations dont dispose l'organisation, ainsi que de la nature de son système d'information et de son système de contrôle de la force de vente.

Si l'évaluation de la performance du vendeur est naturellement le fait de son superviseur direct, le vendeur peut également s'auto-évaluer. L'évaluation de la performance du vendeur par son superviseur est plus prédictive de la performance, si celui-ci utilise des échelles multi-items. Pour ce qui concerne l'auto-évaluation de la performance, il faut prendre en compte d'une part, la surestimation de leur performance par les vendeurs les moins performants et, la sous-estimation de leur performance par les vendeurs les plus performants. En outre, abstraction faite des facteurs externes, l'auto-évaluation est plus prédictive de la performance objective.

Enfin, il semble impératif que le superviseur donne un feedback à son vendeur sur son niveau de performance. Dans un processus formalisé d'évaluation de la performance tel que c'est le cas dans la plupart des organisations, ce feedback est naturellement donné. Cependant, il s'avère dans la pratique que le feedback est également donné de façon plus informelle dans le management au quotidien du vendeur et que ce feedback est une composante essentielle du management d'un vendeur<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Mishory J. (2004), Appraising Your Appraisals, *Sales & Marketing Management*, 156 (7), 12-44.

## Résumé du chapitre II

La performance du vendeur est définie par rapport d'une part, à ses résultats et, d'autre part, aux comportements qui ont amenés à ces résultats. Cependant, si certains comportements sont induits par le poste lui-même, d'autres comportements sont issus d'un effort volontaire et non sollicité du vendeur. Ainsi, la performance comporte-t-elle trois dimensions : la performance des résultats (d'ordre quantitatif), la performance « in-rôle » (comportements requis et attendus, d'ordre quantitatif et qualitatif) et, la performance « extra-rôle » (comportements discrétionnaires qui ont un impact positif sur l'organisation, d'ordre qualitatif).

La performance du vendeur peut être mesurée de façon objective sur la base de critères d'output (d'ordre quantitatif) et d'input (d'ordre qualitatif) du vendeur. Elle peut être également mesurée de façon subjective, sur la façon dont les résultats ont été obtenus (d'ordre qualitatif). La disponibilité de l'information et son coût de mise à disposition de cette information sont déterminants dans le choix d'une mesure objective ou subjective, bien que dans la réalité les entreprises utilisent les deux, notamment parce qu'il a été observé qu'une évaluation subjective est à la fois plus complète et développe davantage la motivation. Par ailleurs, les comportements sont plus contrôlables par l'individu que les résultats.

L'évaluation de la performance par la supervision est plus prédictive de la performance et cela d'autant plus que des échelles composites sont utilisées. Dans l'évaluation de la performance par les collègues et/ou pairs, le groupe a un meilleur souvenir de sa performance que ne l'a l'individu, qui par ailleurs, a tendance à sous-estimer sa performance individuelle, alors que le groupe a tendance à surestimer la sienne. Lorsque l'individu évalue sa propre performance, il le fait moins sur des critères objectifs que sur des critères subjectifs. En outre, l'individu moins performant aura tendance à surestimer, au contraire de l'individu performant qui aura la tendance contraire.

Des biais dans l'évaluation existent notamment de la part des superviseurs qui ont tendance à éviter les situations déplaisantes et attribuent ainsi des causes externes à la mauvaise performance et, des causes internes à la bonne performance. Cependant, donner un feedback sur sa performance au vendeur a un impact positif sur lui ; le feedback positif sur l'output a le plus fort effet sur la performance de vendeur, suivi du feedback positif sur le comportement.

## **Chapitre III : Les traits de personnalité du vendeur**

Nous avons vu dans le premier chapitre que Churchill et al. (1985), ont mis en lumière l'importance, lors de leur méta-analyse, des variables personnelles et plus particulièrement des traits de personnalité, qui ont été mesurés dans cette méta-analyse au travers du Gordon Personal Profile et du Bernreuter Personality Inventory. D'autres chercheurs, Lamont et Lundstrom (1977), ont mesuré les traits de personnalité au travers, d'une part du Personality Research Form -PRF- pour les échelles concernant la dominance (contrôle de l'environnement et d'autrui), l'endurance et la reconnaissance sociale et, d'autre part, l'échelle de Hogan<sup>26</sup> pour l'empathie et, le 16 PF<sup>27</sup> pour la mesure de l'ego ; un individu noté haut concernant le facteur de force de l'ego montre une stabilité émotionnelle, de la ressource et une forte motivation à l'égard du statut professionnel. Cependant, la recherche en Sciences de gestion en s'inspirant d'un courant de recherche très développé en psychologie industrielle, s'est orientée rapidement vers l'étude de traits de personnalité plus spécifiques : les facteurs issus du Big-Five et du Type A Behavior Pattern (TABP ou Type A), ainsi que l'estime de soi et l'efficacité personnelle. L'intérêt des chercheurs pour les traits de personnalité s'explique par le fait que si les états de l'individu changent et fluctuent dans le temps et selon les situations, les traits de personnalité eux, perdurent (George, 1992) et, que les traits de personnalité (ou la personnalité) jouent un rôle significatif dans l'explication et la prédiction du comportement (Tett et al., 1991). C'est pourquoi les tests de personnalité sont beaucoup utilisés en matière de recrutement de personnel.

A ce stade, il serait intéressant de faire un point sur les traits de personnalité, sur les états et sur le comportement.

Le comportement fait référence à ce que fait l'individu, c'est-à-dire les tâches sur lesquelles il produit un effort pendant qu'il travaille (Churchill et al., 2006). Le comportement agrégé fait référence à un comportement issu d'une moyenne au travers de plusieurs réponses, occasions et situations (George, 1992). Selon Epstein et O'Brien<sup>28</sup> « *le comportement est simultanément spécifique à la situation et instable au plan de l'individu en tant qu'item et, général et stable à un niveau agrégé* ». La personnalité ou le trait ou la disposition sont des caractéristiques assez durables d'un individu. Saucier et Goldberg (2006) définissent la personnalité comme « *l'ensemble des attributs, qualités et caractéristiques qui distinguent le comportement, les*

---

<sup>26</sup> Hogan R., (1969), Development of an Empathy Scale, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 33, 308.

<sup>27</sup> Cattell R.B., Eber H.W., Tatsuoka, (1970), *Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire*, Champaign, Illinois, Institute for Personality and Ability Testing.

<sup>28</sup> Epstein S., O'Brien E.J., (1985), The person-situation debate in historical and current perspective, *Psychological Bulletin*, 98, 513-537.

*pensées et les sentiments des individus* ». Enfin, l'état est le produit d'une interaction entre l'individu et une situation ; il embrasse l'interaction entre le facteur de personnalité correspondant et le facteur situationnel (George, 1992). Pour comprendre la cause d'un état, il faut identifier le ou les traits appropriés et les facteurs situationnels qui se combinent et déterminent ce trait. Bien que les traits influencent les états, les états sont les précurseurs directs du comportement. Ainsi, pour comprendre la cause d'un comportement spécifique, les états et non les traits sont les construits qui sont concernés. Cependant, pour comprendre ce qui est à l'origine de l'état, la personnalité, ainsi que les facteurs situationnels, doivent être mobilisés (George, 1992).

Ainsi, dans un premier temps nous aborderons les traits généraux du Big Five et du Type A, puis plus spécifiquement l'esprit de compétition et la rigueur et enfin, l'estime de soi et l'efficacité personnelle.

### 3.1. Les traits généraux de personnalité Big Five et Type A

Tout d'abord, nous allons présenter successivement les facteurs généraux de chacun de ces traits, avant de nous intéresser plus particulièrement à deux facteurs, en l'occurrence, l'esprit de compétition et la rigueur.

#### 3.1.1. Les traits de personnalité Big Five

L'histoire des traits de personnalité Big Five est ancienne, car elle trouve sa source dans les premières recherches de Cattell<sup>29</sup>. Ensuite, Tupes et Christal<sup>30</sup> ont utilisé l'échelle de Cattell pour des travaux portant sur la prédiction de l'efficacité d'officiers de l'armée de l'air américaine. Par la suite, de nouveaux travaux ont été menés, notamment par Norman, puis par Smith ainsi que Wiggins et al., démontrant cinq construits dominants (Digman, 1990). Ultérieurement, Costa et McCrae<sup>31</sup> ont développé un inventaire et modélisé ces cinq traits. Cet inventaire a ensuite été amélioré sous la forme du NEO-PI et, McCrae et Costa<sup>32</sup> ont démontré la présence du modèle Five-Factor dans l'inventaire de personnalité d'Eysenck (Eysenck Personality Inventory, EPI), dans l'inventaire de Jackson (Jackson Personality Research Form, PRF) et dans l'indicateur de Myers-Briggs (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI).

Dans ce NEO-PI, si les cinq dimensions originelles perdurent, il faut noter qu'il se concentre principalement sur les quatre premières dimensions (stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture aux expériences et rigueur).

Certains chercheurs expriment quelques doutes sur ce modèle Big Five, notamment sur le manque de spécification des dimensions (Barrick et Mount, 1991) ; d'autres chercheurs estiment qu'il y a plus de cinq dimensions pour embrasser le domaine de la personnalité et,

---

<sup>29</sup> Cattell R.B., (1943), The description of personality: basic traits resolved into clusters, *J. Abnorm. Soc. Psychol.*, 38, 476-506.

<sup>30</sup> Tupes E.C., Christal R.E., (1961), Recurrent personality factors based on trait ratings, *USAF ASD Tech. Rep.*, 61-97.

<sup>31</sup> Costa P.T. Jr., McCrae R.R., (1985), *The NEO Personality Inventory*, Odessa, FL, Psychol. Assess. Resources.

<sup>32</sup> McCrae R.R., Costa P.T. Jr., Comparison of EPI and psychoticism scales with measures of the five-factor theory of personality, *Pers. Ind. Diff.*, 6, 587-597. Costa P.T. Jr., McCrae R.R., (1988), From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model, *J. Pers. Soc. Psychol.*, 55, 258-265. McCrae R.R., Costa P.T. Jr., (1989), Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator from the perspective of the five-factor model of personality, *J. Pers.*, 54, 430-446.

notamment certains identifient six dimensions, puisque l'extraversion serait divisée entre sociabilité et ambition (Barrick et Mount, 1991).

D'autres chercheurs identifient sept dimensions (« Big Seven Structure of Personality », Benet et Waller<sup>33</sup>). Dans ce modèle, les sept dimensions sont développées par rapport aux cinq dimensions du Big Five avec lesquelles elles sont similaires, mais pas isomorphes. Les deux nouvelles dimensions, nommées Valence Positive et Valence Négative, prennent en compte des aspects de l'auto-évaluation qui ne sont pas mesurés par d'autres inventaires de personnalité.

Enfin, certains chercheurs estiment qu'un modèle en cinq dimensions est trop large et qu'il n'y en a en fait que trois (Eysenck<sup>34</sup> identifie trois dimensions, puisque selon lui le facteur II (agréabilité) et le facteur III (rigueur) sont des facettes du construit de niveau supérieur, le psychoticisme (« psychoticism »), dans son modèle à trois dimensions PEN (Psychoticism, Extraversion, Neuroticism). Une autre échelle des traits de personnalité a été développée récemment par Goldberg<sup>35</sup>, le International Personality Item Pool (IPIP), qui comprend cinq dimensions de personnalité, qui sont chacune le reflet de neuf facettes inférieures de chacun des traits Big-Five. La validité de l'échelle IPIP est présentée par Madhavan (2004).

Cependant, en Sciences de gestion c'est le modèle Big Five qui reste le plus couramment utilisé. Le tableau ci-dessous présente les appellations de chacun de ces traits, ainsi que leur définition.

---

<sup>33</sup> Benet V., Waller N.G., (1995), The big seven factor model of personality description: Evidence for its cross-cultural generality in a Spanish sample, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 701-718.

<sup>34</sup> Eysenck H.J., (1991), Dimensions of personality: 16, 5 or 3? Criteria for a taxonomic paradigm, *Personality and Individual Differences*, 12, 773-790.

<sup>35</sup> Goldberg L.R., (1999), A broad-bandwidth, public domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models, In I. Mervielde, I. Deary, F. De Fruyt & F. Ostendorf (Eds), *Personality Psychology in Europe*, Vol.7 (pp. 7-28), Tilburg, The Netherlands, Tilburg University Press.

Tableau 4 : Présentation et définition des traits Big Five

<b>Facteur</b>	<b>Autre nom</b>	<b>Définition</b>
Extraversion « Extraversion »	Surgence, assertivité	Degré auquel un individu est sociable, a besoin de compagnie, de stimulation et d'activités, manifeste de l'audace. L'individu est sociable, bavard, communicatif, ambitieux, enthousiaste... et n'est pas en retrait, timide, taciturne, réservé...
Stabilité émotionnelle « Neurocitism »	Névrose, neurocitisme	Degré auquel un individu est régulier et serein, a confiance en lui, a de l'assurance, est prêt à faire face aux conflits et à l'anxiété de manière positive. L'individu est calme, détendu, sûr de soi, serein, contrôle...et n'est pas nerveux, anxieux, peu sûr de soi, vulnérable...
Conscience « Conscientiousness »	Conformité, fiabilité, rigueur, droiture	Degré auquel un individu est fiable, responsable, travailleur, méticuleux, minutieux, organisé, persévérant, a besoin de réussite. L'individu est consciencieux, efficace, actif, de confiance, persévérant...et n'est pas inorganisé, négligent, non fiable...
Agréabilité « Agreeableness»	Amabilité, bienveillance	Degré auquel un individu est bienveillant, courtois, flexible, confiant, accommodant ou conciliant, facile à vivre, altruiste, coopératif. L'individu est courtois, tolérant, affectueux, facile à vivre, confiant, coopératif...et n'est pas agressif, intolérant, froid...
Ouverture aux expériences « Openness to experience »	Culture, intelligence, intellect curieux	Degré auquel un individu est curieux, original, ouvert et vif d'esprit, ouvert aux autres cultures, a de l'imagination et de la sensibilité artistique. L'individu est curieux, cultivé, large d'esprit...et n'est pas conventionnel, peu cultivé, simple et étroit d'esprit...

Si la dénomination des traits Big Five peut différer selon les auteurs, en revanche, leur définition est unanimement partagée.

Ones et al. (2005) rappellent que les traits Big Five peuvent être considérés comme étant orthogonaux, alors qu'ils ne le sont pas et qu'ils sont en corrélation les uns avec les autres. Ces corrélations impliquent alors la présence de facteurs d'ordre supérieur. Le premier construit d'ordre supérieur (appelé « facteur alpha ») concerne la socialisation et la vie en société sur la base de règles, normes et conventions (ils nomment ce facteur alpha « getting along ») : les traits de rigueur, d'agréabilité et de stabilité émotionnelle définissent ce premier construit d'ordre supérieur. Le second construit d'ordre supérieur (appelé « facteur beta ») est

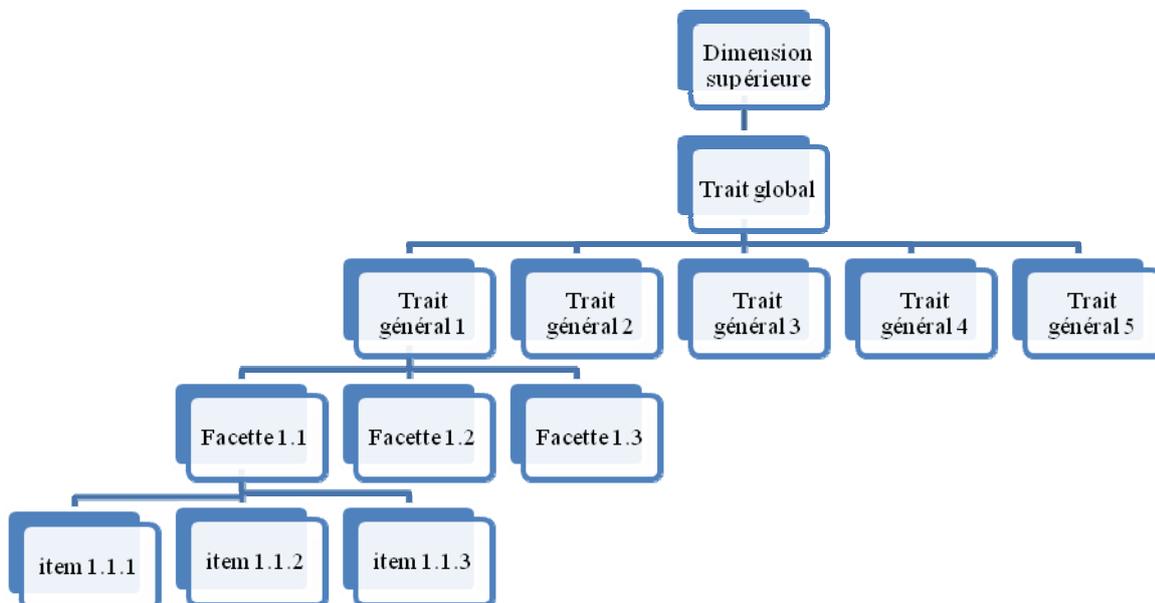
défini par l'extraversion et l'ouverture aux expériences et concerne le fait de réussir<sup>36</sup> (ils nomment ce facteur « getting ahead »).

Les traits Big Five sont organisés hiérarchiquement comme suit :

1. Les traits de haut ordre (ordre supérieur) ou dimension supérieure.
2. Le trait global ou trait composé (les cinq traits Big Five).
3. Les traits de second ordre ou traits de personnalité (extraversion, stabilité émotionnelle, rigueur, agréabilité, ouverture aux expériences) ou traits généraux, ou facteurs ou dimensions ou domaine.
4. Les traits de premier ordre ou facettes de chacun des traits (chaque trait est composé de plusieurs facettes), ou traits primaires.
5. Les items particuliers de l'échelle de personnalité.

Cela pourrait s'illustrer de la manière suivante :

Figure 3 : La structure hiérarchique de la personnalité



<sup>36</sup> Cette présence de deux facteurs d'ordre supérieur a été confirmée par la méta-analyse de Markon K.E., Krueger R.F., Watson D., (2005), Delineating the structure of normal and abnormal personality : An integrative hierarchical approach, *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 139-157.

Le nombre précis des facettes qui constituent chacun des différents traits n'est pas complètement établi (Roberts et al., 2005). Par ailleurs, les items de personnalité peuvent capturer une variance de trait de multiples facteurs et facettes du Big Five ; les échelles composées de tels items évaluent des traits de personnalité composites. Par exemple, l'ambition est un trait composite composé d'aspects de la rigueur et de l'extraversion. Lorsque ce sont les traits composites qui ont été analysés dans des méta-analyses ou des études à large échelle, les validités opérationnelles associées avec les échelles les évaluant ont été plus performantes que celles obtenues avec les échelles Big Five (Ones et al., 2005). Par exemple, le trait composite de l'intégrité est composé des échelles de la rigueur, de l'agréabilité et de la stabilité émotionnelle ; sur un échantillon de 7550 individus, il présente une validité de .41 pour la prédiction de la performance globale au travers des évaluations de la supervision, quand il n'est que de .20 pour un seul des traits Big Five (Ones et al., 2005). Néanmoins, Ones et al. (2005) ont obtenu des résultats remarquables sur les corrélations entre les traits Big Five et certains critères, notamment : la performance globale, la performance évaluée objectivement, la performance citoyenne, le travail en équipe, la formation et la performance, le leadership, la performance et la motivation, la satisfaction au poste. Quoiqu'il en soit, la solidité des traits Big Five dans la caractéristique prédictive de comportements et de résultats est fortement établie (Ones et al., 2005 ; Ones et al., 2007).

### La mesure des traits Big Five

Les principales échelles de mesure des traits Big Five sont le HPI (Hogan et Hogan<sup>37</sup>), le NEO-PI-R (Costa et McCrae<sup>38</sup>) et le PCI (Barrick et Mount<sup>39</sup>). Néanmoins, dans les annexes de l'étude de Salgado (2003), beaucoup d'autres échelles utilisant le modèle Big Five sont répertoriées, de même que des échelles qui mesurent des traits Big Five, mais sans qu'elles soient rattachées à ce modèle. Ainsi, par exemple, la rigueur est mesurée par 10 échelles utilisant le modèle Big Five et par 35 autres échelles qui ne se fondent pas sur le modèle Big Five.

Une question se pose cependant, qui concerne l'adaptation en langue locale d'une échelle anglaise. Selon Saucier et Goldberg (2006) les modèles structuraux uni- ou bi-factoriels sont

---

<sup>37</sup> Hogan R., Hogan J., (1995), *Hogan personality inventory manual*, Tulsa, OK, Hogan Assessment Systems.

<sup>38</sup> Costa P.T., McCrae R.R., (1992), *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI) professional manual*, Odessa, FL, Psychological Assessment Resources.

<sup>39</sup> Barrick M.R., Mount M.K., (1993), Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.

plus faciles à répliquer dans d'autres cultures ; même si des modèles structuraux à plusieurs facteurs tels que le modèle Big Five présentent un avantage prédictif. Ces auteurs privilégient un modèle structural à plusieurs niveaux disposant de facettes spécifiques, mais aussi de facteurs globaux et indépendants, ainsi qu'un modèle structural qui dépasse les traits de personnalité définis habituellement, afin d'inclure une palette plus large de différences interindividuelles.

Un instrument de mesure des dimensions Big Five a également été publié par Caprara et al. (1993, 2001) sous le nom de Big Five Questionnaire (BFQ), plus connu aussi sous le nom d'Alter Ego. Dans cette échelle, les dimensions sont nommées : Energie, Gentillesse, Rigueur, Stabilité émotionnelle et Ouverture. Les cinq dimensions d'Alter Ego sont fortement corrélées avec celles du NEO-PI-R : énergie et extraversion ( $r = .67$ ), gentillesse et agréabilité ( $r = .58$ ), rigueur et rigueur ( $r = .73$ ), stabilité émotionnelle et neurocitisme (négativement,  $r = -.78$ ) et ouverture avec ouverture aux expériences ( $r = .68$ ) (Verardi et al., 2008). Cet inventaire a d'abord été créé en langue italienne, avant d'être traduit dans d'autres langues. Cela fait écho à la remarque de Saucier et Goldberg (2006) sur les échelles lexicales et leur transposition à d'autres cultures. S'agissant d'une échelle italienne traduite en français, nous restons dans le cadre de langues latines, contrairement à des échelles anglo-saxonnes traduites en français ou d'autres langues latines.

Il est intéressant de noter que ce répertoire BFQ est utilisé dans le cadre de l'extension de la personnalité à la marque<sup>40</sup>.

Nous allons aborder maintenant la relation entre les traits Big Five et la performance et l'effort.

### Les traits Big Five et la performance

Dans leur méta-analyse Barrick et Mount (1991) ont bien établi la relation entre les traits Big Five et la performance et plus particulièrement pour la dimension de la rigueur, qui est la variable indépendante la plus valide. Il est intéressant de noter que dans cette méta-analyse, c'est pour la population des vendeurs que la corrélation est la plus importante (.23, par rapport à une moyenne pour les cinq groupes professionnels de .10). La dimension de la rigueur est

---

<sup>40</sup> Caprara G.V., Barbaranelli C., Guido G., (2001), Brand personality: How to make the metaphor fit, *Journal of Economic Psychology*, 22, 377-395.

également la dimension la plus constante. Une autre dimension qui présente une forte validité est l'extraversion et cela plus particulièrement pour les postes de management et de vendeurs. Dans leur méta-analyse, Tett et al. (1991) observent que les traits de personnalité sont un bon moyen de prédire la performance et cela d'autant mieux quand les échantillons sont composés de collaborateurs qui ont de l'expérience. Ces auteurs confirment par ailleurs, la stabilité des traits de personnalité. Ils notent également, qu'il y a lieu d'analyser la performance ou certains aspects de la performance, non pas par rapport à un cadre global tel que les Big Five, mais plutôt par rapport à chacun des traits.

Robertson et Callinan (1998) attirent l'attention sur la différence entre la performance dans la tâche et la performance contextuelle, qui contribuent toutes deux indépendamment à la performance globale et observent que les traits de personnalité sont plus fortement corrélés à la performance contextuelle, qu'à la performance dans la tâche.

Se fondant sur des recherches antérieures, Tett et Burnett (2003) proposent un modèle conceptuel, selon lequel les traits de personnalité ont une relation avec la performance, par la médiation de l'attitude au travail. Cependant, dans ce modèle, l'attitude au travail est l'expression des traits de personnalité, qui sont des répliques situationnelles en rapport avec ces traits de personnalité. Ces auteurs distinguent trois groupes principaux de sources ou niveaux de répliques en relation avec les traits :

- Organisationnel : climat organisationnel et culture d'entreprise.
- Social : l'interaction avec autrui, qui s'exprime dans les besoins et les attentes des pairs, des subordonnés, des superviseurs et des clients, eu égard aux efforts, à la communication et aux comportements socialement prescrits de l'individu, de même que les fonctions au sein de l'équipe.
- Tâche : nature du travail (tâches quotidiennes, responsabilités, procédures...qui définissent un poste donné).

Dans cette approche, il est intéressant de prendre en considération le fait que certains traits de personnalité sont plus adaptés que d'autres selon la nature de la source organisationnelle, sociale ou de tâche. Par exemple, pour la source sociale, si le superviseur a un comportement autocratique, le collaborateur qui est autonome risque d'être moins performant. Ces auteurs pointent le fait que les descriptions de poste qui sont utilisées dans les organisations répertorient souvent les traits de personnalité qui sont attachés à la tâche, mais, plus rarement, les traits de personnalité issus de la source sociale. En effet, les traits en lien avec la source de la tâche sont plus concrets et accessibles, au contraire des traits en lien avec la source sociale qui sont souvent ignorés dans cet aspect d'adéquation de la personne au poste.

Stewart et Nandkeolyar (2006) ne prenant en considération que la rigueur et l'ouverture aux expériences, observent que ces traits expliquent environ 10% de la variation de la performance commerciale. Quant à Westerman et Simmons (2007), leurs résultats confirment que la rigueur est prédictive de la performance, alors que l'extraversion est liée positivement à l'engagement. Ces auteurs notent également que l'extraversion, la rigueur et la stabilité émotionnelle sont liées positivement à l'orientation aux résultats.

L'analyse exhaustive de Ones et al. (2007) présente les méta-analyses réalisées sur le caractère prédictif des traits Big Five et de certains critères de performance au travail, qui confirment la solidité des traits Big Five en termes de prédiction de la performance.

### Les traits Big Five et l'effort

Dans son article de synthèse, George (1992) relève le fait que les études antérieures aux années 1980 concluaient que les traits de personnalité avaient un faible pouvoir prédictif concernant à la fois la performance et l'effort. Cet auteur précise que des études ultérieures ont montré au contraire un fort pouvoir prédictif, si les variables sont clairement précisées, tant en ce qui concerne les traits de personnalité, qu'en ce qui concerne les critères de performance et d'effort, lesquels, dans ces études antérieures, étaient trop subsumés. Cependant, à notre connaissance, aucune recherche spécifique n'a été menée sur la relation entre les traits Big Five et l'effort. Hormis leur relation avec la performance (Cf. supra), les études portent plutôt sur l'attitude au travail ou le comportement (Ones et al., 2007 ; Robertson et Callinan, 1998 ; Ross et al., 2003 ; Stevens et Macintosh, 2003). Judge et Ilies (2002) remarquent également ce manque de recherche concernant l'effort et les traits Big Five.

### Les traits Big Five et d'autres traits de personnalité

Judge et Ilies (2002) présentent une méta-analyse sur les relations entre les traits Big Five et certains éléments de motivation de la performance (la fixation d'objectifs, l'expectation et l'efficacité personnelle). Les traits de personnalité qui ont la relation la plus forte avec l'efficacité personnelle sont dans l'ordre la stabilité émotionnelle (.18), puis l'agréabilité (.17), l'extraversion (.16) et la rigueur (.15). Néanmoins, comme nous le verrons plus loin avec la rigueur, des recherches ont plutôt porté sur certains traits de personnalité et des

dimensions spécifiques Big Five. Une étude<sup>41</sup> portant sur 76 étudiants a montré une corrélation positive entre l'estime de soi et l'agréabilité, la rigueur et l'extraversion et, une corrélation négative avec le neurocitisme.

Cependant, Tett et Burnett (2003) remarquent une relation intéressante entre les traits de personnalité et les aptitudes. En effet, le mode d'expression des traits de personnalité va dépendre de l'aptitude de l'individu à exprimer cette inclination ; même si la manifestation d'une aptitude est souvent encouragée par le trait de personnalité congruent, sa manifestation ne dépend pas de ce trait en soit. Ces auteurs utilisent une image intéressante, puisque selon eux, aptitude et traits de personnalité sont deux construits compagnons : l'aptitude offre le « peut le faire » et le trait de personnalité offre le « va le faire », eu égard à un comportement attendu par l'organisation.

Dans leur étude sur la personnalité et l'attractivité d'activités de vente, Stevens et Macintosh (2003) observent notamment, que l'extraversion et la rigueur sont liées positivement à l'attractivité de l'activité de vente, alors que l'activité de formation et de recrutement est liée positivement à l'extraversion uniquement.

Nous allons maintenant évoquer le trait Type A.

### 3.1.2. Les traits de personnalité Type A

La source de la détermination du Type A se trouve dans la recherche médicale durant les années 1960, lorsque Friedman et Rosenman<sup>42</sup>, deux cardiologues, entreprirent des recherches poussées sur des patients atteints de maladies cardiaques coronariennes. Ils remarquèrent que ces patients avaient des comportements similaires à bien des égards : ils avaient un esprit de compétition très développé, étaient très tournés vers les résultats, combattifs, en opposition, impatients et toujours en activité. Ils étaient caractérisés également par une façon puissante de s'exprimer, par des muscles faciaux tendus et apparaissaient être toujours dans une urgence par rapport au temps. Friedman et Rosenman qualifièrent ces patients de personnalité de Type A en opposition à des patients de Type B plus détendus, qui étaient des individus sans toutes

---

<sup>41</sup> Marlar M.R., Joubert C.E., (2002), Liking of personal names, self-esteem, and the Big Five inventory, *Psychological Reports*, 91(2), 407-411.

<sup>42</sup> Friedman M., Rosenman R., (1974), *Type A Behavior and Your Heart*, New York, Knopf.

ces habitudes, qui ne manifestaient aucun des traits de la personnalité de Type A et qui étaient moins sujets à des maladies cardiaques coronariennes.

La définition que Friedman et Rosenman donnent de la personnalité de Type A est la suivante : « *Complexe d'action émotion, qui peut être observé dans toute personne qui est agressivement impliquée dans une lutte chronique et incessante pour atteindre toujours plus dans le moins de temps possible et, si le contexte le requiert, en opposant ses efforts aux choses et à autrui* <sup>43</sup> ». La personnalité de Type A comprend plusieurs caractéristiques : un désir particulièrement fort d'atteindre ou d'accomplir beaucoup de choses, l'esprit de compétition, l'urgence du temps, l'impatience, l'hostilité et de hauts niveaux de concentration et de vigilance (George, 1992).

Friedman et Rosenman soutiennent que le comportement de Type A n'est peut-être pas du seulement à des attributs de personnalité, mais plutôt que ce groupe de comportements particuliers manifestés par le Type A est issu de l'interaction de caractéristiques spécifiques de personnalité avec les éléments de stress du milieu et de l'environnement. A ce propos, des recherches menées par Moss et al. (1986)<sup>44</sup> et Thoresen et Low (1991)<sup>45</sup> contribuent à prouver que le comportement de Type A tend à décroître avec l'âge et cela pourrait s'expliquer par un sentiment de satisfaction et d'accomplissement par rapport à ce que la vie a produit. Pour Byrne et Reinhart<sup>46</sup>, à mesure que les individus atteignent leurs objectifs de vie, les comportements de Type A deviennent moins nécessaires.

### La mesure du comportement Type A

La mesure du comportement Type A peut se faire selon deux échelles : l'entretien structuré (Structured Interview, SI) et l'enquête d'activité de Jenkins, qui existe sous deux formes : étudiant (Student Jenkins Activity Survey –SJAS- et adulte (Adult Jenkins Activity Survey –AJAS-). L'entretien structuré, même si différentes formes existent, est mené par un interviewer selon une procédure formalisée et il vise à évaluer premièrement, des caractéristiques oratoires, deuxièmement, des attitudes exprimées lors de l'interaction avec l'interviewer et troisièmement, le contenu des réponses (par rapport à un questionnaire d'auto-

---

<sup>43</sup> Traduction libre de Friedman et Rosenman (1974).

<sup>44</sup> Moss G.E., Dielman T.E., Campanelli P.C., Leech S.L., Harian W.R., Van Harrison R., Horvath W.J., (1986), Demographics Correlates of 51 Assessments of Type A Behavior, *Psychosomatic Medicine*, 48, 567-574.

<sup>45</sup> Thoresen C.E., Low K.G., (1991), Women and the Type A Behaviour Pattern: Review and Commentary, in Strube M.J (ed.), *Type A Behaviour*, London, Sage, 117-133.

<sup>46</sup> Byrne D.G., Reinhart M.I., (1989), Work Characteristics, Occupational Achievement and the Type A Behaviour Pattern, Relationships Between Type A Behaviour Pattern and Motivational Needs, *Psychological Reports*, 58, 783-794.

analyse). SJAS et AJAS sont des questionnaires d'auto-analyse. Une controverse existe concernant l'utilisation de ces deux méthodes, certains chercheurs privilégiant le SI, qui serait le meilleur moyen de prédire une maladie vasculaire coronarienne. D'autres chercheurs préconisent d'utiliser les deux, car le comportement Type A est multidimensionnel et s'exprime dans une variété de modalités comportementales, cognitives et émotionnelles (Yarnold et Bryant, 1988). En effet, les mesures du questionnaire objectif d'auto-analyse donnent des scores sur une variété de différentes sous-échelles du comportement Type A, que ne procure pas le SI, notamment des facteurs cognitifs tels que l'orientation résultat, l'esprit de compétition et l'implication au poste. Enfin, dans le cas d'études longitudinales, SJAS ou AJAS seraient des outils plus adaptés (Yarnold et Bryant, 1988). Il est important de noter que l'évaluation du Type A se fait dans sa globalité et que c'est un ensemble de caractéristiques qui déterminent un comportement de Type A ou de Type B ; ainsi, aucune des caractéristiques, comme l'esprit de compétition, n'est prise isolément.

Nous allons maintenant aborder la relation entre le comportement de Type A et la performance et l'effort.

#### Le comportement Type A et la performance

Les individus de Type A ont une meilleure performance que les individus de Type B dans des situations de challenge important<sup>47</sup>. Par ailleurs, ils démontrent plus de persistance dans l'atteinte d'un but spécifique, malgré certains échecs intermédiaires (Bartkus et al., 1989). Si les individus de Type A ont une meilleure performance par rapport au résultats du poste, la performance en soi n'est guère différente entre les individus de Type A et de Type B (Bartkus et al., 1989 ; Sager, 1991) ; la différence porte ainsi essentiellement sur les résultats de la performance (la qualité du travail par exemple) (George, 1992). De fait, la relation entre le Type A et la performance est indirecte par la médiation de l'effort ; la relation avec la performance est directe selon le niveau d'expérience. Ainsi, les vendeurs de Type A, parce qu'ils ont un niveau d'effort plus élevé, ont un meilleur niveau de performance (Bartkus et al., 1989). Il est intéressant de noter dans les résultats de cette recherche (Bartkus et al., 1989), que contrairement à ce que l'on pouvait intuitivement supposer, il n'y a aucune relation entre l'expérience et l'effort.

---

<sup>47</sup> Matthews, K.A., (1982), Psychological Perspectives on the Type A Behavior Pattern, *Psychological Bulletin*, 91, 293-323.

### Le comportement Type A et l'effort

Nous venons de voir que la différence essentielle entre les individus de type A et ceux de type B est le niveau d'effort accru ; l'effort étant une variable médiatrice entre le comportement de Type A et la performance. Cependant, l'effort n'est plus une variable médiatrice pour les individus qui ont de l'expérience.

### Le comportement Type A et d'autres traits de personnalité

Dans son étude, Sager (1991) montre que les vendeurs de Type A ont un plus haut niveau d'estime de soi, contrairement à des études portant sur des populations plus globales, qui indiquaient elles, un niveau plus bas d'estime de soi pour les Type A par rapport aux Type B. Une explication est apportée par Sager (1991), qui précise que son échantillon de vendeurs était composé de façon disproportionnée de Type A. Les individus de Type A recherchent les situations de travail stressantes et le métier de vendeur est, par nature, stressant puisque la réussite est incertaine et la performance continuellement mesurée. Ainsi, le métier de vendeur serait naturellement attirant pour les individus de Type A et cela d'autant plus que certains des traits caractéristiques des individus Type A sont encouragés ou désirés parmi les vendeurs : opiniâtreté/agressivité, esprit de compétition et orientation résultat.

Le comportement Type A est particulièrement adapté pour les métiers de la vente et pour les positions managériales de vente (Sager, 1991). Le comportement Type A est multidimensionnel et même si dans les recherches il est appréhendé globalement, il serait néanmoins intéressant de faire un focus sur une des ces dimensions particulières : l'esprit de compétition. Nous allons voir ainsi que l'esprit de compétition peut être approché de manières différentes.

## 3.2. L'esprit de compétition

L'esprit de compétition est également étudié comme un trait de personnalité propre et deux types d'esprit de compétition coexistent : un esprit de compétition que nous qualifierons d' « externalisé » et, un esprit de compétition que nous qualifierons d' « internalisé ».

### 3.2.1. L'esprit de compétition « externalisé »

Reprenant la définition qui en est donnée par Spence et Helmreich<sup>48</sup>, Brown et Peterson (1994) définissent ainsi l'esprit de compétition, en tant que construit individuel différencié : « *le plaisir de la compétition interpersonnelle et le désir de gagner et d'être meilleur que les autres* ». Les individus qui ont un fort niveau d'esprit de compétition sont ainsi particulièrement attentifs à la façon dont leur performance se compare avec celle d'autrui. L'attachement qu'ils portent à dépasser la performance des autres les motive pour fournir de hauts niveaux d'effort, dans l'espoir d'atteindre une performance victorieuse. Ce trait de personnalité est similaire à l'esprit de compétition intentionnel développé par Kohn<sup>49</sup> et présenté par Brown et al. (1998). L'esprit de compétition intentionnel est interne et concerne le désir de la part d'un individu d'être le n° 1. Ainsi, dans les deux cas le vendeur est en compétition avec ses collègues et c'est la première marche du podium qu'il vise constamment.

Brown et al. (1998) observent un lien intéressant entre le climat organisationnel, l'esprit de compétition et la fixation d'objectifs personnels par le vendeur. En effet, il y a une relation positive forte entre le niveau d'objectif que se fixe lui-même le vendeur et l'esprit de compétition, lorsque le climat organisationnel est perçu comme étant compétitif et, ce n'est pas le cas, lorsque le climat organisationnel n'est pas perçu comme étant compétitif. De la même manière, le climat psychologique compétitif est lié significativement au niveau d'objectif personnel du vendeur, lorsque celui-ci a un fort niveau d'esprit de compétition. Cela revient à dire qu'un vendeur haut en esprit de compétition sera stimulé par le climat

---

<sup>48</sup> Spence J.T., Helmreich R.L., (1983), Achievement-Related Motives and Behavior, in *Achievement and Achievement Motives: Psychological and Sociological Approaches*, Janet T. Spence, ed., San Francisco, Freeman, 10-74.

<sup>49</sup> Kohn A., (1992), *No Contest: The Case Against Competition*, Boston, Houghton-Mifflin.

instauré au sein de l'équipe de vente, qui l'amènera à se fixer lui-même des objectifs personnels ambitieux, qui stimuleront en retour son esprit de compétition. Cet esprit de compétition est labellisé « externalisé », puisqu'il s'exerce en compétition avec autrui, avec l'extérieur.

### 3.2.2. L'esprit de compétition « internalisé »

Sampson<sup>50</sup> décrit un individualisme nommé « individualisme collectivisé<sup>51</sup> », par lequel la définition de soi ne peut être atteinte sans considération d'autrui. Les individus sont alors engagés dans un processus partagé et commun de découverte, dans lequel leurs objectifs et leurs buts sont révélés dans un processus sans fin, de vie avec les autres. Ensuite, Ryckman et Hamel<sup>52</sup> ont développé le concept d' « orientation au développement personnel par l'esprit de compétition (PDCA – Personal Development Competitive Attitude)<sup>53</sup> ». Cet esprit de compétition de développement personnel est une attitude dont le point central n'est pas le résultat (par exemple gagner), mais plutôt le plaisir dans la tâche et la maîtrise de la tâche. Les individus qui ont un tel comportement attachent plus d'importance à la découverte de soi, à l'amélioration de soi et à la maîtrise de la tâche, qu'à la comparaison avec autrui. Cette attitude à l'égard du développement personnel n'amène pas à déprécier les autres pour se mettre en valeur. Les autres ne sont pas perçus comme étant un obstacle sur son chemin, mais plutôt comme des aides qui procurent à l'individu une découverte de soi et des opportunités d'apprendre. Les individus hauts en esprit de compétition de développement personnel (« individus PDCA ») désirent gagner et avoir du succès, mais pas aux dépens des autres (Ryckman et al., 1996). Ces individus se perçoivent indépendants et libres de choisir leurs propres buts et ils désirent atteindre le succès et mener des vies stimulantes et plaisantes, mais seulement en agissant de concert avec autrui (Ryckman et al., 1997).

Cet esprit de compétition PDCA pourrait être labellisé « internalisé », car la compétition est plutôt orientée vers soi et la découverte de son potentiel, que vers la compétition directe avec les autres. L'esprit de compétition PDCA est mis en contraste avec l'esprit d'hyper-

---

<sup>50</sup> Sampson E.E., (1988), The debate on individualism: Indigenous psychologies of the individual and their roles in personal and societal functioning, *American Psychologist*, 43, 15-22.

<sup>51</sup> Traduction libre de « *enssembled individualism* ».

<sup>52</sup> Ryckman R.M., Hamel J., (1992), Female adolescents' motives related to involvement in organized team sports, *International Journal of Sport Psychology*, 23, 147-160.

<sup>53</sup> Traduction libre de « *personal development competitive orientation* » et « *Personal Development Competitive Attitude* ».

compétition (Ross et al., 2003 ; Ryckman et al., 1997). Néanmoins, ces deux traits partagent certaines caractéristiques. En effet, les individus qui les possèdent croient au fait qu'il faille travailler dur pour atteindre le succès personnel, qu'il faille se battre pour le succès matériel et qu'il soit nécessaire d'avoir une vie excitante et qui offre des challenges. Ce qui les distingue fortement, c'est que les individus PDCA sont sensibles aux sentiments et au bien-être d'autrui, au travail coopératif et ils traitent les autres avec respect et sur un même pied d'égalité. Ils observent également que les individus en esprit de compétition hyper-compétitif ont une plus faible estime de soi. C'est aussi une conclusion de Ross et al. (2003) qui remarquent que les individus PDCA mettent l'emphase sur l'accomplissement personnel et ont foi en leur aptitude à traiter les problèmes avec assurance. Par leur inclination à la prise de risque et leur intérêt à l'enthousiasme, ils ont tendance à prendre moins de temps dans la prise de décision. Ils ont également tendance à moins ruminer leurs échecs.

#### La mesure de l'esprit de compétition

La mesure de l'esprit de compétition « externalisé » peut se faire de différentes manières dans le cadre de questionnaires d'auto-évaluation. La première consiste à utiliser l'instrument le plus couramment utilisé pour la mesure du Type A, le Jenkins Activity Survey (52 items). Celui-ci donne une estimation globale du Type A, ainsi que des résultats sur les trois sous-échelles : rapidité et impatience, engagement au poste et forte capacité de travail (Byrne et Reinhart, 1989). Néanmoins, l'esprit de compétition n'est pas réellement individualisé. C'est la raison pour laquelle, certains auteurs adaptent des échelles qui se réfèrent au Type A et qui ne vont prendre en compte que l'esprit de compétition (Bartkus et al., 1989 ; Brown et Peterson, 1994 ; Brown et al., 1998 ; Sager, 1991). Ces échelles de mesure comprennent 4 items.

Pour ce qui concerne l'esprit de compétition « internalisé », c'est l'échelle de mesure à 15 items de Ryckman et al. (1996) qui est utilisée.

Nous allons maintenant considérer l'esprit de compétition au regard de la performance et de l'effort.

#### L'esprit de compétition et la performance

Intuitivement, une relation positive et forte doit exister entre l'esprit de compétition et la performance, puisque ces vendeurs hauts en esprit de compétition ont une volonté acharnée de réussir. Cette relation est bien mise en lumière par Brown et Peterson (1994) et, contrairement aux autres variables étudiées (instrumentalités, ambiguïté de rôle et conflit de rôle), le lien est direct entre l'esprit de compétition et la performance, sans la médiation de l'effort. Dans le cadre de buts organisationnels d'ordonnance supérieure, l'esprit de compétition peut servir un objectif motivationnel utile. Cependant, ces auteurs notent qu'il est important que les vendeurs membres de la compétition se considèrent d'abord comme membre de l'équipe unifiée et plus large de l'organisation et, ensuite, comme membres des sous-unités en compétition. Nous voyons bien là un point essentiel : le vendeur doit avoir un esprit de compétition développé, mais il doit d'abord se battre pour son organisation, puis engager la compétition avec les autres membres de l'équipe de vente dans le cadre de la compétition organisée par la firme. Cette notion de cohésion d'équipe est importante

En revanche, dans une étude ultérieure, Brown et al. (1998) observent une relation indirecte entre l'esprit de compétition et la performance, la variable médiatrice étant la fixation d'objectifs. Cela peut s'expliquer par le fait que pour qu'un vendeur exerce son esprit de compétition, il a besoin que des objectifs ambitieux et stimulants soient fixés (objectifs assignés) ; le rôle du management en la matière est essentiel. En effet, dans leurs résultats, la relation entre l'esprit de compétition et la performance est bien plus forte (.13) lorsque les objectifs que se fixe le vendeur ne sont pas pris en compte, que lorsqu'ils sont pris en compte (.01). Ainsi, même si le vendeur haut en esprit de compétition se fixe lui-même des objectifs, il semblerait qu'il soit nécessaire qu'il se les fixe d'abord eu égard aux objectifs que son organisation lui donne. Ces auteurs notent également que les effets directs de l'esprit de compétition sur la performance ne sont pas significatifs lorsque les effets de l'efficacité personnelle sont contrôlés.

Dans leur recherche, Miao et Evans (2007) observent une relation positive forte entre l'orientation au challenge et d'une part, la performance de résultat et, d'autre part, la performance de comportement. Dans cette recherche, l'orientation au challenge pourrait se rapprocher de l'esprit de compétition PDCA.

### L'esprit de compétition et l'effort

Nous venons d'évoquer la relation directe et positive entre l'esprit de compétition et la performance, dans laquelle l'effort n'intervient pas comme variable médiatrice. Même si

l'esprit de compétition est associé à une meilleure performance, Brown et Peterson (1994) suggèrent que l'effet se produit d'abord au travers de canaux de comportement autres que l'effort, comme par exemple la présentation de soi.

Néanmoins, Krishnan et al. (2002) établissent clairement une relation entre l'esprit de compétition et l'effort. Il est intéressant de noter que dans leur première étude, cette relation n'est pas significative ; ils attribuent cela au fait que l'échantillon est composé de vendeurs qui sont payés sur la base d'un fixe et d'une forte commission et que peut-être, la structure de la rémunération affaiblirait cette relation entre l'esprit de compétition et l'effort ? Quoi qu'il en soit, dans leurs deux études, la relation entre l'effort et la performance est au moins deux fois plus forte qu'entre l'esprit de compétition et la performance.

#### L'esprit de compétition et d'autres traits de personnalité

L'étude de Brown et al. (1998) illustre clairement la relation forte et directe entre l'esprit de compétition et l'efficacité personnelle. Par ailleurs, dans cette même étude, ils mettent en lumière la médiation de l'efficacité personnelle entre l'esprit de compétition et la performance, cette dernière étant significative lorsque les effets de l'efficacité personnelle ne sont pas contrôlés.

Dans leur recherche, Ross et al. (2003) remarquent que l'esprit de compétition PDCA est prédit spécifiquement par l'extraversion et, dans ses facettes, par l'assertivité et la recherche d'excitation. Ces auteurs en concluent que les individus hauts en PDCA communiquent leurs besoins avec beaucoup d'assurance et qu'ils apprécient la prise de risque. Dans cette recherche, une de leurs conclusions-clefs concerne l'agréabilité, qui est le trait majeur de différenciation entre les construits de PDCA et d'hyper-compétition ; l'accomplissement passant par une dimension d'amour du prochain dans un cas et, de pouvoir sur autrui dans l'autre. La relation de PDCA avec la rigueur est positive et moyenne (.15). Néanmoins, la relation est positive et plus forte (.29) avec la facette de recherche de réussite (« achievement striving »), puis avec la facette de compétence (.20).

Nous avons noté plus haut la relation positive avec l'estime de soi (Ross et al., 2003). Un éclairage intéressant est apporté par Baumeister (2003). Contrairement à ce que l'on pourrait intuitivement penser, les individus hauts en estime de soi n'ont pas plus de compétences interpersonnelles que les autres et ne sont pas plus « populaires » que les autres ; l'estime de soi n'apparaît pas comme un marqueur de l'esprit des autres. L'étude de Ryckman et al. (1997) sur l'esprit de compétition met en lumière une différence importante entre les

individus hyper-compétitifs et les individus PDCA. La corrélation avec l'autosuffisance (réunion dans leur étude de l'auto-direction et de la confiance personnelle) est deux fois plus forte (.21) pour les individus PDCA que pour les individus hyper-compétitifs (.11). Selon eux, les individus hauts en estime de soi seraient, par nature, plus orientés en esprit de compétition PDCA.

Ainsi, l'esprit de compétition peut être soit « internalisé », soit « externalisé » et finalement, la différence fondamentale entre ces deux traits est que la compétition va s'exercer soit par rapport aux autres, soit par rapport à soi. Dans un cas, l'accomplissement va passer par la présence de l'individu sur la première marche du podium et la satisfaction qui en est retirée, c'est celle d'être devant les autres. Dans l'autre cas, l'accomplissement passe par le dépassement de soi et l'atteinte d'objectifs ambitieux, tout en travaillant harmonieusement avec ses collègues. Hormis cette différence fondamentale du rapport aux autres, ces deux traits présentent des similitudes à bien des égards. Cela d'autant plus que le vendeur, bien qu'il fasse partie d'une équipe de vente qui est en compétition avec d'autres équipes en interne, ne doit pas perdre de vue qu'il fait partie d'une équipe plus large, celle de son organisation, au sein de laquelle il ne devrait pas y avoir de compétition.

### 3.3. La rigueur

Comme nous l'avons vu précédemment, la rigueur, comme les autres traits Big Five, est composée de différentes facettes et il n'y a pas véritablement de consensus pour ce qui concerne le nombre de facettes. Nous présentons ci-dessous une tentative de synthèse des différentes approches.

Tableau 5 : Synthèse de la structure de la rigueur

Trait mineur	Facette	Auteur
Approche conceptuelle		
	Réalisation (achievement) Fiabilité (dependability)	Hough (1992) <sup>54</sup> Mount et Barrick (1995) <sup>55</sup>
Proactif Inhibitif	Réalisation + Fiabilité Méticulosité + Self-control	Costa et McCrae (1998) <sup>56</sup>
	Réalisation (achievement) Fiabilité (dependability) Contrôle de l'impulsion (impulse control) Ordre (order) Moraliste (moralistic) Persévérance (persistence)	Hough et Ones (2001) <sup>57</sup>
Approche lexicale		
	Méticulosité (orderliness) Assiduité (industriousness) Responsabilité (responsibility) Détermination (decisiveness)	Saucier et Ostendorf (1999) <sup>58</sup>
	Méticulosité Superficialité (= assiduité) Fiabilité Insouciance	Perugini et Gallucci (1997) <sup>59</sup>

<sup>54</sup> Hough L.M., (1992), The "Big Five" personality variables-construct confusion: description versus prediction, *Human Performance*, 5, 139-155.

<sup>55</sup> Mount M.K., Barrick M.R., (1995), The Big Five Personality Dimensions: Implications for research and practice in human resources management, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153-200.

<sup>56</sup> Costa P.T., McCrae R.R., (1998), Six approaches to the explication of facet-level traits: Examples from Conscientiousness, *European Journal of Personality*, 12, 117-134.

<sup>57</sup> Hough L.M., Ones D.S., (2001), The structure, measurement, validity, and use of personality variables in industrial work, and organizational psychology, In Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaran C. (Eds), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. I, pp. 233-277), Sage.

<sup>58</sup> Saucier G., Ostendorf F., (1999), Hierarchical subcomponents of the Big Five personality factors: A cross-language replication, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 613-627.

<sup>59</sup> Perugini M., Gallucci M., (1997), A hierarchical faceted model of the Big Five, *European Journal of Personality*, 11, 279-301.

Trait mineur	Facette	Auteur
	Méticulosité Responsabilité Assiduité Contrôle de l'impulsion	Peabody et de Raad (2002) <sup>60</sup>
	Méticulosité Assiduité Fiabilité (reliability) Détermination Contrôle de l'impulsion Formalisme (formalness) Conformisme (conventionality)	Robert et al. (2004) <sup>61</sup>
	Ordre Vertu (virtue) Conformisme (traditionalism) Self-control Responsabilité Assiduité	Roberts et al. (2005)
Tentative de synthèse		
	Réalisation (achievement) Fiabilité (dependability) Ordre (order) Circonspection (cautiousness)	Dudley et al. (2006), se fondant sur les travaux de Hogan et Ones (1997) <sup>62</sup> , Hough et Ones (2001), Saucier et Ostendorf (1999)

A titre d'information, nous pouvons préciser que Saucier (1998)<sup>63</sup> propose la taxonomie suivante (Chapman, 2007) :

- Méticulosité (orderliness) : les individus hauts pour ce score sont méthodiques, efficaces, organisés et efficaces.
- Acharnement à obtenir un résultat (goal-striving) : les individus hauts pour ce score sont orientés résultat, de gros travailleurs et désireux de se surpasser.
- Fiabilité (dependability) : les individus hauts pour ce score sont dignes de confiance, cohérents et fiables.

La différence fondamentale entre ces deux taxonomies concerne l'acharnement à obtenir un résultat, qui serait subdivisé en volonté de réaliser quelque chose, dans un esprit mesuré d'analyse de la situation avant d'agir. Cependant, d'autres auteurs attribuent les qualités

<sup>60</sup> Peabody D., De Raad B., (2002), The substantive nature of psycholexical personality factors: A comparison across languages, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 983-997.

<sup>61</sup> Roberts B.W., Bogg T., Walton K., Chernyshenko O.S., Starck S., (2004), A lexical investigation of the lower-order structure of Conscientiousness, *Journal of Research in Personality*, 38, 164-178.

<sup>62</sup> Hogan J., Ones D.S., (1997), Conscientiousness and integrity at work, In R.Hogan, J.Johnson, S.Briggs (Eds), *Handbook of personality psychology* (pp. 849-870), San Diego, CA, Academic Press.

<sup>63</sup> Saucier G., Replicable item-cluster sub-components in the NEO Five-Factor Inventory, *Journal of Personality Assessment*, 70, 263-276.

d'attention, d'organisation et de planification de l'action à la facette de fiabilité (Barrick et Mount, 1991 ; Judge et al., 1999). Ainsi, les individus « rigoureux » présentent une volition marquée, qui va se traduire par une grosse capacité de travail et une fiabilité particulière, en ce sens qu'ils présentent de la constance, de la persévérance, de l'organisation et de la réflexion dans l'action.

Dans leur méta-analyse, Dudley et al. (2006) observent que la fiabilité a la corrélation la plus élevée avec la mesure globale de la rigueur, suggérant ainsi que ce facteur serait le conducteur primaire de ce trait. Ces mêmes auteurs notent que la régression du trait global à l'égard des facettes supporte l'idée que le construit global de la rigueur est plus large ou différent de ce que l'on entend par agrégat des facettes.

#### Trait global, trait général et facettes

Nous avons vu précédemment que certains auteurs estiment que la validité du trait global est supérieure à la validité du trait général ou des facettes.

Ones et al. (2005) contestent l'opinion selon laquelle les traits Big Five auraient une faible validité en tant que trait global. En analysant les corrélations multiples effectuées sur certains critères de performance (performance globale, performance évaluée objectivement, performance citoyenne, travail d'équipe, performance de la formation, leadership, performance de la motivation, satisfaction au poste, « getting along » et « getting ahead »), ils observent une grande validité opérationnelle pour la performance globale et ses différentes facettes, qui peut difficilement remettre en cause les validités des traits Big Five en tant que trait global.

Ces mêmes auteurs rappellent également les nombreuses recherches qui présentent la validité de chacun des traits généraux pris individuellement. Néanmoins, Dudley et al. (2006) précisent que si un trait général peut présenter une forte validité, il peut être difficile d'expliquer la relation entre le trait et le critère observé. En effet, la relation observée est-elle due à la relation avec toutes les facettes, avec certaines facettes et pas d'autres ou avec seulement une facette ?

C'est pourquoi certains chercheurs, comme l'indiquent Dudley et al. (2006), affirment que les mesures issues de traits primaires maximisent la validité prédictive de critères de performance spécifiques. Ils précisent en outre, que pour maximiser cette validité des traits primaires par rapport au trait global, il est nécessaire que la sélection de ce ou de ces traits primaires soit fondée sur des liens a priori avec le critère choisi. Ainsi, un trait global est plus adapté pour

mesurer une validité de la performance au sens large ; alors que les traits primaires sont plus adaptés pour mesurer une validité de critères spécifiques de performance. Il convient de préciser que les méta-analyses qui ont été effectuées (Mount et Barrick, 1995 ; Hough, 1992, op. cit.) n'ont porté que sur quelques traits primaires et pas tous et, qu'aucune recherche n'a étudié la validité comparée du trait global et des traits primaires, par rapport à des critères de performance spécifiques ou de performance globale.

#### La mesure de la rigueur

Les échelles de mesure du trait Big Five ont été présentées précédemment et, pour mesurer plus spécifiquement la rigueur, il convient de le faire en ne prenant que les items qui se rapportent à cette dimension.

#### La rigueur, la performance et l'effort

De nombreuses recherches ont établi la relation entre la rigueur et la performance. Salgado (2003) a démontré que parmi les traits Big Five, la rigueur est la variable de prédiction la plus forte ; à ce propos, cet auteur précise que la rigueur mesurée sur la base des traits Big Five (FFM) présente la validité opérationnelle la plus forte, par rapport à une rigueur mesurée autrement que par les traits Big Five (non-FFM). Néanmoins, il indique que la validité opérationnelle de la rigueur mesurée sur des traits non-FFM peut être améliorée et se rapprocher de la rigueur FFM, en utilisant plusieurs mesures de la rigueur parmi les inventaires de personnalité non-FFM.

De la même manière, Judge et Ilies (2002) concluent sur la force et la consistance de la rigueur dans la prédiction de la motivation à la performance (dans cette méta-analyse, trois théories de la motivation, parmi les plus utilisées en Sciences de gestion, sont prises en compte : la théorie de la fixation d'objectif, la théorie de l'expectation et la théorie de l'efficacité personnelle (auto-régulation). Les individus hauts en rigueur sont méthodiques et déterminés ; ils sont également plus autonomes dans le comportement de fixation d'objectif et ils démontrent une plus grande capacité à traiter les questions liées à la gestion du temps et au stress et, plus généralement, ils font tout leur possible pour l'amélioration continue de la performance (Westerman et Simmons, 2007).

Chen et al. (2001a) établissent que la relation entre la rigueur et la performance est plus forte pour les tâches complexes, que pour les tâches faiblement complexes. Wood<sup>64</sup> suggère que le niveau de complexité de la tâche repose sur trois facteurs : la complexité de composant (le nombre d'actes et de signaux d'information distincts et nécessaires, auxquels il faut être attentif pendant l'exécution de la tâche), la complexité de coordination (la force des relations entre plusieurs inputs de la tâche et outputs de la tâche) et, la complexité dynamique (la stabilité dans le temps des conditions requises pour la tâche).

Comme nous l'avons déjà indiqué précédemment, aucune recherche spécifique, à notre connaissance, n'a été menée concernant la relation entre la rigueur et l'effort. Compte tenu du fait que les individus hauts en rigueur sont tournés vers l'action et le dépassement de soi et qu'ils sont de gros travailleurs, il semblerait logique que la rigueur soit liée positivement à l'effort. En revanche, eu égard aux nombreuses recherches qui ont déjà été citées, il semblerait difficile que l'effort soit une variable médiatrice dans la relation entre la rigueur et la performance. De la même manière, l'effort, intuitivement, ne devrait pas non plus être une variable modératrice dans cette relation, compte tenu de la spécificité de ce trait dans son orientation vers l'action, le résultat et la capacité de travail.

#### La rigueur et d'autres traits de personnalité

Nous verrons plus loin dans ce chapitre la relation entre l'efficacité personnelle et la rigueur. En revanche, à notre connaissance, aucune recherche spécifique n'a porté sur la relation entre la rigueur et l'estime de soi.

Pour ce qui concerne l'esprit de compétition, l'étude de Ross et al. (2003) indique que la corrélation la plus forte entre l'esprit de compétition PDCA et un trait Big Five concerne l'extraversion (.37), la rigueur ayant une relation plus faible (.15). En revanche, la facette de réalisation est la facette qui présente la corrélation la plus forte avec l'esprit de compétition PDCA (.29), suivie par la compétence (.20). A notre connaissance, aucune autre recherche n'a porté sur la relation entre la rigueur et l'esprit de compétition.

Sans que cela soit à proprement parler des traits de personnalité, mais plutôt des comportements ou des résultats, nous pouvons évoquer plusieurs recherches. Dans leur article

---

<sup>64</sup> Wood R.E., (1986), Task complexity: Definition of the construct, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 60-82.

de synthèse, Robertson et Callinan (1998) évoque la relation entre la rigueur et le comportement OCB et, plus particulièrement à l'aspect de la conformité générale, dont la rigueur est la variable prédictive la plus élevée. Par ailleurs, la rigueur présente également une variance unique avec la conformité, l'altruisme et la vertu civique. Ces auteurs remarquent qu'il serait intéressant d'étudier la relation entre le comportement OCB et certaines facettes de la rigueur et, notamment, la fiabilité et la réalisation.

D'autres recherches ont porté sur la relation entre la rigueur et le succès de carrière. Judge et al. (1999) observent que la rigueur est le trait Big Five le plus corrélé avec le succès de carrière extrinsèque (.50). Dans leur méta-analyse, Ng et al. (2005) confirment la relation positive de la rigueur et du succès de carrière extrinsèque (mesurée sous ses aspects de salaire, de promotion et de satisfaction de carrière). Cette relation est particulièrement due à l'orientation à l'action et au résultat des individus consciencieux (Judge et al., 1999).

Enfin, nous avons répertorié une recherche intéressante qui analyse la relation entre la rigueur et l'adaptabilité. Stewart et Nandkeolyar (2006) confirment une relation positive déjà observée précédemment<sup>65</sup> entre la rigueur et l'adaptabilité. Plus précisément, la rigueur facilite la dimension de poursuite de la tâche de l'adaptabilité, alors que cette relation est affaiblie par l'ouverture aux expériences. A l'inverse, la dimension de révision de la tâche de l'adaptabilité est facilitée par l'ouverture aux expériences et affaiblie par la rigueur. Cela s'explique par les caractéristiques propres à ces deux traits, qui tous deux sont orientés vers la tâche, mais de manière différente. En effet, les individus consciencieux portent leur énergie sur l'atteinte de l'objectif, alors que les individus ouverts aux expériences portent moins leur énergie sur l'atteinte du résultat, que sur l'exploration de nouvelles possibilités et de façons d'accomplir la tâche.

Ainsi, les individus consciencieux sont-ils résolument tournés vers l'action et l'atteinte du résultat. Cette volition est une caractéristique fondamentale de ce trait, associée à une approche méthodique, raisonnée et conforme, dans la recherche du résultat, qui va les amener à lutter avec pugnacité pour l'obtenir.

Nous allons maintenant évoquer l'estime de soi.

---

<sup>65</sup> LePine J.A., Colquitt J.A., Erez A., (2000), Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, Conscientiousness, and Openness, *Personnel Psychology*, 53, 563-594.

### 3.4. L'estime de soi

L'estime de soi fait généralement référence à une évaluation positive de soi par l'individu<sup>66</sup>. Elle est composée de deux dimensions distinctes : la compétence et la valeur. La dimension de compétence (estime de soi fondée sur l'efficacité, « efficacy-based self-esteem ») concerne le degré auquel l'individu se voit lui-même capable et efficace. La dimension de valeur (estime de soi fondée sur la valeur, « worth-based self-esteem ») fait référence au degré auquel l'individu se sent une personne de valeur (Cast et Burke, 2002). D'autres chercheurs (Lorr et Wunderlich, 1986) formulent différemment, mais dans le même esprit, l'estime de soi, qui est fonction, soit des appréciations perçues des partenaires, soit des sentiments d'efficacité et de compétence de l'individu. Dans un cas, il s'agit d'une approbation sociale déduite et, dans l'autre, d'un sens de pouvoir et de compétence, issu d'un retour sur les propres actions de l'individu.

Burns<sup>67</sup> dans sa formulation du concept de soi évoque trois perspectives. La première, appelée « basique », représente la perception par l'individu de ses capacités, de son statut et de son rôle dans le monde environnant. La deuxième, appelée « moi social », fait référence à la façon dont l'individu pense que les autres l'évaluent. La troisième, appelée « moi idéal », est le type de personne que l'individu voudrait être.

Trois sources sont identifiées pour l'estime de soi : l'estime de soi chronique qui est un trait de personnalité relativement continu qui s'applique de façon assez constante à travers des situations variées. L'estime de soi spécifique à la tâche provient de l'expérience passée eu égard à une tâche particulière ou à une tâche similaire et elle est un reflet du degré perçu par l'individu dans sa compétence à accomplir cette tâche. Enfin, par contraste, l'estime de soi socialement influencée est une fonction des attentes d'autrui par rapport à un comportement de l'individu.

La recherche sur l'estime de soi part de la présomption d'au moins une parmi trois conceptualisations et chaque conceptualisation a été traitée assez indépendamment des autres. Tout d'abord, l'estime de soi a été étudiée comme un résultat. Les chercheurs de ce courant se

---

<sup>66</sup> Gecas V., (1982), The Self-Concept, *Annual Review of Sociology*, 8, 1-33. Rosenberg M., (1990), The Self-Concept: Social Product and Social Force, in *Social Psychology: Sociological Perspectives*, Morris Rosenberg and Ralph Turner (Eds), Transaction.

<sup>67</sup> Burns R.B., (1979), *The self-concept in theory, measurement, development and behavior*, London, Longman.

sont concentrés sur les processus qui produisent ou qui inhibent l'estime de soi. Ensuite, l'estime de soi a été étudiée comme un moteur du soi, notant la tendance des individus à se comporter de telle manière à maintenir ou à accroître des évaluations positives de soi. Enfin, l'estime de soi a été étudiée comme un tampon du soi, qui procure une protection pour des expériences douloureuses (Cast et Burke, 2002).

L'estime de soi est un construit plus large que l'efficacité personnelle, car elle implique le succès dans tous les domaines qui touchent à la vie de l'individu : le travail, la famille et les activités sociales (Sujan et al., 1994).

Néanmoins, en Sciences de gestion, l'estime de soi est analysée sous deux angles : l'estime de soi globale (« general self-esteem »), qui s'applique à des situations de la vie de tous les jours et, l'estime de soi spécifique (« specific self-esteem ») qui s'applique à la tâche ou au poste (Bagozzi, 1978 ; Teas, 1981). Certains auteurs (Walker et al., 1977) évoque le concept de compétence auto-perçue (« self-perceived ability »), qui s'assimilerait à l'estime de soi spécifique.

Le concept de l'estime de soi étant défini, nous allons maintenant aborder la mesure de l'estime de soi.

#### La mesure de l'estime de soi

Crandall<sup>68</sup> a inventorié 33 mesures de l'estime de soi et il retient comme étant les meilleures, les échelles suivantes : Tennessee Self-Concept Scales (Fitts<sup>69</sup>), Coopersmith's<sup>70</sup> Self-Esteem Inventory, Self-Esteem Scale (Rosenberg<sup>71</sup>) et Janis-Field Feelings of Inadequacy Scale (Eagly<sup>72</sup>).

Seule l'échelle de Rosenberg (RSES) est une mesure globale de l'estime de soi et elle est composée de dix items. Par ailleurs, c'est l'échelle la plus utilisée et la plus validée, grâce à son long historique d'utilisation, à sa simplicité de langage et, parce qu'elle mobilise une structure de facteur unidimensionnel transparente (Schmitt et Allik, 2005). En outre, la traduction française de l'échelle de Rosenberg a été validée (Aluja et al., 2007 ; Schmitt et

---

<sup>68</sup> Crandall R., (1973), Measures of self-esteem, in J.P. Robinson et P.R. Shaver (Eds), *Measuring social psychological attitudes*, Ann Harbor, Institute of Social Research, 45-168.

<sup>69</sup> Fitts W., (1964), Tennessee self-concept scale, Nashville, TN, Counselor Recordings and Tests.

<sup>70</sup> Coopersmith S., (1967), *The antecedents of self-esteem*, San Francisco, Freeman.

<sup>71</sup> Rosenberg M., (1965), *Society and the adolescent self-image*, Princeton, NJ, Princeton University Press.

<sup>72</sup> Eagly A.H., (1967), Involvement as a determinant of response to favorable and unfavorable information, *Journal of Personality and Social Psychology*, 7(3), 1-6.

Allik, 2005). Nous verrons plus loin que cette échelle RSES est composée de cinq items formulés positivement et de cinq items formulés négativement. Si certaines recherches ont débouché sur une structure à deux facteurs, cela semblerait du à un artefact de formulation des items (Aluja et al., 2007). La version française de l'échelle RSES aboutit bien à une structure à simple facteur (Aluja et al., 2007).

Nous allons maintenant analyser la relation entre l'estime de soi et la performance, l'effort et les autres traits de personnalité.

### L'estime de soi et la performance

La performance a un impact positif sur l'estime de soi et plus particulièrement, cet impact est plus fort sur l'estime de soi spécifique que sur l'estime de soi globale (Bagozzi, 1978 ; Teas, 1981). Bagozzi (1978) met également en lumière le fait que s'il y a une relation positive entre la performance et l'estime de soi, la réciproque est aussi vérifiée. Ainsi, un cercle vertueux se met-il en place, où la performance amène à une estime de soi, qui elle-même entraîne une performance. Néanmoins, le fait générateur peut aussi être une certaine estime de soi qui entraîne une réussite (performance), qui va ensuite augmenter son estime de soi et amener à une autre réussite. Des différentes recherches qui ont été menées sur l'estime de soi et la réussite scolaire, il apparaît que l'estime de soi serait plutôt un résultat qu'une cause et que la corrélation entre l'estime de soi et la réussite scolaire (performance) soit le fait d'une troisième variable qu'il faille prendre en compte et qui serait l'aptitude (Baumeister et al., 2003). En revanche, dans le monde du travail, aucune étude n'a été menée qui définirait clairement si l'estime de soi est un résultat ou une cause de la performance. Ce qui est certain, c'est qu'une haute estime de soi va de pair avec une meilleure performance (Baumeister et al., 2003). Le lien entre l'estime de soi et la performance est très variable, car il est très lié aux demandes et aux récompenses attachées au poste.

Néanmoins, Teas (1981) a observé une relation entre l'estime de soi spécifique et la performance antérieure. Ainsi, une performance antérieure dans une tâche a-t-elle, ultérieurement, un impact positif sur le niveau d'estime de soi. Cast et Burke (2002) observent que l'estime de soi fondée sur la valeur augmente lorsque la performance de l'individu est évaluée positivement par autrui ; l'estime de soi fondée sur l'efficacité augmente lorsque l'individu vérifie lui-même sa performance. En revanche, c'est l'estime de soi fondée sur l'efficacité, plutôt que l'estime de soi fondée sur la valeur, qui est le meilleur tampon lorsqu'il

s'agit d'un échec dans la performance. Ainsi, l'estime de soi fondée sur l'efficacité permet-elle de « relativiser » l'échec et alors pour l'individu de ne pas affecter son niveau d'estime de soi.

Cependant, Baumeister et al. (2003) remarquent que les corrélations sont positives et faibles entre l'estime de soi et la performance au poste et à la tâche et que c'est peut-être, en partie ou en totalité, soit le fait que la réussite dans la performance augmente l'estime de soi, soit le fait de biais dans l'auto-évaluation.

### L'estime de soi et l'effort

A notre connaissance, aucune recherche spécifique n'a été menée concernant la relation entre l'estime de soi et l'effort. Cependant, Baumeister et al. (2003) analysent la relation entre l'estime de soi et la persévérance dans la tâche. Les individus hauts en estime de soi sont persistants, mais pas d'une persistance aveugle. En effet, lorsque les individus ont des indices ou des conseils leur indiquant qu'insister n'est pas la bonne stratégie, ceux qui sont hauts en estime de soi insistent moins que les autres. En outre, une autre étude<sup>73</sup> nous éclaire sur la situation d'échec ; les individus hauts en estime de soi insistent plus après un échec, mais moins après des échecs répétés et lorsque qu'une solution alternative existe. Dans un second volet de cette même recherche, l'estime de soi est corrélée positivement avec l'atteinte d'un plus grand nombre d'objectifs, avec une plus grande satisfaction eu égard au progrès des objectifs et avec une poursuite comportementale des objectifs. Les individus hauts en estime de soi utilisent plus de stratégies d'adaptation autorégulées.

Ainsi, si nous continuons ce parallèle entre la persistance et l'effort, il apparaît que les individus hauts en estime de soi sont plus à même de faire des efforts pour obtenir un résultat. En revanche, il semble difficile de dire si l'effort est une variable médiatrice ou une variable modératrice. Eu égard à ce qui a été dit précédemment, nous pensons intuitivement, que l'effort serait plutôt une variable modératrice ; le niveau d'effort serait alors fonction de l'intérêt de l'atteinte du résultat dans l'évaluation par l'individu de son efficacité (estime de soi fondée sur l'efficacité) ou de l'évaluation qui en sera faite par autrui (estime de soi fondée sur la valeur).

---

<sup>73</sup> Di Paula A., Campbell J.D., (2002), Self-esteem and persistence in the face of failure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 711-724.

L'estime de soi et d'autres traits de personnalité

Nous avons vu précédemment la relation positive entre l'estime de soi et le Type A (Sager, 1991). Nous avons également noté plus haut, la relation positive possible entre l'estime de soi et l'esprit de compétition PDCA (Ross et al., 2003 ; Ryckman et al., 1997).

Schyns et von Collani (2002) dans leur étude d'une échelle spécifique de l'efficacité occupationnelle confirment la relation entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle, bien que cette relation soit moyenne ( $r = .388$ ) par rapport à d'autres, notamment le locus de contrôle interne ( $r = .493$ ).

En revanche, à notre connaissance, aucune recherche n'a porté spécifiquement sur l'étude de la relation entre l'estime de soi et la rigueur.

En synthèse, si le lien de causalité n'est pas confirmé entre l'estime de soi et la performance, il est cependant établi qu'il y a une relation, même faible, entre ces deux variables. De la même manière, nous supposons une relation entre l'estime de soi et l'effort, sans que soit clairement déterminé le type de relation entre ces variables et la performance. Enfin, la relation positive entre l'estime de soi et le Type A et l'esprit de compétition PDCA a été présentée, de même qu'entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle.

Nous allons maintenant porter notre regard sur l'efficacité personnelle.

### 3.5. L'efficacité personnelle

L'efficacité personnelle représente la fonction opérationnelle du système du soi (Bandura, 1991). La régulation personnelle (autorégulation) opère au travers d'un set de sous-fonctions psychologiques qui doivent être développées et mobilisées pour un changement dirigé vers soi. Ni l'intention, ni le désir seuls n'ont d'effet, si l'individu manque de la capacité à exercer une influence sur sa propre motivation et sur son propre comportement (Bandura, 1991). Les fonctions constitutives de l'exercice d'autorégulation sont, chronologiquement, l'observation personnelle, le processus de jugement critique et la réaction personnelle. L'efficacité personnelle s'intègre dans la théorie de l'apprentissage social et elle est un mécanisme de direction de soi (Bandura, 1991).

L'efficacité personnelle (ou auto-efficacité) est le jugement que porte l'individu sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation de la tâche à exécuter (Bouffard-Bouchard et Pinard, 1988 ; Gist, 1987). L'efficacité personnelle est l'élément-clef de la théorie de l'apprentissage social de Bandura<sup>74</sup>. Il propose une distinction importante entre l'attente des résultats de l'action, qui reflète la perception qu'a l'individu de la contingence existant entre des comportements et leurs conséquences et, l'attente d'efficacité, qui elle, reflète la croyance qu'a la personne de pouvoir exécuter avec succès les comportements en question. « *La conviction de son efficacité personnelle ne concerne donc pas tant les connaissances détenues par un individu que le jugement qu'il porte sur ce qu'il croit être en mesure de faire avec ces connaissances dans une situation cognitive consciente, ainsi que du contenu activé du savoir métacognitif* » (Bouffart-Bouchard et Pinard, 1988).

L'efficacité personnelle a trois dimensions : la magnitude, la force et la généralité. La magnitude s'applique au niveau de difficulté de la tâche qu'un individu pense pouvoir atteindre. La force fait référence à la conviction concernant la magnitude, qui peut être forte ou faible. La généralité indique le degré auquel l'expectation (l'attente) est généralisée à travers différentes situations. A ce propos, nous pouvons remarquer que l'idée centrale commune à l'efficacité personnelle et à la théorie de l'expectation notamment, est que la

---

<sup>74</sup> Bandura A., (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

confiance d'un individu en sa capacité dans une tâche donnée, détermine en partie la façon dont il va faire face à cette tâche et le niveau de performance qu'il va effectivement atteindre, pour peu que celle-ci dépende au moins en partie des actions de l'individu (Galand et Vanlede, 2004).

Les sources d'information du sentiment d'efficacité personnelle sont de quatre ordres. De la plus influente à la moins influente, celles-ci sont les expériences actives de maîtrise (performances antérieures, succès, échecs), les expériences vicariantes (modelage, comparaison sociale), la persuasion verbale (feedbacks évaluatifs, encouragements, avis de personnes significatives) et, les états physiologiques et émotionnels stimulants (Galand et Vanlede, 2004 ; Gist, 1987).

La maîtrise est facilitée quand des réalisations graduelles bâtissent les compétences, l'aptitude aux situations adverses et l'exposition, qui sont nécessaires à la performance. Un sens résilient de l'efficacité se développe quand l'individu est capable de surmonter des obstacles stimulants à travers la persévérance ; cette expérience qui procure de l'assurance dans ses propres capacités et qui permet d'endurer des revers et des échecs, sans perdre confiance. Même si les expériences actives de maîtrise sont un catalyseur important de l'efficacité personnelle, dans certaines circonstances et peut-être à cause de la peur de l'incapacité, les individus peuvent ne pas s'exposer à des opportunités de maîtrise. De même, alors que les expériences actives de maîtrise positives augmentent l'efficacité personnelle, les expériences négatives tendent à la faire décroître (Appelbaum et Hare, 1996 ; Gist, 1987).

L'expérience vicariante fait référence aux influences environnementales. Le modelage concerne l'observation d'une autre personne -le modèle- qui réussit la tâche en question. Le modèle, à travers des efforts fructueux, transmet à la personne qui observe des stratégies relatives à la tâche possibles, une base de comparaison sociale et de jugement de ses propres capacités, ainsi qu'un encouragement à penser que par de l'effort, malgré des revers, la tâche peut être accomplie avec succès. Il importe que le succès de la personne observée ne soit pas un succès « facile » ; par ailleurs, l'effet du modelage est renforcé lorsque les résultats produits sont clairs et lorsqu'il y a une similarité entre le modèle et l'observateur, en termes d'âge, de compétences ou d'autres caractéristiques personnelles (Appelbaum et Hare, 1996 ; Gist, 1987).

La persuasion verbale (ou persuasion sociale) vise à convaincre une personne de sa capacité à réaliser une tâche. Il importe de ne pas créer des attentes irréalistes, qui pourraient affecter négativement l'individu en cas d'échec. Cette forme d'encouragement est assez largement

utilisée, surtout lors de la phase d'apprentissage<sup>75</sup> pour développer les compétences. (Appelbaum et Hare, 1996 ; Gist, 1987).

La perception par l'individu de son état physiologique et émotionnel (influences subjectives personnelles) va influencer son jugement d'efficacité personnelle. Selon son état d'excitation, d'angoisse ou de tension, l'individu se jugera moins capable d'accomplir une tâche donnée (par exemple, la peur de parler en public peut faire penser à son incapacité de faire une bonne présentation). Les efforts pour améliorer l'état physiologique ou physique, à travers des efforts pour réduire le stress ou améliorer sa condition physique, sont des moyens d'améliorer ses jugements d'efficacité personnelle. Dans ces moments d'anxiété, le modelage produit une meilleure efficacité personnelle et une meilleure performance, que la désensibilisation psychologique (Appelbaum et Hare, 1996 ; Gist, 1987).

L'efficacité personnelle étant définie, nous allons maintenant évoquer sa mesure.

#### La mesure de l'efficacité personnelle

En pratique, l'efficacité personnelle est mesurée sous deux angles : l'efficacité personnelle globale (General Self-Efficacy, GSE) et l'efficacité personnelle spécifique à la tâche ou efficacité personnelle spécifique (Task-Specific Self-Efficacy, SSE). L'efficacité personnelle spécifique se focalise sur les deux dimensions de magnitude et de force de l'efficacité personnelle (Chen et al., 2001b). Quant à l'efficacité personnelle globale, elle concerne la croyance de l'individu dans sa compétence globale à réaliser les performances requises à travers une large variété de situations d'accomplissements à réaliser ou, à la perception par l'individu de sa capacité à être performant à travers une variété de situations différentes (Chen et al., 2001b). Dans les deux types d'efficacité personnelle il s'agit d'une croyance de l'individu dans sa capacité à atteindre un résultat escompté ; la différence fondamentale porte sur le domaine de la performance : général ou spécifique.

Ce qui augmente l'efficacité personnelle globale c'est l'accumulation de succès et d'échecs dans différents domaines relatifs à la tâche, ainsi qu'une persistance positive de l'expérience vicariante, de la persuasion verbale et de l'état physiologique. L'efficacité personnelle globale serait plus résistante que l'efficacité personnelle spécifique aux influences éphémères (Chen et al., 2001b). Certains chercheurs suggèrent que l'efficacité personnelle spécifique est un état

---

<sup>75</sup> Les phases (étapes) de carrière sont évoquées dans le chapitre IV sur le plateau de carrière.

motivationnel et que l'efficacité personnelle globale est un trait motivationnel (Chen et al., 2001b).

Concernant la mesure de l'efficacité personnelle spécifique, différentes échelles ont été validées en rapport avec une tâche ou un domaine d'activité spécifique, par exemple : la négociation (Chowdhury, 1993, 20 items), le leadership (Eden et al.<sup>76</sup>, 28 items), l'efficacité professionnelle (Cohrs et al., 2006, 6 items ; Schyns et von Collani, 2002, 20 items), l'efficacité créatrice (Tierney et Framer, 2002, 13 items) ou encore l'efficacité pour la performance aux examens (Richard et al., 2006, 4 items).

Pour ce qui concerne la mesure de l'efficacité personnelle globale, différentes échelles sont également utilisées. Chen et al. (2001b) ont développé une nouvelle échelle (8 items) à partir de celle de Sherer et al.<sup>77</sup> (17 items). Jerusalem et Schwarzer ont développé une échelle en 20 items en 1979, qui a ensuite été réduite à 10 items en 1981 et adaptée en 28 langues<sup>78</sup> (c'est cette même échelle qui a été utilisée par Luszczynska et al., 2005).

Dans l'univers plus particulier de la vente, certains chercheurs ont adapté des échelles de l'efficacité personnelle spécifique, de manière à mesurer une efficacité personnelle générale du vendeur (Krishnan et al., 2002, 4 items ; Sujjan et al., 1994, 7 items).

Ainsi, des échelles validées plus relatives à la population commerciale sont-elles disponibles et sur un nombre d'items plus réduit, qui permette de les coupler avec d'autres échelles de mesure, afin de disposer d'un questionnaire adapté en nombre d'items.

Nous allons maintenant aborder l'efficacité personnelle et sa relation avec la performance, l'effort et d'autres traits de personnalité.

---

<sup>76</sup> Eden D., Geller D., Gewirtz A., Gordon-Terner R., Inbar I., Liberman M., Pass Y., Salomon-Segev I., Shalit M., (2000), Implanting Pygmalion Leadership Style through workshop training: Seven field experiments, *Leadership Quarterly*, 11, 171-210.

<sup>77</sup> Sherer M., Maddux J.E., Mercandante B., Prentice-Dunn S., Jacobs B., Rogers R.W., (1982), The Self-Efficacy Scale: Construction and validation, *Psychological Reports*, 51, 663-671.

<sup>78</sup> Schwartz R., Jerusalem M., (1995), Generalized Self-Efficacy scale, in J. Weinman, S. Wright et M. Johnston (Eds), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, Windsor, UK, Nfer-Nelson.

### L'efficacité personnelle et la performance

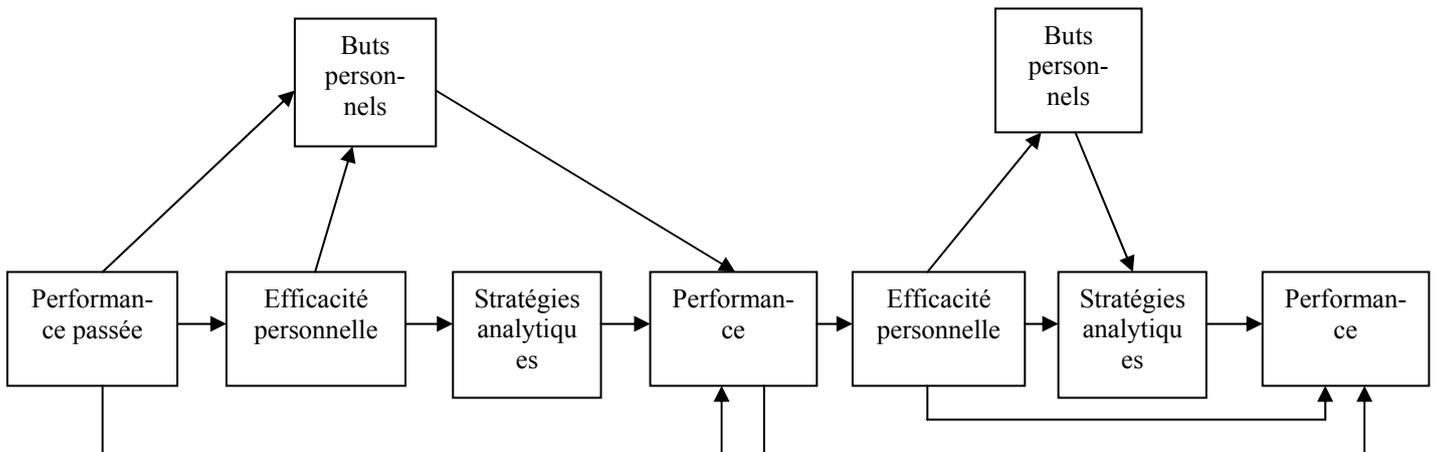
La relation entre l'efficacité personnelle et la performance semble naturelle, puisque par essence, l'efficacité personnelle se construit au fur et à mesure des succès et des échecs antérieurs, comme nous l'avons vu plus haut. La source la plus forte de l'efficacité personnelle, l'expérience active de maîtrise, permet à l'individu de se sentir plus capable d'obtenir un résultat, lorsqu'il est face à de nouvelles situations, comme cela a déjà été le cas par le passé. A cet égard, Gist (1987) note que l'individu va se fixer des objectifs plus ambitieux, qui lui permettront d'améliorer encore sa performance. Dans leur méta-analyse sur les antécédents du niveau d'objectif personnel et de l'engagement à l'objectif, Wofford et al. (1991) remarquent que l'efficacité personnelle est un antécédent de l'engagement à l'objectif, mais pas un antécédent du niveau d'objectif personnel ; l'engagement à l'objectif serait ainsi une variable médiatrice entre l'efficacité personnelle et la performance, mais sous l'angle particulier de la relation entre la performance et, d'une part, le niveau d'objectif personnel et, d'autre part, de l'engagement à l'objectif. Ils notent également qu'une plus grande efficacité personnelle liée à la tâche entraîne un plus fort niveau d'engagement à l'objectif. Cependant, cette méta-analyse ne porte que sur six recherches référencées. La conclusion de cette méta-analyse semble quelque peu en contradiction le mécanisme même de l'efficacité personnelle.

En effet, Bandura (1991) confirme que lorsque les individus doivent faire face à un environnement complexe et peu familier, ils comptent fortement sur leur performance passée pour juger de leur efficacité et pour établir leurs objectifs personnels. Cependant, le moteur de la performance est alimenté plus fortement et de façon plus complexe par les perceptions individuelles d'efficacité. L'efficacité personnelle perçue influence la performance à la fois directement et à travers ses effets puissants sur la fixation d'objectif personnel et sur l'excellence de la pensée analytique. Successivement, les objectifs personnels accroissent les réalisations de performance à travers la médiation des stratégies analytiques, selon le schéma ci-dessous (Wood et Bandura<sup>79</sup>) :

---

<sup>79</sup> Wood R.E., Bandura A., (1989), Social cognitive theory of organizational management, *Academy of Management Review*, 14, 361-384.

Figure 4 : Analyse du parcours des structures causales



Dans le schéma ci-dessus, seuls les objectifs personnels sont évoqués. Appelbaum et Hare (1996) précisent que l'atteinte des objectifs proximaux qui mène à l'atteinte des objectifs distaux fournit une sensation de maîtrise de la tâche et de compétence, qui supporte le développement de sentiments d'efficacité personnelle forts, qui à leur tour amènent à une persévérance accrue. Ces mêmes auteurs notent que les objectifs assignés influencent les objectifs personnels à travers l'acceptation des objectifs et l'engagement aux objectifs et qu'ils servent d'attentes normatives autour desquelles les objectifs personnels peuvent évoluer. Pour ce qui est des objectifs assignés, il convient qu'ils soient tout autant stimulants qu'atteignables, afin qu'ils amènent aux plus hauts niveaux de performance et conjointement à des convictions d'efficacité personnelle résistantes. Nous voyons ainsi que les objectifs assignés sont importants dans le maintien et le développement de l'efficacité personnelle, en ce sens qu'ils ne doivent pas être sous ou surestimés et, que les objectifs personnels sont une conséquence du niveau d'efficacité personnelle (Appelbaum et Hare 1996 ; Gist, 1987).

Néanmoins, la relation entre l'efficacité personnelle et la performance n'est pas réellement clarifiée. Certains chercheurs<sup>80</sup> ont trouvé une relation positive entre la performance et l'efficacité personnelle induite, mais une relation négative entre l'efficacité personnelle et la performance qui en découle. Ils ont interprété cette relation négative par le fait qu'un haut niveau d'efficacité personnelle conduit à une sur-confiance et à un retrait de l'effort cognitif,

<sup>80</sup> Vancouver J.B., Thompson C.M., Williams A.A., (2001), The changing signs in the relationships between self-efficacy, personal goals and performance, *Journal of Applied Psychology*, 86, 605-620.  
 Vancouver J.B., Thompson C.M., Tischner E.C., Putka D.J., (2002), Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance, *Journal of Applied Psychology*, 87, 506-516.

dont la résultante est une performance induite plus faible (effet d'autosatisfaction). Un résultat du même ordre a été trouvé par Richard et al. (2006). Ces chercheurs expliquent des résultats contradictoires entre plusieurs études, par le fait que l'efficacité personnelle a une influence motivationnelle positive sur la performance induite lorsque les individus sont dans une situation de choix entre plusieurs actions (choisir ou pas de s'engager ou de se retirer d'une activité, choisir entre plusieurs niveaux d'objectifs...). Mais, lorsque l'individu est engagé dans la tâche (poursuite de l'objectif), la direction de la relation entre l'efficacité personnelle et la performance deviendrait une fonction d'un contexte personne-situation plus large. L'efficacité personnelle serait plus un simple reflet de l'expérience (performance passée par exemple), qu'un facteur exerçant un effet causal sur la performance.

Dans leur méta-analyse, Judge et al. (2007) observent une corrélation modérée entre l'efficacité personnelle et la performance ; mais lorsque les différences individuelles sont prises en compte, la validité prédictive de l'efficacité personnelle chute fortement. Les variables distales observées (dont la rigueur en seconde position, après la capacité mentale globale) ont une relation plus forte avec la performance relative au travail que ne l'a l'efficacité personnelle. De plus, l'intégration simultanée de l'efficacité personnelle et des variables distales réduit la validité prédictive de l'efficacité personnelle, plus qu'elle ne le fait pour les variables distales. Ces auteurs en arrivent à la conclusion que l'efficacité personnelle, étant donnée sa nature plutôt liée à la tâche, serait plus une forte variable prédictive de mesures étroites de la performance, telles que la performance de la tâche, plutôt que de mesures plus larges de la performance, telles que la performance au poste.

Ainsi, de tous ces différents travaux, il ressort que l'efficacité personnelle est liée positivement à la performance à la tâche, mais pas à la performance au poste, même si la nature même de cette relation fait toujours débat<sup>81</sup>.

Enfin, dans leur méta-analyse, Chen et al. (2001a) concluent que l'efficacité personnelle est fortement liée à la performance pour les tâches de faible complexité, mais pas pour les tâches complexes. Cette conclusion est en contradiction avec des conclusions antérieures<sup>82</sup>, mais cela peut s'expliquer par la différence de milieu d'observation. En effet, l'efficacité personnelle est plus prédictive de la performance dans les tâches complexes en laboratoire qu'en milieu de

---

<sup>81</sup> Chen G., Gully S.M., Whiteman J.K., Kilcullen R.N., (2000), Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance, *Journal of Applied Psychology*, 85, 835-874.

<sup>82</sup> Stajkovic A.D., Luthans F., (1998), Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 124, 240-264.

travail. Krishnan et al. (2002) observent eux une relation directe entre l'efficacité personnelle et la performance, même pour des paramètres de travail complexe, comme la vente itinérante. Ils rejoignent indirectement les conclusions de Richard et al. (2006), puisque le vendeur est par nature confronté à de nombreux choix dans son activité de vente (la vente adaptative notamment en est un exemple), ce qui expliquerait cette relation positive directe entre l'efficacité personnelle et la performance.

#### L'efficacité personnelle et l'effort

S'il y a débat comme nous l'avons vu avec la relation entre l'efficacité personnelle et la performance, en revanche, dans la relation entre l'efficacité personnelle et l'effort, les conclusions sont plus claires. En effet, dans son étude sur la relation entre les quotas de vente et l'effort, Chowdhury (1993) conclue que la relation entre l'efficacité personnelle et l'effort est marginale lorsque les niveaux de quotas de vente sont faibles. En revanche, lorsque les tâches de vente deviennent difficiles (hauts niveaux de quotas de vente) la relation entre l'efficacité personnelle et l'effort devient particulièrement forte. Cette relation est intéressante, car Judge et al. (2007) ont observé que l'efficacité personnelle est prédictive de la performance pour des postes ou des tâches de faible complexité, mais pas pour celles de complexité moyenne ou haute. Or, nous avons vu précédemment la relation positive entre l'effort et la performance, ce qui mettrait davantage en lumière la médiation de l'effort entre l'efficacité personnelle et la performance.

Parallèlement, Sujana et al. (1994) ont trouvé une relation positive forte entre l'efficacité personnelle et le fait de travailler dur, pour les vendeurs qui sont orientés à la performance. L'orientation à la performance est définie par ces auteurs comme l'intérêt extrinsèque dans son travail, c'est-à-dire le désir d'utiliser son travail pour atteindre des fins externes valorisées. Un parallèle entre des vendeurs à fort esprit de compétition est-il envisageable ?

Enfin, Jaramillo et Mulki (2007) ont également observé la relation forte entre l'efficacité personnelle et l'effort. En outre, ils notent que les vendeurs allouent plus d'effort lorsqu'ils pensent que les clients sont exigeants ; la complexité entraîne là-encore un plus haut niveau d'effort et un plus haut niveau d'efficacité personnelle. Ces auteurs observent également que les vendeurs féminins ont le sentiment de travailler plus dur que leurs homologues masculins. Dans cette étude, la relation efficacité personnelle, effort (variable médiatrice) et performance est validée. La relation indirecte de l'efficacité personnelle et de la performance par la médiation de l'effort est également mise en lumière par Krishnan et al. (2002), qui remarquent

que cette relation médiatrice est plus forte lorsqu'il s'agit d'une vente complexe (la vente immobilière par rapport à la vente de téléphones mobiles dans leur étude). La complexité de la tâche ou du poste apparaît ainsi comme une variable modératrice dans cette relation entre l'efficacité personnelle et l'effort.

#### L'efficacité personnelle et d'autres traits de personnalité

« *L'efficacité personnelle représente le mécanisme à travers lequel les tendances généralisées de la rigueur se manifestent*<sup>83</sup> ». C'est pourquoi l'efficacité personnelle est supposée être un mécanisme important de médiation entre la capacité cognitive et la rigueur avec la performance (Chen et al., 2001a). Cependant, les résultats de différentes recherches sont contradictoires, les unes établissant l'efficacité personnelle comme variable médiatrice entre la rigueur et la performance, alors que d'autres ne trouvent aucune relation (Chen et al., 2001a).

Dans leur méta-analyse, Chen et al. (2001a) établissent la relation positive entre l'efficacité personnelle et la rigueur ; cette relation est d'ailleurs d'autant plus forte que la tâche à accomplir est complexe. En établissant la matrice de méta-corrélation, ces auteurs observent que l'efficacité personnelle est une variable médiatrice partielle entre la rigueur et la performance pour les tâches de faible complexité. En revanche, pour les tâches complexes, l'efficacité personnelle est une variable médiatrice faible entre la rigueur et la performance. L'efficacité personnelle, au regard de la rigueur, est d'un intérêt plus limité, à mesure que le poste devient plus complexe. Néanmoins, ces auteurs remarquent qu'il est possible que différentes formes d'efficacité personnelle, telles que l'efficacité personnelle générale ou l'efficacité personnelle d'adaptation, soient de meilleures variables prédictives de la performance complexe que l'efficacité personnelle spécifique à la tâche.

Dans leur méta-analyse, Judge et Ilies (2002) remarquent que parmi les traits Big Five, ce sont les traits d'extraversion et d'ouverture aux expériences qui sont plus prédictifs de l'efficacité personnelle, en tant qu'élément motivationnel. Dans leur méta-analyse, Judge et al. (2007) observent aussi une corrélation significative entre l'efficacité personnelle et la rigueur.

---

<sup>83</sup> Martocchio J.J., Judge T.A., (1997), Relation between conscientiousness and learning in employee training: Mediating influences on self-deception and self-efficacy, *Journal of Applied Psychology*, 82, 764-773.

Enfin, nous avons évoqué précédemment la relation positive significative entre l'efficacité personnelle et l'esprit de compétition et, la relation moyenne entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle.

En résumé, il apparaît que l'efficacité personnelle est prédictive de la performance plutôt sur le plan de la tâche, que plus globalement sur le plan du poste. Par ailleurs, cet aspect prédictif se vérifie plus pour les tâches de faible complexité que pour les tâches de complexité moyenne ou haute. En revanche, la relation entre l'efficacité personnelle et la performance, par la médiation de l'effort est clairement établie, cette relation étant d'autant plus forte que la complexité du poste est forte. Le poste de vendeur étant par nature complexe (Brown et Peterson, 1993 ; Krishnan et al., 2002 ; Miao et Evans, 2007 ; Moncrief, 1986 ; Smith et Rupp, 2003), la relation entre l'efficacité personnelle et l'effort en sera d'autant plus significative. Enfin, les relations entre l'esprit de compétition, la rigueur et l'estime de soi et, l'efficacité personnelle sont également établies, même si les relations avec l'estime de soi et la rigueur sont moyennes.

### **3.6. Conclusion**

Ce chapitre sur les traits de personnalité nous a permis de clarifier les relations entre ces quatre variables avec l'effort et la performance, ainsi que leurs relations entre elles.

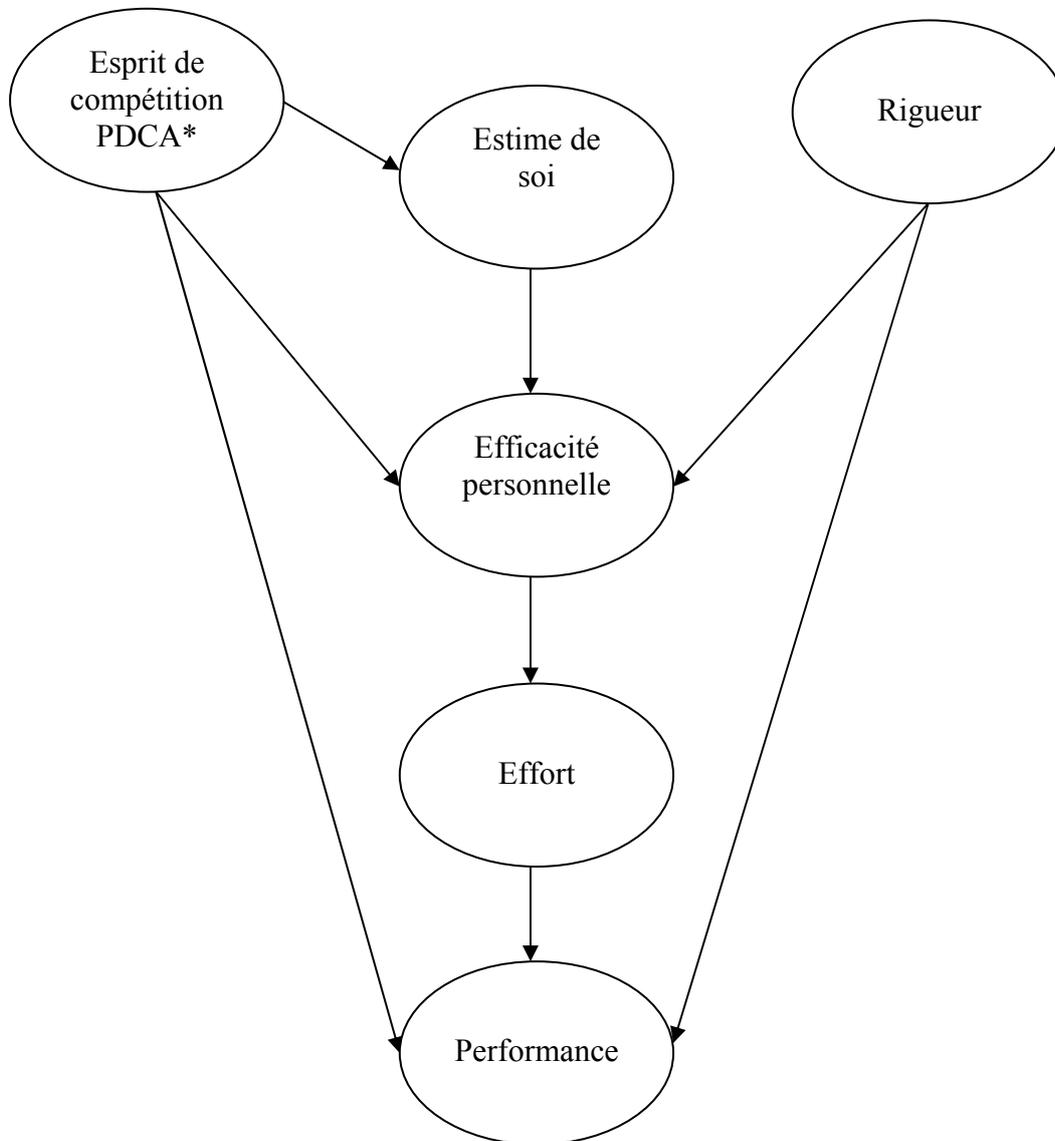
Ainsi, la relation avec la performance est positive et forte entre l'esprit de compétition et la rigueur. Pour ce dernier trait, la force de la relation va de pair avec la complexité de la tâche. Concernant l'estime de soi, la relation avec la performance est contingente, notamment au système de récompense en place dans l'organisation.

Concernant l'effort, la relation est positive et faible avec l'esprit de compétition et, positive et forte avec l'efficacité personnelle et cela, d'autant plus que la complexité du poste est moyenne ou forte, ce qui est le cas du poste de vendeur. La relation n'est pas définie avec l'estime de soi.

Pour ce qui concerne les relations de ces traits entre eux, la rigueur est liée positivement et moyennement à l'esprit de compétition (sauf plus fortement pour les facettes de recherche de réussite et de compétence). L'esprit de compétition est lié positivement à l'efficacité personnelle et à l'estime de soi. Pour ce qui concerne la relation entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle, cette relation est positive et moyenne. La rigueur est également liée positivement à l'efficacité personnelle, cela proportionnellement à la complexité de la tâche.

Ainsi, nous pouvons figurer les relations entre toutes ces différentes variables, pour ce qui concerne les relations significatives (dans la figure ci-après, toutes les relations sont positives) :

Figure 5 : Les relations entre les traits de personnalité entre eux et entre l'effort et la performance



\* : PDCA « *Personal Development Competitive Attitude* » ou esprit de compétition « internalisé ». Pour plus de simplicité, nous utiliserons maintenant le terme d'esprit de compétition.

Cette première ébauche d'un modèle conceptuel sera discutée plus loin dans le chapitre sur la recherche exploratoire qualitative. Il faut noter que toutes les relations entre toutes ces variables sont positives.

Nous allons maintenant aborder le plateau de carrière.

### Résumé du chapitre III

La rigueur qui est un des traits Big Five est composé des facettes de la réalisation, de la fiabilité, de l'ordre et de la circonspection et, la fiabilité serait le conducteur primaire de ce trait. La rigueur est très prédictive de la performance et présente une grande stabilité.

L'esprit de compétition se présente sous deux formes : une forme « externalisée », qui est le plaisir de la compétition interpersonnelle et le désir de gagner et d'être meilleur que les autres et, une forme « internalisée », qui est le désir du succès au travers du plaisir dans la tâche et la maîtrise de la tâche, sans se comparer aux autres.

L'estime de soi fait référence à une évaluation positive de soi par l'individu et se compose de deux dimensions distinctes, la compétence et la valeur. Trois sources sont identifiées : l'estime de soi chronique, l'estime de soi spécifique à la tâche et l'estime de soi socialement influencée.

L'efficacité personnelle est le jugement que l'individu sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation de la tâche à exécuter. Elle trouve sa source au travers des expériences actives de maîtrise, des expériences vicariantes, de la persuasion verbale et des états physiologiques et émotionnels stimulants. L'estime de soi est un construit plus large que l'efficacité personnelle, car elle implique le succès dans tous les domaines qui touchent à la vie de l'individu (le travail, mais aussi la famille et les différentes activités sociales).





## **Chapitre IV : Le plateau de carrière**

Nous proposons d'aborder le plateau de carrière d'abord en le définissant, puis en présentant ses différentes sources. Nous aborderons ensuite les typologies de plateau de carrière, avant de terminer par la relation entre la situation de plateau de carrière et la performance.

Avant d'entreprendre de présenter le plateau de carrière, il semble utile de l'insérer dans un contexte plus large qui est celui de la carrière, puisque le plateau de carrière est une étape dans la carrière d'un individu.

## **4.1. La notion de carrière**

Etymologiquement, le mot « carrière » provient du mot latin « carrus » qui signifie « chemin de chars » et qui évoque les grandes voies romaines, imposantes et immuables. Ainsi, dans le passé, « faire carrière » n'avait rien de chaotique, mais impliquait de suivre une voie toute tracée, qui se voulait généralement chronologique, linéaire et ascendante.

Hugues (1937) et les sociologues de l'université de Chicago distinguent une définition objective de la carrière, comme une succession de statuts et de postes bien définis dans une société très structurée et, une définition subjective de la carrière, comme la façon dont un individu perçoit globalement l'évolution de sa vie et interprète tout ce qui lui arrive. Arthur et al. (1989) ont une définition plus large de la carrière qui est « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne ». Enfin, Hall (1975) propose une version plus psychologique de la carrière comme étant « une succession d'attitudes et de comportements perçus par un individu à propos des expériences et des activités relatives à son travail tout au long de sa vie ».

Pour évoquer cette notion de carrière et sans aucune prétention d'exhaustivité, nous évoquerons les théories de Super et de Holland sur la carrière et la théorie des ancrs de carrière de Schein.

### **4.1.1. La théorie de Super**

Savickas (1997), qui a été un de ses collègues, présente l'évolution dans le temps de la théorie de Super. Tout d'abord, Super (1957) propose une théorie du développement de carrière

(« Career Development Theory »). Cette théorie ajoute une perspective de développement de carrière à la vision traditionnelle des emplois fondée sur les différences individuelles. Cette théorie s'intéresse à la façon dont les individus construisent et négocient leurs vies professionnelles et elle précise des tâches prévisibles et des comportements d'adaptation que les individus vont rencontrer dans le développement de leur carrière.

Ensuite, Super (1981) propose une théorie du développement du concept de soi (« Developmental Self-Concept Theory »), qui ajoute une perspective phénoménologique et une nouvelle théorie de la segmentation qui met l'emphase sur le rôle des concepts de soi dans le développement de carrière. Cette nouvelle segmentation de la théorie présente l'articulation des processus en jeu dans la formation, la traduction et la mise en œuvre du concept de soi, ainsi que la manière dont le concept de soi affecte le comportement professionnel.

Enfin, la troisième et dernière théorie de la segmentation (Super, 1990), la théorie de la durée de vie – univers de vie (« Life-Span, Life-Space Theory ») ajoute une perspective contextuelle qui traite des rôles sociaux et qui élargit la vision d'une concentration sur le rôle au travail vers la mise en lumière de la constellation de tous les rôles dans la vie. Cette théorie utilise des construits tels que la salience de rôle et la structure de vie et traite de la façon dont les individus situent leur rôle au travail parmi leurs autres rôles dans la vie et utilisent ensuite la structure de vie qui en résulte pour satisfaire leurs valeurs personnelles.

Dans sa théorie de développement de carrière, Super (1957) propose un modèle de développement de carrière qui s'articule en quatre phases majeures : l'exploration, le développement, le maintien et le désengagement (tableau 6). Super (1984, p.200) précise que non seulement les âges de transition sont très flexibles, mais aussi que chaque transition implique un recyclage à travers les phases, comme un « mini cycle ». Ainsi, une personne qui prendrait un nouveau poste (en interne ou en externe) alors qu'elle se trouve en phase de développement ou de maintien, recommencerait un nouveau cycle avec son nouveau poste par une phase d'exploration. Ainsi, ce n'est pas l'âge qui détermine la phase de carrière dans laquelle se trouve l'individu, qui peut indifféremment se situer dans l'une ou l'autre des phases selon son parcours professionnel, même si à la base, ce modèle se veut chronologique. Enfin, ce modèle est déterminé par les circonstances actuelles et les perceptions de l'individu.

Ainsi, dans le cas de vendeurs en situation de plateau de carrière, ceux-ci se situeront pour les plus jeunes en phases de développement ou de maintien et, pour les plus anciens, en phases de maintien ou de désengagement. Néanmoins, si des changements majeurs sont intervenus dans le poste (encadrement de certains collaborateurs, délégation de clients, modification

substantielle du territoire de vente...), le vendeur plafonné pourrait être à nouveau en phase d'exploration.

Ornstein et al. (1989) notent que majoritairement les chercheurs ont dévié dans l'utilisation de ce modèle théorique. En effet, beaucoup d'entre eux ont opérationnalisé les phases par âge plutôt que par la correspondance psychologique spécifique à chaque phase. Par exemple, Gould (1979) et Slocum et Cron (1985) affectent les individus en phase d'exploration s'ils ont moins de 30 ans, en phase de développement s'ils ont entre 31 et 44 ans et en phase de maintien s'ils ont plus de 45 ans. Une synthèse intéressante sur les différentes unités de mesure de la phase de carrière choisies par les chercheurs est présentée par Cooke (1994).

D'autres chercheurs ont opérationnalisé ce modèle selon l'ancienneté dans le poste (Gould et Hawkins, 1978 ; Mount, 1984 ; Stumpf et Rabinowitz, 1981) : la durée dans la phase d'exploration est inférieure à deux ans, elle est entre deux et dix ans pour la phase de développement et de plus de dix ans pour la phase de maintien.

Super et al. (1981) ont développé un inventaire du développement de carrière pour adulte qui comporte quinze items pour chaque phase, soit 60 items (ACCI). Aussi, il peut paraître plus aisé de se fonder sur l'âge des répondants pour déterminer la phase de carrière, et cela d'autant plus, si le modèle conceptuel à valider induit un questionnaire qui comprendrait alors trop d'items. Par ailleurs, comme nous le verrons plus loin, la littérature existante sur les phases de carrière fondées sur l'âge a produit des résultats assez concluants.

Tableau 6 : Modèle de développement de carrière de Super, selon la terminologie adaptée par Cron (1984) pour les vendeurs

<b>Phases de carrière</b>	<b>Tâches psychologiques spécifiques</b>
Exploration	Identifier les intérêts, les capacités et la correspondance entre soi et le travail et, l'image de soi professionnelle
Développement	Accroître les engagements à l'égard de la carrière, de l'avancement de carrière et du développement
Maintien	Maintenir les réalisations précédemment effectuées Maintenir son concept de soi
Désengagement	Développer une nouvelle image de soi qui est indépendante de la réussite de carrière

Il convient de préciser qu'un autre modèle de phases de carrière est proposé par Levinson et al. (1978). La différence avec le modèle de Super est que Levinson et al. (1978) considèrent que chaque individu au travail va se développer au travers de chacune de ces phases, qui sont toutes étroitement liées à l'âge biologique de chaque individu et cette détermination par l'âge est capitale. Levinson et al. déterminent cinq « époques de vie » : l'enfance de 0 à 20 ans, le jeune âge adulte de 20 à 40 ans, le moyen âge adulte de 40 à 60 ans et l'âge adulte tardif au-delà de 60 ans. Au sein de ces grandes époques, des sous-systèmes sont identifiés (tableau 7).

Tableau 7 : Le modèle de développement d'époque de vie de Levinson

<b>Epoque de vie (âge)</b>	<b>Tâches à accomplir</b>
<p>Jeune âge adulte (20-40) Transitions jeune adulte (17-22)</p> <p>Entrée dans le monde adulte (23-28)</p> <p>Transition de la trentaine (29-33)</p> <p>Etablissement (34-39)</p>	<p>Commencer à penser à sa place dans un monde séparé des institutions de la jeunesse (ex. : parents, école)</p> <p>Tester ses choix initiaux concernant ses préférences pour sa vie d'adulte</p> <p>Développer un sens de son identité personnelle dans le monde du travail et extra-professionnel (ex. : famille, communauté)</p> <p>Evaluer les réalisations de la vingtaine et procéder aux ajustements au regard de la structure de vie adoptée</p> <p>S'efforcer de réaliser les objectifs personnels et professionnels</p> <p>S'engager fortement pour le travail, la famille et la communauté</p>
<p>Moyen âge adulte (40-60) Transition de milieu de vie (40-45)</p> <p>Entrée dans le moyen âge adulte (46-50)</p> <p>Transition de la cinquantaine (51-55)</p> <p>Point culminant du moyen âge adulte (56-60)</p>	<p>Faire le bilan de la structure de vie adoptée à la trentaine</p> <p>Reconnaître la mort et les limites des réalisations et répondre aux questions qui en découlent</p> <p>Développer une plus grande stabilité pour répondre aux questions posées à l'étape précédente et à leur prise en compte</p> <p>Soulever les questions au sujet de la structure de vie adoptée précédemment</p> <p>Répondre aux questions précédemment soulevées et ajuster ses choix de vie</p>

Compte tenu de leur peu d'intérêt du point de vue de l'organisation, les époques de l'enfance et de l'âge adulte tardif ne sont pas évoquées.

Lequel de ces deux modèles est préférable ? Une réponse partielle est apportée par Ornstein et al. (1989) qui les ont testés en parallèle. Il en résulte que le modèle de Levinson offre plus de variance quand les variables dépendantes sont extérieures au travail en soi (ex. : désir de mobilité géographique, désir de promotion, satisfaction avec la rémunération, satisfaction avec la promotion). En revanche, le modèle de Super offre lui plus de variance quand les perceptions

individuelles sur le travail en soi sont centrales (ex. : intention de quitter, implication au poste, engagement organisationnel, satisfaction globale). En outre, le modèle de Super présente plus de variance que le modèle de Levinson pour ce qui concerne la performance du vendeur.

#### 4.1.2. La théorie de Holland

Ainsi que le rapporte Osipow (1987), Holland a élaboré sa théorie dans les années 50 et en a donné une version actualisée en 1985 (Holland, 1985). Selon ce psychologue, la satisfaction professionnelle d'un individu dépend du degré de correspondance entre sa personnalité et son environnement. Selon cette théorie, les individus et l'environnement professionnel peuvent être caractérisés par la manière dont ils ressemblent à chacun de l'un des six « types purs » et cette bonne correspondance (congruence) entre la personne et son environnement professionnel sont source de plus grande satisfaction et d'une performance meilleure et plus persistante, que s'ils étaient dans un environnement non congruent (Arnold, 2004). Des instruments de mesure sont utilisés, afin de déterminer le type d'un individu : le « Vocational Preference Inventory » (VPI) et le « Self-Directed Search » (SDS).

Les six types de base sont définis comme suit :

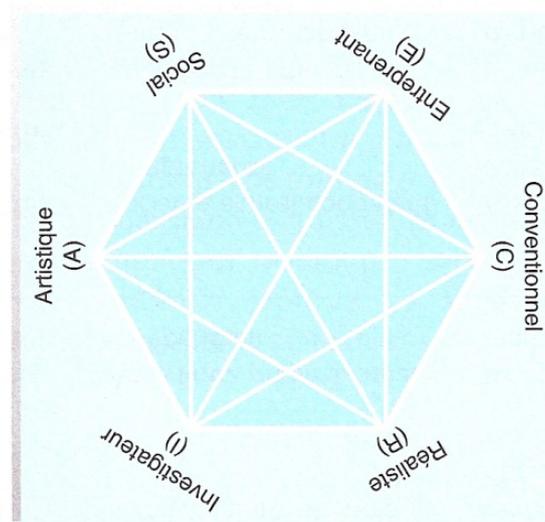
Tableau 8 : Typologie des personnalités de Holland (source : Robbins et DeCenzo, 2006) :

Type	Caractéristiques	Exemples de postes adaptés
<b>Réaliste</b> : Préfère les activités physiques demandant compétences, force et coordination.	Timide, sincère, persévérant, stable, conformiste, pratique	Mécanicien, opérateur, opérateur sur chaîne de montage, agriculteur
<b>Investigateur</b> : Préfère les activités supposant une réflexion, de l'organisation et de la compréhension.	Analytique, original, curieux, indépendant	Biologiste, économiste, mathématicien, journaliste d'investigation
<b>Social</b> : Préfère les activités supposant aide et développement des autres.	Sociable, amical, coopératif, compréhensif	Assistante sociale, enseignant, clinicien
<b>Conventionnel</b> : Préfère les activités régies par des règles, bien organisées et sans ambiguïté.	Conformiste, efficace, pratique, peu imaginatif, sans flexibilité	Comptable, directeur d'entreprise, employé de banque

Type	Caractéristiques	Exemples de postes adaptés
<b>Entreprenant</b> : Préfère les activités verbales où il est possible d'influencer les autres et d'acquérir un pouvoir.	Sûr de soi, ambitieux, autoritaire	Avocat, agent immobilier, spécialiste de relations publiques, directeur de PME, acheteur, vendeur
<b>Artistique</b> : Préfère les activités ambiguës et peu méthodiques laissant place à l'expression créative	Imaginatif, désordonné, idéaliste, émotif, peu pratique	Peintre, musicien, écrivain, décorateur d'intérieur

Ces six types sont également représentés sous forme d'un diagramme :

Figure 6 : Diagramme des six types professionnels de Holland



La critique majeure qui est formulée à l'égard de cette théorie, concerne la faible association de la congruence qui est évaluée en utilisant les construits et les outils de Holland, avec les résultats qui pourraient être attendus d'un point de vue théorique et qui sont requis pour une utilisation pratique, particulièrement en ce qui concerne la satisfaction et la performance.

Arnold (2004) distingue quatre raisons principales à cela :

- La théorie et les mesures de Holland ne reflètent pas de manière adéquate certains éléments-clefs de l'individu (le questionnaire est orienté « que puis-je faire et qu'est-ce

que j'aimerais faire » et devrait prendre plutôt en compte une nouvelle orientation « qu'est-ce que je veux réaliser et comment est-ce que je désire ma vie »).

- Les mesures de l'environnement manquent de certaines caractéristiques-clefs et ne sont pas suffisamment précises (par ex. : l'individu peut créer lui-même son environnement ; un titre de poste peut recouvrir des réalités différentes selon les organisations). Il est difficile de définir et d'évaluer avec précision l'environnement tel qu'il est vécu par l'individu.
- Des ambiguïtés subsistent sur la façon dont l'environnement devrait être conceptualisé (il conviendrait d'intégrer de meilleures mesures de résultat attitudinal, telles que l'engagement au poste ou la satisfaction de carrière).
- Les mesures de la congruence perdent trop des données disponibles et ne sont en aucun cas fondées sur une information rien moins qu'adéquate, comme conséquence des points précédents. L'information disponible n'est pas suffisamment utilisée et celle qui est utilisée est considérée comme plus précise qu'elle n'est vraiment.

Une proposition est faite par Arnold (2004) pour développer la théorie de Holland, qui consisterait notamment à intégrer davantage la personnalité, telle qu'elle peut être reflétée dans les tests standards de personnalité et les valeurs.

#### **4.1.3. La théorie de Schein**

Le concept d'ancre de carrière est issu des travaux de Schein dans les années 1970 et actualisés en 1993 (Schein, 1993).

L'ancre de carrière correspond à ce qu'une personne considère de plus important et de non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. Les ancres de carrière permettent de faire la distinction entre ce qui est un moyen et ce qui est une fin en soi dans les décisions de carrière. Face à un choix de carrière, l'ancre de carrière est ce que l'individu n'abandonnerait pas.

Une ancre de carrière est composée de trois sortes de perception de soi :

- ses talents et ses capacités,
- ses motivations et ses besoins,
- ses attitudes et valeurs.

Un individu apprend à mieux se connaître au fil du temps et au fil de son expérience personnelle, familiale et professionnelle, il développe une vision de plus en plus claire de ses propres capacités, motivations et valeurs.

Dans l'instrument de mesure des ancrs de carrière, huit ancrs de carrière sont identifiées :

- L'ancre technique : elle caractérise les personnes qui organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'une expertise.
- L'ancre managériale : elle dépeint une orientation de carrière dirigée vers les sommets de l'organisation, où le pouvoir et l'influence peuvent s'exprimer. Le pouvoir est une fin en soi. Des postes de spécialisation peuvent être instrumentaux dans cette quête du pouvoir.
- L'ancre autonomie : elle dépeint des choix de carrière fondés sur un besoin primordial d'indépendance et d'autonomie.
- L'ancre sécurité/stabilité : les personnes organisent leur carrière autour de la sécurité. Aussi, avant la fonction ou le niveau hiérarchique, c'est la sécurité qui prime dans les décisions de carrière.
- L'ancre créativité : la personne organise toutes ses décisions de carrière sur le besoin de créer quelque chose, que ce soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services.
- L'ancre dévouement à une cause : elle oriente les choix de carrière vers des métiers ou des activités considérés avant tout comme une cause, avec un fort désir de service.
- L'ancre défi pur : l'individu définit sa vie en termes essentiellement compétitifs. Il est attiré par une carrière qui offre des obstacles si possible difficiles et réputés infranchissables.
- L'ancre style de vie/qualité de vie : cette ancre ne se limite pas à la recherche d'un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Elle place la qualité de vie au centre des choix de carrière, quelle que soit la définition de la qualité de vie retenue par l'individu. La qualité de vie touche directement à la manière dont une personne conçoit son mode de vie.

Crépeau et al. (1992) affirment qu'il existe clairement une différence entre les concepts de sécurité et de stabilité. DeLong (1982a, 1982b) aurait repéré l'ancre de l'identité et Suutari et Taka (2004) proposent l'ancre internationale.

Une controverse existe concernant la dominance d'une seule ancre de carrière. Selon Schein, l'ancre serait unique et immuable, ce profil dominant guidant et contraignant sa carrière entière. Ainsi, certaines personnes peuvent avoir le sentiment que leur ancre change, mais c'est en réalité la connaissance de leur ancre qui change et, pas l'ancre elle-même. Cette logique de profil dominant a été remise en cause par de nombreuses études (Aune, 1983 ; Baroudi, 1988 ; Brindle et Whapham, 2003a, 2003b ; Derr, 1980 ; Feldman et Bolino, 1996 ; Martineau et al., 2005 ; Orozco-Atienza, 2005 ; Puryear, 1996 ; Ramakrisna et Potosky, 2001/2002 ; Suutari et Taka, 2004 ; Webb, 1992 ; Yarnal, 1998). Par ailleurs, en analysant l'étude de Schein (1978), Feldman et Bolino (1996) ont constaté qu'environ le tiers des répondants possédaient un profil d'ancres multiples de carrière, suggérant ainsi la présence d'ancres « primaires » et d'ancres « secondaires ». Cette observation a été confirmée par l'étude de Martineau et al., (2005). Cette « dominance multidimensionnelle » (Wils et al., 2008) se produit lorsque plusieurs ancres de carrière dominantes coexistent au sein d'un même individu.

Afin de mieux saisir la relation qui existe entre les ancres de carrière, Feldman et Bolino (1996) proposent un modèle octogonal de structuration des ancres de carrière, selon lequel il existerait une proximité (« compatibilité ») entre les ancres connexes de l'octogone et une opposition (« incompatibilité ») entre les ancres diamétralement opposées. Ils se fondent pour cela sur la seule étude de Nordvik (1991). Wils et al. (2008) proposent un modèle qui croise les ancres de carrière et les domaines motivationnels décrits par Schwartz (1992). S'appuyant sur ce cadre théorique, Wils et al. (2008) désirent structurer les ancres de carrière, vues comme des valeurs qui guident les décisions de carrière.

Ainsi, les ancres de carrière présentent-elles un intérêt certain, mais elles apparaissent comme nécessitant de nouvelles recherches empiriques pour étayer ce modèle théorique. En outre, il n'est pas certain que l'utilisation des ancres de carrière apporterait un éclairage majeur dans une recherche portant sur les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière. En effet, compte-tenu de l'évidence de la dominance multidimensionnelle des ancres de carrière, la validité prédictive de la performance selon un ancrage particulier semble très aléatoire ; il paraîtrait surprenant que seuls des vendeurs ancrés avec certaines ancres de carrière soient plus performants que les autres. Enfin, le concept d'ancres de carrière semble plus adapté pour déterminer les raisons du choix du métier de vendeur que pour expliquer la situation du plateau de carrière.

Ce préambule sur la notion de carrière a permis une présentation de théories qui peuvent présenter un intérêt dans certains contextes de recherche, principalement lorsqu'il s'agit

d'étudier les décisions de choix d'une carrière ou d'une évolution professionnelle. Pour ce qui concerne plus particulièrement la théorie de Super, les nombreuses recherches effectuées ont apporté des résultats suffisamment probants concernant la performance selon les différentes phases carrière, pour ne pas nécessiter des recherches nouvelles, en l'absence d'évolutions théoriques majeures (Cron et al., 1988 ; Cron et Slocum, 1986 ; Gould, 1979 ; Ornstein et al., 1989 ; Slocum et Cron, 1985).

## **4.2. Le concept de plateau de carrière**

Il est impératif de préciser en préambule de cette partie que la recherche sur le plateau de carrière (littérature anglo-saxonne) ou plafonnement (littérature francophone) porte essentiellement sur l'étude du plateau de carrière de populations en position de management et désignés comme « managers », sans distinction de leur niveau hiérarchique dans l'organisation (managers de premier niveau encadrant des non-managers ou managers de niveaux supérieurs encadrant des managers). Néanmoins, à notre connaissance, seules quelques recherches ont été menées sur des populations non managériales (Nachbagauer et Riedl, 2002) ou sur des populations mixtes –non-managers et managers- (Eby, 2006 ; McCleese et Nicholson, 1993 ; Lemire et Rouillard, 2003 ; Wah Chay et al., 1995). Pour ce qui concerne la population des vendeurs, nous n'avons répertorié qu'une seule recherche (Slocum et al., 1985).

L'intérêt des chercheurs pour une population de managers peut s'expliquer pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le management est un élément-clef dans la vie des organisations, puisqu'il est l'intermédiaire entre la direction de l'entreprise et l'ensemble des autres collaborateurs et ce rôle de médiation prend de plus en plus d'importance avec l'aplatissement des lignes hiérarchiques et la réduction des effectifs. Ensuite, parce que le manager est un encadrant, il est souhaitable qu'il soit performant ou dans une disposition telle que ses collaborateurs soient motivés et aient le meilleur niveau de performance possible. D'autre part, les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines amenant à réduire le nombre d'échelons hiérarchiques, il est utile de trouver les moyens de gérer efficacement une population qui va rester un plus grand nombre d'années à son poste.

Concernant les vendeurs, il s'agit d'un poste d'entrée dans l'organisation et les vendeurs les plus performants sont amenés à évoluer, soit au sein de la structure vente, soit au-delà (Rive et Valax, 2004) ; pourtant tous les vendeurs performants n'évoluent pas ! Plus prosaïquement, peut-être considère-t-on qu'étudier le phénomène de plafonnement pour cette population présente peu d'intérêt, puisque la structure même de leur rémunération devrait les inciter au meilleur niveau de performance atteignable ?

Dans une carrière professionnelle, il arrive un moment où l'individu ne pourra plus progresser au sein de l'organisation et «plafonnera » à ce poste. C'est l'acception couramment admise du

plateau de carrière et telle qu'elle est présentée par Ference et al. (1977) dans leur article fondateur : « *Le plateau est défini comme le point dans une carrière où la probabilité d'une promotion hiérarchique additionnelle est très faible* ». Néanmoins, la définition du plateau de carrière a évolué, suivant en cela les modifications intervenues dans l'environnement des organisations.

#### 4.2.1. Définitions du plateau de carrière

Les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale ont été marquées par la prospérité et le développement économique. Pour les individus, cette période a permis des progressions de carrière rapide et le fait de ne pas progresser, au moins pour les carrières managériales, était perçu très négativement<sup>84</sup>. La vision du plateau de carrière par Ference et al. (1977) n'est pas du tout négative et intègre le phénomène du plafonnement dans la logique d'une carrière. Cependant, cette vision s'inscrit dans une approche hiérarchique et verticale de la carrière professionnelle.

Les années 1980 vont marquer une rupture, puisque l'environnement économique se transforme et voit l'arrivée en force de nouveaux facteurs : opérations de fusions et d'acquisitions, opérations de downsizing et de réduction des effectifs, opérations de re-engineering, opérations d'aplatissement des lignes hiérarchiques etc.

A ce titre, Veiga (1981) propose une définition du plateau de carrière qui va prendre en compte ces phénomènes : « *Le plateau de carrière est le point à partir duquel une mobilité future de carrière, incluant à la fois des mouvements verticaux et latéraux, est raisonnablement incertaine, parce-que la durée du temps passé dans le poste actuel a été exagérément prolongée* ». Là encore, c'est la mobilité professionnelle qui est prise en compte, même si cette mobilité n'est plus seulement verticale, mais également horizontale. Cependant, il s'agit bien pour le salarié de mobilité de carrière et donc de changement de poste.

L'idée d'une progression latérale de la carrière est reprise par Feldman et Weitz (1988a) qui proposent la définition suivante du plateau de carrière : « *Un salarié est considéré en plateau si sa probabilité d'avoir des missions de responsabilité accrue est faible* ». Dans cette nouvelle définition, une différence fondamentale tient au fait qu'il n'est plus ici question de mobilité professionnelle, mais d'un champ d'activité (de responsabilité) élargi. Ainsi, un individu qui

---

<sup>84</sup> Peter L., Hull R., (1969), *The Peter Principle*, New-York, Morrow ; Peter L., (1972), *The Peter Prescription*, New-York, Morrow;

reste au même poste, mais dont la portée du poste est différente, ne sera pas considéré comme étant en situation de plateau de carrière. Selon ces auteurs, cette portée différente du poste peut s'exprimer en termes de budget alloué, de nombre de personnes encadrées...

Enfin, Chang Boon Lee (2003) élargit la notion de plateau de carrière et propose un nouveau construit, le plateau professionnel, qu'il définit ainsi : « *Le plateau professionnel est défini comme le point à partir duquel les salariés trouvent que leurs postes manquent de challenges et qu'ils offrent peu d'opportunités de développement professionnel et d'employabilité future* ».

L'intérêt de cette dernière définition est qu'elle prend bien compte les évolutions des pratiques managériales des entreprises dans la gestion des carrières de leurs salariés : missions spécifiques, détachements temporaires, enrichissement des missions et des tâches... (Appelbaum et Finestone, 1994 ; Carnazza et al., 1981 ; Feldman, 1989 ; Feldman et Weitz, 1988b ; Hall, 1996 ; Lemire et Rouillard, 2003 ; Russel, 1991 ; Tremblay et Roger, 1995).

Par ailleurs, cette définition se déplace d'une situation objective (les opportunités de développement professionnel et d'employabilité future sont réelles et observables) à une situation subjective (le sentiment du salarié sur ces opportunités de développement professionnel et d'employabilité future). Nous quittons alors le terrain objectif pour le terrain subjectif et cette double prise en compte fait l'objet d'un nouveau courant de recherche, comme nous le verrons plus loin, lorsque nous traiterons des typologies de plateau de carrière. Il est intéressant de noter que cette définition de Chang Boon Lee (2003) se déplace du cadre de l'entreprise par rapport au plateau de contenu vers le cadre plus global de l'ensemble du marché du travail. Comme le notent Roger et Lapalme (2006) ce concept plus large s'inscrit dans le courant des nouvelles carrières dites « protéennes » (Hall, 1996) ou sans frontières (Arthur et Rousseau, 1996).

Dans cette perspective, le salarié doit s'adapter en permanence pour conserver son employabilité et assurer sa sécurité d'emploi. En effet, nous passerions d'un « ancien contrat » entre le salarié et son organisation, qui garantissait la sécurité de l'emploi, à un « nouveau contrat » (psychologique), qui passerait du relationnel à long terme au transactionnel à court terme. La carrière glisserait ainsi d'une carrière organisationnelle vers une carrière protéenne, où le contrat ne se fait plus avec l'entreprise, mais avec soi-même. Ce contrat de carrière protéenne comporte sept caractéristiques (Hall et Moss, 1998) :

- La carrière est gérée par l'individu et non par l'organisation.
- Elle nécessite des apprentissages, des expériences, des transitions et des changements tout au long de la vie entière.

- Le développement est : continu, autodirigé, relationnel et fondé sur les challenges dans la vie professionnelle.
- Le développement n'est pas (nécessairement) : la formation formelle, conserver sa place ou l'élévation dans la hiérarchie.
- Les ingrédients du succès changent et passent de :
  - o know-how à learn-how,
  - o la sécurité de l'emploi à l'employabilité,
  - o carrières organisationnelles à carrières protéennes,
  - o « work self » à « whole self ».
- Les organisations fournissent : le challenge, des relations stimulantes, des informations et autres ressources, qui aident au développement.
- Le but est le succès psychologique.

Cité par Roger et Lapalme (2006), nous pouvons également faire référence au plafonnement externe qui renvoie à l'idée de carrière « transorganisationnelle ». Cette notion proposée par Palmero et al. (2001) et reprise par Tremblay (2005) contribue également à l'évolution du concept de plateau de carrière. Le plafonnement externe est différent du plateau professionnel en cela qu'il fait référence à l'absence d'opportunités de carrière à l'extérieur de l'organisation et non aux possibilités de nouveaux apprentissages. Il se rapproche de la notion de « marketability » abordée par Veiga (1981), qui mesure la perception d'un salarié face à ses possibilités de trouver un emploi aussi intéressant que le sien dans une autre organisation. Il peut également être rapproché de ce que Marbot et Peretti (2002, 2004) appellent le « sentiment d'inemployabilité » ou l'employabilité, qui au-delà du cadre de l'entreprise, prend en compte les évolutions possibles sur le marché du travail dans sa globalité.

Ainsi, une définition du plateau de carrière doit-elle prendre en compte des éléments objectifs (la réalité d'un plateau de carrière observable, par exemple les opportunités de développement professionnel et d'employabilité future) et des éléments subjectifs (le sentiment d'une situation de plateau de carrière de la part de l'individu, par exemple le sentiment de peu ou pas d'opportunités de développement professionnel et d'employabilité future).

Nous pouvons alors proposer la définition suivante du plafonnement : le plateau de carrière est défini comme le point à partir duquel, soit objectivement, le poste offre peu d'opportunités d'enrichissement des missions et des tâches et d'apprentissage de nouvelles compétences, soit

subjectivement, le salarié a le sentiment que son poste est routinier et qu'il offre peu d'opportunités de développement professionnel et d'employabilité future.

Si nous nous plaçons sous l'angle objectif, il est utile de comprendre ce qui peut amener à une situation de plateau de carrière.

#### **4.2.2. Les sources du plateau de carrière**

Pour Ference et al. (1977), les sources du plateau sont de deux ordres : organisationnel et personnel. L'origine organisationnelle est due à quatre facteurs :

- L'étrécissement de la pyramide (ou effet de cône) : c'est la conséquence de la hiérarchisation des positions de l'entreprise, qui veut que plus on monte vers le sommet, plus le nombre de positions disponibles se réduit.
- La compétition interne : il est rare que l'entreprise n'ait pas le choix entre plusieurs candidats pour un poste à pourvoir. Ainsi, s'il y a plusieurs candidats, un seul sera sélectionné.
- L'âge : c'est la conséquence du choix de la jeunesse de la part de l'entreprise qui peut être amenée à promouvoir prioritairement les collaborateurs les plus jeunes, qui présentent un potentiel de carrière plus important.
- Les besoins organisationnels : c'est la conséquence du choix opéré par l'organisation qui va jouer la prudence et laisser à leur poste ses collaborateurs les plus performants.

Pour ce qui concerne l'origine personnelle du plateau, elle est due à trois facteurs :

- Le manque de compétences techniques et managériales : il s'agit des capacités de l'individu qui lui interdisent l'évolution vers un autre poste. Si l'on considère le cas des vendeurs, chacun sait qu'un bon vendeur ne fait pas nécessairement un bon manager (Ziyal, 1995).
- Le manque de compétence de carrière : c'est le cas des collaborateurs qui font preuve de naïveté organisationnelle et qui manquent d'une compréhension idoine de la complexité des réalités organisationnelles. D'autres, peuvent rester enfermés dans leur poste et manquent d'initiative pour s'engager dans un processus de carrière et restent trop longtemps au même poste.
- Le manque de désir : certains collaborateurs expriment clairement leur volonté de ne pas être promus ; d'autres envoient des signaux ambigus ou mettent des conditions ou des contraintes aux propositions de promotion ou de transfert.

Near (1980) identifie trois sources au plateau de carrière :

- Les causes organisationnelles : la structure pyramidale et la pyramide des âges des organisations sont en jeu.
- Les facteurs culturels : il s'agit de l'engagement au travail comme norme culturelle qui tend à diminuer et de la proportion de plus en élevée de jeunes diplômés.
- Les facteurs individuels : le manque de désir, de motivation ou de compétence sont concernés.

Cependant, la source du plateau de carrière peut aussi se trouver au croisement des champs organisationnel et personnel. Feldman et Weitz (1988a) identifient six facteurs :

- Les compétences et capacités individuelles. La cause peut en être des déficiences dans le système de sélection, un manque de formation ou des perceptions incorrectes du feedback.
- Les besoins et valeurs individuels. La cause peut se trouver dans un faible désir de volonté d'évolution, dans un profil de carrière (ancrage de carrière) orienté vers la sécurité et l'autonomie ou des contraintes personnelles.
- Le manque de motivation intrinsèque. C'est le cas des postes qui sont perçus comme routiniers, manquant de challenges ou qui ne permettent pas d'utiliser toutes ses compétences.
- Le manque de récompenses extrinsèques. La cause peut en être de faibles augmentations de salaire, peu de promotions, un système de récompenses inéquitable ou des récompenses non contingentes.
- Le stress et l'épuisement professionnel, qui découlent des relations interpersonnelles exigées par le poste, du climat organisationnel ou de conflit dans le rôle.
- La faible croissance organisationnelle de l'entreprise, qui peut être la conséquence de conditions d'activité externes, de la stratégie de l'entreprise ou d'une gestion des carrières imprécise.

Pour ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, Slocum et al. (1985) présentent une recherche qui démontre qu'il y a plus de vendeurs en situation de plateau dans les firmes qui font partie d'un groupe stratégique dit « Defender », que dans celles qui font partie du groupe stratégique « Analyzer », selon la typologie retenue par Miles et Snow<sup>85</sup>.

---

<sup>85</sup> Miles R.E, Snow C.C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New-York, McGraw-Hill.

Dans une recherche plus spécifiquement orientée sur les vendeurs, Feldman et Weitz (1988b) présentent trois sources majeures au plateau (plateau de responsabilité selon leur terminologie) :

- Les lacunes de performance : le manque de performance bloque toute possibilité de responsabilités additionnelles. Quatre facteurs sont identifiés : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque ; les compétences et savoir-faire individuels, les perceptions du rôle (surcharge, ambiguïté et épuisement) ; la formation à la transition de responsabilité.
- Les opportunités limitées d'avancement : l'entreprise offre structurellement peu d'opportunités d'avancement, pour des raisons de croissance ou de stratégie.
- L'acceptation des offres : les liens géographiques, les doubles carrières et le profil de carrière (ancrage de carrière) influencent fortement l'acceptation ou non des offres.
- 

D'autres auteurs, Tremblay et Roger (1993), déterminent deux sources majeures du plafonnement : les facteurs individuels et familiaux et les facteurs organisationnels.

Les facteurs individuels et familiaux sont de neuf ordres :

- L'âge : plus le salarié est âgé et plus il a de chances d'être en situation de plateau.
- Le niveau de formation : la formation académique peut être un frein à l'évolution de carrière (un niveau minimum peut être exigé pour certaines positions), même si avec le temps le niveau de formation initiale est moins critique.
- L'ancienneté dans l'entreprise : plus l'ancienneté dans l'entreprise est importante et plus les chances d'être en situation de plateau sont grandes.
- La vie familiale et extra-professionnelle : la situation de double carrière est souvent un frein à la mobilité professionnelle, surtout si celle-ci implique une mobilité géographique, de même qu'une vie extra-professionnelle riche.
- La personnalité : l'ancrage de carrière de l'individu, ainsi que son locus de contrôle (les individus au locus de contrôle interne ont une carrière plus mobile que les individus au locus de contrôle externe).
- Le désir d'avancement : certains individus peuvent ne pas désirer d'avancement, car ils sont satisfaits de leur poste actuel ou parce qu'ils estiment que les coûts associés à la promotion sont supérieurs aux bénéfices qu'ils peuvent en retirer.
- La performance au poste : plus un individu est performant à son poste, plus il a de chance d'évoluer.

- L'engagement au travail : l'engagement au travail est souvent plus apprécié par la hiérarchie que la performance propre.
- Les succès passés : les succès des premières années de carrière peuvent indiquer un potentiel et une expérience requise pour d'éventuelles promotions.

Les facteurs organisationnels sont de deux ordres :

- La structure organisationnelle : une organisation peut favoriser les positions opérationnelles par rapport aux positions fonctionnelles et ainsi, un collaborateur opérationnel sera favorisé pour une promotion à un poste opérationnel.
- La politique managériale : une organisation peut favoriser la promotion de collaborateurs en position de management et cela d'autant plus que la portée de leur contrôle est grande.

Enfin, Joseph (1996) propose une source du plafonnement fondée sur quatre critères :

- Structurel : les opportunités d'avancement offertes par l'organisation (mouvements hiérarchiques).
- Contenu du poste : le poste est routinier ou prévisible ou il offre peu de challenges ou d'opportunités de nouveaux apprentissages.
- Choix personnels : des raisons familiales ou la crainte du stress associé aux nouvelles responsabilités issues d'une promotion peuvent amener le salarié à choisir de plafonner.
- Capacités : le manque de compétences ou de motivation, ou le niveau de formation sont des facteurs de plafonnement.

En résumé, nous pouvons établir un tableau qui résume les sources du plateau de carrière :

Tableau 9 : Les sources organisationnelles et personnelles du plateau de carrière

<b>Sources organisationnelles</b>	<b>Sources personnelles</b>
<p>Structure organisationnelle : cône pyramidal ; gestion des carrières</p> <p>Politique ressources humaines de promotion : compétition interne (vivier de candidats) ; âge : jeunes candidats favorisés par rapport aux plus anciens ; besoins : nécessité contingente de conserver les salariés expérimentés performants à leur poste ; ancienneté dans l'entreprise ; différenciation opérationnels / fonctionnels ; expérience managériale et portée du contrôle</p> <p>Position stratégique : groupe stratégique d'appartenance ; croissance de l'industrie ;</p> <p>Politique de récompenses extrinsèques</p> <p>Missions et tâches : routine et manque d'opportunité pour utiliser ses compétences</p> <p>Epuisement professionnel : relations interpersonnelles et climat organisationnel</p>	<p>Manque de compétences : techniques, managériales et de carrière</p> <p>Manque de désir d'évolution : ancre de carrière (sécurité et autonomie) ; plaisir dans le poste ; pas d'intérêt dans une évolution</p> <p>Choix personnels : vie extra-professionnelle ; situation de double carrière</p> <p>Caractéristiques personnelles : locus de contrôle ; engagement au travail</p> <p>Succès passés</p>

Dans les sources personnelles du plafonnement, une tendance lourde se dégage, qui était déjà évoquée par Near (1980) et que confirme Challiol (2004), c'est la situation de double carrière. Ce facteur risque de devenir de plus en majeur avec l'évolution de la pyramide des âges, puisque des opportunités nouvelles se présenteront pour l'un et l'autre membre du couple et qu'il faudra faire des arbitrages sur les carrières respectives.

Si les sources du plateau de carrière sont de deux types bien définis qui sont largement partagés dans la littérature, il en va différemment pour ce qui concerne les typologies de plateau de carrière.

### **4.3. Les typologies de plateau de carrière**

Deux courants de recherche peuvent être distingués, qui s'enchaînent chronologiquement. Tout d'abord, les auteurs qui s'inscrivent dans une approche « organisationnelle » de la carrière, où celle-ci est vue à travers le prisme de l'organisation et dans une optique verticale et/ou horizontale de la carrière et alors trois typologies de plateau sont identifiées : le plateau organisationnel/structurel, le plateau personnel et le plateau de contenu, dont les sources ont été précisées plus haut. Ensuite, les chercheurs qui s'inscrivent dans une vision plus centrée sur l'individu et plus orientée vers l'avenir et qui vont prendre en compte la perception ou le sentiment de l'individu et alors deux types de plateau seront identifiés : le plateau objectif et le plateau subjectif.

#### **4.3.1. Les typologies de plateau de carrière**

Ference et al. (1977) présentent une double typologie : le plateau organisationnel et le plateau personnel. Pour ces auteurs, un salarié peut être en situation de plateau efficace selon cette typologie, puisque le plateau organisationnel est du à un manque d'ouvertures de postes et que le plateau personnel est du à un manque de compétence pour un poste plus élevé ou à une absence de désir pour ce type d'avancement.

Hall (1985) se fonde sur les travaux de Ference et al. (1977), mais prend en compte le plateau de contenu.

Bardwick (1986), outre le plateau structurel et le plateau de contenu, distingue un troisième plateau : le plateau de vie. Celui-ci concerne la centralité du travail, qui domine tous les aspects de l'existence d'un individu, à l'exclusion de toute autre activité.

Evans et Gilbert (1984) proposent une typologie qui croise le niveau de poste et l'âge. Ainsi, les directeurs et les managers de premier niveau de plus de 45 ans sont-ils considérés comme plafonnés, alors que les directeurs de moins de 34 ans et les managers de premier niveau de moins de 39 ans sont considérés comme non-plafonnés. Se fondant sur les travaux de Lawrence

(1988), Nicholson (1993) reprend ce concept anthropologique de « gradage »<sup>86</sup> : la position d'un individu dans un statut hiérarchique, relativement aux normes perçues ou factuelles pour son groupe d'âge. Ainsi, à chaque niveau hiérarchique dans l'entreprise est-il possible d'identifier les collaborateurs qui sont en ligne, en avance ou en retard par rapport à la norme de grade et d'âge (« gradage »), que cette norme soit perçue par rapport à un contexte culturel ou, factuelle et fondée sur une pratique formalisée de gestion des ressources humaines. Selon Lawrence (1988), le management fonde pour beaucoup sa décision de promouvoir un collaborateur sur cette connaissance du « gradage ».

Chao (1990) intègre la notion de plateau objectif (l'ancienneté dans le poste actuel) et de plateau subjectif (le sentiment de plateau de la part du salarié). Cette distinction est fondamentale. En effet, le reproche que cet auteur adresse aux recherches antérieures est d'abord de considérer de façon binaire les salariés : ceux-ci sont soit plafonnés, soit non-plafonnés. Par ailleurs, cet auteur estime surprenant de penser que les salariés plafonnés puissent former un groupe homogène, sans considération d'une ancienneté dans le poste qui peut varier de cinq à quinze ou vingt-cinq années. Ensuite, la prise de conscience d'une situation de plateau est graduelle et progressive et la probabilité d'un avancement futur s'analyse plutôt dans un champ entier de probabilités, plutôt que dans une probabilité zéro ou un.

Le plateau objectif et observable est associé à une durée excessive au même niveau. Selon les auteurs, le curseur va être placé différemment pour considérer un plateau objectif : une durée dans le poste supérieure à cinq années peut être retenue (Bardwick 1986 ; Hall, 1985 ; Slocum et al. 1985 ; Stout et al., 1988 ; Tremblay et Roger, 1993, 1995 ; Wah Chay et al., 1995) une durée dans le poste supérieure à sept années peut également être choisie (Gould et Penley, 1984 ; Veiga, 1981). Certains auteurs placent le curseur à dix années et plus (Gerpott et Domsch, (1987).

D'autres auteurs (Ettington, 1993 ; Evans et Gilbert, 1984) proposent de déterminer le plateau objectif selon le temps écoulé depuis la dernière promotion pour un individu, par rapport à la moyenne observée pour les individus du même groupe hiérarchique.

Le plateau subjectif est associé lui, au sentiment de l'individu sur sa carrière. C'est la façon qu'il a de percevoir, d'évaluer et de réagir à sa situation qui va être mesurée et, non pas, la

---

<sup>86</sup> Traduction libre du terme anglais « Agegrading ».

perception de tiers. Sa perception affectera ses attitudes, ses comportements, son bien-être physique et psychologique et, par là-même l'efficacité et l'efficacité organisationnelle.

La mesure du plateau subjectif peut se faire en mixant l'évaluation par le salarié à la fois du plateau structurel et du plateau de contenu (Roger et Lapalme, 2006).

Se fondant sur les travaux d'Ettington (1993), Cerdin et al. (2003) proposent un classement en quatre catégories selon les types de plafonnement :

Tableau 10 : Typologie des différents types de plafonnement (Cerdin et al., 2003)

	Non-plafonnement subjectif	Plafonnement subjectif
Non-plafonnement objectif	Les non-plafonnés conformes	Les « sous-estimateurs »
Plafonnement objectif	Les « sur-estimateurs »	Les plafonnés conformes

Les plafonnés ou les non-plafonnés conformes ont le sentiment que leur situation dans l'avenir correspondra à celle qu'ils ont connue dans les années précédentes. Les « sur-estimateurs » ont connu une période de stabilité (plateau objectif), mais ne se sentent pas plafonnés et ils pensent pouvoir évoluer dans l'avenir. Les « sous-estimateurs » ont connu jusqu'à présent une période d'évolution, mais pensent être arrivés à un plateau. Pour éviter la confusion liée au choix des termes utilisés pour définir chacune des catégories de plafonnement, Roger et Tremblay (1998) proposent de ne pas utiliser les termes « sous ou sur-estimateur » qui pourraient laisser supposer que les personnes ont mal évalué leurs chances d'avancement : quelqu'un peut très bien reconnaître qu'il a connu une période prolongée de stabilité (plafonnement objectif) et estimer sans se tromper qu'il a maintenant de bonnes chances d'évoluer dans sa carrière, ou au contraire, estimer à juste titre, qu'après une période d'évolution régulière, il a maintenant atteint un plateau. Ces auteurs préfèrent alors les termes « stable » ou « évolutif » pour distinguer la présence ou non d'un plateau objectif et, « plafonné » ou « non-plafonné » pour indiquer le sentiment de plafonnement (plateau subjectif), comme le présente le tableau ci-dessous :

Tableau 11 : Quatre types de plafonnement (Roger et Tremblay, 1998)

		Stabilité (plateau objectif)	
		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Sentiment de plafonnement (plateau subjectif)	<i>Oui</i>	Stables plafonnés	Evolutifs plafonnés
	<i>Non</i>	Stables non plafonnés	Evolutifs non plafonnés

Ce tableau montre bien que le plateau subjectif est déterminant pour la caractérisation du plateau, puisqu'un individu qui n'est pas en situation de plateau objectif, mais qui a un sentiment de plateau est labellisé « évolutif plafonné ». Par ailleurs, ce sentiment très personnel évolue certainement au cours de la carrière de l'individu. A ce propos, la pratique de gestion des carrières de l'entreprise est sûrement un facteur important dans ce sentiment de plafond. En effet, même si le salarié n'est pas en situation de plateau objectif (stabilité dans le poste ou dans le niveau hiérarchique), il peut avoir un sentiment de plafonnement car il sait qu'il n'a pas le profil requis pour une évolution future (âge, niveau de formation, cursus professionnel...).

En résumé, nous pouvons retenir la typologie de plateau de carrière suivante :

- Le plateau objectif (observable) : un seuil de cinq ans dans l'emploi est l'unité de mesure couramment utilisée (Bardwick, 1986 ; Hall, 1985 ; Slocum et al., 1985 ; Stout et al., 1988 ; Tremblay et Roger, 1993, 1995 ; Wah Chay et al., 1995).
- Le plateau subjectif, qui peut être mesuré en mixant à la fois le plateau structurel et le plateau de contenu.

De cette typologie s'ensuit la terminologie proposée par Roger et Tremblay (1998) :

Tableau 12 : Situations de plateau de carrière : Types et terminologies

		Stabilité (plateau objectif)	
		<i>Oui</i>	<i>Non</i>
Sentiment de plafonnement (plateau subjectif)	<i>Oui</i>	Stables plafonnés	Evolutifs plafonnés
	<i>Non</i>	Stables non plafonnés	Evolutifs non plafonnés

#### 4.3.2. Les réactions face au plateau de carrière

Cardinal et Lamoureux (1992) proposent trois types de réponse aux plateaux structurels subjectifs : les « rebelles », les « résignés » et les « bienheureux ». Les « *rebelles* » sont insatisfaits et se plaignent de leur sort. Ils acceptent mal leur situation parce qu'ils sont ambitieux et sont frustrés de ne pouvoir évoluer. Certains par exemple ont acquis progressivement plus de pouvoir et de prestige dans une entreprise, et se trouvent bloqués dans leur évolution. Ils peuvent réagir de façon positive en s'impliquant fortement pour développer leurs compétences ou leur réseau de relations et pour chercher activement un nouvel emploi qui leur permette de sortir de ce blocage. D'autres réagissent de façon négative par des attitudes de dénigrement, d'affrontement et de critique systématique qui bien souvent ne font qu'empirer la situation.

Les « *résignés* » supportent la situation sans se révolter. Souvent fatalistes, ils considèrent qu'ils sont soumis à un système qui ne les satisfait pas, mais duquel ils ne peuvent se soustraire. Ils restent parfois loyaux et disponibles, occupant sans rechigner des postes « cul de sac ». Ils peuvent être de bons adjoints, ou au contraire représenter une charge pour l'entreprise. Ils ne prennent pas de risques, font peu d'efforts pour s'adapter aux changements et se limitent à faire le minimum de ce qui est attendu d'eux. Near (1980) remarque que ces comportements de retrait s'accompagnent parfois de comportements de substitution liés à un intérêt renforcé pour d'autres activités liées à la famille ou aux loisirs.

Les « *bienheureux* » se sentent bien dans leur poste et envisagent d'y rester, mais ils sont relativement passifs. Le risque pour l'entreprise, mais aussi pour les individus eux-mêmes, est l'absence de remise en question et l'obsolescence progressive de leurs compétences.

En déclinant ces deux dimensions d'activité ou de passivité et d'attitude par rapport au plafonnement (tableau 13), Roger et Tremblay cités par Guerrero et al.(2004) proposent une quatrième catégorie, les « *défenseurs* », ceux qui cherchent de façon active à préserver une situation qu'ils considèrent comme favorable. Certains de ces défenseurs peuvent être des « bienheureux » que leur entreprise a encouragés à être plus actifs. Cardinal et Lamoureux suggèrent par exemple de les affecter à des équipes projets, de leur confier des mandats spéciaux dans l'entreprise ou, temporairement, dans des entreprises partenaires. Des systèmes de récompenses incitatifs peuvent aussi les encourager à contribuer activement aux objectifs de l'entreprise et à développer leurs compétences pour garder une employabilité, au moins interne.

Tableau 13 : Quatre types de réactions individuelles face au plafonnement

		Attitude par rapport au plafonnement	
		<i>Défavorable</i>	<i>Favorable</i>
Réaction individuelle	<i>actif</i>	Le Rebelle	Le Défenseur
	<i>passif</i>	Le Résigné	Le Bienheureux

Il convient maintenant d'analyser la relation entre la situation de plateau de carrière et la performance.

#### **4.4. Plateau de carrière et performance**

L'analyse de la relation entre le plateau de carrière et la performance peut se faire sous trois angles :

- l'analyse de la relation directe entre la situation de plateau et la performance,
- l'analyse de la relation entre l'âge et la performance,
- l'analyse de la relation entre la phase de carrière et la performance.

Il importe de préciser à nouveau que la grande majorité des études répertoriées portent sur des situations de plateau pour des individus en position managériale et que les études portant sur une population de vendeurs sont moins nombreuses.

Il convient d'indiquer que de nombreuses études ont également porté sur la relation entre la situation de plateau et :

- l'intention de quitter ou la stabilité au poste : Chang Boon Lee (2003), Feldman (1989), Lemire et Rouillard (2003), Nicholson (1993), Scholl (1983), Tremblay et Roger (1995),
- l'implication organisationnelle et au poste : Ettington (1993), Hall (1985), Lemire et Rouillard (2003), McCleese et Eby (2006), Nachbagauer et al. (2002), Wah Chay et al. (1995),
- la satisfaction au poste : Chang Boon Lee (2003), Chao (1990), Ettington (1993), McCleese et Eby (2006), Nachbagauer et al. (2002), Nicholson (1993), Slocum et al. (1985), Tremblay et Roger (1995).

##### **4.4.1. Situation de plateau et performance**

Ference et al. (1977) proposent un modèle des carrières managériales en se fondant, d'une part, sur la performance actuelle et, d'autre part, sur la probabilité d'une promotion future, comme le précise le tableau ci-après.

Tableau 14 : Modèle des carrières managériales de Ference et al., 1977

Performance actuelle	Probabilité de promotion future	
	Faible	Elevée
Haute	Piliers (plateau efficace) Plateau organisationnel / plateau personnel	Stars
Faible	Poids morts (plateau inefficace)	Nouveaux entrants

Ainsi, être en situation de plateau et, qu'il soit organisationnel ou personnel, n'empêche pas un haut niveau de performance, comme c'est le cas pour les piliers et il s'agit alors d'un plateau « efficace ». Ainsi, être en situation de plateau est loin d'être négatif et l'importance organisationnelle des piliers est mise en lumière, puis que ce sont eux qui permettent de maintenir la stabilité, assurent la continuité et participent au maintien du niveau de compétition interne (Ference et al., 1977). Par ailleurs, ces auteurs notent que les firmes n'accordent pas la même attention aux hauts potentiels (les stars) et aux poids morts par rapport aux piliers, notamment en termes de programmes de développement. En effet, l'attention n'est pas assez portée sur le maintien de leur performance, alors qu'ils devraient avoir accès à davantage de formation et de missions de challenges, au lieu de les priver de ces stimulations et de ces opportunités nécessaires au maintien de leur haut niveau de performance.

La littérature sur la recherche d'une corrélation entre la situation de plateau et le niveau de performance offre des résultats contradictoires. En effet, certaines recherches présentent des résultats qui tendent à démontrer que la situation de plateau entraîne une moindre performance, alors que d'autres présentent des résultats contraires ou neutres.

Pour les individus qui sont plafonnés depuis longtemps, Ettington (1993) constate une corrélation négative avec la performance (le plafonnement est déterminé selon le temps écoulé depuis la dernière promotion par rapport à la moyenne observée pour le même type de poste). En revanche, la corrélation est positive pour les managers qui sont le plus récemment plafonnés. La même corrélation positive est observée dans d'autres recherches (Carnazza et al., 1981 ; Wah Chay et al., 1995). Cependant, Nachbagauer et al. (2002) ne constatent aucune

corrélation. Dans ces recherches, l'évaluation de la performance est faite selon différents critères :

- Evaluation par le superviseur : Carnazza et al. (1981) et Ettington (1993).
- Comportements dans le rôle : Wah Chay (1995).
- Auto-évaluation : Nachbagauer et al.(2002).
- Heures de travail hebdomadaires : Nachbagauer et al.(2002).
- Changement récent du niveau de performance : Nachbagauer et al.(2002).

Roger et Lapalme (2006) font état d'autres recherches selon lesquelles :

- Les salariés qui se sentent plafonnés évaluent plus négativement que les autres leur performance (Lemire et al., 1999 ; Lemire et Rouillard, 2003).
- Les salariés qui se sentent plafonnés n'évaluent pas différemment leur performance par rapport aux salariés non plafonnés (Near, 1985 ; Orpen, 1986).

Un point important convient d'être noté, c'est que toutes ces études utilisent une auto-évaluation de la performance. En effet, à notre connaissance, seules les études de Carnazza et al. (1981) et d'Ettington (1993) ont utilisé une mesure objective de la performance (par exemple, l'évaluation du management sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs objectifs ou l'atteinte sur une ou plusieurs périodes des objectifs quantitatifs et qualitatifs –l'atteinte pouvant notamment être calculée comme un résultat supérieur par rapport à la moyenne observée-). En outre, nous n'avons répertorié aucune étude qui croiserait la performance objective et la performance subjective pour les vendeurs en situation de plateau de carrière et qui permettrait ainsi de vérifier notamment, leur lucidité à l'égard de leur performance et de l'évaluation qui en est faite. En effet, l'autoévaluation de la performance risque de se fonder plutôt sur du court terme, alors que les entreprises ont plutôt tendance à évaluer la performance sur un espace de temps plus long.

Toutefois, Roger et Lapalme (2006) remarquent que la performance n'est plus seulement abordée sous l'angle des exigences directement liées au poste, mais qu'elle est aussi abordée sous l'angle plus global de l'ensemble des actions en faveur de l'organisation (Organ, 1988 ; Podsakoff et al., 2000 ; Wah Chay et al., 1995). Les résultats sont contrastés concernant le plafonnement et ces comportements bénéfiques à l'organisation : selon Wah Chay et al. (1995), les individus plafonnés sont moins enclins à adopter ce type de comportements, ce que ne constate pas Tremblay (2005) ; seul le plafonnement de contenu aurait une influence négative sur ces comportements.

Il est intéressant de noter l'importance du rôle de la supervision dans le niveau de performance. En effet, de nombreuses recherches mettent en lumière le rôle de la supervision en général. En effet, les individus sont plus efficaces s'ils considèrent leurs postes comme étant clairement définis, satisfaisants, offrant des challenges et s'ils les perçoivent comme importants pour leur entreprise et si leurs missions et tâches sont enrichies (Carnazza et al., 1981 ; Ettington, 1993 ; Hall, 1971 ; Tremblay et al., 1995a). Néanmoins, Roger et Lapalme (2006) notent que certaines recherches indiquent une évaluation plus négative des salariés plafonnés de la part de leur superviseur direct, par rapport aux salariés non plafonnés (Ettington, 1997 ; Orpen, 1986).

#### **4.4.2. Age et performance**

A l'instar de Jolson (1974), d'aucuns pourraient penser que naturellement la performance, après avoir atteint un pic, commence à décroître. Cet auteur, sans se fonder sur une étude empirique, estime que la carrière du vendeur suit la même courbe que celle du cycle de vie du produit et que la courbe de sa performance la suit de même. Ainsi, la performance déclinera-t-elle lorsque le vendeur entre en phase de déclin. Cette approche est corroborée par l'étude de Dalrymple et Strahle (1990) qui indique que les ventes augmentent avec l'expérience du vendeur, mais qu'elles déclinent au-delà de dix-huit années d'ancienneté. Une autre étude plus ancienne (Kirchner et al., 1960) présente une performance du vendeur qui s'accroît jusqu'à un pic à l'âge de 40 ans pour décroître ensuite.

En revanche, dans d'autres études, aucune relation n'est établie entre l'âge et la performance (Ettington, 1993 ; Lamont et Lundstrom, 1977) ou entre l'ancienneté dans le poste et la performance (Cravens et al. 1972).

#### **4.4.3. Phase de carrière et performance**

Comme nous l'avons vu précédemment, un vendeur en situation de plateau de carrière se situera en phase d'établissement, de maintien ou de désengagement. Instinctivement, nous pourrions penser que le niveau de performance est au plus haut en phase d'établissement ou de

maintien et qu'il décroît en phase de désengagement, compte tenu des choix de vie qui peuvent être faits.

Gould (1979) trouve un niveau de performance supérieur en phase de développement, au contraire de Slocum et Cron (1985), qui le trouvent en phase de maintien. Par ailleurs, le niveau de performance est supérieur pour les vendeurs dans les phases de développement et de maintien, mais la différence n'est pas significative pour les vendeurs en phase de désengagement (Cron et Slocum, 1986), voire inexistante (Ornstein et al., 1989). Cron et Slocum (1986) remarquent aussi que le niveau de performance du vendeur est affecté par la stratégie commerciale de l'entreprise et par l'affectation d'un territoire de vente. Dans une autre étude (Cron et al., 1988), si les vendeurs en phase de maintien ont un niveau de performance supérieur, en revanche, pour ce qui concerne le niveau d'expectation, les vendeurs en phase de désengagement n'ont pas un niveau d'expectation plus faible que ceux de leurs collègues qui sont en phase de développement ou de maintien.

Nous n'avons pas recensé de recherches sur la relation entre la situation de plateau de carrière et l'effort. Néanmoins, nous pouvons tenter un rapprochement avec l'implication organisationnelle et l'engagement au travail, puisqu'un individu est supposé fournir un effort dans le cadre de cet engagement.

Le salarié en plateau efficace démontre une implication organisationnelle plus élevée que le salarié en plateau moins efficace (Ettington, 1993). Dans son étude, Hall (1985), trouve un engagement au poste fort pour les salariés plafonnés des groupes Gestion de projet et Management, mais très faible pour le groupe des Spécialistes techniques et paradoxalement, un engagement au poste plus faible que leurs collègues plafonnés, pour les salariés des groupes gestion de projet et Management ; les salariés non plafonnés du groupe Spécialistes techniques ont eux un engagement au poste extrêmement élevé. Nous pouvons comprendre que dans l'échelle de carrière de la firme étudiée, l'échelon Spécialistes techniques soit un passage intéressant pour un jeune ingénieur qui veut se spécialiser, mais il ne semble pas être par la suite un moyen de rejoindre les échelons Gestion de projet ou Management, ce qui pourrait expliquer ce résultat.

Lemire et Rouillard (2003) constatent une relation négative entre le sentiment de plateau et l'implication organisationnelle. McCleese et Eby (2006) attestent d'une relation négative entre le plateau de contenu et le plateau hiérarchique (organisationnel) et l'implication organisationnelle et, Wah Chay et al. (1995) notent une relation négative entre la situation de plateau et l'implication organisationnelle.

Quant à Nachbagauer et al. (2002), ils ne constatent aucun effet du plateau subjectif sur la persistance de l'engagement, mais un effet négatif du plateau de contenu.

En synthèse, le tableau ci-après indique les résultats obtenus selon le type de la relation avec le plateau :

Tableau 15 : Situation de plateau et performance : Age, performance et effort

Relation avec	Echantillon	Résultats
<b>Performance</b>		
Ettington (1993)	373 cadres moyens (USA et Europe) d'une société	Relation négative avec la performance pour les managers en plateau depuis longtemps et, relation positive pour les managers en plateau récent
Carnazza et al. (1981)	449 cadres moyens et supérieurs d'une société industrielle	Relation positive entre plateau et performance
Wah Chay et al. (1995)	141 cadres et non-cadres de 6 sociétés privées et publiques	Id.
Ference et al. (1977)	Pas de recherche empirique	Relation positive entre le plateau efficace et la performance
Nachbagauer et al. (2002)	165 professeurs d'une université et 77 professeurs de 3 établissements du secondaire	Pas de relation entre plateau et performance
<b>Age</b>		
Jolson (1974)	Pas de recherche empirique	La performance atteint un pic puis décline (courbe de vie du produit)
Dalrymple et Strahle (1990)	56 vendeurs d'une société de commercialisation de biens de construction	La performance augmente et décline après une ancienneté de 18 années
Kirchner et al. (1960)	539 vendeurs en BtoB	La performance augmente jusqu'à un pic à l'âge de 40 ans puis décroît
Lamont et Lundstrom (1977)	71 vendeurs en BtoB	Pas de relation entre l'âge et la performance
Ettington (1993)	373 cadres moyens (USA et Europe) d'une société	Id.
Cravens et al. (1972)	25 vendeurs d'une société de produits de consommation	Pas de relation entre l'ancienneté dans le poste et la performance

Relation avec	Echantillon	Résultats
<p><b>Phase de carrière</b> Gould (1979)</p> <p>Slocum et Cron (1985)</p> <p>Cron et Slocum (1986)</p> <p>Ornstein et al. (1989)</p> <p>Cron et al. (1988)</p>	<p>466 vendeurs de 6 sociétés de biens industriels</p> <p>535 vendeurs de 6 sociétés de biens industriels</p> <p>176 vendeurs d'une société de biens de construction</p>	<p>Performance supérieure en phase de développement</p> <p>Performance supérieure en phase de maintien</p> <p>Performance supérieure en phases de développement et de maintien, pas significativement plus faible en phase de désengagement</p> <p>Pas de différence de performance entre les phases de développement, de maintien et de désengagement</p> <p>Performance supérieure en phase de maintien. Niveau d'expectation équivalent entre les phases de développement, de maintien et de désengagement</p>
<p><b>« Effort »</b> Ettington (1993)</p> <p>Hall (1985)</p> <p>Lemire et Rouillard (2003)</p> <p>McCleese et Eby (2006)</p> <p>Nachbagauer et al. (2002)</p> <p>Wah Chay et al. (1995)</p>	<p>373 cadres moyens (USA et Europe) d'une société</p> <p>119 cadres du département Ingénierie d'une multinationale industrielle</p> <p>515 cadres et non-cadres d'une municipalité du Québec</p> <p>1708 salariés de 76 firmes d'industries variées, publiques (73%), privées (24%) et sans but lucratif (3%)</p> <p>165 professeurs d'une université et 77 professeurs de 3 établissements du secondaire</p> <p>141 cadres et non-cadres de 6 sociétés privées et publiques</p>	<p>Le salarié en plateau efficace a une implication organisationnelle plus élevée que le salarié en plateau moins efficace</p> <p>Engagement au poste élevé des salariés plafonnés</p> <p>Relation négative entre la perception de plateau et l'implication organisationnelle</p> <p>Relation négative entre le plateau de contenu et le plateau hiérarchique et l'implication organisationnelle</p> <p>Pas d'effet du plateau subjectif sur la persistance de l'engagement, mais effet négatif du plateau de contenu</p> <p>Relation négative entre la situation de plateau et l'implication organisationnelle</p>

## **4.5. Conclusion**

Ce chapitre a permis d'éclairer la notion de carrière et l'évolution du type de « contrat » entre le salarié et son organisation, en passant d'un contrat long terme fondé notamment sur la sécurité de l'emploi à un contrat plus court terme du salarié avec lui-même. A ce propos, pour ce qui concerne le vendeur, il sera intéressant de connaître les éléments sur lesquels il va fonder sa décision de poursuite de sa collaboration avec son entreprise. En effet, pour le vendeur en situation de plateau de carrière et compte tenu de la typologie du plateau de carrière (plateau objectif et plateau subjectif), c'est le sentiment de plateau qui risque d'affecter le plus son choix et, peut-être, le sentiment de plateau de contenu qui, en l'espèce, sera primordial.

La relation entre la situation de plateau et la performance a été précisée et le vendeur en situation de plateau efficace (pilier) démontre performance et « effort ». L'efficacité du plateau réside notamment dans le challenge et l'enrichissement des missions et des tâches du vendeur et de la prise de en compte de sa centralité organisationnelle par son management.

Ainsi, si nous mettons en parallèle des vendeurs plafonnés « standards » et des vendeurs plafonnés « performants », ceux-ci d'une part, ont évidemment un niveau de performance supérieure et, d'autre part, devraient avoir un niveau d'effort plus élevé, puisqu'ils sont en situation de plateau efficace. Une question demeure centrale : y-a-t-il une différence selon que le plateau est objectif ou subjectif ?

En revanche, il n'y a pas de différence significative du niveau de performance, si c'est la phase de carrière qui est prise en compte. En outre, si la relation entre l'âge et la performance est avérée, il ne devrait pas y avoir de vendeurs « top performers » parmi les vendeurs qui ont plus de 18 années d'ancienneté.

Enfin, la situation de plateau de carrière n'ayant à notre connaissance jamais été étudiée dans sa relation avec certains traits de personnalité (rigueur, esprit de compétition, estime de soi et efficacité personnelle), il serait intéressant d'étudier la façon dont les relations entre ces variables entre elles et, entre l'effort et la performance sont modifiées ou non par le plafonnement de carrière et, le type de plafonnement (objectif ou subjectif) est-il à prendre en compte ?

Résumé du chapitre IV

Le plateau de carrière est défini comme la faible probabilité d'avoir des missions de responsabilité accrue. Ce plafonnement peut être objectif et observable (le temps passé au même poste, l'absence de développement professionnel...) et subjectif (le sentiment de l'individu sur une absence ou un manque d'opportunités de développement professionnel ou d'employabilité future...). Le plateau de carrière trouve sa source du côté de l'organisation (sources organisationnelles) mais aussi du côté de l'individu (sources personnelles). Le plateau objectif et observable peut se mesurer selon l'ancienneté dans le poste actuel (au moins 5 ans) ; le plateau subjectif peut se mesurer lui par rapport à la perception que le salarié a à la fois du plateau structurel et du plateau de contenu.

Un vendeur peut être en situation de plateau de carrière et rester performant (plateau efficace). Lorsque le vendeur évalue subjectivement sa performance, la supervision joue un rôle important dans cette évaluation notamment au travers de son feedback, qui peut tendre à être plutôt positif ou plutôt négatif.

Si le rôle de la supervision est important dans le sentiment de plateau que l'individu peut avoir, le rôle de l'organisation n'en est pas moins central, car ses politiques en matière de ressources humaines (la gestion des carrières notamment) et ses pratiques managériales (l'enrichissement des missions et des tâches notamment) vont beaucoup influencer les individus dans l'analyse de leur situation.

Le plateau de carrière a été majoritairement étudié pour des populations en positions de management et assez peu pour des positions non-managériales ou des postes de vendeur.

## **Chapitre V : Recherche qualitative exploratoire, modèle conceptuel et hypothèses de recherche**

## 5.1. Analyse qualitative exploratoire

Afin de valider et de compléter les éléments évoqués dans la revue de littérature, une enquête exploratoire qualitative a été réalisée, afin de mieux cerner les contours de notre problématique et de comprendre davantage les comportements et les processus de décision (Evrard et al., 2003). Cette démarche exploratoire vise également à l'élaboration d'une construction théorique (Thiétart, 2003).

### 5.1.1. Choix méthodologiques

La revue de littérature a permis d'apporter un éclairage nécessaire sur les concepts et théories en jeu. Une approche méthodologique fondée sur la « Grounded Theory » (Glaser et Strauss, 1967) est susceptible d'apporter un complément de compréhension issu de l'observation sur le terrain de recherche même. L'intérêt est de valider une approche conceptuelle, surtout concernant des traits de personnalité, pour lesquels l'analyse du discours est essentielle pour conforter certains choix théoriques. Cette recherche exploratoire ne vise pas la représentativité au sens statistique, mais un éclairage et une appréciation fondés sur un échantillon pertinent. Cela est d'autant plus nécessaire, qu'à notre connaissance, aucune recherche de ce type en France ou dans le monde anglo-saxon n'a été réalisée, qui porte sur des vendeurs terrain (un poste d'entrée dans l'organisation), à un niveau de performance au-delà des attentes du poste et, pour des vendeurs qui sont soit en plateau de carrière, soit proches de cette situation de plateau.

Bien entendu, l'entretien semi-directif induit des interactions entre les deux parties (l'interviewé et l'interviewer), dont il faut avoir conscience ; comme le note Oakley (1981, p.41) : « *Interviewing is rather like a marriage: everybody knows what it is, an awful lot of people do it, and yet behind each closed front door there is a world of secrets* ». Concernant une population commerciale qui est habituée à ne pas s'exposer et qui a la maîtrise d'une formulation positive de ses réponses et orientées dans le sens supposé attendu par l'interlocuteur, il faut être particulièrement vigilant. Il convient de montrer à la fois beaucoup d'intérêt par une écoute active qui mette en valeur la participation de l'interviewé, mais sans donner l'impression d'évaluer ses réponses (Converse & Schuman, 1974). Le fait d'avoir une grande pratique, d'une part, des entretiens d'embauche en général et des entretiens

d'embauche de commerciaux en particulier et, d'autre part, des entretiens commerciaux a été d'une grande aide en la matière.

Par ailleurs, l'utilisation d'un langage approprié et de termes spécifiques au métier est également d'importance pour créer des « sens partagés » qui permettent à l'interviewé et à l'interviewer de comprendre la nature contextuelle de l'entretien. A ce propos également, l'expérience de la vente et des vendeurs ont été utiles pour mener au mieux ces entretiens, en montrant à la fois de la proximité pour obtenir les informations les plus riches possibles et, de la distance, afin d'interférer le moins possible et d'éviter des réponses biaisées.

Ainsi, cette recherche exploratoire vise à :

- Valider sur un terrain français les concepts et théories en jeu,
- Enrichir et compléter les données issues de la revue de littérature,
- Contribuer à l'interprétation et à l'enrichissement des concepts et théories en jeu.

### **5.1.2. L'échantillon**

L'échantillon constitué est un échantillon de convenance et les entreprises sélectionnées l'ont été en activant des réseaux professionnels et personnels. Cet échantillonnage vise à disposer de répondants issus de secteurs d'activité divers et de formes de vente variées.

En effet, les répondants sont issus de cinq entreprises de cinq secteurs d'activité :

- Les produits de grande consommation (PGC)
- Les services financiers aux particuliers (SFI)
- Les engins agricoles (EAG)
- La distribution de pièces détachées pour l'automobile (AUT)
- Les produits de luxe (LUX).

Les entreprises sélectionnées représentent également deux formes de vente :

- La vente sédentaire (SFI)
- La vente itinérante (PGC, EAG, AUT et LUX).

Dans toutes les entreprises de l'échantillon, deux types de commerciaux terrain ont été sélectionnés par les entreprises à partir d'un double critère, d'une part d'ancienneté dans le poste et, d'autre part, de performance. Tous les commerciaux interrogés ont une ancienneté dans le poste de sept ans au minimum et tous sont labellisés « performants » par leur

organisation, selon des critères de performance qu'elle a établis et qui sont propres à chacune d'entre elles. Il s'agit d'un niveau de performance qui s'analyse sur plusieurs années et non pas sur un seul exercice ou sur une seule période de temps. Pour toutes les entreprises sauf une (EAG), les critères de performance portent tant sur des critères quantitatifs (chiffre d'affaires, part de marché...), que sur des critères qualitatifs (capacités de négociation, travail en équipe, dynamique promotionnelle...).

En termes de pratiques managériales, toutes les entreprises concernées sauf une (EAG) pratiquent des entretiens formalisés pour l'évaluation annuelle de la performance, qui est fondée sur des critères quantitatifs et qualitatifs. Cette évaluation annuelle de la performance est un support majeur dans le processus de décision pour les augmentations de salaire et pour les promotions.

En termes de pratiques commerciales, la prospection n'est fondamentale pour aucune de ces entreprises. En effet, la relation commerciale est initiée selon différentes formes :

- Des accords-cadres commerciaux nationaux ou régionaux (centralisés, semi-centralisés, décentralisés) définissent le mode, voire l'intensité de la relation commerciale, (PGC, LUX, SFI).
- Aucun accord-cadre commercial national ou régional ne définit la relation (EAG, AUT), qui reste totalement ouverte. Cependant, les acteurs sont tous connus et déjà intégrés dans la base clients de l'organisation.
- Les commerciaux n'utilisent qu'un portefeuille clients bien défini (SFI) et les nouveaux clients sont intégrés dans la base clients par le service Marketing, à la suite de différentes campagnes de recrutement.

Ainsi, pour l'ensemble de ces entreprises, les commerciaux ont une mission essentielle de culture intensive de leur portefeuille clients (optimisation des gammes et/ou des produits existants au sein des clients actifs) et de culture extensive (développement de gammes et/ou de produits au sein des clients non actifs).

Deux types de vendeurs composent cet échantillon. Un premier type de commercial terrain concerne le vendeur performant en situation de plateau de carrière. Un second type concerne le vendeur performant qui n'est pas en situation de plateau de carrière, en ce sens qu'il peut être encore amené à évoluer au sein de l'entreprise, sous réserve d'une mobilité géographique, même s'il est depuis sept années au moins à ce poste. Il faut souligner que dans ces

entreprises, l'évolution des vendeurs se fait avant la 7<sup>ème</sup> année. Néanmoins, pour les commerciaux concernés de cet échantillon, les entreprises les considèrent comme pouvant encore évoluer.

Cette sélection de deux types de commerciaux peut amener un effet de contraste et produire des résultats plus riches en analyse. Le critère de sept années au poste de vendeur a été choisi comme le point idoine sur le curseur du plateau de carrière. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, certains chercheurs évaluent à au moins cinq années l'ancienneté dans le poste pour déterminer la situation de plateau (Bardwick, 1986 ; Hall, 1985; Slocum et al., 1985 ; Stout et al., 1988; Tremblay et Roger, 1993, 1995; Wah Chay et al., 1995) ; d'autres l'évaluent à au moins sept années (Veiga, 1981 ; Gould et Penley, 1984), d'autres enfin, l'évaluent à plus de dix années (Gerpott et Domsch, 1987).

Ensuite, la supervision a également été interrogée en prenant en compte les deux niveaux hiérarchiques N+1 et N+2. Dans la mesure du possible, dans chaque entreprise de l'échantillon, deux personnes différentes représentant l'échantillon N+1 ont été interrogées. En revanche, l'échantillon hiérarchique N+2 n'a été représenté que par une seule et même personne. L'interview de représentants de deux niveaux hiérarchiques différents a été décidée, car il semble important de recueillir l'opinion du management, d'une part, sur sa perception de ses commerciaux terrain performants en situation de plateau de carrière et des critères qui peuvent déterminer leur performance, et, d'autre part, sur son appréciation du rôle du management dans la gestion de ces commerciaux.

Les interviews représentent ainsi un ensemble de vingt-trois personnes, comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau 16 : Caractéristiques de l'échantillon de la recherche qualitative exploratoire

	PGC	SFI	EAG	AUT	LUX
Vente itinérante	x		x	x	x
Vente sédentaire		x			
Vendeur en situation de plateau					
Nombre (6)	1	1	1	2	1
Homme (5)	1	1	1	2	0
Femme (1)	0	0	0	0	1
Age <= 50a	0	0	0	2	1
Age > 50 a	1	1	1	0	0
Expérience vente	25 années	22 années	28 années	28 & 23	12 années
Vendeur « évolutif »					
Nombre (4)	1	1	1	0	1
Homme (2)	1	0	1	0	0
Femme (2)	0	1	0	0	1
Age <= 45a	1	1	1	0	1
Age > 45a	0	0	0	0	0
Expérience vente	16 années	8 années	15 années		12 années
N+1					
Nombre (8)	2	2	1	2	1
Homme (5)	2	0	1	2	0
Femme (3)	0	2	0	0	1
N+2					
Nombre (5)	1	1	1	1	1
Homme (5)	1	1	1	1	1
Femme (0)	0	0	0	0	0

Les vendeurs hommes sont fortement représentés (70% de l'échantillon), ce qui peut s'expliquer par le secteur d'activité de certaines entreprises participantes (EAG, AUT, PGC), qui sont des secteurs où la féminisation des métiers commerciaux est encore faible, compte tenu du type de clientèle (EAG, AUT) ou du type encore conflictuel de la relation client (PGC).

### **5.1.3. Le guide d'entretien**

Le guide d'entretien a été préparé sous deux formes : le guide d'entretien « vendeur » (annexe 1) et le guide d'entretien « supervision » (annexe 2).

#### Le guide d'entretien « vendeur » :

Il comprend sept thèmes : Biographie ; Poste/Missions/Tâches ; Supervision ; Performance/Résultats ; Reconnaissance ; Carrière et Personnel.

Le thème « biographie » est destiné à recueillir des informations personnelles basiques et des informations sur le parcours professionnel et l'expérience professionnelle du vendeur, sur les motivations de son choix d'un métier commercial.

Le thème « poste/missions/tâches » vise à comprendre le contenu du poste, les contraintes, l'environnement général du poste, mais aussi les sources de plaisir et de déplaisir dans le poste. Un point essentiel est également de cerner le niveau de routine du poste.

Le thème « supervision » est un moyen de comprendre le mode de supervision, de déterminer le niveau de proximité de cette supervision et, d'en avoir l'évaluation par le vendeur, ainsi que son niveau d'attentes et le type de ses attentes à l'égard de sa supervision.

Le thème « performance/résultats » vise à déterminer le mode d'évaluation des résultats et de la performance et le sentiment que le vendeur a à cet égard. Il est aussi un moyen de déterminer le lien selon le vendeur entre performance et salaire et carrière. Enfin, c'est dans ce thème qu'est abordé le sentiment du vendeur sur sa propre performance (performance subjective) et sur l'importance qu'il lui accorde.

Le thème « reconnaissance » concerne les pratiques managériales en termes de reconnaissance et de récompenses des résultats et de la performance. Il a aussi pour objectif de recueillir l'avis du vendeur sur ces pratiques en général et sur la façon dont il est reconnu en particulier.

Le thème « carrière » vise à analyser la carrière du vendeur, son déroulement et le sentiment du vendeur à cet égard. C'est le moyen de comprendre les raisons du plateau ou de l'ancienneté dans le poste et d'avoir le sentiment du vendeur sur cette situation de plateau (plateau subjectif).

Le thème « personnel » est certainement le thème le plus sensible car c'est là que sont abordés les points concernant, selon lui, les raisons de sa performance en termes de qualités ou de caractéristiques personnelles particulières ; les conditions selon lui du maintien de ce niveau de performance. Par un effet miroir, il est également demandé de définir ce qu'est un vendeur performant, notamment en termes de qualités et de caractéristiques spécifiques. Enfin, sont abordés les ressorts motivationnels.

Nous pouvons rapprocher les thèmes abordés selon les concepts qui ont été vus précédemment :

Tableau 17 : Thématiques des entretiens

Concepts Thèmes	Plateau de carrière	Traits de personnalité	Performance	Perceptions du rôle	Variables organisationnelles
Biographie	X				
Poste, Missions, Tâches	X			X	
Supervision				X	X
Performance, Résultats	X	X	X		
Reconnaissance			X		X
Carrière	X		X		
Personnel		X	X		

Le guide d'entretien « supervision » :

Les objectifs poursuivis sont les mêmes que ceux du guide d'entretien « vendeur », à cette différence qu'il s'agit de recueillir l'avis des superviseurs selon les différents thèmes abordés. Cependant, des points d'investigation ont été rajoutés :

- Thème « Performance/Résultats » : l'identification des vendeurs les plus performants en termes de processus managérial et de processus social par les pairs vise à déterminer les moyens formels et informels que le vendeur performant a de prendre conscience de sa performance et de la reconnaissance induite. La connaissance de cette information est utile pour relancer la discussion, face à l'humilité de certains vendeurs.
- Thème « carrière » : le mode de gestion du plateau de carrière par les organisations est un point important pour comprendre certaines réactions de vendeurs face au plateau de carrière. En effet, certaines pratiques ressources humaines peuvent renforcer le non-sentiment de plateau subjectif (Lemire & Rouillard, 2003 ; Nachbagauer & Riedl, 2002 ; Slocum et al., 1985 ; Tremblay & Roger, 1995).

#### **5.1.4. Le déroulement des entretiens**

Les entretiens avec les vendeurs se sont déroulés soit en-dehors des locaux de l'entreprise (PGC, EAG, LUX), soit dans les locaux de l'entreprise (EAG, SFI, AUT). Aucune différence en termes de qualité de l'entretien n'est apparue, selon que celui-ci se déroulait en-dehors ou à l'intérieur de l'entreprise. Les entretiens avec la supervision se sont déroulés soit dans les locaux, soit en-dehors des locaux de l'entreprise.

Les entretiens avec les vendeurs ont été d'une durée d'1h00 à 1h30 et ceux avec la supervision, d'une durée d'une heure.

Les entretiens avec les vendeurs ont été les plus sensibles, puisque plus exigeants en termes d'implication personnelle et de nécessité d'accès à une information sincère et fiable. Afin d'être le plus transparent possible, avant tous les entretiens, le contexte de la recherche doctorale a été clairement indiqué, ainsi que les critères de sélection des interviewés. Il a été également précisé le caractère confidentiel des informations recueillies (Thiétart, 2003). Enfin, le mode de recueil (enregistrement) et le mode de traitement (retranscription intégrale aux fins de codification) des données ont également été indiqués. Ce préambule d'environ dix minutes réalisé, les entretiens ont tous commencé par le thème « biographie ». En effet, il est recommandé de « briser la glace » en début d'entretien (Douglas, 1985), en commençant par des sujets plus « banals » pour arriver, la confiance, l'empathie et la convivialité aidant, sur les questions plus personnelles et sensibles (Daniels, 1983). C'est pourquoi, les deux thèmes « Biographie » et « Poste/Missions/Tâches » ont toujours été abordés en premier et dans cet

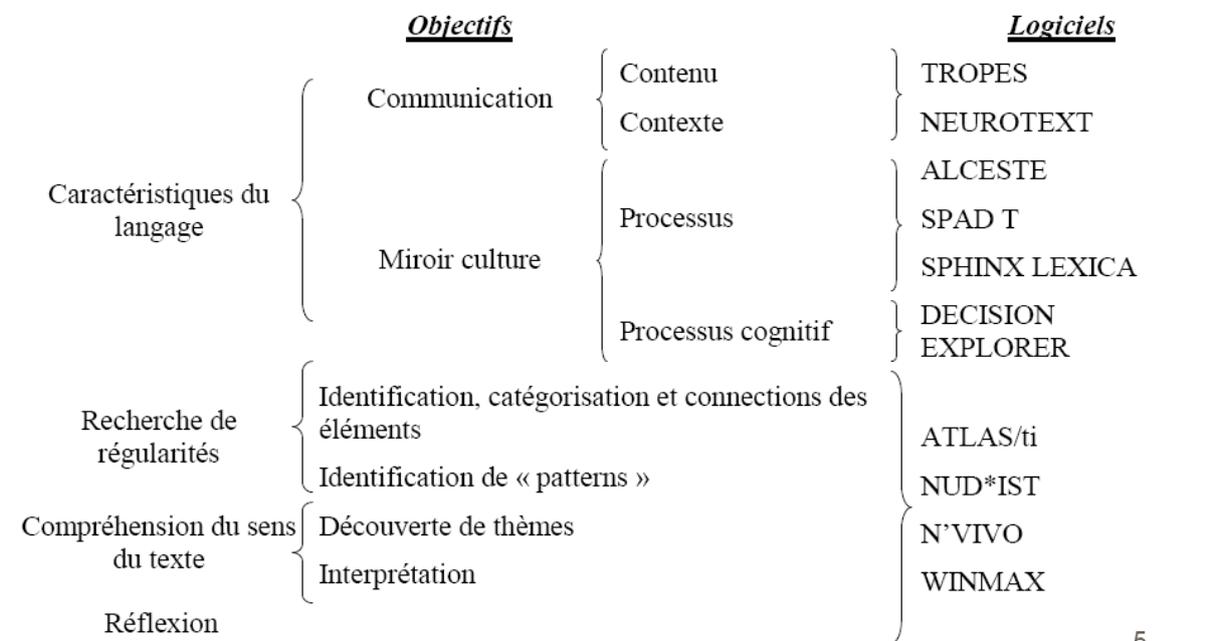
ordre. Ensuite, tous les thèmes ont été abordés indifféremment, bien que le dernier thème ait toujours été le thème « personnel », pour les raisons que nous avons citées plus haut.

Ainsi qu'il a été précisé, les entretiens ont tous été intégralement enregistrés, avec très peu de prises de notes, afin de rester concentré sur l'entretien, sa teneur et son rythme. Ces entretiens ont été réalisés entre juin et novembre 2007.

### 5.1.5. Analyse des données et résultats

Tous les entretiens ont été entièrement retranscrits aux fins d'utilisation du logiciel d'analyse des données qualitatives NUD\*IST. La figure ci-dessous permet de visualiser NUD\*IST parmi les autres logiciels disponibles :

Figure 7 : Identification des outils informatisés pour l'analyse des données qualitatives



Le logiciel NUD\*IST<sup>87</sup> a pour intérêt d'analyser et de repenser les données, en :

- analysant les codes dans leur contexte.
- créant, fusionnant des codes.
- construisant des réflexions autour de nœuds, qui sont élaborés selon une indexation hiérarchique.

Ce codage à visée théorique (Point & Voynnet-Fourboul, 2006) repose sur des opérations de catégorisation et d'interprétation des données qualitatives. Le processus de codage est le suivant :

- Saisie des variables signalétiques (sexe, catégorie du répondant, secteur d'activité...).
- Choix des unités de texte (soit ligne par ligne, soit par phrase, soit paragraphe par paragraphe, qui a été l'option choisie). Cette analyse paragraphe par paragraphe a été choisie pour la possibilité qu'elle offre de faire des analyses de cooccurrences, qui seront traitées plus loin.
- Création des nœuds (Métier choisi, Missions-Tâches, Performance...).
- Codage du texte.
- Réorganisation, le cas échéant, du système d'index des nœuds.
- Etablissement de matrices (estimation plus quantifiée des traits forts et récurrents).
- Etablissement des cooccurrences (systématisation d'une approche quantitative au sein du qualitatif. Une cooccurrence –intersection de nœuds- se produit quand deux nœuds sont affectés simultanément sur un certain nombre d'unités de texte différentes).
- Edition de rapports finals.

Les variables signalétiques des données qualitatives :

- Sexe (homme ou femme).
- Catégorie (vendeur évolutif –VE- ; vendeur non-évolutif –VNE- ; N+1 ; N+2).
- Secteur (PGC, SFI, EAG, AUT, LUX).
- Age (moins de 35 ans, 35-50 ans, plus de 50 ans).
- Mode de vente (vente BtoB, vente BtoC).

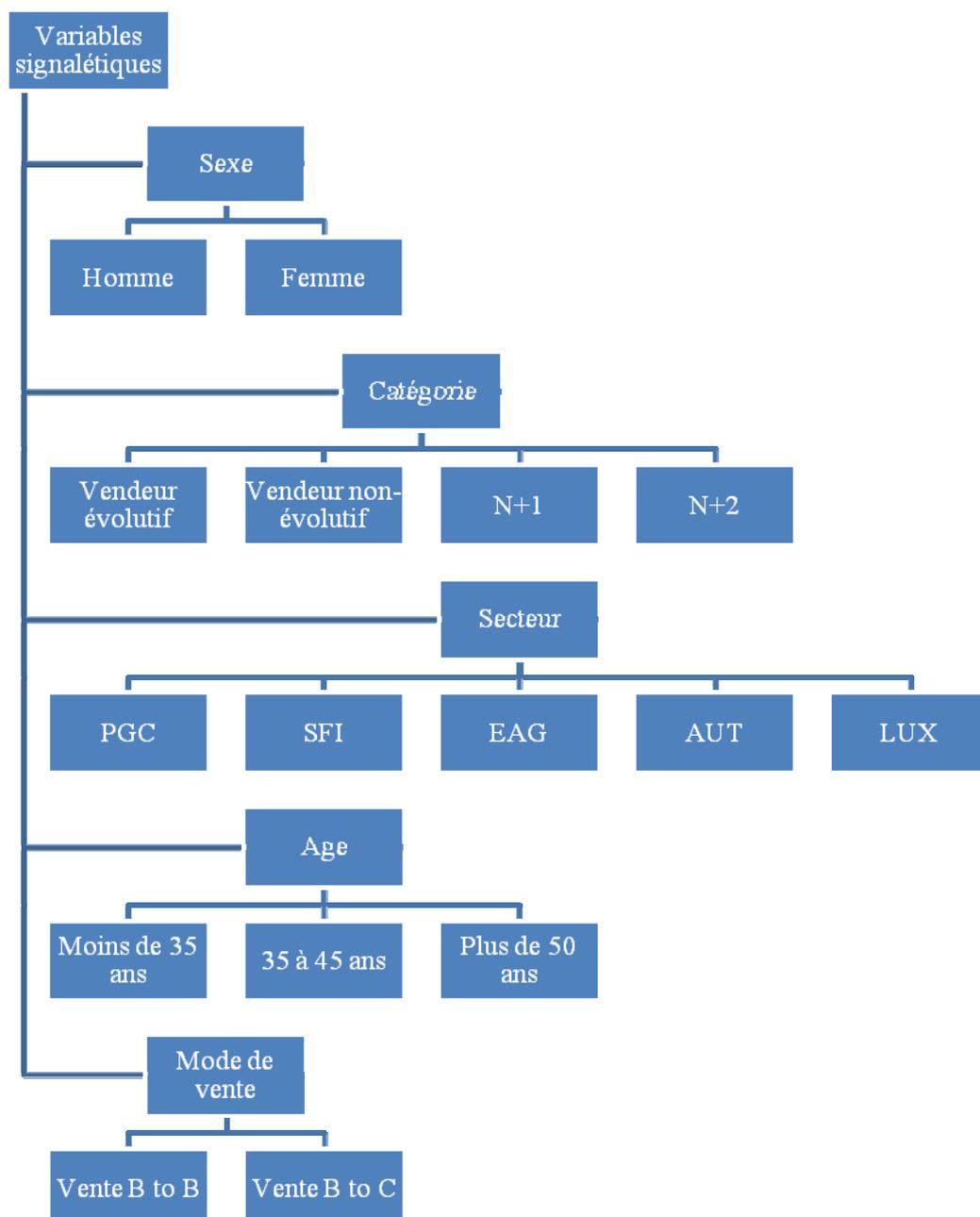
---

<sup>87</sup> Depuis 2008, les logiciels NUD\*IST et N'VIVO ont fusionné et sont commercialisés sous le nom NVivo par QSR International.

Pour ce qui concerne l'âge des répondants, celui-ci a été divisé en trois grandes catégories. En effet, l'organiser selon des catégories correspondant aux phases de carrière (moins de 35 ans ; de 30 à 45 ans ; de 46 à 55 ans ; plus de 55 ans) présentait un intérêt limité compte tenu du nombre de répondants, avec des résultats qui auraient été difficilement exploitables.

L'arbre suivant a été développé :

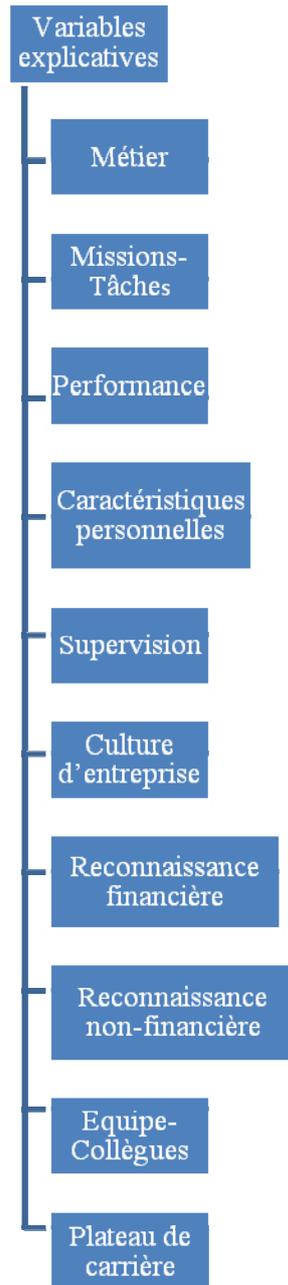
Figure 8 : Arborescence des variables signalétiques



Pour ce qui concerne les variables « explicatives » des données qualitatives, les catégories retenues sont :

- Métier.
- Missions-Tâches.
- Performance.
- Caractéristiques personnelles.
- Supervision.
- Culture d'entreprise.
- Reconnaissance financière.
- Reconnaissance non-financière.
- Equipe-Collègues.
- Plateau de carrière.

Figure 9 : Arborescence des variables explicatives



L'utilisation de NUD\*IST amène à établir cette arborescence au fur et à mesure du codage des entretiens. En outre, au fil du codage des données qualitatives, il est possible de modifier le système d'index des nœuds et les libellés sont souvent issus du vocabulaire analysé. Le système d'index retenu est présenté en Annexe 3.

### **5.1.5.1. La perception du rôle**

Dans cette recherche exploratoire, la perception du rôle a été approchée en privilégiant l'angle de la clarté de la mission et des tâches. En effet, différentes recherches (Brown et Peterson, 1994, 1993 ; Christen et al., 2006 ; Miao et Evans, 2007) ont montré un impact neutre ou mineur du conflit de rôle et de l'ambiguïté de rôle sur la performance. Par ailleurs, en ce qui concerne l'ambiguïté de rôle, des recherches ont montré (Challagalla et Shervani, 1996 ; Christen et al., 2006 ; Teas, 1980) le lien avec la proximité de la supervision. En effet, très logiquement, plus la proximité de la supervision est forte et plus l'ambiguïté de rôle diminue. La proximité de la supervision sera abordée plus tard. Néanmoins, d'autres recherches ont pu montrer un lien négatif entre l'ambiguïté et la performance (Challagalla et Shervani, 1996 ; Grant et al., 2001), mais c'est surtout sur le lien négatif entre l'ambiguïté et le conflit de rôle et la satisfaction que les recherches sont les plus nombreuses (Bagozzi, 1978 ; Churchill et al., 1976 ; Teas, 1980), mais aussi les plus anciennes.

Ainsi, quatre nœuds se révèlent majeurs parmi l'ensemble des treize nœuds (Cf. Annexe 3 sur la synthèse d'index) : la clarté par les objectifs, la clarté par la répartition des tâches, la clarté par la proximité de la supervision et le manque de clarté.

Le tableau ci-dessous présente la matrice d'intersection entre ces nœuds et la variable signalétique «Catégorie» :

Tableau 18 : Matrice d'intersection Missions-Tâches & Catégories (nombre d'unités de texte codées pour le 1er chiffre et, nombre de documents codés pour le 2ème chiffre

N.B. : Le nombre d'unités de texte codées indique le nombre de fois où la variable a été évoquée dans une unité de texte codée, c'est-à-dire le nombre de fois où la variable revient dans le discours. Le nombre de documents codés indique le nombre de répondants qui ont évoqué la variable.

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Clarté par les objectifs	4 / 3	3 / 2	8 / 7	3 / 3	18 / 15
Clarté par la répartition des tâches	3 / 3	0 / 0	5 / 5	1 / 1	9 / 9
Clarté par la proximité de la supervision	2 / 2	0 / 0	4 / 4	2 / 1	8 / 7
Manque de clarté	1 / 1	1 / 1	1 / 1	0 / 0	3 / 3

Ce tableau indique qu'il n'y a pas de manque de clarté de rôle, tant de la part des vendeurs, que de la part de la supervision. En effet, le manque de clarté n'est évoqué que par trois répondants sur les vingt-trois et par deux vendeurs sur les dix. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il s'agit de vendeurs qui ont une maturité professionnelle avérée et pour lesquels la clarté du rôle est acquise. A ce niveau d'ancienneté dans le poste et à ce niveau de performance, il apparaît logique que les variables de perception de rôle aient une incidence faible sur la performance, puisque ces vendeurs ont une connaissance parfaite de la structure et de la culture organisationnelles et cette maturité organisationnelle doit également aller de pair avec une autonomie dans le travail.

Nous retrouvons ces perceptions du poste dans les entretiens avec les vendeurs :

« *En tout cas aujourd'hui pour moi, ce que l'on attend de moi est très clair.* » ; « *Pour les missions de vente tout est clair. Moi, j'aime vendre, donc pour moi c'est clair.* »

Nous allons maintenant aborder les réponses aux questions concernant les facteurs explicatifs de leur performance par ces vendeurs.

#### **5.1.5.2. Facteurs explicatifs de la performance**

Pour aborder ce thème des facteurs explicatifs de la performance avec les vendeurs, il a été nécessaire de l'aborder à plusieurs reprises. En effet, les premières réponses ont été plutôt communes et restaient dans des généralités et c'est en revenant indirectement sur cette thématique qu'il a été possible d'avoir accès à des réponses plus personnelles et moins

convenues. En revanche, avec la supervision les réponses ont plus rapidement évité les généralités.

Le tableau ci-dessous présente la matrice des quatorze facteurs explicatifs de la performance majeurs, par rapport aux trente quatre facteurs qui ont été identifiés :

Tableau 19 : Matrice d'intersection Facteurs explicatifs de la performance & Catégorie

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Expérience de la vente	3 / 5	4 / 8	4 / 7	3 / 6	14 / 26
Evaluation et suivi des résultats	4 / 10	3 / 5	7 / 18	4 / 10	18 / 43
Qualité du contact	4 / 12	5 / 10	4 / 6	2 / 3	15 / 31
Efficacité de l'action commerciale	2 / 2	4 / 8	5 / 6	3 / 5	14 / 21
Image de marque entreprise et produits	3 / 7	5 / 11	1 / 1	2 / 4	11 / 23
Formation, outils et moyens	3 / 5	3 / 5	4 / 8	3 / 6	13 / 24
Conscience d'une performance supérieure	4 / 9	5 / 8	3 / 4	3 / 3	15 / 24
Plaisir dans le métier	3 / 11	5 / 11	5 / 6	1 / 1	14 / 29
Etre un exemple, une référence	2 / 3	3 / 8	3 / 10	1 / 2	9 / 23
Humilité de la performance	3 / 6	5 / 10	3 / 3	2 / 2	13 / 21
Diffusion généralisée des résultats	3 / 4	4 / 6	5 / 6	4 / 4	16 / 20
Classement des vendeurs	3 / 4	3 / 4	5 / 8	2 / 3	13 / 19
Résultats quantitatifs	3 / 4	6 / 9	6 / 11	3 / 5	18 / 29
Résultats qualitatifs	1 / 1	4 / 7	6 / 8	3 / 4	14 / 20

Globalement, le premier facteur explicatif de la performance, toutes catégories confondues, concerne l'évaluation et le suivi des résultats (quantitatifs et qualitatifs) et ce facteur explicatif est particulièrement important pour la supervision. Il est naturel que ce facteur soit d'une importance majeure pour la supervision, puisque c'est elle qui est à l'origine et qui est garante de l'évaluation et du suivi des résultats, à travers des process très formalisés (tableaux de bord mensuels, « business review » semestrielle et évaluation annuelle), mais aussi informels (points hebdomadaires et accompagnements terrain). Le lien entre le suivi et l'évaluation des résultats et la performance a été bien cerné par la recherche (Avila et al., 1988 ; Brown et al., 1998 ; DeCarlo et al., 1997 ; Morris et al., 1991 ; Rich et al., 1999 ; Wofford et al., 1992) et fort logiquement, plus les résultats sont suivis et évalués, plus la performance du vendeur est bonne ou au moins en ligne avec la performance attendue. En revanche, si ce facteur est également en troisième position pour les vendeurs évolutifs, il est marginal pour les vendeurs non-évolutifs. Peut-être est-ce du au fait que l'excellence de la performance étant récurrente, l'évaluation et le suivi des résultats s'inscrivent plus dans un processus banalisé de constatation de la performance, que de développement de la performance ? C'est d'ailleurs ce qui ressort de certains entretiens : « *Après effectivement, passé un certain âge, un certain nombre d'années dans le métier, c'est répétitif, on parle toujours des mêmes choses...quand on est sur mon dos, ça ne marche pas tellement, c'est pas le truc qui me motive, je sais me driver toute seule.* » ; « *...on est des grands garçons. Le système qui plaît, c'est qu'on a toutes les cartes en main et puis on assume* ».

La qualité du contact est également un facteur important, tant globalement que pour les vendeurs évolutifs et non-évolutifs. Effectivement, cette qualité du contact passe par une adaptation idoine aux différents interlocuteurs, qui les amène grâce à leur entregent à une plus grande efficacité commerciale au final. Nous pourrions ici faire un lien avec le concept « d'Adaptive Selling » (Vente adaptative) développé par Spiro et Weitz<sup>88</sup>.

En troisième classement pour tous les répondants et en deuxième pour tous les vendeurs apparaît le facteur de plaisir dans le métier. Ce plaisir dans le métier ou dans la tâche agit positivement tant sur la satisfaction que sur la performance (Miao et Evans, 2007). Pour des vendeurs qui ont au moins sept années d'ancienneté à ce poste, il est primordial d'aimer la

---

<sup>88</sup> Spiro R.L., Weitz B.A., (1990), Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement, And Nomol, *Journal of Marketing Research*, 27(1), 61-9. Robinson Jr L, Marshall G.W., Moncrief W.C., Lask F.G, (2002), Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 111-119.

vente et c'est d'ailleurs aussi parfois ce qui les fait hésiter par rapport à un poste de management, où l'acte de vente est quasiment absent (sauf pour les managers de vente qui auraient également une responsabilité de gestion de compte-clef régional, bien que souvent cette responsabilité soit partagée avec un de leurs collaborateurs). Les vendeurs s'en font l'écho : « *Vis-à-vis du métier, je pense pouvoir le faire jusqu'à 65 ans, hormis faire des animations dans les magasins. J'espère être comme une de mes collègues qui a 60 ans, à laquelle vous ne donnez pas son âge, qui est dynamique, passionnée, qui adore son métier et qui n'a pas envie d'arrêter.* » ; « *Non, je ne me vois pas changer de métier ! Peut-être évoluer en tant que Chef des ventes, mais je pense que je m'embêterais dans un bureau.* » ; « *Les clients, on me les impose et ils ne sont pas tous le modèle parfait de l'acheteur que je souhaiterais avoir en face de moi. Mon challenge c'est d'arriver à en faire mon meilleur ami, mon meilleur partenaire et comme ils changent souvent, ce sont de vrais challenges. Moi, c'est ma satisfaction en fin d'année quand j'y arrive.* ». Paradoxalement, un vendeur évolutif qui ambitionne un poste de management va même jusqu'à déclarer : « *Les gens qui sont depuis plus de 5 ans sur le terrain sont des gens qui aiment ce qu'ils font, qui ont envie d'évoluer bien sûr, mais ça n'est pas seulement une étape. C'est un vrai plaisir de faire ce métier. Si j'avais vraiment voulu devenir manager avant, ou je le serai chez X ou je ne serais plus chez X. Donc j'aime mon métier, j'aime ce que je fais, j'aime mes produits.* ».

Il est intéressant de noter que qualité du contact et plaisir dans le métier sont assez proches, car pour les vendeurs ce qui fait un attrait essentiel du métier de commercial, c'est le fait d'être en relation avec l'autre et cette variété des contacts est un élément essentiel d'attrait du métier (Burnthorne et al., 2005) : « *La base du métier, le contact, c'est ce qui m'a fait rester.* » ; « *Le contact c'est que j'aime bien rencontrer des gens, discuter. J'aime bien voir de nouveaux clients* » ; « *L'échange avec le partenaire c'est très intéressant. Capter ce que lui veut et ce que moi j'attends ; ce que lui attend de moi et tisser des liens. Moi, c'est ma grande force.* » ; « *Le contact avec l'être humain c'est quelque chose d'important, mais on ne l'a pas forcément en soi, en tout cas on ne le découvre pas tout de suite. Aujourd'hui, je suis très surpris des résultats que j'ai.* » ; « *Et puis surtout le contact avec différentes personnes. Aujourd'hui en concession je suis en contact avec le directeur, le patron, le chef d'atelier, le chef de magasin. Je vois une population énorme.* ».

Il faut noter également que l'autonomie propre au métier de vendeur est très fortement ressentie et appréciée par les vendeurs et qu'elle a un impact non négligeable tant sur l'attrait du métier que sur la performance (Hackman et Lawler, 1971 ; Menguc et Bhuian, 2004) :

*« J'ai besoin d'autonomie dans mon travail, de m'organiser tout seul. » ; « ...L'indépendance surtout, être indépendant, organiser son travail comme on veut ; ça c'est important d'être libre de travailler comme on veut. ».*

Un point est également souligné, d'une part, par la supervision et, d'autre part, par les vendeurs non-évolutifs, ce sont les résultats quantitatifs, qui sont peu évoqués en revanche par les vendeurs évolutifs. Ce qui est intéressant à cet égard, c'est que les résultats quantitatifs sont ceux qui sont les plus connus et les plus reconnus par l'ensemble de la population commerciale. Ces résultats quantitatifs sont une aune évidente pour positionner un vendeur et pour le reconnaître. Si la supervision attache une importance à ces résultats quantitatifs c'est sûrement parce qu'ils apparaissent naturellement sur leurs tableaux de bord et aussi parce qu'ils sont des critères objectifs d'évaluation et de reporting. Quant aux vendeurs non évolutifs, ces résultats quantitatifs sont un moyen de s'auto-évaluer et de se comparer aux autres vendeurs. Face à des organisations qui promeuvent plutôt des jeunes diplômés, le fait de disposer des meilleurs résultats quantitatifs est une preuve de son utilité. Ces vendeurs sont très conscients de cet état de fait et ils ne s'en cachent pas : *« ...On doit être au maximum 15-20 à avoir plus de sept ans de boîte. Il y a les mêmes qui poussent derrière et ils sont bons. Pour l'instant je suis dans le top, mais il y a toujours à craindre : la preuve pour la première fois depuis très longtemps, je ne gagne pas le concours et je ne suis pas dans les dix premiers, donc il y a toujours à craindre. » ; « C'est bien d'avoir des diplômes, mais il n'y a pas que ça. Il y a ce qui se passe sur le terrain, des petites choses que quelqu'un comme moi qui a de l'expérience peut trouver et que le plus grand diplôme de France ne trouvera peut-être pas. J'ai vu depuis des années des jeunes qui sortaient de grandes écoles et qui ne sont pas restés chez nous parce qu'ils subissaient le stress, ils n'y arrivaient pas. Moi et d'autres, on connaît les filières pour avancer et trouver des solutions. » ; « C'est ma 21<sup>ème</sup> année que j'attaque et si je n'étais pas bon, je crois que j'aurais déjà eu des échos !...La reconnaissance des autres c'est hyper important. Pour moi, c'est capital que l'on me reconnaisse comme un bon pro. ».*

Enfin, deux points sont également à relever : la conscience qu'ont les vendeurs évolutifs et les vendeurs non-évolutifs d'avoir des résultats supérieurs aux autres et une humilité non feinte face à cet état de fait. En effet, s'ils disent spontanément qu'ils atteignent et dépassent leurs objectifs, c'est avec pudeur après une certaine insistance, qu'ils reconnaissent qu'ils sont parmi les meilleurs, sinon le meilleur pour certains d'entre eux :

*« Ces résultats je les mesure supérieurs à l'objectif qu'on me donne...Donc, jusqu'à présent par rapport à ces objectifs qu'on m'a fixés, j'ai été à chaque fois au-dessus de l'objectif qu'on m'a fixé. Je les juge supérieurs, oui. » ; « Les trois dernières années j'ai toujours été le premier. Ça fait 5-6 ans que je le suis. Si je passe deuxième, ça veut dire que je ne suis plus bon. » ; « Je ne dirais pas que je suis le meilleur, mais performant oui, à partir du moment où je réalise mes objectifs en les dépassant, je considère que je suis un commercial performant. » ; « Mes résultats sont corrects, je n'en fais pas une gloriole. Mais c'est vrai que j'ai démarré à zéro et aujourd'hui je pense que je suis au-dessus de mes collègues. Je pense que mes résultats sont bien au-delà de la moyenne des autres. ».*

Leur management leur reconnaît également cette humilité : *« Avec leurs collègues ce sont vraiment les grands frères et en l'occurrence, il n'y a pas de vanité particulière. Ils n'ont même pas besoin de s'affirmer. » ; « Ils se comportent très bien avec leurs collègues et c'est un paradoxe, ce sont des gens qui ont un cœur énorme, qui n'hésitent jamais à rendre service, même au détriment de leurs propres affaires. Et quand ils aident, ils ne tirent pas ensuite la couverture à eux. »*

Nous verrons plus loin un rapprochement entre cette humilité et les raisons personnelles qui les poussent à être toujours au meilleur niveau de performance.

### **5.1.5.3. Les caractéristiques personnelles**

Dans l'analyse des caractéristiques personnelles en lien avec le niveau de performance, quatre caractéristiques majeures émergent nettement : l'esprit de compétition, la rigueur, l'efficacité personnelle et l'estime de soi, ainsi que le montre le tableau ci-après :

Tableau 20 : Matrice d'intersection Caractéristiques personnelles & Catégorie

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Rigueur	4 / 9	6 / 21	6 / 16	5 / 9	21 / 55
Esprit de compétition vs soi-même	4 / 9	6 / 26	7 / 22	4 / 9	21 / 56
Efficacité personnelle	4 / 10	5 / 17	6 / 15	3 / 4	18 / 46
Estime de soi	4 / 13	5 / 11	5 / 10	3 / 4	17 / 38
Esprit altruiste	2 / 4	1 / 1	4 / 5	2 / 2	9 / 12
Capacité de remise en question	1 / 1	3 / 9	3 / 4	4 / 6	11 / 20
Capacité d'écoute	1 / 1	2 / 2	4 / 7	0 / 0	7 / 10
Capacités relationnelles	1 / 3	4 / 4	1 / 1	2 / 2	8 / 10
Capacité de travail	0 / 0	1 / 3	3 / 6	3 / 4	7 / 13

### L'esprit de compétition

Le facteur qui vient en première position toutes catégories confondues et, dans une moindre mesure chez les vendeurs évolutifs, c'est l'esprit de compétition ; mais il s'agit de l'esprit de compétition « internalisé » (PDCA), plutôt que de l'esprit de compétition « externalisé ». Cela est particulièrement flagrant et a été une réelle source d'étonnement lors des entretiens. Bien entendu, les vendeurs ont un esprit de compétition « commun », en ce sens que leurs compétiteurs naturels sont les vendeurs des sociétés concurrentes et que leur action est naturellement orientée vers le développement de chiffre d'affaires, de volume et de parts de marché au détriment des sociétés concurrentes : « *La bataille c'est avec mes concurrents.* » ; « *X reste un challenger et j'aime bien cette sensation de devoir courir après un monstre.* ».

Dans l'esprit de compétition PDCA, il y a d'abord ce besoin indispensable d'aller au-delà des objectifs qui ont été fixés, parce que l'on veut se prouver à soi-même que l'on est un bon : « *Je ne suis jamais satisfait de ce que je fais, j'aime ce côté challenge. D'aller chercher encore mieux, toujours mieux. Mon objectif personnel, c'est quand je partirai en retraite, de me dire que j'ai laissé une trace chez X.* » ; « *Depuis 4 ans, je suis toujours le premier et je ne*

*m'en fais pas une gloriole. Mon classement par rapport aux autres, je m'en fous, ça ne m'intéresse pas. Je ne suis pas dans la compétition. Je n'aime pas perdre, je suis un battant. S'il y avait quelqu'un devant moi, ça ne me dérangerait pas, au contraire. Je serais content pour la société, parce qu'on est quand même dans une société. » ; « Personnellement, ça me fait plaisir de voir que mon poste, mon boulot est porteur. Même si on n'est pas convaincue par le quota que l'on doit faire, on se dit qu'il faut que ça passe, on essaie de le faire. C'est une satisfaction complètement personnelle. » ; « Je me fixe des objectifs qui sont de folie, mais je pense qu'il est important d'aller chercher le haut de ce qu'on peut faire, le haut de la pyramide et pas de se satisfaire de ce que l'on a en objectif par la société. Je prends l'objectif que me fixe mon CVR et je m'en fixe d'autres supplémentaires... C'est une compétition avec moi-même, pas avec les autres. Je ne vais pas essayer de faire mieux que mon petit copain, je me moque de ce que fait mon collègue. Moi ce que je veux, c'est me fixer mes propres objectifs et c'est d'aller les chercher. Moi ce qui m'intéresse c'est de savoir où en est le n°1, pas de savoir qui c'est et d'aller chercher. Pas une petite poussière au-dessus, mais d'aller très haut, de creuser l'écart et de pouvoir me dire je suis là maintenant. Je ne veux pas être meilleur que mon collègue, je veux être au-dessus, c'est me dépasser moi-même. ».*

*D'autre part, si le vendeur veut se prouver à lui-même qu'il est bon, plus il est ancien et plus il se sent investi d'une mission d'exemplarité, souvent teintée d'altruisme : le même vendeur que précédemment continue ainsi : « L'objectif c'est aussi de montrer à ces jeunes que c'est possible, non pas par rapport à l'âge, mais qu'ils se disent si lui y arrive, pourquoi pas moi ; d'amener les jeunes à se fixer des objectifs plus ambitieux que ceux qu'ils pourraient se fixer. Je veux apparaître comme un exemple, c'est de développer indirectement la société, de développer les plus jeunes vers le haut, qu'ils se disent on peut le faire. ». Dans la même veine, d'autres vendeurs poursuivent : « Ce qui me pousse indirectement, étant ancien, il faut que je sois un modèle pour ceux qui arrivent. C'est dans ma nature de vouloir être exemplaire et l'expérience ça aide... On est aussi exemplaires, parce que les plus jeunes voient qu'on est aussi combatifs qu'eux, malgré notre âge. Moi, je me sens plus combatif que certains jeunes. Pour moi, c'est naturel d'être combatif et de vouloir gagner, de toujours tirer le meilleur de moi. » ; « Ma fierté c'est d'avoir atteint un objectif ambitieux et de le partager avec l'ensemble de l'équipe. Moi, je ne me place pas en compétition avec les autres, d'être la première, la meilleure. Ça n'est pas ça qui me motive. Moi, je veux m'être surpassée par rapport à l'objectif que je me suis fixé, que l'on m'a fixé, mais que je me fixe aussi. C'est ça qui est bien une compétition avec soi-même. Ça m'amuse, ça me plaît, ça me fait plaisir. ».*

Ensuite, il y a également pour le vendeur la volonté d'être reconnu par ses clients : *« C'est vrai que les magasins que j'ai suivis depuis 10-12 ans se souviennent de moi et ça fait aussi partie de notre rôle, que les points de vente arrivent à mettre une personne sur une marque. Pour certains magasins, X c'est moi. Par exemple, c'est difficile pour Maryline qui a repris certains de mes magasins. En début de tournée, on lui parle de moi pendant un quart d'heure. C'est aussi quelque chose que l'on veut laisser derrière nous, on veut que les gens se souviennent de nous. »* ; *« La plus belle des récompenses, c'est quand le chef de rayon me dit tu as les clefs du magasin, tu fais ce que tu veux. Ça veut dire qu'il a confiance en moi et que je lui ai prouvé qu'il peut avoir confiance en moi. Quand on est arrivé à ce stade-là, ça veut dire qu'on a atteint un seuil très élevé. »*.

Cet esprit de compétition en lien avec la fixation d'objectifs personnels élevés se développe aussi dans un environnement organisationnel lui-même très compétitif, qui sert de stimuli (Ingram et Bellenger, 1983) et comme cela a été cité plus haut. En effet, c'est la comparaison avec les autres qui permet de s'étalonner et chacune des sociétés concernées « met en compétition » les vendeurs par la diffusion des résultats, par le classement, par la mise en avant de résultats spécifiques significatifs, par l'organisation de concours, par la remise d'awards...

### La rigueur

Le second trait de personnalité concerne la rigueur, avec deux facettes particulièrement prononcées la fiabilité et la réalisation.

La fiabilité va s'exprimer beaucoup sous l'angle de l'efficacité et du choix des priorités. Il est intéressant de noter que les vendeurs ont complètement intégré cette facette et que c'est plutôt leur management qui la met en avant : *« Déjà, j'essaie d'analyser mon secteur, voir ce qui ne va pas, de mettre des plans d'action. »* ; *« Quand je leur conseille (aux clients) quelque chose ou que je m'engage, je tiens mes engagements. Si je m'engage sur un CA pour une opération, c'est que je l'ai calculé et que je suis sûr de moi. »* ; *« Si le vendeur a cette capacité d'organisation, il saura exactement quelles sont les tâches à accomplir, il saura s'organiser, il saura se prioriser, il saura aller dans la bonne direction au bon moment et cette organisation, cette rigueur dans le travail, font qu'il va aller plus efficacement, plus loin et*

*plus vite. » ; « Elles sont à l'aise dans le fait de naviguer avec des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs et elles ne cèdent pas à la pression du chiffre immédiat. ».*

Pour ce qui concerne la réalisation, c'est une facette primordiale et qui semble bien la caractéristique-type des vendeurs performants. Ceux-là sont de gros travailleurs, qui ont une volonté très forte d'accomplir leurs objectifs et plus généralement leurs missions et qui sont d'une grande ténacité. *« Pour arriver à ce résultat, j'y suis arrivé par le travail...Il faut faire des visites...Il faut travailler et il faut être présent. Je fais beaucoup d'heures. » ; « Ca n'est pas toujours au niveau du produit que l'on réussit, c'est ce que l'on y apporte. Moi quand je fais un déploiement de campagne et que je propose un produit à un client, j'essaie d'y mettre toute la pêche, toute la niaque que je peux avoir, même si les produits ne m'intéressent pas. » ; « Moi, je ne conçois pas d'arriver à une réunion de fin de campagne et de ne pas être à 100. Ca, ça m'est arrivé rarement, mais je me battrais pour arriver à 100. J'aurais presque honte de ne pas être à 100. Au minima, c'est d'arriver à 100 et après de se dépasser, de faire 105, 110. » ; « Il a la niaque, la persévérance d'essayer systématiquement tout pour atteindre ses objectifs, le dépassement de soi, de faire des opérations exceptionnelles que peu de personnes dans la société pourraient même s'imaginer pouvoir réaliser...Il veut que l'équipe se sente la meilleure possible et il sait qu'en tant qu'ancien et qu'en tant que leader dans l'équipe, c'est lui qui doit donner le rythme et il va faire tout ce qu'il peut pour que l'équipe obtienne le meilleur résultat.» ; « Il y a vraiment un goût du résultat très prononcé, vraiment, et puis l'envie de bien faire. ».*

### L'efficacité personnelle

C'est le trait de personnalité qui vient en troisième position. Concernant cette croyance des vendeurs dans leur compétence à accomplir une tâche avec succès, elle s'appuie sur leur compétence – leur expérience et leurs réussites et échecs passés-, leur comparaison aux autres et les feedbacks positifs de leur management (Appelbaum et Hare, 1996 ; Brown et al., 1998 ; Cron et al., 1988 ; DeCarlo et al., 1997 ; Gist, 1987 ; Krishnan et al., 2002 ; Sujana et al., 1994). Ces aspects sont également présents dans les discours des vendeurs et de leur hiérarchie.

Les vendeurs se savent compétents : *« On voit en moi, j'imagine, quelqu'un de confiance, à qui on peut confier des missions et dont on sait qu'elles seront suivies, menées le plus correctement possible. Je dirais quelqu'un de confiance en fait, quelqu'un sur qui on peut s'appuyer. J'ai cette sensation aujourd'hui d'être perçue comme une référence de par*

*l'ancienneté que j'ai au niveau du métier et de par les performances que j'ai pu accomplir. » ; « L'avenir pour nous, ce sont les grosses fermes qui font de gros CA et c'est là qu'il faut être. X a plus de grosses fermes et il n'y a pas de raisons qu'on n'y entre pas. On y entre et il ne faut pas se sous-estimer, on ne peut pas ramasser les miettes. Le vendeur ne doit pas avoir peur de ses concurrents. On connaît ses points forts, ses points faibles et les autres en ont aussi. Moi, ce qui me plaît c'est de prendre des affaires aux autres. » ; « La capacité de ces vendeurs c'est de créer ce qui n'a jamais été fait, c'est-à-dire de monter des opérations en deux jours, en allant voir directement le directeur de l'hypermarché et en négociant sur sa réputation dans le magasin. ».*

Ils évaluent également leurs compétences en se comparant à leurs collègues (expériences vicariantes) : *« Je peux me targuer sans aucune vanité, d'être un des secteurs où il y a le plus gros potentiel et les meilleurs résultats, que ce soit en termes de CA, de part de linéaire, même de DN. Et aussi le secteur où il y a le plus de magasins. En moyenne, il y a je crois 35 magasins par secteur et j'en ai 68. oui, je peux me targuer de ça, c'est très plaisant. » ; « La créativité c'est aussi la qualité d'un commercial performant. Avec des gens comme moi, on peut montrer des exemples et demander à d'autres personnes de chercher d'autres idées. La créativité c'est une émulation entre collègues et la société y est très attentive. »*

Enfin, le feedback reçu de leur management est capital (persuasion verbale) : *« Il faut se remettre en question régulièrement. Il faut s'analyser, c'est pour ça que j'aime bien quand on tourne avec moi (le chef des ventes), qu'on me remette en cause. Ça pique, mais ça fait du bien et ça permet d'échanger. Malgré mon expérience, j'ai toujours à apprendre. » ; « Ils ont le sentiment de leur performance et ils ont toujours besoin d'être rassurés. » ; « La reconnaissance qu'ils peuvent avoir est primordiale. Arriver à leur donner des missions supplémentaires est une démonstration qu'ils font tellement bien leur boulot au quotidien, que l'on peut les charger plus. ».*

Nous pouvons également signaler l'état psychologique de ces vendeurs, qui ont toujours un fort état d'esprit positif (états physiologiques et émotionnels) : *« M'amuser, c'est d'atteindre mes objectifs, c'est mon relationnel client, dans la pression que je peux me mettre tout seul, à m'attacher bêtement à vouloir réaliser certaines choses et à mettre tout en oeuvre pour y arriver. Je prends plaisir à réaliser mes objectifs, à réaliser une mission, à avoir des challenges un peu différents. ».*

### L'estime de soi

C'est le trait de personnalité qui vient en quatrième position (mais en première position pour les vendeurs évolutifs). Nous retrouvons à nouveau la compétence, fondée sur l'efficacité, et également le sens de leur valeur (Bagozzi, 1978 ; Cast et Burke, 2002). La façon qu'ils ont de se voir capables et efficaces et de personnes de valeur, se retrouve bien dans leurs propos et ceux de leur hiérarchie : « *Ca va faire 7 ans que je fais ça, je perds moins de temps en magasin, j'ai plus d'efficacité, c'est très rapide.* » ; « *Cela demande un esprit de rigueur, d'analyse, d'organisation extrêmement développé et c'est aussi une caractéristique d'un très bon vendeur. Si on a cette capacité d'organisation, on saura exactement quelles sont les tâches à accomplir, on saura s'organiser, on saura se prioriser, on saura aller dans la bonne direction au bon moment et cette organisation, cette rigueur dans le travail, font que l'on va aller plus efficacement plus loin et plus vite.* » ; « *C'est quelqu'un qui a envie de faire de belles choses dans les magasins, de délivrer du bon business, de développer le CA. Sa motivation est dans sa personnalité, de vouloir systématiquement développer le CA et d'atteindre ses objectifs et, derrière aussi une motivation, parce que s'il fait du bon boulot, l'équipe fera du bon boulot ou en tout cas ça mènera l'équipe à faire du bon boulot.* ».

Si nous établissons un tableau des cooccurrences entre les caractéristiques personnelles, nous obtenons le résultat suivant :

Tableau 21 : Cooccurrences des caractéristiques personnelles (nombre d'unités de texte)

	Rigueur	Esprit de compétition	Efficacité personnelle	Estime de soi
Rigueur		22	20	14
Esprit de compétition			19	19
Efficacité personnelle				23
Estime de soi				

Le plus grand nombre de cooccurrences s'exercent entre l'efficacité personnelle et l'estime de soi, alors que nous avons précédemment dans la revue de littérature que la relation entre ces

deux variables est moyenne (Schyns et von Collani, 2002). Ceci peut s'expliquer par la compétence que l'on retrouve dans l'un et l'autre de ces deux construits ; même si l'estime de soi est plus large que l'efficacité personnelle, qui s'applique au contexte professionnel.

Le lien entre l'efficacité personnelle et la rigueur a déjà été observé précédemment. En revanche, dans la littérature nous n'avons pas trouvé de relation entre l'estime de soi et l'esprit de compétition et la rigueur.

#### 5.1.5.4. La supervision

Ainsi que nous l'avons plus haut, le rôle de la supervision n'est pas négligeable concernant les vendeurs performants. La matrice ci-dessous présente les onze variables majeures parmi les dix-neuf établis :

Tableau 22 : Matrice d'intersection Supervision & Catégorie

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Relations régulières	4 / 7	6 / 8	7 / 17	2 / 3	19 / 35
Autonomie accordée	3 / 5	4 / 5	5 / 6	2 / 4	14 / 20
Disponibilité supervision	2 / 3	3 / 4	7 / 11	2 / 2	14 / 20
Bien-être des collaborateurs	3 / 7	1 / 1	6 / 15	0 / 0	10 / 23
Relais d'information	2 / 2	2 / 2	1 / 2	0 / 0	5 / 6
Sans incidence sur la performance	2 / 2	1 / 1	1 / 1	1 / 1	5 / 5
Développement des vendeurs	3 / 5	3 / 4	6 / 21	3 / 4	15 / 34
Fait participer vendeur à l'activité	0 / 0	2 / 2	5 / 7	2 / 2	9 / 11
Niveau d'exigence	0 / 0	4 / 6	5 / 11	2 / 3	11 / 20
Incidence sur la performance	2 / 3	4 / 5	7 / 17	4 / 8	17 / 33
Support aux vendeurs	2 / 2	3 / 3	6 / 11	2 / 2	13 / 18

La première variable la plus importante concerne les relations régulières entre le vendeur et son superviseur et cette proximité de la supervision et le feedback qui en découle, ont déjà été maintes fois mis en lumière, tant pour leur rôle positif sur la performance, que sur la satisfaction du vendeur (Churchill et al., 1976 ; Hackman et Lawler, 1971 ; Jaworski et Kholi, 1991 ; Menguc et Bhuian, 2004 ; Simintiras et al., 1994 ; Teas, 1980). Les contacts entre vendeurs et superviseurs sont presque quotidiens (téléphone) et marqués par des points de passage obligés tels que les réunions de cycle commercial, les réunions d'évaluation formalisées et les accompagnements terrain.

#### 5.1.5.5. La carrière du vendeur

Dans un premier temps nous évoquerons le déroulement de la carrière du vendeur et les raisons pour lesquelles certains sont restés à ce niveau de poste. La matrice ci-dessous présente à la fois le sentiment sur la carrière et les raisons du maintien au poste :

Tableau 23 : Matrice d'intersection Carrière & Catégorie

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Désir d'évolution	4 / 6	2 / 4			6 / 10
Pas de mobilité	2 / 2	5 / 6	6 / 6	4 / 4	17 / 18
Evolution implique mobilité	1 / 1	3 / 3	5 / 5	0 / 0	9 / 9
Pas de désir d'évolution	0 / 0	4 / 4	6 / 6	3 / 3	13 / 13
Pas de capacités managériales	0 / 0	2 / 2	5 / 5	2 / 3	9 / 10
Contraintes induites par l'évolution	1 / 1	0 / 0	2 / 2	3 / 3	6 / 6
Contraintes familiales	1 / 1	2 / 2	1 / 1	1 / 1	5 / 5
Age	0 / 0	2 / 4	2 / 2	1 / 1	5 / 7

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Double carrière	3/3	1/1	1 / 1	1 / 1	6/6
Attachement au métier de vendeur	3 / 6	1 / 1	2 / 2	2 / 2	8 / 11
Incidence financière négative de l'évolution	1 / 1	0 / 0	0 / 0	0 / 0	1 / 1
Contraintes physiques	0 / 0	1 / 1	0 / 0	1 / 1	2 / 2
Confort de la performance actuelle	0 / 0	0 / 0	0 / 0	1 / 1	1 / 1
Attachement entreprise	3 / 9	3 / 18	4 / 11	3 / 7	13 / 45

De façon surprenante, la variable de loin la plus importante et pour toutes les catégories concerne l'attachement à l'entreprise, qui peut revêtir certaines formes : la fidélité, la culture d'entreprise, les produits, l'image de marque, les collègues... : *« J'ai été souvent contacté pour des postes. Mais comme je vous l'ai dit tout à l'heure, c'est une histoire d'amour. J'ai raté certainement des choses, mais je fais partie des gens qui ont construit cette société, on fait partie des enfants de cette société. Je ne me voyais pas quitter cette société en disant j'ai une meilleure proposition ailleurs. J'ai peut-être eu tort, mais je suis comme ça. »* ; *« Si la société ne me convenait pas, cela ferait longtemps que je serais parti. Ce qui me plaît chez X, ce sont les hommes. Ce sont les hommes qui font l'entreprise et puis c'est une grande entreprise. »* ; *« La marque aussi est importante, l'image de marque c'est important. L'image de marque de X est meilleure que celle de Y (entreprise qui a été rachetée par X). La marque c'est très important, je suis fier de travailler pour X. quand on va chez des clients qui n'étaient pas Y, c'est plus facile de rentrer en tant que X. »*.

Ensuite, les vendeurs qui n'évoluent pas ne le font pas à cause d'un manque de mobilité géographique, qui peut être du à des raisons personnelles d'attachement à la région d'origine (proximité de la parentèle), à une non-volonté d'imposer des déménagements successifs à sa famille et aussi pour des motifs de double-carrière. Cette dernière raison est plutôt évoquée par des vendeurs évolutifs, qui sont dans la trentaine et dont tous les conjoints ont tous une

activité professionnelle et ce motif devient de plus en plus un enjeu majeur dans la mobilité des vendeurs et des salariés en général (Challiol, 2004).

#### 5.1.5.6. Le plateau de carrière

La matrice ci-après présente les résultats concernant le plateau de carrière :

Tableau 24 : Matrice d'intersection Plateau de carrière & Catégorie

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Plateau objectif (>7 ans)	4	6			
Non sentiment de plateau	4 / 7	4 / 7			
Plateau accepté	4 / 7	5 / 10			
Plateau subi	0 / 0	1 / 3			
Sentiment de plateau	3 / 3	4 / 7			

Parmi les répondants vendeurs, tous sont en situation de plateau de carrière objectif, si nous prenons une durée dans le poste supérieure à sept années (Gould et Penley, 1984 ; Slocum et al., 1985 ; Stout et al., 1988 ; Tremblay et Roger, 1995b ; Veiga, 1981). Paradoxalement, tous ces vendeurs ont à la fois un sentiment de plateau et un non-sentiment de plateau subjectif (Tremblay et Roger, 1995b).

Le sentiment de plateau subjectif va s'exprimer par rapport à la durée dans le poste et par rapport à la non-promotion à un poste de niveau supérieur : « *Aujourd'hui vu mon âge, je ne fais pas partie des gens qui pourront prendre un poste de chef des ventes ou autre.* » ; « *Je me verrais bien responsable des ventes régionales, il ne faudra pas trop attendre, j'ai 36 ans...on n'a plus beaucoup de commerciaux qui sont là depuis dix ans, je fais partie des vieux.* ».

En revanche, ils ne se sentent pas en situation de plateau subjectif, car la pratique des entreprises consiste à enrichir leur poste, avec des tâches et missions additionnelles et ainsi à donner à ces vendeurs du défi, du challenge (Appelbaum et Finestone, 1994 ; Ettington, 1993 ; Hall, 1985, 1996 ; Rosen et Jerdee, 1990) : « *On a tous des délégations régionales, on est sur des projets spécifiques, on fait des tests. La société n'est pas folle, elle se sert aussi de*

*cette expérience. » ; « Cet enrichissement des tâches ça me permet de me développer personnellement et puis aussi on me laisse carte blanche pour négocier des opérations avec des enseignes. ». D'ailleurs, cette politique d'enrichissement du poste est clairement assumée par le management : « Il ne faut pas laisser les vendeurs sur le même secteur et dans la même activité, il ne faut pas hésiter à les challenger, c'est un service à leur rendre. » ; « Leur donner une dimension supplémentaire : en leur donnant une délégation régionale...en leur attribuant un stagiaire pour un an, qui les déchargera d'une partie de leurs supermarchés, mais aussi leur apportera une petite casquette de manager via le coaching de son stagiaire. ». Le sentiment de non-plateau subjectif passe également par la variété du métier lui-même et par la variété des contacts du vendeur, qui est amené à de fréquents changements d'interlocuteurs : « C'est de nouveau une remise en question, une découverte, une analyse du client, de son comportement ; de savoir comment on va pouvoir travailler avec lui. » ; « Les clients sont tellement différents les uns des autres, que vous ne vivez pas jamais la même chose tous les jours. Il y a des clients enthousiastes, d'autres pas. D'un client à l'autre il n'y a jamais les mêmes réactions, les mêmes attitudes, les mêmes réflexions. »*

Enfin, le plateau n'est pas subi et très largement accepté, sûrement parce que d'une part, les vendeurs sont souvent à l'origine même de leur durée dans le poste (mobilité géographique, double carrière, appétence faible pour un poste de management, attachement au métier de vendeur) et, d'autre part, parce qu'ils sont reconnus, valorisés et qu'ils sont parmi les meilleurs : « Ils sont très demandeurs de participation à ces groupes multifonctionnels au plan national. Parmi tous les vendeurs de France, ils ont été choisis pour représenter l'agence, c'est que quelque part leur avis compte et qu'ils ont été performants pour qu'on puisse leur demander leur avis. » « Pour le bon vendeur, l'important c'est de pouvoir se dire que son boss peut compter sur lui, qu'il est bon. Quand il a la reconnaissance de son patron, il avance. ».

Nous indiquons en annexe 4, les matrices d'intersection concernant la reconnaissance financière et la reconnaissance non-financière, ainsi que l'équipe et les collègues. Ces variables n'entrent pas directement dans notre champ de recherche, mais elles ont néanmoins été évoquées lors des entretiens et, à ce titre, elles sont répertoriées parmi les variables explicatives et elles apportent un éclairage complémentaire.

Ainsi, cette recherche exploratoire a-t-elle permis de mettre en lumière l'importance des traits de personnalité. En premier lieu, l'esprit de compétition qui est révélé, n'est pas l'esprit de compétition « externalisé » (ce désir excessivement fort d'atteindre ou de réaliser beaucoup de choses avec, entre autres, un esprit de compétition) ou l'esprit de compétition en tant que construit relatif au « plaisir de la compétition interpersonnelle et au désir de gagner et d'être meilleur que les autres » (Brown et Peterson, 1994), mais l'esprit de compétition « internalisé » PDCA, en tant que nouveau construit, relatif à « *l'attitude, qui se focalise non pas sur le résultat (c'est-à-dire gagner), mais plutôt sur le plaisir et la maîtrise de la tâche* » (Ryckman et al., 1996).

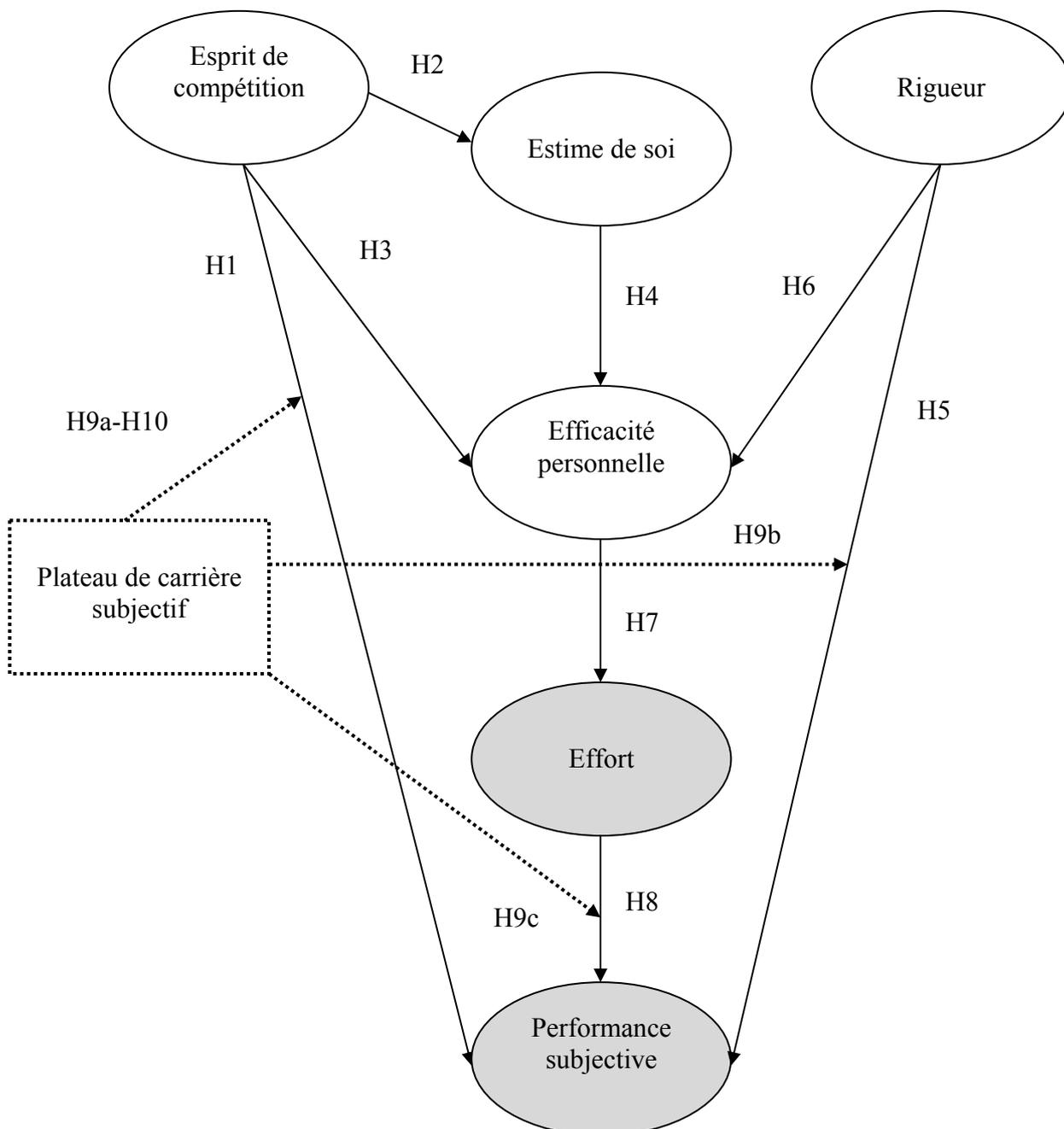
Ensuite, la rigueur, l'efficacité personnelle et l'estime de soi sont également des traits de personnalité importants du vendeur performant.

Enfin, pour ce qui concerne le plateau de carrière, si ces vendeurs sont bien en situation de plateau objectif, ce plateau n'est pas subi et plutôt accepté. En outre, ils présentent ce paradoxe d'être et de ne pas être en situation de plateau subjectif.

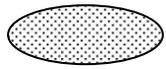
## 5.2. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche

En nous fondant sur le modèle conceptuel issu de la revue de la littérature et sur une compréhension des relations entre ces construits issue de cette recherche qualitative exploratoire, nous pouvons amender ainsi le modèle conceptuel proposé à l'issue de la revue de la littérature :

Figure 10 : Modèle conceptuel issu de la revue de littérature à confirmer



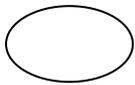
Légende :



: variable à expliquer



: variable modératrice



: variable explicative

Cela nous amène à un premier corps d'hypothèses :

Hypothèse H1 : l'esprit de compétition est lié positivement à la performance subjective. En effet, d'une part, la relation directe et positive entre l'esprit de compétition « externalisé » et la performance a déjà été mis en évidence (Brown et al., 1998 ; Miao et Evans, 2007). D'autre part, les individus hauts en esprit de compétition sont naturellement orientés vers l'atteinte des objectifs et du succès en général (Ross et al., 2003 ; Ryckman et al., 1996, 1997). Par ailleurs, les individus hauts en esprit de compétition aiment les défis et la prise de risque.

Hypothèse H2 : l'esprit de compétition est lié positivement à l'estime de soi. La relation positive avec l'estime de soi a été constatée par Ross et al. (2003), ainsi que par Ryckman et al. (1997), qui observent un lien « naturel » entre l'orientation d'esprit de compétition et l'estime de soi. En outre, les individus hauts en esprit de compétition étant tournés vers le développement personnel, le moteur du soi (se comporter de façon à maintenir ou accroître les évaluations positives de soi) prend tout son sens pour eux.

Hypothèse H3 : l'esprit de compétition est lié positivement à l'efficacité personnelle. Cette relation positive a été mise en lumière par Brown et al. (1998). Par son orientation vers l'action et le résultat, le vendeur haut en esprit de compétition va développer ses expériences actives de maîtrise et ainsi son niveau d'efficacité personnelle (Galand et Vanlede, 2004 ; Gist, 1987).

Hypothèse H4 : l'estime de soi est liée positivement à l'efficacité personnelle. Cette relation a été observée comme étant moyenne (Schyns et von Collani, 2002). L'efficacité personnelle trouvant sa source notamment dans les expériences actives de maîtrise et dans les états

physiologiques et émotionnels stimulants, l'estime de soi que cela induit, amène à penser que l'estime de soi apparaît plutôt comme un antécédent de l'efficacité personnelle.

Hypothèse H5 : la rigueur est liée positivement à la performance subjective. La rigueur en tant que variable prédictive de la performance a été largement confortée par de nombreuses études (Chen et al., 2001a ; Judge et Ilies, 2002 ; Salgado, 2003 ; Westerman et Simmons, 2007). Le vendeur « rigoureux » est naturellement attaché à l'amélioration continue de son niveau de performance et ses qualités intrinsèques l'amènent à mettre en œuvre toutes les actions nécessaires à l'atteinte de ses objectifs.

Hypothèse H6 : la rigueur est liée positivement à l'efficacité personnelle. L'orientation à l'action et au résultat des individus « rigoureux » (Judge et al., 1999) devrait entraîner de fait l'amélioration de l'une des sources de l'efficacité personnelle, que sont les expériences actives de maîtrise. En l'espèce, c'est la facette de persévérance dans le fait de surmonter les obstacles, qui va permettre d'améliorer le sentiment du vendeur dans ses propres capacités.

Hypothèse H7 : l'efficacité personnelle est liée positivement à l'effort. La force de ce lien a été clairement confirmée (Chowdhury, 1993 ; Jaramillo et Mulki, 2007 ; Krishnan et al., 2002). En outre, la force de ce lien est d'autant plus forte que, d'une part, l'acte de vente est perçu comme complexe par le vendeur et, d'autre part, le vendeur a le sentiment que ses clients sont exigeants.

Hypothèse H8 : l'effort est lié positivement à la performance subjective. L'effort est un antécédent de la performance (Chonko, 1986 ; Christen et al., 2006 ; Ingram et al., 1989) et parce que le vendeur fournit les efforts nécessaires (input), il arrivera normalement au niveau de performance souhaitée (output). Naturellement, plus les efforts produits sont grands et meilleure est la performance atteinte.

Si l'on considère le plateau de carrière subjectif, nous pouvons poser des hypothèses sur son caractère de variable modératrice :

Hypothèse H9 :

H9a : le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective. Le comportement de Type A tend à décroître avec l'âge (Moss et al., 1986 ; Thoresen et Low, 1991), ce qui peut laisser supposer qu'il en est de

même avec l'esprit de compétition ; à mesure que le vendeur avance dans sa carrière et dans la réalisation de ses challenges personnels, l'esprit de compétition est moins moteur dans l'évaluation de la performance.

H9b : le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre la rigueur et la performance subjective. Même si aucune recherche à notre connaissance ne l'a mesuré, il se pourrait que la rigueur connaisse elle-aussi un plateau à partir d'un certain moment (âge) et qu'ainsi, le sentiment de plateau de carrière modère la relation entre la rigueur et le sentiment de performance.

H9c : le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'effort et la performance subjective. Bien que nous n'ayons relevé aucune recherche spécifique sur la relation entre le plateau de carrière et l'effort (la recherche est plutôt orientée sur la relation entre l'implication organisationnelle et le plateau de carrière), il paraît possible de penser que le sentiment de plateau modère la relation entre l'effort et la performance subjective, en ce sens que l'effort lui aussi peut plafonner et cela d'autant plus que le vendeur a le sentiment d'être en situation de plateau.

Prenant en considération le plateau de carrière objectif, cela nous amène à formuler d'autres hypothèses. En effet, nous avons vu que les vendeurs en situation de plateau efficace (vendeurs performants plafonnés) sont plus performants et fournissent plus d'effort :

Hypothèse H10 :

- H10a : la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace. En effet, ces vendeurs sont orientés vers leur développement personnel et ils ont du succès dans leurs affaires, ce qui devrait induire de leur part un meilleur sentiment de leur performance.
- H10b : la relation entre la rigueur et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace. Un vendeur « rigoureux » est par nature persévérant dans la tâche et dans l'atteinte des résultats et, son niveau de rigueur est une des conditions de sa réussite, ce qui va renforcer cette relation entre la rigueur et sa perception de sa performance, puisqu'il est méthodique dans son atteinte des résultats.
- H10c : la relation entre l'effort et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace. Le niveau d'effort fourni par ces vendeurs les amène à un niveau de performance reconnu et,

dans l'installation d'un cercle vertueux, ils vont continuer à produire des efforts, qui vont entraîner une récurrence de la performance et de leur propre sentiment à cet égard.

L'esprit de compétition tendant à décroître avec l'âge<sup>89</sup> :

Hypothèse H11 : Les vendeurs les plus âgés, sans considération de la situation de plateau, ont un niveau d'esprit de compétition plus faible. Il paraît possible de penser que passé un certain stade dans sa carrière, un vendeur estime avoir atteint une plénitude professionnelle et qu'il est moins en attente de défis ou de situations stimulantes, qu'il a par ailleurs beaucoup pratiqués précédemment.

---

<sup>89</sup> Moss et al. (1986) ; Thoresen et Low (1991); Byrne et Reinhart (1989): op. cit.

## **Conclusion de la première partie**

Se fondant sur le modèle conceptuel fondateur de Walker et al. (1977), cette première partie a permis de préciser les concepts de performance et d'effort et, de faire un gros plan sur les traits de personnalité du vendeur. Nous avons aussi pu mettre en lumière leurs relations entre eux et, leurs relations avec la performance et l'effort. En outre, nous avons pu également présenter le concept de plateau de carrière et préciser que deux facteurs sont incontournables dans son étude : le plateau objectif et le plateau subjectif.

Cependant, si cette première partie nous a amené à présenter un modèle conceptuel théorique qui doit être validé dans le cadre d'une nouvelle recherche, des questions importantes demeurent.

En effet, d'une part, la recherche sur le plateau de carrière a porté essentiellement sur des individus dans des positions managériales et, d'autre part, la performance qui a été étudiée est une performance auto-évaluée. A ce propos, il semblerait intéressant de croiser une performance objective du vendeur, sur la base d'une évaluation de la supervision selon des critères quantitatifs et/ou qualitatifs et, une performance subjective auto-évaluée du vendeur.

En outre, l'incidence de la situation de plateau de carrière (efficace et non-efficace) sur les traits de personnalité reste à définir. De même, les relations des traits de personnalité entre eux et, entre l'effort et la performance ont été confirmées pour une population sans distinction du niveau de performance. Le pouvoir explicatif de ces variables et les relations entre ces variables seraient-ils différents si l'observation portait sur deux groupes distincts : les vendeurs dans les standards de la performance et les vendeurs au-delà des standards de la performance ? A ce propos, la situation de plateau de carrière (efficace et non-efficace) conduit-elle à une modification, dans quelque sens que ce soit, du pouvoir explicatif des variables et de leurs relations entre elles ?

La partie suivante permettra de répondre à plusieurs questions qui n'ont pas encore été abordées spécifiquement dans la recherche concernant les vendeurs :

- Les meilleurs vendeurs, c'est-à-dire ceux qui sont au-delà des standards attendus de performance (« Performants »), partagent-ils des traits de personnalité particuliers, en l'occurrence, l'esprit de compétition, la rigueur, l'estime de soi et l'efficacité

personnelle ? La même analyse sur une population de vendeurs dans les standards attendus de performance (« Standards ») donne-t-elle des résultats différents et de quel ordre ?

- Pour ces deux types de population, la force de ces variables est-elle identique ?
- Les relations entre ces traits de personnalité et l'effort et la performance sont-elles spécifiques pour ces vendeurs Performants, par rapport aux autres vendeurs Standards ?
- La situation de plateau de carrière pour les vendeurs Performants modifie-t-elle le pouvoir explicatif de ces variables et leurs relations entre elles ? Quand est-il par ailleurs pour les Standards en situation de plateau de carrière ?
- Si l'on peut distinguer les vendeurs Performants en situation de plateau de carrière selon des tranches d'âge, le pouvoir explicatif de ces variables et leurs relations entre elles, sont-ils différents d'une analyse globale par catégorie de performance des vendeurs ? Qu'en est-il aussi par ailleurs pour les mêmes tranches d'âge de vendeurs Standards en situation de plateau ?

Nous verrons de quelle manière nous pourrions répondre à ces questions dans la seconde partie qui suit.

## Deuxième partie

### Méthodologie ; Résultats et Mise en perspective des résultats de la recherche

---

Cette seconde partie traitera plus spécifiquement de la recherche principale de cette thèse. Dans un premier temps, nous préciserons la population étudiée et les raisons de ce choix d'une population de vendeurs industriels.

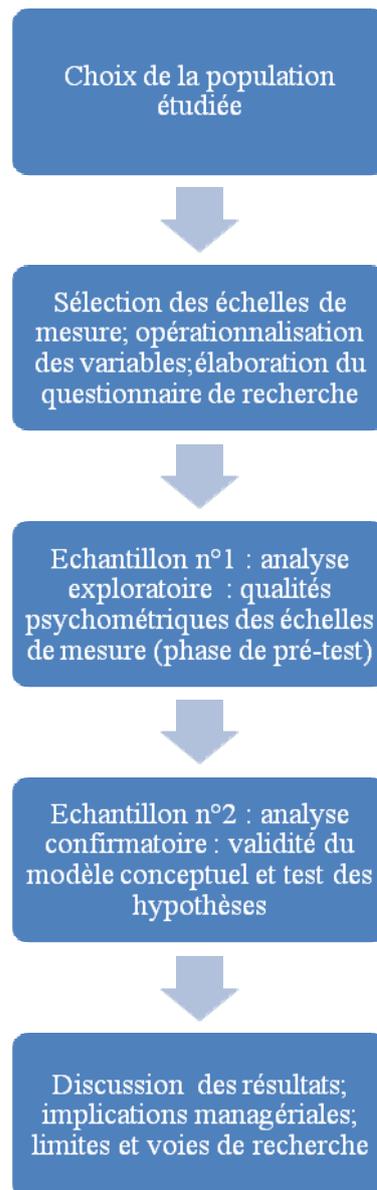
Ensuite, dans un second temps, nous aborderons la sélection des échelles de mesure, l'opérationnalisation des variables étudiées et l'élaboration du questionnaire de recherche.

Dans un troisième temps, nous nous attacherons, au travers d'une analyse exploratoire, à préciser les qualités psychométriques des échelles de mesure sélectionnées, sur la base d'un échantillon visant à pré-tester ces échelles de mesure.

Ainsi, pourrons-nous aborder dans un quatrième temps, au travers d'une analyse confirmatoire, la validité du modèle conceptuel qui a été proposé précédemment, ainsi que le test des hypothèses de recherche qui ont été formulées. Cette analyse confirmatoire se fera sur la base d'un nouvel échantillon.

Puis, dans un dernier chapitre, nous discuterons les résultats obtenus et présenterons les implications managériales qui peuvent s'ensuivre et nous terminerons par les limites de cette étude et les voies de recherche qui peuvent de présenter.

Nous pouvons illustrer ainsi le processus que nous proposons :







## **Chapitre VI : La construction du matériel expérimental et le choix des échelles de mesure**

Dans ce chapitre, nous allons d'une part, expliquer le choix de la population étudiée, puis d'autre part, présenter les échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables.

### **6.1. Le choix de la population étudiée**

Les vendeurs que nous prenons en compte sont les vendeurs salariés. En effet, les vendeurs à statut particulier (VRP ou agent commercial par exemple) offrent peu d'intérêt pour notre propos, en ce sens qu'ils ont la particularité d'être propriétaires de leur clientèle et sont rémunérés essentiellement à la commission. Cette approche patrimoniale du portefeuille clients induit un rapport très spécifique à l'entreprise et des ressorts motivationnels particuliers, qui sont essentiellement financiers, de développement du portefeuille clients et de développement du chiffre d'affaires. Par ailleurs, leur rôle essentiel reste un rôle de preneur d'ordres et les modifications dans les stratégies marketing les concernent plutôt à la marge, notamment à cause du contexte légal dans lequel évolue leur relation avec l'entreprise. En outre, ces vendeurs sont en quelque sorte des entrepreneurs individuels, qui sont marginalement intégrés dans un groupe ou une équipe de vente ; l'implication organisationnelle, l'engagement au poste et la relation sociale au sein de l'organisation sont donc très spécifiques. Par ailleurs, leur rôle d'interface et de position centrale dans la relation client reste faible, par rapport aux vendeurs salariés.

La population des vendeurs est très variée comme le montrent les taxonomies à ce sujet (Desormeaux, 1987 ; McMurray, 1961 ; Moncrief, 1986 ; Newton, 1973). Pour ce qui concerne la vente en B to B, (ou vente industrielle), les typologies de vendeurs suivantes sont concernées (Churchill et al., 2006) :

- Le vendeur de services à la distribution (exemple : le vendeur dans l'univers des produits de grande consommation -PGC-).
- Le vendeur missionnaire (exemple : le visiteur médical ou le vendeur en CHR).
- Le vendeur technique (exemple : le vendeur de photocopieurs ou le vendeur de prestations et/ou de solutions transports ou supply chain).
- Le vendeur new business (exemple : le vendeur qui développe son compte de façon intensive, afin d'élargir son influence et/ou de trouver de nouvelles sources d'affaires).

Pour ce qui concerne les types d'organisations commerciales, la vente en B to B est reconnue comme étant plus complexe que la vente en B to C (Churchill et al., 2006) et, de la même manière, ce type de vente requiert de la part du vendeur l'utilisation de stratégies de vente et de techniques de négociation également plus complexes (la plupart des articles de recherche consacrés à la force de vente concernent les vendeurs industriels et, plus rarement, les vendeurs sédentaires). Cette complexité peut s'analyser sous l'angle des facteurs environnementaux (territoire de vente, forces concurrentielles...), sous l'angle des facteurs organisationnels (stratégies de l'entreprise, parts de marché, pratiques managériales...), sous l'angle des facteurs personnel (capacités commerciales -dont la vente adaptative-, relations interpersonnelles, caractéristiques personnelles...) et, sous l'angle du poste lui-même (contenu, variété, challenges offerts...). Les rapports entre ces différents facteurs et la performance sont positifs (Bagozzi, 1978 ; Cron et Slocum, 1986 ; Durrieu, 2000 ; Menguc et Bhuian, 2004 ; Simintiras et al., 1994 ; Smith et Rupp, 2003 ; Tyagi, 1985 ; Weitz, 1981). En outre, la vente en B to B se déroule habituellement dans un univers concurrentiel plutôt développé, qui stimule les vendeurs, d'autant plus s'ils ont un esprit de compétition développé, comme nous l'avons vu précédemment.

Pour ce qui concerne les activités de vente, elles sont identiques à celles qui sont répertoriées par Churchill et al. (2006) :

- La fonction de vente (activités liées au plan commercial, identification des décideurs, présentations de ventes, introduction des nouveaux produits...).
- Le travail collaboratif (prise en charge des commandes, logistique et supply-chain, traitement des litiges...).
- Le service du produit (apprentissage du produit, tests d'installation du produit, formation du client et des utilisateurs...).
- La gestion de l'information (fourniture d'information technique, information descendante et ascendante, feedback...).
- Le service du client (gestion du stock, publicité, PLV...).
- Les réunions et conférences (réunions internes et externes, foires et salons...).
- La formation et le recrutement (recrutement et formation de vendeurs...).
- Les relations publiques (invitations clients, événements...).
- Les déplacements (pour se rendre chez les clients).
- La distribution (relations avec les distributeurs, crédit-client, vente aux distributeurs...);

Bien entendu, selon le secteur d'activité et le type de produits, certaines de ces activités sont plus ou moins développées.

Enfin, dans la vente en B to B, nous retrouvons également la mise en œuvre d'un système de contrôle de la force de vente, qu'il soit fondé sur le comportement et/ou le résultat (Baldauf et al., 2001 ; Baldauf et Cravens, 2002 ; Challagalla et Shervani, 1996 ; Piercy et al., 1998 ; Sprimont, 2003). Ce système de contrôle de la force de vente est d'ailleurs fortement lié à la performance, comme l'indiquent les recherches indiquées précédemment ; en outre, plus l'acte de vente est complexe, plus le système de contrôle (fondé sur les comportements) est primordial.

## **6.2. Définition des variables**

Dans notre modèle conceptuel, nous distinguons une variable dépendante principale, la performance et, une variable dépendante secondaire, l'effort, qui peut également être comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, une variable médiatrice entre certaines variables indépendantes et la performance.

Les variables indépendantes sont les différents traits de personnalité que nous avons sélectionnés : l'esprit de compétition, la rigueur, l'estime de soi et l'efficacité personnelle.

Enfin, la situation de plateau de carrière ou de plafonnement est considérée comme une variable modératrice entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

Notre modèle conceptuel va être testé à plusieurs niveaux, sur la base de comparaisons multi-groupes :

- Premier niveau :

- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, pour l'ensemble de l'échantillon.

- Deuxième niveau :

- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part, pour la population des vendeurs « Performants » et, d'autre part, pour la population des vendeurs « Standards ».

- Troisième niveau :

- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part pour la population des vendeurs « Performants » plafonnés et, d'autre part, pour les vendeurs « Standards » plafonnés.
- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part, pour la

population des vendeurs « Performants » plafonnés et, d'autre part, pour la population des vendeurs « Performants » non plafonnés.

- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part, pour la population des vendeurs « Standards » plafonnés et, d'autre part, pour la population des vendeurs « Standards » non plafonnés.
- Les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part, pour les vendeurs « Performants » non plafonnés et, d'autre part, pour les vendeurs « Standards » non plafonnés.

- Quatrième niveau :

- les relations entre les variables explicatives et les variables à expliquer et, les relations entre les variables explicatives entre elles, d'une part pour la population des vendeurs « Performants » plafonnés par tranches d'âge (inférieur ou égal et strictement supérieur à 45 ans) et, d'autre part, pour les vendeurs « Standards » plafonnés par tranches d'âge (inférieur ou égal et strictement supérieur à 45 ans).

Une analyse des relations pour les vendeurs non plafonnés « Performants » et « Standards » présente peu d'intérêt, car elle revient à la même analyse que celle du troisième niveau, puisque par nature, ces deux catégories ne sont que dans la tranche d'âge inférieure à 45 ans.

### 6.3. Le choix des échelles de mesure et l'opérationnalisation des variables

Nous allons traiter cette partie en présentant le choix des échelles de mesure pour chaque variable et l'opérationnalisation qui s'ensuit.

#### 6.3.1. La performance

Nous avons vu précédemment les typologies de performance du vendeur (performance des résultats, performance in-rôle et performance extra-rôle). Néanmoins, l'opérationnalisation de cette variable va se faire de deux manières : la performance objective, telle qu'elle est mesurée par l'organisation et, la performance subjective, qui est le niveau de performance auto-évalué par le vendeur lui-même.

Le tableau ci-dessous présente l'opérationnalisation de la performance dans la recherche sur la performance des vendeurs :

Tableau 25 : L'opérationnalisation de la performance concernant les vendeurs

Auteurs et nombre d'items	Performance objective		Performance subjective	
	Critères		Critères	
	Quantitatifs	Qualitatifs	Quantitatifs	Qualitatifs
Avila et al. (1988) ; 9 items (source : Behrman et Perreault, 1982)	x	x		
Babakus et al. (1994) ; 6 items	x			
Bagozzi R. (1978) ; 1 item	x		x	
Bagozzi R. (1980) ; 1 item	x		x	
Bartkus et al. (1989) ; 2 items			x	
Bashaw R.E., Grant S., (1994); 19 items				x

Auteurs et nombre d'items	Performance objective		Performance subjective	
	Critères		Critères	
	Quantitatifs	Qualitatifs	Quantitatifs	Qualitatifs
Behrman D.N., Perreault Jr W.D., (1982); 31 items	x	x	x	x
Berry D., (1986); 5 items	x			
Boles et al., (1995); 11 items	x	x	x	x
Brown S.P., Peterson R.A., (1994); 5 items	x	x		
Brown et al., (1998); 1 item			x	
Burnthorne Lopez et al., (2005); 4 items (source Behrman et Perreault, 1982)			x	
Bush et al., (1990); 22 items				x
Chen et al. (2001a); 1 item	x	x		
Chonko et al., (1986); 10 items	x	x	x	x
Christen et al., (2006); 3 items			x	
Cron W.L., Slocum Jr J.W., (1986); 7 items	x	x		
DeCarlo et al., (1997); 3 items			x	
Dubinsky et al., (1989); 3 items	x			
Grant et al., (2001); 9 items (source : Behrman et Perreault)			x	x
Herche et al., (1997); 31 items (source : Behrman et Perreault, 1982)			x	x
Ingram et al., (1986); 6 items (source : Behrman et Perreault, 1982)			x	x
Jaramillo F., Mulki J.P., (2008); 8 items			x	x
Jaworski B.J., Kohli A.K., (1991); 9 items			x	x

Auteurs et nombre d'items	Performance objective		Performance subjective	
	Critères		Critères	
	Quantitatifs	Qualitatifs	Quantitatifs	Qualitatifs
Johnston W.J, Kim K., (1994); 4 items			x	
Kangis P., Lago H., (1997); 181 items	x	x	x	x
Krishnan et al., (2002); 3 items				x
MacKenzie et al., (1998); 17 items	x	x		
Miao C.F., Evans K.R., (2007); 8 items (source : Behrman et Perreault)			x	x
Morris et al., (1991); 51 items	x	x		
Morris et al., (1994); 12 items			x	x
Msweli-Mbanga P., Tao Lin C., (2003); 28 items			x	x
Oliver R.L., (1974); 2 items	x			
Pettijohn et al., (2001); 8 items			x	x
Pruden H.O., Peterson R.A., (1971);			x	x
Rentz et al., (2002); 15 items			x	x
Rozell et al., (2006); 7 items			x	x
Sager J.K., (1991); 1 item	x			
Sujan et al., (1994); 7 items			x	x
Yilmaz C., (2002); 3 items			x	x
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>21</b>

Nous voyons ainsi qu'en grande partie, les recherches effectuées ont plutôt porté sur une auto-évaluation par le vendeur de son niveau de performance. Les critères quantitatifs retenus concernent le niveau de chiffre d'affaires (volume, progression...), le niveau de vente (volume, progression...), la profitabilité... ; les critères qualitatifs retenus concernent la

qualité de la négociation ou de la relation commerciale, sur la qualité de la connaissance des produits, sur la capacité à dépasser ses objectifs de vente...

Cette proportion importante d'évaluations subjectives peut s'expliquer par le fait qu'il est plus simple dans la méthodologie de la recherche de questionner directement à ce propos les vendeurs, plutôt que de passer par le filtre de l'évaluation de la supervision, qui peut être réticente à communiquer le niveau de performance évaluée de sa force de vente et ainsi, à établir un classement formel ou informel de la force de vente.

C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, nous avons désiré approcher la performance du vendeur sous les deux angles de la performance objective et de la performance subjective.

Pour ce qui concerne la performance objective, elle est définie par l'organisation selon ses propres critères (quantitatifs et/ou qualitatifs) et dans le cadre du processus formalisé d'évaluation de la performance des vendeurs (évaluations trimestrielles, semestrielles et annuelles). Il est ainsi demandé aux entreprises participantes de distinguer deux catégories de vendeurs : les meilleurs vendeurs (« Performants ») et les autres vendeurs (« Standards »).

Quant à la performance subjective, elle est donc auto-évaluée par le vendeur et porte sur des critères quantitatifs et qualitatifs. Notre choix s'est porté sur l'échelle développée par Sujan et al. (1994), car 5 des 7 items sont issus de l'échelle de Behrman et Perreault (1982), qui a été largement validée ; par ailleurs, cette échelle comprend des items quantitatifs et qualitatifs. D'autre part, il était nécessaire de disposer d'un nombre limité d'items, afin d'avoir un questionnaire global qui ne soit pas trop long à remplir pour des commerciaux.

Par ailleurs, un item n'a pas été retenu qui est celui qui concerne le niveau de rentabilité des produits vendus. En effet, dans la vente industrielle qui comporte plusieurs niveaux de négociation, notamment la négociation au travers de compte-clefs nationaux, le niveau de rentabilité n'est pas disponible pour le vendeur terrain.

Nous trouverons en annexe 5 ce questionnaire, ainsi que deux autres échelles, à titre d'exemples complémentaires, en versions originales.

### **6.3.2. L'esprit de compétition**

L'échelle de mesure utilisée concerne l'échelle proposée et validée par Ryckman et al. (1996), qui est la seule échelle de mesure de l'esprit de compétition PDCA (« internalisé »).

Dans cette échelle de mesure les items suivants sont des items inversés :

Item n°2 : « Etre en concurrence ne développe pas la connaissance de soi et des autres ».

Item n°4 : « Etre en concurrence ne m'incite pas à révéler le meilleur de moi-même ».

Item n°6 : « J'aime être en concurrence, parce que ça me permet de me sentir meilleur(e) que les autres ».

Item n°7 : « Je ne pense pas qu'être en concurrence soit un moyen valable de mieux se connaître soi-même et de mieux connaître les autres ».

Item n°11 : « Etre en concurrence ne m'aide pas à développer davantage mes capacités ».

Nous trouverons cette échelle en version originale en annexe 6, accompagnée à titre d'exemple de l'échelle de Brown et Peterson (1994) et Brown et al. (1998) sur l'esprit de compétition.

### **6.3.3. L'effort**

Deux échelles de mesure sont disponibles : celle de Brown et Peterson (1994) et celle de Sujana et al. (1994). L'échelle de Brown et Peterson (1994) a ceci de particulier que le vendeur évalue son niveau d'effort de façon bipolaire, en le comparant soit par rapport au meilleur niveau d'effort dans l'entreprise, soit par rapport au moindre niveau d'effort. Par ailleurs, les items mesurés dans cette échelle sont très génériques et très rattachés à la notion de temps de travail.

Notre choix s'est porté plus naturellement sur l'échelle de Sujana et al. (1994), qui prend également en compte la notion de temps de travail, mais sans donner de nombre d'heures travaillées et, qui aborde l'effort sous l'angle de l'effort déployé dans la relation commerciale avec le client. L'effort est donc moins le temps passé au travail, que l'énergie dépensée afin d'atteindre un objectif.

Nous trouverons ces deux échelles en version originale en annexe 7.

#### **6.3.4. L'efficacité personnelle**

Nous avons vu dans la partie précédente que la mesure de l'efficacité personnelle peut être réalisée de nombreuses manières et, il serait intéressant d'utiliser une échelle validée dans une recherche concernant les vendeurs. C'est pourquoi, notre choix s'est naturellement porté sur l'échelle de 7 items utilisée par Sujana et al. (1994), plutôt que sur celle de Krishnan et al. (2002), qui ne compte que 4 items. A ce propos, il convient de noter que l'échelle utilisée par ces auteurs est adaptée d'une part, de l'échelle utilisée par Sujana et al. (1994) et, d'autre part, de l'échelle utilisée par Chowdhury (1993) et qui comporte 20 items. En outre, l'échelle utilisée par Sujana et al. (1994) se fonde sur celle de Chowdhury (1993).

Dans cette échelle de mesure, les items suivants sont des items inversés :

Item n°2 : « J'ai du mal à mettre la pression à un client ».

Item n°4 : « Je trouve difficile de convaincre un client qui a un point de vue différent du mien ».

Item n°5 : « Je n'ai pas un tempérament très adapté au métier de vendeur ».

Cette échelle figure dans sa version originale en annexe 8, ainsi que, pour information, celle de Chowdhury (1993).

#### **6.3.5. La rigueur**

Dans la mesure des Big Five, l'échelle la plus couramment utilisée est celle du NEO PI-R/ NEO FFI (Costa et McCrae, 1992). Cependant, l'adaptateur pour la France de ces inventaires de personnalité n'en détient pas les droits, qui appartiennent aux Editions Hogrefe France. Malgré de multiples contacts avec leur représentante en France, il n'a pas été possible d'avoir accès à l'un ou l'autre de ces deux inventaires. En outre, l'adaptateur pour la France nous a précisé que PAR, l'éditeur américain qui détient les droits de copyright, interdit d'extraire une partie de l'inventaire, comme cela aurait dû être nécessaire pour n'utiliser que les items qui se rapportent à la rigueur.

Néanmoins, un autre inventaire de personnalité qui a été validé pour la population française est disponible ; il s'agit du Big Five Questionnaire (BFQ) de Caprara et al. (1993, 2000,

2001), que nous avons évoqué précédemment. Dans cet inventaire, il est possible de n'utiliser que les items concernant la rigueur (15), qui sont très clairement répertoriés.

Dans cette échelle de mesure, les items suivants sont des items inversés :

Item n°4 : « Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs ».

Item n°6 : « Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter ».

Item n°9 : « Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose ».

Item n°11 : « Il est inutile de s'engager de trop, car on ne parvient jamais à la perfection ».

Item n°13 : « Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps ».

Item n°15 : « Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout ».

Cette échelle est présentée en annexe 9, dans sa version française validée.

### **6.3.6. L'estime de soi**

L'estime de soi globale se mesure au travers de l'échelle de Rosenberg (RSES)<sup>90</sup>. Cette échelle de 10 items est disponible dans une version française validée (Aluja et al., 2007 ; Schmitt et Allik, 2005).

Dans cette échelle de mesure, les items suivants sont des items inversés :

Item n°4 : « Je pense que je n'ai pas à être fier(e) de beaucoup de choses ».

Item n°7 : « J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même ».

Item n°8 : « Je me sens inutile parfois ».

Cette échelle est présentée en annexe 10.

---

<sup>90</sup> Rosenberg M. (1965), op.cit.

### **6.3.7 Le plateau de carrière**

L'échelle du plateau de carrière est issue des travaux de Roger et Tremblay (1998) et Tremblay et Roger (1995b) et elle mesure le plateau subjectif sous deux angles : le plateau structurel (items 1 à 3) et le plateau de contenu ou l'intérêt du travail (items 4 à 8).

Dans cette échelle de mesure, les items suivants sont des items inversés :

Item n°1 : « Mes chances d'avancement dans cette entreprise sont limitées ».

Item n°2 : « J'ai atteint un point dans cette entreprise où je ne m'attends pas à progresser davantage ».

Item n°3 : « Il y a peu de chance que j'obtienne une progression dans cette entreprise ».

Item n°4 : « Mon emploi est devenu routinier ».

Cette échelle est présentée en annexe 11.

Le plafonnement objectif est mesuré par l'ancienneté dans le poste de vendeur ou l'ancienneté dans la fonction Vente ; ainsi, un vendeur qui est vendeur depuis 6 années ou plus peut-il être considéré comme plafonné. En effet, Nicholson (1993) recommande de prendre la durée moyenne ou normale dans le poste pour déterminer le plateau objectif, plutôt qu'une durée arbitraire de 5 ou 7 ans. Cependant, cette remarque s'applique aux positions de management et, concernant les vendeurs, il s'agit d'un poste d'entrée dans l'organisation. En pratique, les entreprises font évoluer leurs vendeurs entre trois et cinq ans au grand maximum, si bien que les vendeurs qui sont encore à ce poste au-delà d'une ancienneté de 5 ans sont amenés à y rester. Par ailleurs, si une entreprise embauche un vendeur qui a déjà une première expérience, elle le fera évoluer très rapidement (dans les 12 à 18 mois) si elle estime que c'est un vendeur évolutif, sinon, il restera à ce niveau de poste.

En résumé, nous trouverons ci-après un tableau récapitulatif des instruments de mesure mobilisés :

Tableau 26 : Synthèse des instruments de mesure mobilisés

<b>Concept</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Auteur</b>
<b><i>Variable à expliquer</i></b>		
Performance objective	0	Déterminée par l'entreprise
Performance subjective	6	Sujan et al. (1994) (source : Behrman et Perreault (1982))
Effort	5	Sujan et al. (1994)
<b><i>Variables explicatives</i></b>		
Esprit de compétition	16	Ryckman et al. (1996)
Rigueur	15	Caprara et al. (1993, 2001)
Efficacité personnelle	7	Sujan et al. (1994)
Estime de soi	10	Aluja et al., 2007 ; Schmitt et Allik, 2005
<b><i>Variable modératrice</i></b>		
Plateau de carrière objectif	1	Déterminé par l'ancienneté dans la fonction Vente (> 5 ans)
Plateau de carrière subjectif	8	Roger et Tremblay (1998) ; Tremblay et Roger (1995b)

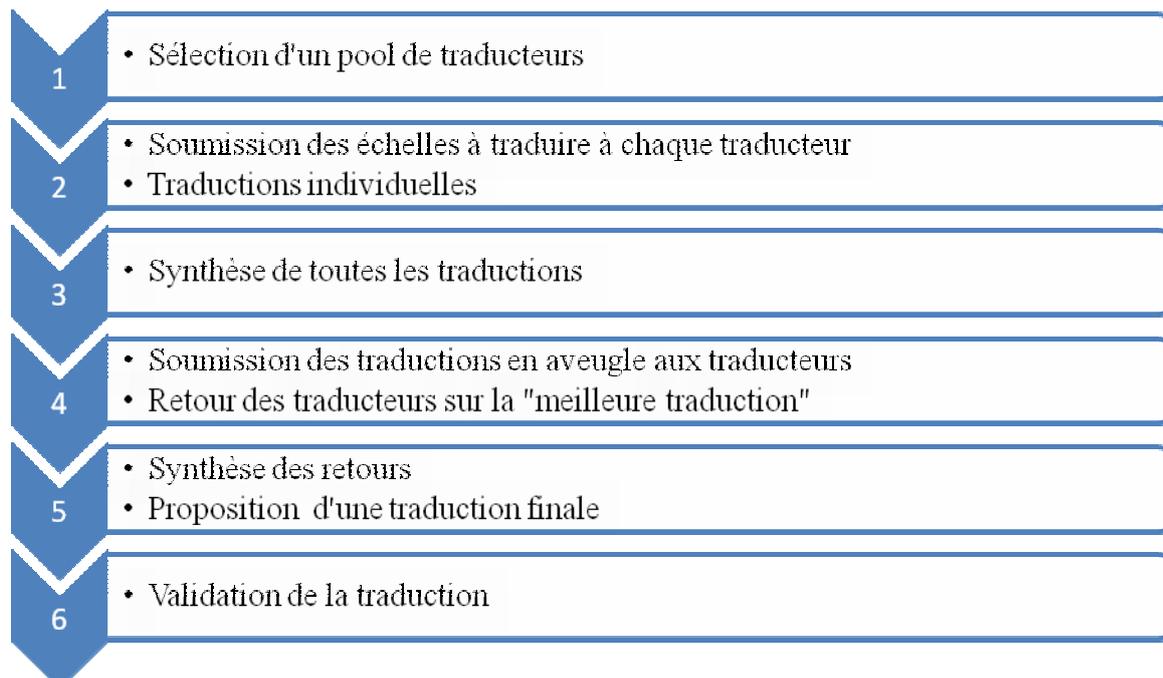
## 6.4. Le développement du questionnaire

Nous avons vu précédemment que certaines des échelles utilisées ont déjà été traduites en français et validées lors de recherches antérieures. En revanche, certaines échelles n'ont pas été traduites en français et la question de la traduction se pose. Par ailleurs, même si certaines échelles ont déjà été largement validées, il conviendra de s'assurer de la cohérence globale du questionnaire (Evrard et al., 2003 ; Thiétart, 2003), ce qui sera abordé dans le chapitre suivant.

Comme il a été indiqué plus haut, les seules échelles de mesure disponibles en français sont celles concernant la rigueur, l'estime de soi et le plateau de carrière. Les échelles concernant la performance subjective, l'esprit de compétition, l'effort et l'efficacité personnelle sont en anglais et doivent donc être traduites en français.

### 6.4.1. Le processus de traduction

Afin d'éviter les inconvénients inhérents à la méthode de « back-translation » (Brislin, 1986 ; Harkness et al., 2003), nous avons opté pour la méthodologie de traduction parallèle suivante :



Il est important d'avoir des traducteurs qui maîtrisent aussi bien l'anglais que le français, mais aussi, qui soient capables de comprendre certaines spécificités de formulation propres aux Sciences de gestion (Hambleton, 2001). Ainsi, notre pool de traducteurs était-il constitué de deux traducteurs bilingues (un de langue maternelle anglaise et un éduqué en langue anglaise) et de deux traducteurs, Enseignants-chercheurs en Sciences de gestion. Chaque traducteur a été informé du thème et du cadre de cette recherche, afin bien prendre en compte ces éléments de contexte. Pour ce qui concerne la traduction finale, une attention particulière a été attachée à une formulation dans un langage à la fois courant et adapté à la population commerciale, ainsi qu'à une sémantique habituelle dans ce contexte professionnel (Hambleton, 2001). C'est pourquoi un niveau de filtre complémentaire a été choisi.

#### **6.4.2. La validation du questionnaire par des experts**

Afin de disposer d'un questionnaire qui soit facilement compréhensible par la population étudiée et qui donne un sentiment d'accessibilité, le questionnaire a été présenté à des experts issus du monde professionnel (le questionnaire qui leur a été soumis est présenté en annexe 12).

A ce titre, trois Directeurs commerciaux, un Directeur des ventes et deux Directeurs des Ressources Humaines ont apporté leurs commentaires sur ce questionnaire.

Il en ressort les éléments suivants :

- Modification des items 1, 2 et 4 de la performance subjective.
- Modifications de tous les items de l'esprit de compétition (abandon de la terminologie de compétition au profit de celle de concurrence).
- Modification des items 1, 2, 5, 6 et 7 de l'efficacité personnelle.
- Modification des 3 items de l'effort.
- Pour la formation initiale, le terme « Autodidacte » a été remplacé par « Etudes secondaires », qui est apparu plus valorisant pour les répondants concernés.
- Pour l'estime de soi, deux items ont été supprimés, qui ont fait l'unanimité contre eux : « Tout bien considéré, je suis incité à penser que je suis un raté » et « Parfois, je pense que je suis bon à rien ». Ces items ont été perçus comme étant particulièrement négatifs, voire offensants.

A la suite de la prise en compte de ces commentaires, un nouveau questionnaire a été établi (Cf. annexe 13). Par ailleurs, afin de disposer d'au moins cinq items pour la mesure de l'effort, deux nouveaux items ont été rajoutés, qui sont une formulation différente d'items existants (Brislin, 1986 ; Evrard et al., 2003 ; Thiétart, 2003). En l'occurrence, il s'agit des items « Je fais tout mon possible pour être sûr(e) d'atteindre l'objectif fixé » et « Je suis persévérant(e) face à un interlocuteur intransigeant ». Ces deux nouveaux items ont également été validés par les experts.

### **6.4.3. Le questionnaire finalisé**

Ce questionnaire finalisé (Cf. annexe 13) a été ensuite présenté pour validation finale à deux des directeurs commerciaux du groupe d'expert indiqué précédemment, qui n'ont apporté aucune remarque complémentaire.

Ce questionnaire a été bâti afin de mesurer les items sur une échelle de Likert (1932) en 7 points :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
----------------------	--------------	---------------------	------------------------------	-----------------	----------	----------------------

Une échelle en 7 points a été préférée à une échelle en 5 points, car elle offre plus de variance (Dawes, 2008 ; Evrard et al., 2003). Dans un souci de neutralité et de symétrie, les réponses négatives et les réponses positives ont été placées autour d'un point médian central.

Par ailleurs, afin de faciliter à la fois la lecture et la réponse aux questions, pour une population qui n'est pas habituée à ce style de questionnaire de recherche, il a semblé préférable d'indiquer constamment et clairement en haut de tableau chacun des échelons de cette échelle de Likert.

La forme, l'ordre et le sens des propositions sont alternés afin de limiter les effets de lassitude, de halo ou de contamination. L'effet de halo se produit lorsque une suite de questions sont posées dans le même sens ; la personne interrogée peut alors avoir tendance à répondre toujours de la même manière, alors que l'effet de contamination concerne l'influence directe d'une question sur les questions suivantes. Malgré cela, il est fort probable

que la proximité physique et sémantique des questions n'a probablement pas permis d'éviter totalement ces biais.

Le questionnaire est organisé en huit groupes de questions. Ces parties sont structurées selon le principe de l'entonnoir, en allant progressivement vers les questions qui induisent le plus d'implication.

Les huit groupes de questions sont organisés comme suit :

- Groupe 1 : données personnelles (qualification du répondant). La réponse à la question 4 « Quelle est votre ancienneté dans la fonction Vente » permettra de déterminer la situation de non-plateau objectif (réponses 1 et 2) et la situation de plateau objectif (réponses 3, 4 et 5).
- Groupe 2 : performance subjective.
- Groupe 3 : esprit de compétition.
- Groupe 4 : effort.
- Groupe 5 : efficacité personnelle.
- Groupe 6 : rigueur.
- Groupe 7 : estime de soi.
- Groupe 8 : plateau subjectif.

Le questionnaire qui se présente physiquement en cliquant sur le lien Internet est un questionnaire noir sur fond blanc, où chaque groupe de questions est clairement identifié, par une accroche qui correspond à une question, en-dessous de laquelle sont placées les différentes propositions. Afin de faciliter la lecture et la réponse, deux bandeaux sont alternés : jaune clair pour les propositions impaires et blanc pour les propositions paires. Chaque fois qu'il est répondu à une proposition, la réponse apparaît sous forme de gros point noir, ce qui permet une démarche pas à pas facilitée. Afin d'éviter les réponses manquantes, le passage à la page suivante ne peut se faire que si une réponse a été apportée à toutes les propositions.

## **6.5. Le pré-test et la qualité des instruments de mesure**

Le questionnaire qui a été validé lors de l'étape précédente a ensuite été pré-testé dans les conditions de réalisation suivantes.

### **6.5.1. L'échantillon-test et l'administration du questionnaire**

Ce questionnaire a été administré via la ressource de support de questionnaires de recherche sur le Web « SurveyMonkey », qui permet d'envoyer aux répondants un lien Internet sur lequel il suffit de cliquer pour avoir accès au questionnaire (questionnaire en annexe 13). Ce lien Internet a été envoyé par email à différents membres d'un réseau personnel et professionnel. Cet email présentait le contexte de cette recherche et visait à demander au destinataire de transmettre ce lien Internet à des vendeurs de son organisation. A ce stade, il n'a été fait aucune distinction entre vendeurs performants et vendeurs standards ; il s'agissait de tester ce questionnaire auprès d'une population générale de vendeurs.

Tous les destinataires n'ont pu répondre favorablement à cette demande et, l'échantillon final de ce pré-test est de 90 vendeurs répondants, qui sont des vendeurs industriels de l'univers du B to B. La réponse au questionnaire se faisant sur la base du volontariat et, sans que cela soit une démarche initiée par l'entreprise, aucun suivi statistique n'a été fait qui permette de définir le pourcentage de vendeurs répondants, par rapport à l'univers total des répondants. Par ailleurs, le lien Internet pour la réponse au questionnaire était commun à tous et il n'est pas possible de distinguer les répondants par entreprise. En effet, s'agissant d'un test du questionnaire, il nous a semblé inutile d'administrer ce questionnaire avec ce niveau de précision.

Les données de ce pré-test ont été recueillies entre octobre et décembre 2008.

Pour ce qui concerne la taille de cet échantillon, la norme admise la plus souple est de cinq répondants par item (Hair et al., 1998). L'échelle contenant le plus d'items en comprend 16 (esprit de compétition), ce qui induirait un échantillon minimum de 80 répondants.

Tableau 27 : Composition de l'échantillon de convenance du pré-test

<b>Donnée</b>	<b>Nombre</b>	<b>Pourcentage</b>
<b><i>Age</i></b>		
Moins de 30 ans	21	23%
30 à 45 ans	47	52%
46 à 55 ans	18	20%
Plus de 55 ans	4	5%
<b><i>Sexe</i></b>		
Femme	27	30%
Homme	63	70%
<b><i>Ancienneté dans la fonction Vente</i></b>		
Moins de 12 mois	2	2%
1 à 5 ans	16	18%
6 à 15 ans	39	43%
16 à 25 ans	20	22%
Plus de 25 ans	13	15%
<b><i>Total</i></b>	<b><i>90</i></b>	

### 6.5.2. Le recueil des résultats

Toutes les réponses au questionnaire de recherche ont été faites sur le logiciel d'enquêtes de SurveyMonkey. Ce fournisseur de support aux études permet ensuite de rassembler ces résultats dans un fichier Excel, qui sera ensuite exploité en utilisant le logiciel SPSS.

### 6.5.3. La qualité des données

Afin de présenter les données récoltées sur ce premier échantillon (n = 90), nous allons indiquer dans le tableau ci-après des mesures de la tendance centrale, de la dispersion et la distribution.

La distribution sera dite normale, si les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont chacun  $<-2$  et  $>2$  (Tassi, 2004 ; Volle, 1997).

Tableau 28 : Présentation de la qualité des données

Performance subjective

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Perf subj	90	1,00	4,00	1,8111	,76282	,582	,491	,254	-,615	,503
PERF2	90	1,00	6,00	2,2556	1,04463	1,091	,978	,254	1,997	,503
PERF3	90	1,00	5,00	2,3667	1,07526	1,156	,382	,254	-,463	,503
PERF4	90	1,00	7,00	2,1889	1,13072	1,279	1,049	,254	2,138	,503
PERF5	90	1,00	6,00	2,6444	1,26590	1,602	,364	,254	-,672	,503
PERF6	90	1,00	7,00	2,3111	1,32092	1,745	,899	,254	,562	,503
N valide (listwi)	90									

Hormis pour l'item 1 (« Je contribue à la bonne part de marché de mon entreprise »), la moyenne et la variance des items sont conformes aux normes. Concernant la symétrie et l'aplatissement, seul l'item 4 (« J'identifie les acteurs majeurs de mon secteur de vente, puis j'en fais des clients ») est en-dehors de la norme -2,00 et +2,00.

Effort

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Effort	90	1,00	6,00	2,1889	1,05888	1,121	,773	,254	,770	,503
EFFORT2	90	1,00	5,00	1,8000	,92651	,858	1,106	,254	,856	,503
EFFORT3	90	1,00	4,00	1,8333	,81074	,657	,575	,254	-,518	,503
EFFORT4	90	1,00	5,00	1,6667	,79323	,629	1,228	,254	2,078	,503
EFFORT5	90	1,00	5,00	1,7667	,91246	,833	1,301	,254	1,939	,503
N valide (listwi)	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont corrects. Seul l’item 4 (« Je fais tout mon possible pour être sûr d’atteindre l’objectif fixé ») est au-delà de +2,00.

L’esprit de compétition

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Esprit compet	90	1,00	7,00	2,3444	1,30824	1,711	1,396	,254	2,521	,503
COMPET2	90	1,00	7,00	2,7556	1,53836	2,367	,763	,254	-,132	,503
COMPET3	90	1,00	7,00	3,3778	1,52564	2,328	,267	,254	-,467	,503
COMPET4	90	1,00	7,00	2,5556	1,41510	2,002	,882	,254	,445	,503
COMPET5	90	1,00	7,00	2,4778	1,35934	1,848	1,160	,254	1,707	,503
COMPET6	90	1,00	7,00	4,3667	1,50243	2,257	-,571	,254	,143	,503
COMPET7	90	1,00	7,00	3,0667	1,59212	2,535	,486	,254	-,555	,503
COMPET8	90	1,00	7,00	3,0222	1,40607	1,977	,505	,254	-,015	,503
COMPET9	90	1,00	7,00	2,8111	1,26219	1,593	,605	,254	,716	,503
COMPET10	90	1,00	6,00	2,5444	1,13337	1,285	,645	,254	,595	,503
COMPET11	90	1,00	6,00	2,8000	1,45494	2,117	,648	,254	-,374	,503
COMPET12	90	1,00	7,00	3,4556	1,97832	3,914	,410	,254	-,937	,503
COMPET13	90	1,00	7,00	3,5889	1,56431	2,447	,498	,254	,016	,503
COMPET14	90	1,00	7,00	3,0333	1,45687	2,122	,833	,254	,903	,503
COMPET15	90	1,00	7,00	2,8333	1,40024	1,961	,781	,254	,712	,503
COMPET16	90	1,00	7,00	4,3000	1,53937	2,370	,141	,254	-,196	,503
N valide (listwis	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont bons. Seul l’item 1 (« J’aime être en concurrence parce que c’est l’occasion de découvrir mes capacités ») est au-delà de +2,00.

La rigueur

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Rigueur	90	1,00	6,00	2,3000	1,01062	1,021	,966	,254	1,517	,503
RIG2	90	1,00	6,00	2,2111	,95393	,910	,832	,254	1,571	,503
RIG3	90	1,00	6,00	2,3444	1,22851	1,509	,759	,254	,249	,503
RIG4	90	1,00	6,00	2,7333	1,39663	1,951	,593	,254	-,326	,503
RIG5	90	1,00	6,00	2,3889	1,07781	1,162	,597	,254	,244	,503
RIG6	90	1,00	7,00	3,9111	1,81532	3,295	-,026	,254	-,834	,503
RIG7	90	1,00	7,00	2,8222	1,25937	1,586	,655	,254	,652	,503
RIG8	90	1,00	7,00	3,1889	1,44482	2,088	,416	,254	-,305	,503
RIG9	90	1,00	7,00	3,2222	1,45940	2,130	,579	,254	-,246	,503
RIG10	90	1,00	7,00	2,5444	1,27342	1,622	,950	,254	1,241	,503
RIG11	90	1,00	7,00	3,1000	1,67634	2,810	,702	,254	-,345	,503
RIG12	90	1,00	7,00	2,5222	1,15367	1,331	,843	,254	1,749	,503
RIG13	90	1,00	5,00	2,2444	1,06329	1,131	,582	,254	-,188	,503
RIG14	90	1,00	7,00	2,3000	1,14607	1,313	1,446	,254	3,180	,503
RIG15	90	1,00	5,00	2,2889	1,08353	1,174	,644	,254	-,063	,503
N valide (listwi)	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont bons. Seul l'item 14 (« Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu ») est très au-delà de +2,00.

L'estime de soi

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Estime soi	90	1,00	4,00	1,9333	,85853	,737	,784	,254	,165	,503
ESTI2	90	1,00	4,00	1,9111	,75913	,576	,624	,254	,298	,503
ESTI3	90	1,00	6,00	2,0667	1,06844	1,142	1,278	,254	1,795	,503
ESTI4	90	1,00	7,00	2,8111	1,62075	2,627	,751	,254	-,176	,503
ESTI5	90	1,00	7,00	2,6556	1,22851	1,509	,579	,254	,299	,503
ESTI6	90	1,00	7,00	2,6778	1,16915	1,367	,745	,254	1,038	,503
ESTI7	90	1,00	7,00	3,4111	1,77937	3,166	,113	,254	-1,102	,503
ESTI8	90	1,00	7,00	2,5778	1,65562	2,741	,749	,254	-,679	,503
N valide (listwi)	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont acceptables, de même que ceux qui concernent la symétrie et l'aplatissement.

L'efficacité personnelle

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Efficacité perso	90	1,00	5,00	2,3889	,85715	,735	,354	,254	,089	,503
EFFI2	90	1,00	6,00	3,3556	1,54564	2,389	,109	,254	-1,185	,503
EFFI3	90	1,00	5,00	2,4222	,88658	,786	,439	,254	,386	,503
EFFI4	90	1,00	6,00	3,2333	1,49944	2,248	,327	,254	-1,102	,503
EFFI5	90	1,00	6,00	2,0667	1,28780	1,658	1,455	,254	1,668	,503
EFFI6	90	1,00	4,00	2,2778	,86151	,742	-,035	,254	-,833	,503
EFFI7	90	1,00	6,00	2,2444	,90332	,816	,895	,254	2,664	,503
N valide (listwis	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont acceptables, de même que ceux qui concernent la symétrie et l'aplatissement.

Le plateau subjectif

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std						
Plateau	90	1,00	7,00	4,4778	1,85562	3,443	-,320	,254	-,936	,503
PLAT2	90	1,00	7,00	3,9667	1,88697	3,561	,141	,254	-1,077	,503
PLAT3	90	1,00	7,00	3,9889	1,80196	3,247	,099	,254	-,925	,503
PLAT4	90	1,00	7,00	2,9667	1,79544	3,224	,849	,254	-,307	,503
PLAT5	90	1,00	6,00	2,3333	1,10158	1,213	1,106	,254	2,229	,503
PLAT6	90	1,00	6,00	2,1556	1,01573	1,032	1,062	,254	1,869	,503
PLAT7	90	1,00	6,00	2,4778	1,21994	1,488	,907	,254	,700	,503
PLAT8	90	1,00	7,00	3,0889	1,56251	2,441	,880	,254	,227	,503
N valide (listwi)	90									

Les indicateurs de moyenne et de variance sont dans la norme, de même que ceux qui concernent la symétrie et l’aplatissement.

**6.5.4. Les qualités psychométriques des instruments de mesure**

En préambule, il convient de préciser que toutes les échelles que nous avons utilisées ont déjà été validées dans la littérature. Cependant, ces échelles ont été validées dans des contextes différents et, dans cette phase d’analyse exploratoire, l’objectif que nous poursuivons est de vérifier que nous retrouvons bien les dimensions observées dans la littérature, pour les échelles qui ont été traduites et qu’ainsi, la structure du construit soit vérifiée.

La validation d’un questionnaire consiste à tester les instruments de mesure utilisés, qui doivent répondre à deux principaux critères : la fiabilité et la validité. La fiabilité renvoie à la cohérence entre les items censés mesurer le même concept alors que la validité désigne la capacité d’un instrument de mesure à appréhender un phénomène (Hair et al, 1998).

Pour étudier la structure des échelles de mesure, une analyse factorielle (méthode de l’analyse en composantes principales, ACP) est conduite, qui permettra de tester l’homogénéité des instruments de mesure.

Chacune des échelles de mesure est soumise à une ACP qui permet de vérifier la structure du construit mesuré. Lorsque le construit est unidimensionnel, elle fera ressortir un seul facteur et plusieurs dans le cas de multi-dimensionnalité.

Afin de valider les qualités psychométriques des échelles de ce pré-test, nous avons procédé à plusieurs mesures, en utilisant le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) :

#### La factorisation des données

Afin de vérifier que les données sont factorisables et qu'elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit pertinent d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens économique et qui ne soient pas des artéfacts statistiques (Evrard et al., 2003), nous allons utiliser les deux tests disponibles : le test de sphéricité de Bartlett et le test MSA (Measure of Sampling Adequacy) de Kaiser, Meyer et Olkin, dit KMO.

Le test de sphéricité de Bartlett permet d'effectuer un test sur l'ensemble de la matrice des corrélations et permet d'observer ainsi, si les réponses sont suffisamment corrélées. Néanmoins, ce test est sensible à la taille de l'échantillon (plus l'échantillon est grand, plus sont grandes les chances de rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle la matrice de corrélation observée serait une matrice d'identité -matrice de corrélation ne contenant que des valeurs 0.0, sauf pour la présence des valeurs 1.0 dans la diagonale-).

Le test MSA compare les magnitudes des coefficients de corrélation observées avec celle des coefficients partiels. Le coefficient obtenu doit être supérieur à 0,50 pour être acceptable et, la qualité s'accroît en tendant vers 1. Kaiser (1974) suggère une gradation selon les points de référence suivants : inacceptable en-dessous de 0,50, médiocre entre 0,50 et 0,60, moyen entre 0,60 et 0,70, bien entre 0,70 et 0,80, très bien entre 0,80 et 0,90 et excellent au-delà de 0,90.

#### La dimensionnalité de l'échelle de mesure

L'analyse factorielle permet de vérifier la dimensionnalité de l'échelle. Pour les échelles standardisées, chacune des mesures apparaissant dans la matrice de corrélation a une variance de 1.0 et la variance totale dans la matrice correspond à la somme des variances de chaque variable. La répartition de la variance totale est répartie entre les différentes composantes que l'on désire extraire. La répartition de la variance totale se calcule à partir de la valeur propre (ou eigenvalue) de chaque composante. L'algorithme utilisé en ACP fait en sorte de

maximiser la variance expliquée par la première composante. La deuxième composante extraite vient expliquer une portion additionnelle de variance, indépendante de la première et, correspond à une proportion plus faible que la précédente. Selon Kaiser (1960), l'extraction des composantes doit s'arrêter dès qu'une valeur propre devient inférieure à 1.0. En outre, les facteurs doivent restituer un minimum de 50% de la variance.

### La structuration des items

Il s'agit de retenir des items qui sont fortement corrélés avec les facteurs jugés les plus importants (Evrard et al., 2003). A ce propos, deux indices pourront être utilisés :

- La qualité de représentation de chaque item avec la solution factorielle initiale (la communalité). , qui doit être examinée avant l'extraction du nombre restreint de facteurs. Selon Igalens et Roussel (1998), les items qui ont une variance expliquée par les axes principaux inférieure à 0,40 doivent être éliminés. Le niveau de représentation est considéré comme moyen pour un seuil de 0,40, bon pour un seuil de 0,65 et excellent lorsqu'il dépasse 0,80 (Evrard et al., 2003).
- La contribution factorielle de chaque item à la solution factorielle initiale après rotation. Après la détermination du nombre d'axes à retenir, la rotation permet d'augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certains items avec ces axes et ainsi de simplifier la structure obtenue. Deux grands types de rotation sont notamment utilisés : la rotation orthogonale (Varimax) pour laquelle les axes de référence sont déplacés en maintenant l'angle de 90° qui les sépare, préservant ainsi l'indépendance des composantes ; la rotation oblique (Oblimin) qui déplace les axes de référence en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux. Certains auteurs critiquent l'approche oblique qui ajouterait selon eux une transformation artificielle des données, alors que l'approche orthogonale est mathématiquement beaucoup plus simple. A l'inverse, les tenants de l'approche oblique affirment qu'elle respecte et colle beaucoup plus à la réalité des phénomènes étudiés, puisque les construits sont pratiquement toujours corrélés entre eux. Preacher et MacCallum (2003) jugent indéfendable d'imposer une structure d'indépendance à des dimensions qui sont effectivement corrélées. Selon eux, si le chercheur ne sait pas clairement comment les dimensions sont reliées entre elles, il n'est pas légitime d'assumer qu'elles sont indépendantes et il sera alors préférable d'examiner la solution oblique et de vérifier s'il y a une corrélation entre les dimensions extraites, quitte à revenir ensuite à une

solution orthogonale, s'il n'y a vraiment pas de corrélation entre les dimensions. Ainsi, nous procéderons d'abord à une rotation Varimax qui simplifie la structure de la solution en maximisant la variance des composantes.

Concernant la contribution factorielle, un item doit être éliminé s'il n'a aucune contribution supérieure à 0,50 sur l'un des facteurs identifiés (Evrard et al., 2003 ; Scarpello et al., 1988) ou, s'il a des contributions supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs (Blau, 1993 ; Brown, 2006).

### L'analyse de cohérence interne

Un instrument est dit fiable si, lorsque l'on mesure plusieurs fois un même phénomène, il donne les mêmes résultats dans les mêmes circonstances. L'analyse de fiabilité se fait avec le calcul de l'alpha de Cronbach, qui est un indicateur permettant d'évaluer la cohérence interne d'un ensemble d'items censé contribuer à mesurer l'analyse d'un phénomène. Selon Evrard et al. (2003), l'alpha de Cronbach est utilisé après l'analyse factorielle après rotation et épuration des items. Pour contrôler la fiabilité de l'échelle de mesure, il convient de supprimer les items qui affaiblissent la valeur de l'alpha de Cronbach en-deçà de 0,70. Concernant une recherche exploratoire, l'alpha de Cronbach doit être compris entre 0,60 et 0,80.

Nous allons maintenant présenter les résultats pour chacune des variables.

#### **6.5.4.1. La performance subjective**

##### Factorabilité

Tableau 29 : Test de spécificité et indice KMO de l'échelle de mesure de la performance subjective

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,763
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	179,613
	ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

Dimensionnalité

Tableau 30 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de la performance subjective

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,136	52,268	52,268	3,136	52,268	52,268
2	,926	15,440	67,708			
3	,608	10,129	77,837			
4	,586	9,772	87,609			
5	,506	8,435	96,044			
6	,237	3,956	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'analyse factorielle révèle l'unidimensionnalité de l'échelle. La première composante représente 52% de la variance expliquée.

Structuration des items

Tableau 31 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de la performance subjective

Item	Communalité	Poids factoriel
Perf1	0,488	0,699
Perf2	0,438	0,662
Perf3	0,462	0,680
Perf4	0,544	0,738
Perf5	0,560	0,749
Perf6	0,643	0,802

Tous les items ont une communalité supérieure à 0,40 et des poids factoriels satisfaisants.

### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,8124 et il n'est pas amélioré par le retrait de l'un quelconque des six items.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 14.

### **6.5.4.2. L'effort**

### Factorabilité

Tableau 32 : Indice KMO et test de spécificité de Bartlette pour l'échelle de l'effort

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,835
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	222,575
	ddl	10
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

### Dimensionnalité

Tableau 33 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'effort

#### Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	3,275	65,508	65,508	3,275	65,508	65,508
2	,714	14,273	79,782			
3	,450	9,007	88,788			
4	,358	7,166	95,954			
5	,202	4,046	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'échelle est unidimensionnelle et la première composante représente 65% de la variance expliquée.

### Structuration des items

Tableau 34 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'effort

Item	Communalité	Poids factoriel
Effort1	0,409	0,639
Effort2	0,791	0,889
Effort3	0,771	0,878
Effort4	0,628	0,793
Effort5	0,676	0,822

Tous les items ont une communalité supérieure à 0,40 et des poids factoriels satisfaisants.

### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,8559. Cet alpha de Cronbach peut être amélioré à 0,8801 en supprimant l'item n°1 (« Je travaille sans relâche pour atteindre mes objectifs commerciaux »). Compte tenu d'un bon alpha de Cronbach et du faible nombre d'items (5), nous pensons préférable de conserver cet item.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 15.

#### **6.5.4.3. L'esprit de compétition**

### Factorabilité

Tableau 35 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour l'esprit de compétition

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,823
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	889,430
	ddl	120
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

Dimensionnalité

Tableau 36 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition

**Variance totale expliquée**

Composant	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés
1	6,889	43,054	43,054	6,889	43,054	43,054	3,247	20,296	20,296
2	1,857	11,605	54,659	1,857	11,605	54,659	3,218	20,110	40,406
3	1,515	9,468	64,127	1,515	9,468	64,127	3,011	18,817	59,223
4	1,124	7,023	71,150	1,124	7,023	71,150	1,908	11,927	71,150
5	,799	4,996	76,146						
6	,736	4,600	80,746						
7	,620	3,878	84,624						
8	,477	2,982	87,605						
9	,421	2,631	90,236						
10	,368	2,301	92,537						
11	,324	2,024	94,561						
12	,267	1,666	96,227						
13	,196	1,225	97,452						
14	,190	1,186	98,638						
15	,128	,801	99,438						
16	988E-02	,562	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'analyse factorielle révèle une échelle en quatre dimensions. Les quatre premières composantes représentent 71% de la variance expliquée. Nous retrouvons les quatre dimensions issues de la littérature : le désir de vies stimulantes et plaisantes, l'intérêt porté à autrui (altruisme, esprit des autres), l'attrait et l'envie du succès et, l'indépendance dans le choix des buts.

Structuration des items

Tableau 37 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition

Item	Communalité	Poids factoriel			
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
Compet1	0,560	0,517	0,344	0,413	
Compet2	0,770			0,857	
Compet3	0,734				0,828
Compet4	0,597	0,318		0,672	
Compet5	0,768	0,710	0,395	0,321	
Compet6	0,698	-0,735			-0,387
Compet7	0,811			0,794	0,350
Compet8	0,651	0,556	0,508		
Compet9	0,831	0,835	0,327		
Compet10	0,712	0,666	0,405	0,323	
Compet11	0,664			0,747	
Compet12	0,647		0,753		
Compet13	0,761		0,523		0,689
Compet14	0,785		0,756	0,330	
Compet15	0,756	0,386	0,757		
Compet16	0,639		0,545		0,585

Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,40. En revanche, les items Compet1, Compet4, Compet5, Compet6, Compet7, Compet8, Compet9, Compet10, Compet13, Compet14, Compet15, Compet16 sont fortement corrélés avec un ou plusieurs axes et, de ce fait, devraient être rejetés.

Afin de vérifier s'il y a corrélation ou non entre les items, nous établissons la matrice de corrélation factorielle, qui nous donne le résultat suivant :

Tableau 38 : Matrice de corrélation factorielle de l'esprit de compétition

**Matrice de corrélation factorielle**

Facteur	1	2	3	4
1	1,000	,386	,259	,495
2	,386	1,000	9,485E-02	,336
3	,259	9,485E-02	1,000	,169
4	,495	,336	,169	1,000

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Nous constatons une corrélation significative entre les facteurs : le facteur 1 avec les facteurs 2 et 4 et le facteur 2 avec les facteurs 1 et 4. Cette confirmation d'une corrélation entre les facteurs semble justifier d'opter pour une solution oblique dans le choix de la rotation. En effectuant une telle rotation, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 39 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition (rotation oblique)

Item	Communalité	Poids factoriel			
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
Compet1	0,560	0,502			
Compet2	0,770		0,915		
Compet3	0,734				-0,717
Compet4	0,597		0,647		
Compet5	0,768	0,750			
Compet6	0,698	-0,805			0,440
Compet7	0,811		0,820		
Compet8	0,651	0,553			
Compet9	0,831	0,905			
Compet10	0,712	0,688			
Compet11	0,664		0,760		
Compet12	0,647			0,611	
Compet13	0,761			0,835	
Compet14	0,785			0,569	

Item	Communalité	Poids factoriel			
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4
Compet15	0,756			0,475	0,416
Compet16	0,639			0,829	

A la suite cette analyse, les items Compet6 (« J'aime être en concurrence, parce que ça me permet de me sentir meilleur que les autres ») et Compet15 (« A travers la concurrence, j'ai le sentiment de participer au bien-être des autres») doivent être rejetés. Cependant, l'item n°6 mérite réflexion. En effet, selon Ryckman et al. (1996), il s'agit d'un item inversé, mais l'est-il vraiment ? En effet, la concurrence avec autrui, même si elle n'est une finalité en soi, n'est-elle pas un moyen d'abord de se dépasser, mais aussi peut-être secondairement, de s'évaluer par rapport à eux ?

#### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,8692. L'alpha de Cronbach est amélioré à 0,8726 en retirant l'item n°3 (« Une situation de concurrence peut engendrer de l'amitié »). L'alpha de Cronbach étant néanmoins très satisfaisant, nous pensons préférable de conserver cet item.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 16.

#### **6.5.4.4. La rigueur**

#### Factorabilité

Tableau 40 : Indice KMO et test de spécificité de Bartlett pour l'échelle de la rigueur

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,629
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	342,328
	ddl	105
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est moyen à 0,629 et n'est pas amélioré en supprimant l'item qui a la qualité de représentation la plus faible (item n° 14 : « Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu »). Le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

Dimensionnalité

Tableau 41 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de la rigueur

**Variance totale expliquée**

Composant	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés de facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,652	24,347	24,347	3,652	24,347	24,347	2,133	14,220	14,220
2	1,940	12,934	37,281	1,940	12,934	37,281	2,001	13,341	27,561
3	1,349	8,992	46,273	1,349	8,992	46,273	1,830	12,203	39,764
4	1,189	7,926	54,199	1,189	7,926	54,199	1,748	11,652	51,416
5	1,126	7,509	61,708	1,126	7,509	61,708	1,544	10,291	61,708
6	,995	6,635	68,343						
7	,882	5,878	74,221						
8	,749	4,996	79,216						
9	,683	4,554	83,771						
10	,614	4,093	87,864						
11	,563	3,751	91,615						
12	,412	2,748	94,363						
13	,377	2,515	96,879						
14	,279	1,860	98,738						
15	,189	1,262	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

L'analyse factorielle révèle une échelle en cinq dimensions. Dans la littérature, nous avons vu qu'il n'y a pas de consensus concernant le nombre de facettes de ce trait, qui vont de deux à

sept facettes selon les chercheurs (nous avons proposé en synthèse de retenir quatre facettes). Ces cinq dimensions représentent 62% de la variance expliquée.

Structuration des items

Tableau 42 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de la rigueur

Item	Communalité	Poids factoriel				
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
Rig1	0,862				0,873	
Rig2	0,823		0,309		0,831	
Rig3	0,693			0,817		
Rig4	0,493	0,434	0,540			
Rig5	0,487		0,485			0,322
Rig6	0,542	0,639				
Rig7	0,613					0,774
Rig8	0,522					0,653
Rig9	0,732	0,580		0,442		
Rig10	0,613		0,601	0,309		0,334
Rig11	0,553	0,686				
Rig12	0,578		0,738			
Rig13	0,699	0,703	0,319			
Rig14	0,470			0,596		
Rig15	0,575	0,322	0,375	0,525		

Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,40. En revanche, les items Rig2, Rig4, Rig5, Rig9, Rig10, Rig13 et Rig15 sont fortement corrélés avec un ou plusieurs axes et devraient donc de ce fait être rejetés.

Afin de vérifier s'il y a corrélation ou non entre les items, comme précédemment, nous établissons la matrice de corrélation factorielle, qui nous donne le résultat suivant :

Tableau 43 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de la rigueur

**Matrice de corrélation factorielle**

Facteur	1	2	3	4	5
1	1,000	,180	-,320	,141	,294
2	,180	1,000	-8,47E-02	-1,17E-02	7,057E-02
3	-,320	-8,47E-02	1,000	-,188	-,267
4	,141	-1,17E-02	-,188	1,000	,238
5	,294	7,057E-02	-,267	,238	1,000

Méthode d'extraction : Factorisation en axes principaux.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Certains facteurs semblant moyennement corrélés entre eux (facteurs 1 et 5 ; facteurs 3 et 5 ; facteurs 4 et 5), nous décidons de faire une analyse avec une rotation oblique, qui nous amène au résultat suivant :

Tableau 44 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de la rigueur (rotation oblique)

Item	Communalité	Poids factoriel				
		Axe 1	Axe 2	Axe 3	Axe 4	Axe 5
Rig1	0,862				0,907	
Rig2	0,823				0,841	
Rig3	0,693					0,831
Rig4	0,493	0,531				
Rig5	0,487					
Rig6	0,542		0,672			
Rig7	0,613			0,776		
Rig8	0,522			0,665		
Rig9	0,732		0,540			
Rig10	0,613	0,575				
Rig11	0,553		0,672			
Rig12	0,578	0,746				
Rig13	0,699		0,665			
Rig14	0,470					0,577
Rig15	0,575					

Seuls les items Rig5 (« Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises ») et Rig15 (« Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout ») n'ont aucun poids factoriels et doivent ainsi être rejetés.

### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,7198 et pourrait être amélioré à 0,7474 en supprimant l'item n°6 (« Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter »). L'amélioration de l'alpha de Cronbach n'étant pas substantielle, nous pensons préférable de garder cet item.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 17.

#### **6.5.4.5. L'estime de soi**

### Factorabilité

Tableau 45 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour l'estime de soi

<b>Indice KMO et test de Bartlett</b>		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,805
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	398,280
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

## Dimensionnalité

Tableau 46 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'estime de soi

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total
1	4,087	51,085	51,085	4,087	51,085	51,085	3,386
2	1,446	18,075	69,160	1,446	18,075	69,160	3,112
3	,752	9,395	78,555				
4	,579	7,235	85,790				
5	,463	5,791	91,580				
6	,302	3,771	95,351				
7	,276	3,455	98,806				
8	9,551E-02	1,194	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

L'analyse factorielle révèle une échelle à deux dimensions, qui correspondent à la compétence et à la valeur comme nous l'avons vu dans la revue de littérature. Ces deux dimensions représentent 69% de la variance expliquée.

## Structuration des items

Tableau 47 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'estime de soi

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Esti1	0,838		0,873
Esti2	0,914	0,325	0,899
Esti3	0,782		0,884
Esti4	0,439	0,662	
Esti5	0,629	0,728	0,314
Esti6	0,676	0,741	0,356

Esti7	0,598	0,732	
Esti8	0,657	0,802	

Tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,40. Cependant, les items Esti2, Esti5 et Esti6 sont fortement corrélés avec l'autre axe et devraient de ce fait être rejetés. Aux fins de vérification de la corrélation entre les items, nous produisons la matrice de corrélation factorielle, qui se présente ainsi :

Tableau 48 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de l'estime de soi

**Matrice de corrélation factorielle**

Facteur	1	2
1	1,000	-,479
2	-,479	1,000

Méthode d'extraction :  
Factorisation en axes principaux.  
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

Les facteurs sont fortement corrélés négativement, aussi poursuivons-nous avec une analyse en pratiquant une rotation oblique.

Tableau 49 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de la rigueur (rotation oblique)

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Esti1	0,838		-0,860
Esti2	0,914		-0,877
Esti3	0,782		-0,925
Esti4	0,439	0,705	
Esti5	0,629	0,712	
Esti6	0,676	0,718	
Esti7	0,598	0,728	
Esti8	0,657	0,826	

Tous les poids factoriels sont satisfaisants.

### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,8293 et pourrait être amélioré à 0,8361 en supprimant l'item n°4 (« Je pense que je n'ai pas à être fier(e) de beaucoup de choses »). L'amélioration n'étant pas majeure, nous préférons conserver cet item.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 18.

#### **6.5.4.6. L'efficacité personnelle**

### Factorabilité

Tableau 50 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlette pour l'échelle de l'efficacité personnelle

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,596
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	111,695
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Le KMO est inférieur à 0,70. En supprimant l'item n°2 (« J'ai du mal à mettre la pression à un client »), qui affiche la qualité de représentation la plus faible (0,384), le KMO présente un résultat plus satisfaisant :

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,768
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	236,022
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

Dimensionnalité

Tableau 51 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total
1	2,333	33,327	33,327	2,333	33,327	33,327	2,024
2	1,482	21,171	54,499	1,482	21,171	54,499	1,964
3	,915	13,077	67,576				
4	,802	11,461	79,037				
5	,600	8,568	87,605				
6	,531	7,588	95,193				
7	,336	4,807	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

L'analyse factorielle met en lumière une échelle à deux dimensions (la tâche et la situation).

Ces deux facteurs représentent 55% de la variance expliquée.

Structuration des items

Tableau 52 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Effi1	0,483	0,480	0,502
Effi2	0,384		0,619
Effi3	0,414	0,632	
Effi4	0,672		0,819
Effi5	0,570		0,745
Effi6	0,675	0,821	
Effi7	0,617	0,785	

Hormis l'item n°2, tous les items ont une qualité de représentation supérieure à 0,40. Cependant, l'item n°1 est fortement corrélé sur les deux axes. Afin de vérifier s'il y a corrélation ou non entre les items, nous établissons la matrice de corrélation factorielle, qui nous donne le résultat suivant :

Tableau 53 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle

**Matrice de corrélation factorielle**

Facteur	1	2
1	1,000	,297
2	,297	1,000

Méthode d'extraction :  
 Factorisation en axes principaux.  
 Méthode de rotation : Oblimin avec  
 normalisation de Kaiser.

Une corrélation entre les deux facteurs étant identifiée, nous poursuivons en effectuant une analyse avec une rotation oblique, qui amène au résultat suivant :

Tableau 54 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle (rotation oblique)

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Effi1	0,483		
Effi2	0,384		0,626
Effi3	0,414	0,629	
Effi4	0,672		0,835
Effi5	0,570		0,744
Effi6	0,675	0,831	
Effi7	0,617	0,800	

Seul l'item n°1 (« Je suis un bon vendeur ») n'a aucun poids factoriel.

#### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,6362 et ne peut pas être amélioré en supprimant l'un quelconque des 7 items. C'est pourquoi, nous préférons conserver l'item n°2 dans sa formulation actuelle, qui pourrait peut-être expliquer les résultats que nous avons observés concernant le KMO. Nous pourrions formuler cet item « Je suis mal à l'aise quand il faut mettre la pression à un client » ; cependant, même si la formulation actuelle peut amener à un jugement négatif sur soi, la différence entre ces deux formulations est assez ténue.

Tous les résultats détaillés de la recherche factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 19.

#### **6.5.4.7. Le plateau de carrière subjectif**

#### Factorabilité

Tableau 55 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour le plateau de carrière subjectif

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,758
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	433,983
	ddl	28
	Signification de Bartlett	,000

L'indice KMO est satisfaisant et le test de sphéricité de Bartlett est significatif.

Cependant, le KMO pourrait être amélioré en supprimant l'item n°8 (« J'ai la possibilité de participer à la prise de décision »), qui présente une très faible qualité de représentation (0,279). Les résultats seraient les suivants :

**Indice KMO et test de Bartlett**

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,770
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	396,524
	ddl	21
	Signification de Bartlett	,000

Dimensionnalité

Tableau 56 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure du plateau subjectif

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total
1	3,614	45,180	45,180	3,614	45,180	45,180	3,200
2	2,016	25,206	70,386	2,016	25,206	70,386	2,890
3	,913	11,415	81,801				
4	,666	8,325	90,126				
5	,261	3,257	93,384				
6	,190	2,380	95,763				
7	,187	2,341	98,104				
8	,152	1,896	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Deux dimensions sont identifiées (le plateau structurel et le plateau de contenu), qui représentent 70% de la variance totale.

Structuration des items

Tableau 57 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure du plateau subjectif

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Plat1	0,860		0,917
Plat2	0,825		0,903
Plat3	0,863		0,915
Plat4	0,440	0,564	0,348
Plat5	0,699	0,830	
Plat6	0,811	0,900	
Plat7	0,854	0,923	
Plat8	0,279	0,495	

Seul l'item n°8 (« J'ai la possibilité de participer à la prise de décision ») a une qualité de représentation très en-deçà de 0,40. L'item n°4 est corrélé aux deux axes et nous établissons la matrice de corrélation factorielle, qui donne le résultat suivant :

Tableau 58 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de mesure du plateau subjectif

**Matrice de corrélation factorielle**

Facteur	1	2
1	1,000	-,326
2	-,326	1,000

Méthode d'extraction :  
Factorisation en axes principaux.  
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

La corrélation entre les deux facteurs étant confirmée, nous effectuons une nouvelle analyse avec une rotation oblique, qui présente le résultat suivant :

Tableau 59 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure du plateau subjectif (rotation oblique)

Item	Communalité	Poids factoriel	
		Axe 1	Axe 2
Plat1	0,860		0,925
Plat2	0,825		0,918
Plat3	0,863		0,920
Plat4	0,440	0,532	
Plat5	0,699	0,844	
Plat6	0,811	0,932	
Plat7	0,854	0,947	
Plat8	0,279		

Seul l'item n°8 n'a aucun poids factoriel, ce qui peut s'expliquer par le fait que cet item n'est pas réellement lié au plateau de contenu.

#### Fiabilité

L'alpha de Cronbach est de 0,8132 et pourrait être porté à 0,8156 en supprimant l'item n°8. Cette amélioration n'est pas substantielle, pour un alpha de Cronbach initial satisfaisant, aussi préférons-nous conserver cet item.

Tous les résultats détaillés de cette analyse factorielle exploratoire pour cette variable sont présentés en annexe 20.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de préciser les contours de la population à étudier et, pour chacune des variables concernées, explicatives et à expliquer, d'indiquer les échelles de mesure qui sont utilisées. Enfin, le traitement des données issues de la recherche exploratoire permettent de confirmer les qualités psychométriques des échelles de mesure.

Il ressort de cette analyse factorielle exploratoire que certains items des échelles de mesure ne satisfont pas aux critères de qualité communément admis :

- Pour l'échelle de mesure de l'esprit de compétition : les items 6 et 15.
- Pour l'échelle de la rigueur : les items 5 et 15.
- Pour l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle : les items 1 et 2.
- Pour l'échelle de mesure du plateau subjectif : l'item 8.

Cependant, compte tenu de la fiabilité des instruments de mesure, nous décidons de conserver l'ensemble des items de toutes les échelles de mesure. Le tableau ci-dessous présente en synthèse les résultats de fiabilité obtenus :

Tableau 60 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure

<b>Variables</b>	<b>Nombre d'items</b>	<b>Valeur de l'alpha de Cronbach</b>
Performance subjective	6	0,81
Effort	5	0,86
Esprit de compétition	16	0,87
Rigueur	15	0,72
Estime de soi	8	0,83
Efficacité personnelle	7	0,64
Plateau subjectif	8	0,81

Nous allons maintenant procéder aux analyses confirmatoires des échelles de mesure, sur la base d'un nouvel échantillon.

## **Chapitre VII : Les résultats de la recherche et les implications managériales**

Dans ce chapitre, nous allons préciser les conditions expérimentales de cette recherche, puis nous en présenterons les résultats, ainsi que les implications managériales qui peuvent en découler et nous indiquerons quelles sont les limites de cette recherche, ainsi que les voies de recherche future qui peuvent être identifiées.

## **7.1. Les conditions expérimentales de la recherche**

Dans un premier temps nous allons préciser le choix qui a été fait concernant l'échantillon, puis nous présenterons les choix méthodologiques de cette recherche.

### **7.1.1. Définition de l'échantillon**

#### Le processus de vente au sein de l'échantillon

Cet échantillon de convenance est composé de vendeurs industriels, qui opèrent dans un schéma reconnu de vente. Deux types de vente sont représentés dans cet échantillon : une vente plutôt orientée vers le conseil marketing (nouveaux produits et merchandising) et la promotion (les produits de grande consommation « PGC ») et, une vente où l'activité de prospection est primordiale (assurances et Business to Business « B to B »).

Pour les entreprises de la grande consommation, la vente se fait auprès des enseignes de la grande distribution. Le fichier clients est ainsi très défini et il est la conséquence des accords annuels ou, plus rarement, pluriannuels passés entre ces entreprises et les différentes enseignes de la grande distribution. Le vendeur terrain fait ainsi partie d'une chaîne dont il est le dernier maillon. En effet, ces accords sont négociés par une équipe de vente spécifique : les comptes-clefs nationaux ou directeurs d'enseigne. Ensuite, ces accords sont diffusés, pour la partie qui les concerne directement, aux équipes de vente sur le terrain dont la mission sera d'appliquer et d'optimiser ces accords nationaux, parfois également complétés par des accords régionaux, pour les enseignes qui rajoutent un niveau de négociation, Galec-Leclerc notamment. Il convient de préciser que ces accords nationaux sont reconduits d'année en année et que toutes les grandes entreprises de la grande consommation sont présentes au sein

de toutes les enseignes. La fidélisation du client a tout son sens dans ce type de rapports commerciaux.

Deux grands types de mode d'application des accords nationaux en produits de grande consommation coexistent : un mode centralisé et un mode décentralisé. Dans le mode centralisé (Casino par exemple), la marge de manœuvre au point de vente dans l'application des accords définis en centrale est quasiment inexistante. Pour le vendeur, il s'agira de faire respecter à la lettre ces accords, tout en tentant, à la marge, de les optimiser (étendre son emplacement en rayon par exemple). Chaque compétiteur essayant d'obtenir le plus possible dans l'application de ces accords, ils se livrent un lutte acharnée sur le plan du merchandising notamment.

Pour le mode décentralisé (Auchan, Galec-Leclerc par exemple), les accords prévoient une marge de manœuvre en point de vente, pour des opérations promotionnelles et des actions spécifiques (introduction de nouveaux produits par exemple) qui seront négociées régionalement et/ou localement. Le rôle du vendeur, outre l'aspect de conseil qui reste au cœur, revêt un nouvel aspect de négociation au point de vente.

Les organisations « PGC » de notre échantillon sont des firmes multinationales reconnues (l'une d'origine française et l'autre d'origine nord-américaine), qui comptent parmi les acteurs majeurs de leurs marchés respectifs. L'une intervient sur le marché des cosmétiques et de l'hygiène corporelle et l'autre opère sur le marché des boissons alcoolisées.

En nous référant à la taxinomie des vendeurs de Desormeaux (1987)<sup>91</sup>, les vendeurs des produits de grande consommation appartiennent à la typologie du « vendeur commercial ».

Pour les deux entreprises du secteur de l'assurance de notre échantillon, leurs vendeurs s'adressent à une population variée de professionnels : PME, artisans et professions libérales, à laquelle ils proposent des produits de retraite, de prévoyance et de santé. Pour ces vendeurs, l'activité de prospection est primordiale, car ils recrutent leurs nouveaux clients sur la base des fichiers prospects qui leur sont fournis par leurs organisations respectives, au sein du secteur géographique dont ils ont la charge.

Outre l'activité de prospection qui a été évoquée, une composante majeure du rôle des vendeurs « Assurances » est également le conseil qu'ils apportent à leurs clients, sur des sujets très techniques et dans des contextes légaux et institutionnels qui évoluent

---

<sup>91</sup> Nous préférons faire référence à cette taxinomie qui paraît plus représentative du contexte européen, plutôt qu'à celle de Moncrief et al. (2006) : Moncrief W.C., Marshall G.W., Lassk F.G. (2006), A contemporary taxonomy of sales positions, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 55-65.

régulièrement. La fidélisation du client via sa satisfaction est un élément-clef de la relation avec le client. Les vendeurs de notre échantillon négocient dans le cadre des prérogatives et des limites qui leurs sont données par leur hiérarchie et ils ont une relative liberté pour évoluer dans ce cadre. Le processus de négociation est assez long entre le premier rendez-vous et l'accord final, qui engage les deux parties sur une longue période. En outre, ces vendeurs ont la particularité de vendre à une faible fréquence, car le renouvellement des achats se fait quasi automatiquement.

Les deux entreprises « Assurances » de notre échantillon sont des acteurs reconnus sur leurs marchés, même si l'une est davantage en position de challenger, puisqu'il s'agit d'une diversification de la société-mère. Il convient de préciser que ce secteur est très concurrentiel et en phase de consolidation. Ces deux sociétés sont d'origine française.

Selon la typologie de Desormeaux (1987), ces vendeurs « Assurances » sont la catégorie « vendeur de développement ».

Pour les deux entreprises B to B de notre échantillon, leurs vendeurs s'adressent à des populations différentes. Pour l'une de ces entreprises, l'acte de vente est issu essentiellement de la réponse à des appels d'offres du monde hospitalier sur des produits d'hygiène (marchés publics et privés). Le vendeur fait très peu de prospection et son activité avec le client est très encadrée par le cahier des charges issu de l'appel d'offre. Cependant, l'activité de conseil du vendeur existe bien, même si c'est la satisfaction du client, au travers notamment du respect du cahier des charges, qui est un point-clef de la relation client. Dans ce type de relation commerciale, le vendeur a une autonomie limitée et cherche lui aussi à optimiser le cahier des charges, même si, à la marge, des actions de négociation complémentaires sont envisageables. Pour l'autre entreprise, elle intervient dans l'univers de l'hygiène antiparasitaire et ses clients sont toutes les entreprises, administrations et institutions qui sont soumises à des règles d'hygiène. Hormis les contrats qui sont négociés nationalement ou les réponses à appels d'offres, le vendeur a une activité de prospection importante sur son secteur de vente. En outre, dans le cadre de la politique commerciale fixée par l'entreprise, le vendeur a une certaine latitude d'action dans sa négociation avec les différents types de clients de son secteur de vente. Pour ces vendeurs également, il s'agit d'une vente relationnelle, fondée sur la satisfaction et la fidélisation du client. Il faut noter que l'aspect technique des produits peut induire l'intervention d'interlocuteurs variés dans le processus de décision du client.

Selon la typologie de Desormeaux (1987), ces vendeurs entrent dans la catégorie du « vendeur industriel ».

Ces deux entreprises sont les filiales françaises d'une firme multinationale nord-américaine.

### Le système de contrôle de la force de vente au sein de l'échantillon

Pour l'ensemble de ces vendeurs, leur organisation dispose d'un système de contrôle de la force de vente qui permet une évaluation de la performance soit quantitative, soit qualitative et qualitative. Il en résulte que ces organisations ont toutes été en mesure d'opérer une catégorisation de tous leurs vendeurs et ainsi de pouvoir faire la distinction attendue entre vendeurs performants (les vendeurs qui sont au-delà des standards de la performance attendue pour le poste) et les vendeurs standards (les vendeurs qui sont dans les standards de la performance attendue pour le poste). En outre, ces organisations pratiquent chaque année, sinon cette catégorisation, à tout le moins une classification de leurs vendeurs qui va servir de base aux décisions d'augmentation de salaire au mérite et de promotion. Afin d'éviter la prise en compte exagérée de phénomènes conjoncturels, nous avons demandé à nos interlocuteurs de procéder à cette catégorisation en prenant en compte, dans la mesure du possible, les réalisations sur les trois dernières années.

Notre objectif est de prendre en compte à la fois la performance objective mesurée par l'entreprise au travers de son système de contrôle de la force de vente et la performance subjective que le vendeur perçoit.

Peu de recherches ont croisé la performance objective et la performance subjective. En effet, la plupart des recherches sur la performance du vendeur se sont fondées, soit sur la performance objective, soit sur la performance subjective (Cf. le tableau 24 au chapitre précédent). Croiser les deux appréciations permettra de vérifier si les vendeurs labellisés performants par leur organisation ont tendance à sous-évaluer leur niveau de performance et, pour les vendeurs peu ou moins performants de surestimer leur niveau de performance.

Bien entendu, l'évaluation de la performance du vendeur par l'entreprise se fait sur la base d'un processus et de critères qui lui sont propres, le tableau ci-dessous précise le type de l'évaluation de la performance :

Tableau 61 : Critères d'évaluation de la performance des vendeurs de l'échantillon

<b>Entreprise</b>	<b>Secteur</b>	<b>Critères quantitatifs</b>	<b>Critères qualitatifs</b>
A	PGC	X	X
B	PGC	X	X
C	Assurances	X	
D	Assurances	X	
E	B to B	X	
F	B to B	X	X

Nous observons qu'assez majoritairement les entreprises de l'échantillon pratiquent une évaluation croisée de la performance des vendeurs, sauf en ce qui concerne le secteur de l'assurance où l'évaluation est essentiellement d'ordre quantitatif (le chiffre d'affaires).

#### **7.1.2. Sélection, caractéristiques sociologiques et taille de l'échantillon**

La sélection des entreprises participantes a été un travail de longue haleine, puisque les premiers contacts ont été pris à la fin du premier semestre 2008 et les derniers contacts l'ont été à l'automne 2009. Les réponses ont été collectées de février 2009 à janvier 2010.

Les organisations ont été approchées plutôt par l'intermédiaire du directeur commercial ou du directeur des ventes et, accessoirement, par le directeur des ressources humaines ou le responsable RH de la force de vente. Les responsables contactés se sont montrés très réceptifs au projet soutenu par cette recherche et très concernés par la problématique soulevée. Afin de les aider à présenter en interne le contenu de cette recherche doctorale, un document la précisant a été systématiquement adressé (annexe 21). Afin d'être encore plus attractif, un objectif complémentaire était indiqué, qui concernait le rôle du superviseur dans la performance du vendeur.

Néanmoins, des freins sont vite apparus dans nombre d'organisations, notamment :

- La crise économique et la nécessité de concentrer l'énergie de la force de vente sur des actions liées au maintien du chiffre d'affaires, en évitant de les solliciter pour des demandes qui n'entrent pas dans ce champ.

- Des réorganisations ou des prévisions de réorganisation de forces de vente à la suite de rachat ou de fusion.
- La crainte liée au titre de la thèse et aux inquiétudes que le terme de performance pourrait faire naître, même s'il ne s'agit pas d'évaluer la performance du vendeur, mais de mettre en lumière des déterminants de cette performance. Ce sont essentiellement les responsables des ressources humaines qui ont mis leur veto à cet égard.

Lors de nos différents contacts avec ces différents responsables, nous avons pu remarquer qu'ils sont davantage habitués à répondre à des questionnaires du type étude de marché ou étude d'opinion et que des questionnaires de recherche académique leur sont plus beaucoup plus étrangers. Ce manque de compréhension de la recherche académique semble entraîner une réticence certaine à y faire participer leurs équipes.

Pour toutes les organisations sauf une, le questionnaire a été adressé à l'ensemble des vendeurs. En effet, une organisation du secteur de l'assurance a sélectionné elle-même un échantillon égal de vendeurs performants et de vendeurs standards parmi trois de ses directions régionales, car diffuser ce questionnaire auprès de l'ensemble des vendeurs (700) de ce réseau aurait été trop astreignant.

Cette difficulté de l'accès au terrain pour ce qui concerne les populations de vendeurs a été observée précédemment (Fournier et Ganassali, 2008).

Nous présentons dans le tableau ci-après une synthèse des contacts et des réponses :

Tableau 62 : Synthèse du suivi du terrain de la recherche principale

Secteur d'activité	Produits de grande consommation	Assurances	B to B
Réponses positives	2	2	2
Réponses négatives	22	1	4
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>3</b>	<b>6</b>

Ensuite, il convient de sélectionner des organisations qui présentent une variété en termes de pyramide des âges, afin d'avoir tout à la fois des vendeurs juniors, des vendeurs confirmés et des vendeurs seniors et donc, à la fois des vendeurs en situation de plateau de carrière et des vendeurs en non-situation de plateau de carrière. Cependant, cette sélection ne peut s'analyser qu'a posteriori, car il semble bien difficile de pouvoir le faire a priori.

Enfin, concernant la formation académique des vendeurs de l'échantillon, celle-ci est fonction des critères retenus dans la politique Ressources Humaines en matière de recrutement et de sélection des vendeurs. Néanmoins, peu d'organisations n'embauchent que des vendeurs Bac+2/+3 ou que des vendeurs Bac+5, les choix en la matière sont pragmatiques, en ce sens que si une majorité de vendeurs est de formation initiale Bac+2/+3, les entreprises recrutent un volant de vendeurs Bac+5, qui constituent des profils plus évolutifs et s'inscrivent ainsi dans le « vivier » de l'entreprise. De la même manière, il paraît difficile de sélectionner les organisations par rapport à la parité hommes-femmes observée au sein de leur organisation de force de vente. Là encore, la constitution de l'échantillon représente ce que l'entreprise a construit au fil du temps, en fonction de ses besoins de recrutement et des profils disponibles qu'elle a pu trouver.

Pour ce qui concerne la politique de recrutement en fonction du niveau d'expérience, les organisations ont toutes des approches différentes et variées dans le temps, en recherchant des vendeurs sans expérience et des vendeurs avec une première expérience. Quoiqu'il en soit, ces deux types de profils se retrouvent au sein des équipes de vente, même si les entreprises de plus grande taille, qui disposent souvent d'une politique de mobilité interne, ont plutôt tendance à embaucher des vendeurs sans expérience à leur sortie de l'école.

Ainsi, obtenons-nous un échantillon de convenance de 158 vendeurs, réparti de la manière suivante :

Tableau 63 : Caractéristiques de l'échantillon total

Secteur	Nombre de vendeurs	Répondants	Pourcentage	Hommes	Femmes
PGC	84	53 (34%)	63%	39 (74%)	14 (26%)
Assurances	118	68 (43%)	58%	46 (68%)	22 (32%)
B to B	76	37	49%	32	5

		(23%)		(86%)	(14%)
<i>Total</i>	278	158 (100%)	57%	117 (74%)	41 (26%)

Malheureusement, nous avons eu un taux de réponse moyen, qui éclaire davantage cette difficulté de l'accès au terrain. Il n'est pas possible de savoir si le taux de non-réponse est dû à des vendeurs qui n'ont pas pris la peine de répondre au questionnaire ou, à des vendeurs qui ne seraient pas allés jusqu'au bout du questionnaire. Compte tenu du fait que tous les responsables concernés dans les entreprises ont demandé la participation de leurs vendeurs au motif d'aider un chercheur pour un travail de thèse et non pas sous la forme d'une demande issue du management, cela nous pousse à privilégier la raison du manque d'intérêt à répondre à un tel questionnaire.

Nous constatons également une faible parité hommes-femmes, particulièrement forte dans l'univers du B to B, même si la féminisation de la force de vente des autres secteurs reste modeste.

Tableau 64 : Caractéristiques de l'échantillon pour les vendeurs performants

Secteur	Nombre de vendeurs	Répondants	Pourcentage	Plateau objectif	Age ≤ 45 ans	Age > 45 ans
PGC	55	37	67%	34 (92%)	25 (68%)	12 (32%)
Assurances	81	30	37%	24 (80%)	24 (80%)	6 (20%)
B to B	20	9	45%	8 (89%)	8 (89%)	1 (11%)
<i>Total</i>	156	76	49%	66 (87%)	57 (75%)	19 (25%)

Les vendeurs performants sont loin d'avoir répondu massivement à ce questionnaire et cela plus particulièrement pour le secteur des assurances. A ce stade, il est intéressant de noter que les vendeurs performants sont très largement en situation de plateau objectif (à un poste de vendeur depuis plus de 5 ans) et qu'ils sont encore relativement jeunes (les trois-quarts n'ont pas plus de 45 ans) ; si certains sont arrivés plus ou moins au milieu de leur carrière, d'autres en sont encore probablement assez éloignés.

Tableau 65 : Caractéristiques de l'échantillon pour les vendeurs standards

Secteur	Nombre de vendeurs	Répondants	Pourcentage	Plateau objectif	Age ≤ 45 ans	Age > 45 ans
PGC	29	16	55%	4 (25%)	15 (94%)	1 (6%)
Assurances	67	38	57%	23 (61%)	21 (55%)	17 (45%)
B to B	56	28	50%	28 (100%)	23 (82%)	5 (18%)
<i>Total</i>	<i>152</i>	<i>82</i>	<i>54%</i>	<i>55</i> <i>(67%)</i>	<i>59</i> <i>(72%)</i>	<i>23</i> <i>(28%)</i>

Les vendeurs standards ont davantage répondu au questionnaire et de façon plus homogène selon les secteurs d'activité. Même si ces vendeurs sont majoritairement en situation de plateau objectif, ils le sont de façon moindre que leurs homologues « performants ». Parmi eux, il y a également une majorité de vendeurs plutôt jeunes, mais aussi plus du quart d'entre eux, qui sont dans leur seconde moitié de carrière.

Pour ce qui concerne l'ancienneté dans le métier de vendeur, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau d'étude, nous trouvons ci-dessous la ventilation de ces caractéristiques.

Tableau 66 : Caractéristiques de l'échantillon pour l'expérience du métier de vendeur, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau de formation initiale

1/- Ancienneté dans le métier de vendeur (plateau objectif) : ***Vendeurs performants***

Secteur	Moins de 12 mois	1 à 5 ans	6 à 15 ans	16 à 25 ans	Plus de 25 ans
PGC (37 = 100%)	0 (0%)	3 (8%)	15 (41%)	13 (35%)	6 (16%)
Assurances (30 = 100%)	1 (3%)	5 (17%)	12 (40%)	8 (27%)	4 (13%)
B to B (9 = 100%)	0 (0%)	1 (11%)	6 (67%)	2 (22%)	0 (0%)
<i>Total</i> <i>(76 = 100%)</i>	<i>1</i> <i>(1%)</i>	<i>9</i> <i>(12%)</i>	<i>33</i> <i>(44%)</i>	<i>23</i> <i>(30%)</i>	<i>10</i> <i>(13%)</i>

Nous avons vu précédemment que ces vendeurs performants sont presque tous en situation de plateau objectif. Cependant, les vendeurs de la tranche 6-15 ans sont majoritaires, suivis par celle de la tranche 16-25 ans. Nous avons donc des vendeurs qui ont encore un parcours professionnel significatif devant eux et les entreprises vont bien devoir gérer ces carrières et le niveau de performance de ces vendeurs, afin de les maintenir en piliers (FERENCE et al., 1977).

2/- Ancienneté dans le métier de vendeur (plateau objectif) : *Vendeurs standards*

Secteur	Moins de 12 mois	1 à 5 ans	6 à 15 ans	16 à 25 ans	Plus de 25 ans
PGC (16 = 100%)	3 (19%)	9 (56%)	2 (13%)	1 (6%)	1 (6%)
Assurances (38 = 100%)	0 (0%)	7 (18%)	19 (50%)	4 (11%)	8 (21%)
B to B (28 = 100%)	1 (3%)	7 (25%)	12 (43%)	8 (29%)	0 (0%)
<i>Total</i> (82 = 100%)	4 (5%)	23 (28%)	33 (40%)	13 (16%)	9 (11%)

Pour les vendeurs standards, la tranche 6-15 ans représente la majorité de ces vendeurs. Néanmoins, dans cette catégorie de vendeurs standards se trouvent de nombreux « jeunes vendeurs », qui sont probablement à la croisée des chemins pour leur carrière, avec le choix de la poursuite dans ce métier ou de la mobilité fonctionnelle. Parmi les plus anciens vendeurs, peut-être y-en-a-t-il qui sont en passe d'être des poids morts (FERENCE et al., 1977) avec les conséquences en termes de séparation que cela peut entraîner ?

3/- Ancienneté dans l'entreprise : *Vendeurs performants*

Secteur	Moins de 5 ans	5 à 15 ans	16 à 25 ans	Plus de 25 ans
PGC (37 = 100%)	2 (5%)	18 (49%)	11 (30%)	6 (16%)
Assurances (30 = 100%)	13 (43%)	11 (37%)	3 (10%)	3 (10%)
B to B (9 = 100%)	3 (33%)	5 (56%)	1 (11%)	0 (0%)
<i>Total</i> (76 = 100%)	18 (23%)	34 (45%)	15 (20%)	9 (12%)

Les vendeurs performants ont majoritairement commencé leur carrière dans leur entreprise actuelle. Cependant, nous observons que les vendeurs qui ont une ancienneté dans l'entreprise de 16 à 25 ans ont eu une première expérience ailleurs que dans leur entreprise actuelle.

4/- Ancienneté dans l'entreprise : *Vendeurs standards*

Secteur	Moins de 5 ans	5 à 15 ans	16 à 25 ans	Plus de 25 ans
PGC (16 = 100%)	11 (69%)	3 (19%)	1 (6%)	1 (6%)
Assurances (38 = 100%)	18 (47%)	19 (50%)	1 (3%)	0 (0%)
B to B (28 = 100%)	17 (61%)	6 (21%)	5 (18%)	0 (0%)
<i>Total</i> (82 = 100%)	46 (56%)	28 (34%)	7 (9%)	1 (1%)

Pour ces vendeurs, le début de la carrière professionnelle dans une autre organisation que l'organisation actuelle est une tendance plus marquée. Ces vendeurs sont-ils plus mobiles ou, plutôt, ont-ils changé d'entreprise car leur niveau de performance était un handicap ? Peut-être s'agit-il aussi d'une gestion assumée des carrières de la part des firmes, qui retiennent leurs meilleurs éléments et laissent partir les éléments plus moyens ?

5/- Formation initiale : *Vendeurs performants*

Secteur	Etudes secondaires	Bac +2	Bac +3	Bac +4 / +5
PGC (37 = 100%)	7 (19%)	20 (54%)	5 (13,5%)	5 (13,5%)
Assurances (30 = 100%)	7 (23%)	9 (30%)	3 (10%)	11 (37%)
B to B (9 = 100%)	2 (22%)	6 (67%)	1 (11%)	0 (0%)
<i>Total</i> (76 = 100%)	16 (21%)	35 (46%)	9 (12%)	16 (21%)

Les vendeurs de niveau d'étude Bac+2 forment un groupe important. Il est intéressant de noter qu'ensuite ce sont deux groupes opposés qui arrivent en seconde position : il y a à la fois encore de nombreux autodidactes parmi les vendeurs (sûrement les plus anciens) et, le métier de la vente attire de plus en plus de diplômés Bac+4/5. Nous pouvons raisonnablement penser, compte tenu des politiques Ressources Humaines des entreprises, que parmi ces diplômés se trouvent une majorité de « stars » (FERENCE et al., 1977), qui vont ensuite poursuivre leur carrière au sein ou au-delà de la fonction Ventes. Le secteur des assurances est fortement représenté parmi ces diplômés, ce qui s'explique également par la technicité des produits à vendre.

6/- Formation initiale : *Vendeurs standards*

Secteur	Etudes secondaires	Bac +2	Bac +3	Bac +4 / +5
PGC (16 = 100%)	1 (6%)	5 (31%)	1 (6%)	9 (57%)
Assurances (38 = 100%)	5 (13%)	8 (21%)	5 (13%)	20 (53%)
B to B (28 = 100%)	5 (18%)	13 (46%)	3 (11%)	7 (25%)
<i>Total</i> (82 = 100%)	<i>11</i> (13%)	<i>26</i> (32%)	<i>9</i> (11%)	<i>36</i> (44%)

La proportion de diplômés de niveau Master est particulièrement forte parmi ces vendeurs et, plus spécifiquement, dans les secteurs des PGC et de l'assurance. Cela peut accréditer l'idée de la constitution de « viviers » de la part des firmes, qui considèrent une première expérience terrain comme l'étape indispensable dans la carrière de ces salariés.

Dans notre recherche, nous n'utiliserons que les groupe et sous-groupes suivants :

- Groupe principal (n = 158)
- Sous-groupe des vendeurs performants (n = 76)
- Sous-groupe des vendeurs standards (n = 82)
- Sous-groupe des vendeurs plafonnés objectivement (n = 121)
- Sous-groupe des vendeurs non-plafonnés objectivement (n = 37)
- Sous-groupe des vendeurs ≤ 45 ans (n = 116)

- Sous-groupe des vendeurs > 45 ans (n = 42)
- Sous-groupe des vendeurs performants plafonnés objectivement (n = 66)
- Sous-groupe des vendeurs performants non-plafonnés objectivement (n = 10)
- Sous-groupe des vendeurs performants  $\leq$  45 ans (n = 57)
- Sous-groupe des vendeurs performants > 45 ans (n = 19)
- Sous-groupe des vendeurs standards plafonnés objectivement (n = 55)
- Sous-groupe des vendeurs standards non-plafonnés objectivement (n = 27)
- Sous-groupe des vendeurs standards  $\leq$  45 ans (n = 59)
- Sous-groupe des vendeurs standards > 45 ans (n = 23)
- Sous-groupe des vendeurs « Assurances » (n = 68)
- Sous-groupe des vendeurs « B2B » (n = 37)
- Sous-groupe des vendeurs « PGC » (n = 53)
- Sous-groupe des vendeurs performants « Assurances » (n = 30)
- Sous-groupe des vendeurs performants « B2B » (n = 9)
- Sous-groupe des vendeurs performants « PGC » (n = 37)
- Sous-groupe des vendeurs standards « Assurances » (n = 38)
- Sous-groupe des vendeurs standards « B2B » (n = 28)
- Sous-groupe des vendeurs standards « PGC » (n = 16)

Notre échantillon (n = 158) peut être comparé à ceux d'études antérieures. En effet, les tailles des échantillons des recherches qui portent sur les vendeurs itinérants sont de tailles assez diverses : l'échantillon le plus petit que nous avons répertorié est de 56 vendeurs (Dalrymple et Strahle, 1990) et le plus grand est de 535 vendeurs (Ornstein et al., 1989). La plupart des échantillons se situent dans une fourchette qui varie entre 120 et 175 vendeurs (Bagozzi, 1978, 1980 ; Brown et al., 1998 ; Grant et al., 2001 ; Jaworski et Kohli, 1991 ; Krishnan et al., 2002). Pour ce qui concerne une recherche purement française, nous avons répertorié celle de Durrieu (2000), qui compte un échantillon de 110 vendeurs.

Notre échantillon (n=158) présente également une bonne représentativité en termes de répartition par catégorie de vendeurs (performants et standards), de répartition par âge, de répartition par type de plateau objectif (situations de plateau et de non-plateau), de répartition par ancienneté dans l'entreprise et enfin de répartition par niveau d'études (même si ces données ne seront pas utilisées). En revanche, la population de vendeurs de sexe féminin est largement sous-représentée, ce qui est toujours le cas dans les recherches qui portent sur les

vendeurs. Même si le métier tend à se féminiser, il reste cependant un métier à dominante masculine, ceci étant dû aux contraintes inhérentes au poste, qui le rendent encore peu attrayant pour des femmes qui ont des enfants à charge. Par ailleurs, nous avons des échantillons plus faibles pour ce qui concerne les sous-groupes, ce qui s'explique par la variété des vendeurs et la difficulté à avoir une population homogène ; ceci constitue une limite de cette recherche.

Nous allons maintenant présenter la qualité des données récoltées.



## **7.2. La qualité des données collectées**

Afin de traiter ce point, nous allons présenter (Cf. le chapitre précédent) des éléments relatifs à la tendance centrale, la dispersion et la distribution. L'analyse des indices de symétrie et d'aplatissement permettra de détecter des risques potentiels qui affecteraient la normalité multi-variée.

Nous présentons en annexe 22 l'ensemble des tableaux relatifs aux statistiques descriptives de nos variables. Pour la totalité d'entre elles, les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont bien compris entre -2,00 et +2,00, ce qui ne peut rejeter la distribution normale.

Nous allons maintenant aborder les analyses et les tests de nos hypothèses.



### **7.3. Analyses et tests des hypothèses**

Dans ce chapitre, nous allons présenter les différentes composantes de l'analyse factorielle confirmatoire, tester notre modèle conceptuel ainsi que les différentes hypothèses qui ont été formulées précédemment.

Cependant, nous allons présenter au préalable l'approche PLS, puisque c'est ce logiciel que nous avons sélectionné, pour les raisons que nous présentons ci-après.

#### **7.3.1. L'approche PLS**

Les modèles d'équations structurelles (SEM) sont répertoriés parmi les techniques d'analyse de seconde génération (Roussel et al., 2002) et ont été développées à l'origine pour examiner des rapports de causalité multiples. Il existe deux approches complémentaires pour exprimer les modèles d'équations structurelles (Fornell et Bookstein, 1982 ; Valette-Florence, 1988). D'une part, il y a d'abord l'approche LISREL (Linear Structural Relationships), qui a été développée par Jöreskog (1982) et, d'autre part, l'approche selon les moindres carrés partiels, plus connue sous le nom de PLS (Partial Least Squares) et qui a été initiée par Wold (1975, 1985).

L'approche LISREL, qui est fondée sur l'analyse de la structure de la covariance (ASC) est la plus répandue (Hershberger, 2003 ; Valette-Florence, 1988) et elle a fait l'objet de nombreuses publications et validations dans le champ du marketing (Roussel et al., 2002).

L'approche PLS, qui est fondée sur l'analyse de la variance, a connu plusieurs années de stagnation, vit aujourd'hui un renouveau. Ce regain d'intérêt est du principalement aux améliorations d'ordre méthodologiques et à l'apparition de nouveaux logiciels de traitement des données qui sont apparus. Ils sont à la fois plus conviviaux et exigeants moins de connaissances techniques en termes de programmation.

Nous présentons ci-dessous une comparaison actualisée de ces deux approches avec les principaux logiciels qui leur sont dédiés.

Tableau 67 : Comparaison entre l'approche PLS et l'approche ASC (source : Guizani, 2008)

Critère de comparaison	Approche par l'analyse de la structure de la covariance ASC	Approche par les moindres carrés partiels PLS	Remarques
Auteurs précurseurs	Jöreskog (1970) Jöreskog et Wold (1982)	Wold ((1975, 1985)	
Algorithme utilisé	Estimation à l'aide du maximum de vraisemblance le système d'équations structurelles	NIPALS (Nonlinear Iterative Partial Least Squares) ULS (Unlimited Least squares) GLS (Generalised Least Squares)	Une amélioration a été portée à l'algorithme NILES (renommé NIPALS) pour qu'il puisse traiter plusieurs blocs de variables à la fois
Objectif	Estimer le modèle structurel dans son ensemble, avec une orientation vers la reconstitution de la matrice de covariance	Estimer le modèle structurel dans son ensemble, avec une orientation vers la prédiction des variables latentes	
Type de relation entre les variables de mesure et les variables latentes	Type réflectif	Type réflectif (mode A) Type formatif (mode B) Type combiné ou MIMIC (mode C)	L'avantage de l'approche PLS est qu'elle permet de combiner deux ou plusieurs types de relation entre les variables de mesure et la variable latente
Qualité des sous-modèles	Modèle interne meilleur car les variables latentes (VL) sont estimées dans un espace non restreint	Modèle externe meilleur car les variables latentes (VL) sont contenues dans l'espace de leurs variables de mesure (VM)	
Taille minimum de l'échantillon	Très grande, si l'objectif est de valider le modèle	Réduite, si l'objectif est d'estimer le modèle	

Critère de comparaison	Approche par l'analyse de la structure de la covariance ASC	Approche par les moindres carrés partiels PLS	Remarques
Indices d'ajustement	RMSEA Khi2 AGFI CFI Gamma ajustée etc. LISREL : validation de modèle	GoF  PLS : pouvoir prédictif du modèle	L'introduction de l'indice d'ajustement GoF par Tenenhaus et al. (2004, 2005) a donné une légitimité supplémentaire à l'estimation via PLS
Principaux logiciels	LISREL AMOS EQS SEPATH	PLS-PM (Xlstat) (Tenenhaus et al., 2007) Smart PLS (Ringle et al., 2005) SPAD-PLS (Test et Go, 2006) LVPLS 1.8 PLS (Lothmöller, 1987) Visual PLS 1.04 (Fu, 2006) PLS-Graph 3.00 (Chin, 2003a) PLS-GUI 2.0.1 (Li, 2005)	L'ensemble de ces logiciels peuvent être complémentaires et concilier plusieurs types d'analyse. Signalons cependant des bugs fréquents et une invariance au niveau des mesures sous Smart PLS

Ainsi, dans le cadre de cette recherche, pour tester le modèle global avons-nous choisi l'approche PLS, compte tenu de la taille de l'échantillon relativement faible par rapport au nombre de liens structurels à tester (Cenfetelli et Basselier, 2009 ; Haelein et Kaplan, 2004 ; Henseler et al., 2009 ; Marcoulides et al., 2009 ; Tenenhaus, 1999).

Pour cette analyse confirmatoire, nous avons utilisé le module PLS-PM du logiciel XLSTAT version 2010.4.01 distribué en France par la société Addinsoft.

### 7.3.2. Ajustement et description du modèle global

L'estimation des liens structurels avec la méthode PLS ne permet pas d'avoir une idée précise sur l'ajustement du modèle global, ce qui est logique dans la mesure où l'objectif même de cette approche est de déterminer le pouvoir prédictif des variables latentes et non pas, de trouver l'ajustement idoine en examinant l'ajustement entre les matrices de covariance prédites et mesurées. Cependant, Tenenhaus et al. (2004) ont mis au point un indice d'ajustement global qui rend compte de la capacité prédictive du modèle qui s'appelle GoF (Goodness of Fit). Contrairement aux indices d'ajustement fournis par les ASC qui eux rendent compte de la variance globale expliquée par le modèle (Didellon et Valette-Florence, 1996), le GoF peut être assimilé à un coefficient de régression  $R^2$ , qui agrège toutes les relations aussi bien internes (partie structurelle) qu'externes (partie de la mesure) du modèle. Ainsi, la performance du modèle global représente-t-elle une sorte de compromis entre la performance du modèle de mesure et celle du modèle structurel.

Le GoF se calcule comme une moyenne géométrique entre la moyenne des communalités (modèle externe) et la moyenne des R carrés (modèle interne) et qui s'exprime par la formule suivante :

$$GoF = \sqrt{\overline{communalité \times R^2}}$$

L'interprétation en tant que telle du GoF demeure délicate et ne semble judicieuse que si l'on compare plusieurs modèles à la fois. Si la comparaison des modèles n'est pas possible ou ne repose pas sur une base théorique solide, Tenenhaus et al. (2005) suggèrent de comparer le GoF du modèle global à celui du modèle après « bootstrap ». Plus les deux indices seront proches et plus l'ajustement global sera de bonne qualité. De la même manière, il est possible de calculer un indice d'ajustement pour le modèle interne (les coefficients structurels) et un indice pour le modèle externe (les mesures). Usuellement, plus les GoF interne et externe sont proches de 1, plus la qualité d'ajustement du modèle aux données et la capacité prédictive des variables exogènes sont bonnes. Ainsi, logiquement, le GoF relatif, qui est la multiplication du GoF interne et du GoF externe doit être proche de 1.

La procédure de bootstrap qui est effectuée par le logiciel entraîne la génération aléatoire de 250 échantillons fictifs.

Avant d'aborder la qualité d'ajustement de notre modèle, nous allons présenter au préalable certaines analyses.

### 7.3.2.1. Les poids factoriels des items des variables de mesure

Nous présentons en annexe 23 les résultats concernant les poids factoriels (communalités) des différents items. Il en ressort que certains items ont des communalités inférieures à 0,50 :

Variable	Item	Libellé
Esprit de compétition	3	<i>Une situation de concurrence peut engendrer de l'amitié</i>
	16	<i>A travers la concurrence, j'ai le sentiment de participer au bien-être des autres</i>
Rigueur	4	<i>Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs</i>
	6	<i>Je ne pense qu'il faille aller au-delà de des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter</i>
	7	<i>Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu</i>
	8	<i>Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs</i>
	9	<i>Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose</i>
	10	<i>J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé(e)</i>
	11	<i>Il est inutile de s'engager de trop, car on ne parvient jamais à la perfection</i>
	14	<i>Je ne suis satisfait(e) que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu</i>
Efficacité personnelle	6	<i>Je suis bon(ne) pour trouver ce que mon client recherche</i>
	7	<i>J'arrive facilement à faire comprendre mon point de vue à mes clients</i>

En outre, l'item 6 de l'esprit de compétition (item inversé : *J'aime être en concurrence, parce-que ça me permet de me sentir meilleur(e) que les autres*) montre un poids factoriel négatif. Afin de vérifier s'il y a lieu de ne pas l'inverser, nous procédons à cette analyse sous SPSS, d'où il ressort un poids factoriel à 0,5041. Compte tenu de ce faible poids factoriel, nous décidons d'éliminer cet item.

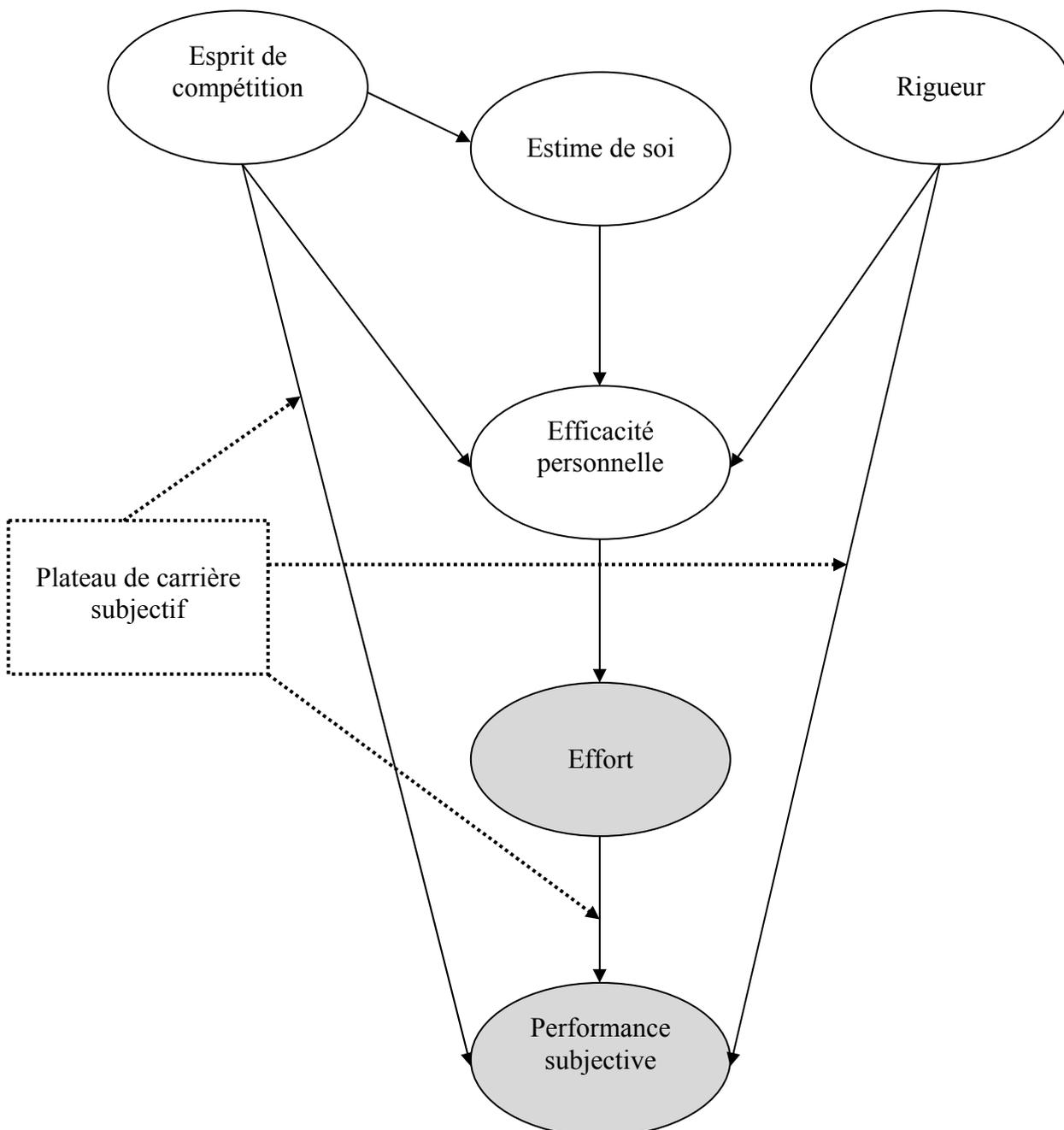
Ainsi, pour les analyses ultérieures, les items suivants seront-ils éliminés :

- Esprit de compétition : 3, 6 et 16.
- Rigueur : 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 et 14.
- Efficacité personnelle : 6 et 7.

### 7.3.2.2. La qualité de l'ajustement du modèle global

Le modèle structurel que nous désirons valider est rappelé ci-après :

Figure 11 : Modèle conceptuel à tester



Aux fins de validation, nous allons vérifier, outre la qualité de l'ajustement du modèle que nous avons évoquée plus haut, la cohérence interne des échelles, ainsi que la validité convergente et la validité discriminante des instruments de mesure.

La cohérence interne des échelles sera mesurée par le coefficient  $\rho$  de cohérence interne qui est proposé par Jöreskog (1971), qui est plus adapté aux équations structurelles puisqu'il intègre les termes d'erreur. Il est un indicateur alternatif à celui de l'alpha de Cronbach. La cohérence interne ou fiabilité est considérée acceptable lorsque le  $\rho$  de cohérence interne est supérieur à 0,50 et il est considéré comme bon s'il est supérieur à 0,7.

La formule du  $\rho$  de Jöreskog (1971) est la suivante :  $\rho = [(\sum \lambda_i)^2 / [(\sum \lambda_i)^2 + \sum \varepsilon_i]]$ , où les  $\lambda_i$  sont les poids factoriels des items de mesure sur les facteurs et  $\varepsilon_i$  les termes d'erreurs associés.

Un construit montre une bonne validité convergente si et seulement si, le test  $t$  de Student associé à chacune des contributions factorielles est significatif, soit supérieur à 1,96 (sous PLS, le test  $t$  apparaît sous la rubrique « ratios critiques, CR). Par ailleurs, PLS propose également une estimation de la validité convergente des variables latentes par le calcul des « moyennes des communalités AVE » (Average Variance Extracted), calculée à partir de la formule proposée par Fornell et Larcker (1981) :  $\rho_{vc} = 1/N * \sum \lambda_i^2$ . Cette moyenne des communalités est considérée comme acceptable si elle est supérieure à 0,50 et comme bonne, si elle est supérieure à 0,70. En effet, la validité convergente (validité de trait) est globalement vérifiée, quand la variable latente partage près de 50% de variance avec ses items de mesure. Nous associerons ainsi au  $\rho$  de validité convergente ( $>0,50$ ), celui du test  $t$  (ou  $CR > 1,96$ ) et celui de l'AVE ( $>0,50$ ).

En outre, PLS fournit un  $R^2$ , qui donne une estimation du pouvoir explicatif des variables modélisées. Dans les tableaux présentés sous PLS, il ne doit pas y avoir de différence, ou une différence minime, entre le  $R^2$  et le  $R^2$  ajusté pour les variables endogènes (dans notre modèle conceptuel, il s'agit de l'estime de soi, de l'efficacité personnelle, de l'effort et de la performance subjective ; l'esprit de compétition et la rigueur étant considérées sous PLS comme des variables exogènes). Dans le cas contraire, cela impliquerait que le modèle a intégré des variables qui n'ont pas véritablement de pouvoir explicatif et qui, de fait, augmentent artificiellement le  $R^2$ .

La validité discriminante sera vérifiée à partir de l'heuristique proposée par Fornell et Larcker (1981). Si le carré des corrélations entre les variables latentes est inférieur à la communalité,

la validité discriminante est vérifiée (la validité discriminante entre les construits A et B est vérifiée, si  $\rho_{vc}(A) > \gamma^2$  et  $\rho_{vc}(B) > \gamma^2$ , où  $\gamma$  est la corrélation entre A et B lorsqu'elles sont standardisées et  $\rho_{vc}(A)$  et  $\rho_{vc}(B)$ , les validités convergentes de A et B).

Le tableau ci-dessous présente en synthèse les critères de validité que nous retenons.

Tableau 68 : Critères de validité retenus pour les échelles de mesure

<b>Critère</b>	<b>Indicateur</b>
<b>Cohérence interne</b>	Rhô de Jöreskog (1971). Acceptable : $>0,50$ . Bon : $>0,70$ .
<b>Qualité de l'ajustement</b>	GoF : <ol style="list-style-type: none"> <li>1- Stabilité du modèle : différence minimale entre les GoF absolus avant et après bootstrap.</li> <li>2- GoF relatif après bootstrap : plus il est proche de 1, plus le modèle est confirmé. Il donne une approximation de la variance globale restituée par le modèle.</li> <li>3- GoF modèle externe : il donne une appréciation de la qualité d'ajustement du modèle au regard des mesures (qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes).</li> <li>4- GoF modèle interne : il donne une appréciation de la qualité des relations structurelles.</li> </ol> Test t : ratio critique (CR) $>1,96$ .
<b>Validité convergente</b>	AVE : Acceptable : $>0,50$ . Bon : $>0,70$ .  $R^2$ et $R^2$ ajusté : sans différence ou différence minimale.  Rhô de validité convergente de Jöreskog (1971). Acceptable : $>0,50$ . Bon : $>0,70$ .
<b>Validité discriminante</b>	Carré des corrélations entre les variables latentes $<$ communalité (corrélations carrées $<$ AVE)

Concernant notre modèle conceptuel, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 69 : Qualité de l'ajustement du modèle global

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootstrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,367	0,377	0,027	13,420	0,321	0,430
Relatif	0,744	0,694	0,032	23,239	0,626	0,754
Modèle externe	0,989	0,985	0,004	255,900	0,974	0,990
Modèle interne	0,752	0,705	0,032	23,846	0,636	0,764

Les Gof absolus avant et après « bootstrap » sont très proches, ce qui confirme la stabilité du modèle. Le GoF relatif après « bootstrap » présente une forte variance globale restituée par le modèle. Les GoF relatifs aux modèles internes et externes sont élevés, ce qui traduit, d'une part, une bonne qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes et, d'autre part, une bonne qualité des relations structurelles.

Par ailleurs, les ratios critiques sont tous supérieurs au seuil de 1,96, ce qui signifie qu'en plus de sa force, ce modèle présente un pouvoir prédictif statistiquement significatif.

### 7.3.2.3. *Fiabilité des instruments de mesure, validité convergente et validité discriminante*

Nous présentons ci-après les résultats de ces mesures pour chacune des variables. Nous présenterons également, pour information, l'alpha de Cronbach dont le seuil pour une analyse confirmatoire est fixé à 0,80 (Nunnally, 1967 ; Peterson, 1994).

Il faut noter les modes de certains calculs sous PLS. En effet, le  $\rho$  de Jöreskog d'un bloc est calculé indépendamment des autres blocs. En revanche, les AVE d'un bloc sont calculées en tenant compte des autres blocs.

Les résultats détaillés par variables sont présentés en annexe 23, ainsi que les résultats de l'analyse discriminante.

Tableau 70 : Tableau synthétique de l'analyse factorielle confirmatoire

Variable	Alpha de Cronbach (>0,80)	Rhô de Jöreskog (>0,50)	AVE (>0,50)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Rhô de validité convergente (>0,50)	Validité discriminante
Esprit de compétition	0,92	0,93	0,53			0,93	Oui
Estime de soi	0,81	0,86	0,46	0,040	0,040	0,87	Oui
Rigueur	0,74	0,82	0,39			0,82	Oui
Efficacité personnelle	0,68	0,81	0,45	0,282	0,273	0,80	Oui
Effort	0,87	0,91	0,67	0,359	0,359	0,91	Oui
Performance subjective	0,85	0,89	0,58	0,379	0,371	0,89	Oui

Les indices sont bons pour toutes les variables. Cependant, l'indicateur AVE est faible en ce qui concerne la rigueur, l'efficacité personnelle et l'estime de soi, montrant ainsi une déficience de la validité de trait. Néanmoins, ces indicateurs ne sont pas trop éloignés de la norme et surtout, les rhôs de Jöreskog (1971) présentent des valeurs très satisfaisantes. Même si la validité de trait de l'estime de soi, de la rigueur et de l'efficacité personnelle est partiellement vérifiée (la variable latente partageant moins de 50% de variance avec ses items de mesure), le modèle en soi présente à la fois fiabilité et pouvoir prédictif.

Les corrélations entre les variables d'un bloc à l'autre sont faibles, ce qui explique que l'AVE de l'efficacité personnelle soit supérieure à l'AVE de la rigueur, alors que le rhô de Jöreskog de celle-ci est supérieur à celle-là (nous avons vu précédemment les modes de calcul sous PLS du rhô de Jöreskog et des AVE).

(Les résultats détaillés de la validité discriminante sont présentés en annexe 24).

### 7.3.3. Test des hypothèses de la recherche et validation du modèle conceptuel

La fiabilité des instruments de mesure, ainsi que l'ajustement du modèle global étant confirmés, nous allons aborder maintenant les résultats de cette étude en termes de relations structurelles entre les variables.

**7.3.3.1. Résultats de l'analyse des influences des variables entre elles**

Nous allons présenter les relations des variables entre elles en procédant variable par variable. Les tableaux de présentation des résultats indiquent d'une part, les valeurs des coefficients structurels qui correspondent aux influences de la variable exogène sur la variable endogène et, d'autre part, le pouvoir prédictif du modèle.

Les ratios critiques des coefficients structurels correspondent au test *t* et doivent être supérieurs à 1,96.

L'estime de soi

Tableau 71 : Influence de l'esprit de compétition sur l'estime de soi

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,199	0,059	0,358	2,628	0,199	100
R <sup>2</sup> : 0,040						

La relation positive entre l'esprit de compétition et l'estime de soi semble avérée, même si elle reste à un niveau moyen. Par ailleurs, le R<sup>2</sup> est particulièrement bas, car ce modèle n'explique que 4,0% de l'estime de soi. Ainsi, l'hypothèse H2 « l'esprit de compétition est lié positivement à l'estime de soi » est validée, tout en précisant que cette relation est faible.

L'efficacité personnelle

Tableau 72 : Influence de l'esprit de compétition, de l'estime de soi et de la rigueur sur l'efficacité personnelle

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,161	0,074	0,263	3,522	0,268	15,229
Estime de soi	0,295	0,232	0,365	9,079	0,491	51,297
Rigueur	0,238	0,165	0,312	6,707	0,397	33,474
R <sup>2</sup> : 0,282						

Le modèle explique près de 30% de l'efficacité personnelle. L'estime de soi a la plus grosse contribution au R<sup>2</sup>, suivie de la rigueur puis de l'esprit de compétition.

Dans la revue de littérature, nous avons relevé une relation positive significative entre l'esprit de compétition, la rigueur et l'efficacité personnelle et, une relation positive moyenne avec l'estime de soi. Cependant, dans la littérature ces variables étaient étudiées indépendamment les unes des autres et, lorsque l'on observe concomitamment ces quatre variables, le poids des relations s'avère différent et cette hiérarchisation pourrait avoir différentes sources d'explication. Tout d'abord, l'estime de soi étant un construit plus large que l'efficacité personnelle (Sujan et al., 1994), puisqu'elle implique le succès dans tous les domaines de la vie, ce niveau d'estime de soi va avoir un effet direct sur le niveau d'efficacité personnelle, qui permettra au vendeur d'avoir l'état physiologique et émotionnel adéquat. En d'autres termes, le fait pour le vendeur d'avoir une forte estime de soi va l'aider à réguler son état, notamment d'angoisse ou de tension, et influencer ainsi son jugement d'efficacité personnelle (me sens-je ou pas capable d'accomplir une tâche donnée ?). Nous avons vu plus haut que les individus rigoureux présentent une volition marquée et il semble que cette orientation vers l'action et le résultat ait moins d'incidence sur le sentiment d'efficacité personnelle, que le sentiment de l'individu d'être capable d'exécuter une tâche spécifique qui soit favorisé par son niveau d'estime de soi. Enfin, le niveau d'esprit de compétition influence à la marge le sentiment d'efficacité personnelle ; cela est peut être du au fait que les individus hauts en

esprit de compétition ont naturellement confiance en eux et en leur capacité à traiter les situations qui se présentent à eux.

Ainsi, les hypothèses H2, H4 et H6 sont-elles vérifiées.

### L'effort

Les résultats concernant l'effort se présentent ainsi :

Tableau 73 : Influence de l'efficacité personnelle sur l'effort

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Efficacité personnelle	0,599	0,466	0,715	10,043	0,599	100
R <sup>2</sup> : 0,359						

Le modèle explique près de 36% de l'effort. La relation particulièrement forte entre l'efficacité personnelle et l'effort est validée également dans notre recherche. Nous avons vu précédemment que le sentiment d'avoir des clients exigeants et d'avoir à réaliser une tâche complexe comme celle de l'acte de vente influence positivement et fortement la relation entre l'efficacité personnelle et l'effort (Jaramillo et Mulki, 2007) ; les vendeurs de notre échantillon sont tous, d'une part, dans des environnements très concurrentiels et, d'autre part, ils doivent à la fois adapter leurs scénarios de vente au contexte de la négociation (centralisée-décentralisée) et aux interlocuteurs et, procéder à des arbitrages dans les marges de manœuvre potentielles, ce qui peut renforcer cette relation.

L'hypothèse H7 est ainsi validée.

La performance subjective

Les résultats concernant la performance subjective sont les suivants :

Tableau 74 : Influence des variables sur la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,211	0,157	0,271	7,307	0,367	20,430
Rigueur	0,287	0,222	0,362	8,306	0,499	37,806
Effort	0,302	0,238	0,373	8,506	0,524	41,764
R <sup>2</sup> : 0,379						

Le modèle explique fortement la performance subjective à près de 40%. Par ailleurs, s'il n'y a pas de différence de poids notable entre les variables latentes, il est intéressant de noter que la contribution de l'effort et de la rigueur est plus forte que celle de l'esprit de compétition. Ainsi, le sentiment de sa performance par le vendeur est-elle d'abord le fait de son effort et de sa rigueur. Comme nous l'avons plus haut, la relation entre l'esprit de compétition et la performance est fortement conditionnée par la fixation d'objectifs et cette relation est d'autant plus forte que les objectifs que se fixe lui-même le vendeur ne sont pas pris en compte. Il y a donc d'autres variables à prendre en compte dans l'analyse de cette relation esprit de compétition-performance subjective et qui peuvent avoir une incidence dans l'intensité de cette relation, qui n'est pas uniforme. En ce qui concerne l'effort et la rigueur, nous observons des résultats similaires à ceux des recherches antérieures : la performance est la conséquence d'un niveau d'effort fourni et, le niveau de complexité de la tâche renforce la relation entre la rigueur et la performance.

Les hypothèses H1, H5 et H8 sont validées.

Nous pouvons présenter un tableau de synthèse des résultats obtenus :

Tableau 75 : Validation des hypothèses concernant les liens des variables du modèle conceptuel

Hypothèse		Validation
H1	L'esprit de compétition est lié positivement à la performance subjective	Oui
H2	L'esprit de compétition est lié positivement à l'estime de soi	Oui
H3	L'esprit de compétition est lié positivement à l'efficacité personnelle	Oui
H4	L'estime de soi est liée positivement à l'efficacité personnelle	Oui
H5	La rigueur est liée positivement à la performance subjective	Oui
H6	La rigueur est liée positivement à l'efficacité personnelle	Oui
H7	L'efficacité personnelle est liée positivement à l'effort	Oui
H8	L'effort est lié positivement à la performance	Oui

Cependant, outre les liens structurels entre les variables, il serait également utile de présenter les corrélations des variables entre elles.

Tableau 76 : Matrice de corrélation des variables du modèle conceptuel

Corrélations (Variable latente) / Dimension  
(1) :

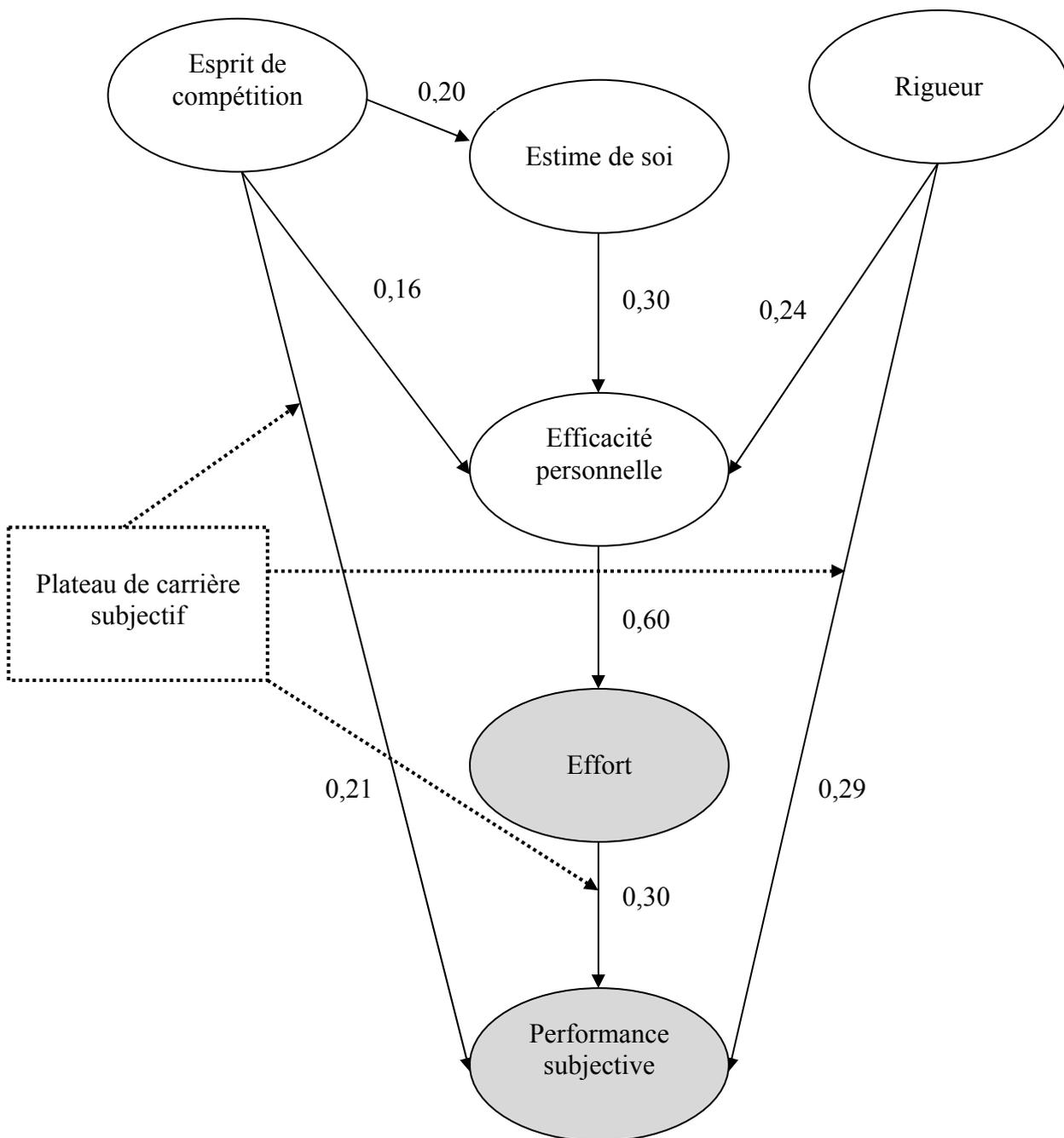
	PDCA	Estime de soi	Rigueur	Efficacité personnelle	Effort	Performance subjective
PDCA	<b>1,000</b>	0,199	0,304	0,268	0,329	0,367
Estime de soi	0,199	<b>1,000</b>	0,505	0,491	0,443	0,439
Rigueur	0,304	0,505	<b>1,000</b>	0,397	0,475	0,499
Efficacité personnelle	0,268	0,491	0,397	<b>1,000</b>	0,599	0,455
Effort	0,329	0,443	0,475	0,599	<b>1,000</b>	0,524
Performance subjective	0,367	0,439	0,499	0,455	0,524	<b>1,000</b>

Nous observons des corrélations fortes et moyennes entre la plupart des variables, ce qui indique une forte linéarité entre elles (sauf pour ce qui concerne l'esprit de compétition et

l'estime de soi). Ces niveaux de corrélation élevé et moyen indiquent une homogénéité de ces variables.

Notre modèle conceptuel peut être formalisé de la manière suivante, en y intégrant les différents coefficients structurels :

Figure 12 : Liens structurels du modèle conceptuel



## Commentaires

### *Performance subjective*

Dans ce modèle conceptuel, il est intéressant de remarquer la force des liens entre la performance subjective et, plus spécifiquement, l'effort et la rigueur. L'importance de l'effort à l'égard de la performance objective ou subjective avait déjà été mise en lumière dans des recherches antérieures. En effet, dans ces recherches les variables indépendantes sont de natures différentes et peuvent expliquer une intensité plus ou moins forte.

Dans le modèle de Brown et Peterson (1994), les deux variables explicatives de la performance objective sont l'esprit de compétition (0,15) et l'effort (0,62). Dans le modèle de Jaramillo et Mulki (2008), la seule variable explicative de la performance subjective est l'effort (0,63) et il en est de même dans le modèle de Krishnan et al. (2002) où le lien est de 0,81 pour leur premier échantillon et de 0,67 pour leur second échantillon. Dans le modèle de Christen et al. (2006), les variables explicatives de la performance subjective sont la compétence (0,39) et l'effort (0,16). Dans le modèle de Sujana et al. (1994), la performance subjective est expliquée par l'effort, sous la forme « working hard » (0,23) et « working smart » (0,38). Enfin, dans le modèle de Chen et al. (2001a), les deux variables explicatives de la performance objective sont la rigueur (0,30 pour les tâches complexes telles que les tâches de vente et 0,19 pour les tâches moins complexes, telles que les tâches routinières) et l'efficacité personnelle (-0,10 pour les tâches complexes et 0,51 pour les tâches moins complexes). Si nous ne prenons en considération que la performance subjective, comme c'est le cas dans notre modèle, nous remarquons que le nombre de variables explicatives a un impact sur la force du lien structurel : le lien structurel est logiquement plus fort lorsqu'il n'y a qu'une seule variable explicative de la performance subjective.

Ainsi, dans notre modèle conceptuel, la prise en compte de l'esprit de compétition (internalisé), de la rigueur et de l'effort, qui sont trois variables très liées à la performance subjective, entraîne une relative homogénéité de la force du lien structurel, même si l'effort et la rigueur restent prédominants. Cette prédominance peut avoir pour conséquence que lorsque le vendeur sera en situation d'échec, il augmentera ses efforts d'une part et sa fiabilité (persévérance et réflexion notamment) d'autre part, afin de retrouver le niveau de performance attendue. Plus ses niveaux sur ces deux variables seront élevés et plus il sera en capacité de prendre les actions nécessaires pour son retour à la performance, sans être démobilisé et en puisant dans ses propres ressources. En outre, l'effort étant défini comme un

montant d'énergie persistante consacré à une action (Brown et Peterson, 1994), nous voyons bien de quelle manière effort et rigueur peuvent se compléter et se renforcer mutuellement. Enfin, l'esprit de compétition et la rigueur sont deux traits de personnalité et l'effort revêt également un caractère de prédisposition (Chonko, 1986), donc une aptitude de l'individu ; ainsi, il sera intéressant de vérifier ultérieurement si les vendeurs performants ont des niveaux plus élevés sur ces trois variables par rapport à leurs homologues standards. Recruter des vendeurs qui ont ces traits de personnalité et cette prédisposition deviendrait alors critique.

### *L'effort*

Le lien structurel entre l'efficacité personnelle et l'effort est d'une force significative. Dans des études antérieures, ce lien avait été établi avec des niveaux de force différents : dans l'étude sur deux échantillons distincts de Krishnan et al. (2002), ce lien est de 0,43 pour le premier échantillon et de 0,28 pour le second, alors que le lien de la seconde variable indépendante (l'esprit de compétition) était respectivement de 0,20 et de 0,35. En revanche, dans la recherche de Jaramillo et Mulki (2008), le lien structurel entre l'efficacité personnelle et l'effort est de 0,26 (0,14 pour le leadership supportif et 0,23 pour la motivation intrinsèque, qui sont les deux autres variables indépendantes). Quel que soit le modèle conceptuel, l'efficacité personnelle est un déterminant principal de l'effort et, ce qui va amener le vendeur à produire des efforts, c'est d'une part, sa capacité à associer des comportements à des résultats qui vont s'ensuivre et, d'autre part, le jugement qu'il a de lui-même sur sa capacité à réaliser une action efficace. Parce que le vendeur peut associer des comportements à des résultats en se fondant sur sa propre expérience ou sur celle d'autrui dans le cas des expériences vicariantes, il va trouver la ressource nécessaire pour produire les efforts adéquats. Dans leur modèle, Jaramillo et Mulki (2002) utilise la motivation intrinsèque, qui trouve sa source dans la satisfaction que l'individu ressent et qui découle de son engagement dans une action<sup>92</sup>. Ceci rend la motivation intrinsèque proche de l'efficacité personnelle, en ce sens qu'elle va amener le vendeur à s'engager dans des actions de vente, qui vont tout à la fois développer son sentiment d'efficacité personnelle et sa motivation intrinsèque, dans une mise en place d'un cercle vertueux.

Cette relation forte entre l'efficacité personnelle et l'effort est intéressante, car elle devrait laisser supposer que des vendeurs performants et ayant de l'expérience (plafond objectif ou

---

<sup>92</sup> Pullins E.B., (2001), An Explanatory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation, *Industrial Marketing Management*, 30, 403-413. Vallerand R.J., Bissonnette R., (1992), Intrinsic, Extrinsic, and Amotivational Styles as Predictors of Behavior: A Prospective Study, *Journal of Personality*, 60, 599-620.

âge > 45 ans) ont un niveau d'efficacité personnelle supérieur et que leur niveau d'effort est également supérieur. De la même manière, la force de ce lien structurel est-elle différente entre des vendeurs performants et des vendeurs standards et entre des vendeurs en situation de plateau objectif ou non ?

### *L'efficacité personnelle*

Les variables exogènes de l'efficacité personnelle ont une relation moyenne avec cette variable endogène avec néanmoins une relation plus marquée entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle et qui peut s'expliquer par le fait que conceptuellement ces deux variables partagent une grande proximité, notamment par le fait que leur sentiment se développe chez l'individu par le retour qu'il fait sur ses propres expériences. Pour ce qui concerne la rigueur, la nature du lien peut s'expliquer par le caractère des actions qu'engendre un caractère rigoureux et qui vont participer de la réussite de la tâche exécutée. En effet, être organisé et réfléchir avant et pendant l'exécution d'une tâche vont davantage concourir au succès que de ne pas le faire. Pour ce qui concerne l'esprit de compétition, il apparaît intervenir plus à la marge, même s'il semble logique qu'un vendeur qui veut dépasser ses propres limites a une opinion positive sur lui-même et qu'il se jugera davantage capable qu'un autre de les dépasser. Cela induit donc une relation positive entre l'esprit de compétition et l'efficacité personnelle, même si l'efficacité personnelle ne trouve pas une source essentielle dans ce trait de personnalité.

Ainsi, ce modèle conceptuel fait apparaître une « colonne vertébrale », en ce sens que la performance subjective du vendeur est déterminée plus fortement par l'effort et la rigueur et que l'effort est fortement déterminé par l'efficacité personnelle, qui elle-même a une relation non négligeable avec la rigueur. Dans ce triptyque effort-rigueur-efficacité personnelle, l'esprit de compétition semble apparaître comme un trait de personnalité de renforcement : le sentiment de performance du vendeur serait d'abord déterminé par ce triptyque effort-rigueur-efficacité personnelle et, si l'esprit de compétition n'est pas nécessaire, il semble pour le moins utile dans l'affermissement de ce sentiment en fonctionnant en parallèle des autres variables. En d'autres termes, un vendeur aura un sentiment de performance par l'effort qu'il fournit et par son caractère rigoureux. Il fournira d'autant plus d'effort que son efficacité personnelle est développée et la rigueur est un trait de personnalité qui contribue à son développement. Si, par ailleurs, le vendeur a un esprit de compétition, cette orientation naturelle à la performance confortera le vendeur dans son sentiment de performance.

#### **7.3.4. Résultat des analyses des variables modératrices**

Les modèles d'équations structurelles fondés sur l'analyse de la structure de covariance rendent compte de la qualité globale du modèle par une comparaison entre les modèles, qui se fait sur la base des liens structurels, des indices d'ajustement et moyennant un test du Chi-deux. Au contraire, les comparaisons des modèles sous PLS se fondent uniquement sur la comparaison des liens structurels (Chin, 2003b). Plus récemment, Tenenhaus et al. (2004) ont proposé d'intégrer également l'indice d'ajustement (GoF) pour rendre compte du poids de la variable modératrice. A notre connaissance, seul le logiciel XLSTAT fournit une comparaison automatisée fondée sur les liens structurels et les indices d'ajustement.

Avec le module PLS-PM de XLSTAT, l'étude d'une variable modératrice se fait sous la forme de l'interaction de cette variable dans la relation entre deux autres variables.

Nous allons aborder l'effet du plateau de carrière subjectif comme variable modératrice et, avant de présenter l'interaction qu'elle produit, nous soumettrons des indicateurs de stabilité, de fiabilité, de validité convergente et de validité discriminante, en prenant les mêmes seuils que ceux qui ont été indiqués auparavant. Afin d'étudier l'effet modérateur du plateau subjectif, nous allons étudier cet effet pour chacune des trois relations (esprit de compétition, effort et rigueur). Ensuite, pour chacune des variables d'interaction ainsi créées, nous allons l'intégrer dans le modèle global, afin de mesurer l'impact de chacune des variables d'interaction sur ce modèle global. Cette analyse de l'effet modérateur se fera donc en trois fois, car il n'est pas possible d'étudier l'effet modérateur des trois variables d'interaction créées en même temps.

7.3.4.1. Le plateau de carrière subjectif et l'esprit de compétition

Tableau 77 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de l'esprit de compétition

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootstrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,291	0,316	0,036	7,987	0,250	0,394
Relatif	0,402	0,420	0,048	8,407	0,337	0,522
Modèle externe	0,983	0,969	0,027	36,459	0,897	0,994
Modèle interne	0,409	0,434	0,049	8,354	0,342	0,532

Le modèle présente de bonnes qualités d'ajustement et restitue 40% de la variance globale. Le modèle externe est solide et acceptable pour ce qui concerne le modèle interne.

Tableau 78 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et l'esprit de compétition

<b>Variable</b>	<b>Alpha de Cronbach (&gt;0,80)</b>	<b>Rhô de Jöreskog (&gt;0,50)</b>	<b>AVE (&gt;0,50)</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	<b>Rhô de validité convergente (&gt;0,50)</b>	<b>Validité discriminante</b>
Esprit de compétition	0,92	0,93	0,53			0,93	Oui
Performance subjective	0,85	0,89	0,57	0,156	0,146	0,89	Oui
Interaction PDCA-performance subjective	0,99	0,99	0,54			0,99	Non
Plateau de carrière subjectif	0,89	0,92	0,53			-	Oui

Tous les indicateurs sont dans les normes admises. Seule la validité discriminante de la variable d'interaction avec l'esprit de compétition et avec le plateau subjectif n'est pas réalisée, ce qui est normal s'agissant de la variable d'interaction (voir en annexe 25 les

résultats de l'analyse discriminante). Par ailleurs, le rhô de validité convergente n'est pas indiqué, lorsque la variable latente a des corrélations négatives avec les autres variables.

Si nous observons le poids de la modération entre nos deux variables, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 79 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,166	0,125	0,225	6,815	0,374	39,65
Plateau subjectif	0,125	-0,171	0,200	1,817	0,280	22,35
Interaction PDCA-Performance subjective	0,163	0,137	0,220	7,801	0,366	38,00
R <sup>2</sup> : 0,156						

Le modèle explique 15,6% de la performance subjective et la force de la modération est faible avec un coefficient structurel de 16,3 ; la variable d'interaction contribuant à 38% du R<sup>2</sup>. Le plateau subjectif a un ratio critique inférieur à 2, ce qui s'explique par le fait que c'est la variable modératrice, donc la variable d'interaction, qu'il faut prendre en compte.

Ainsi, le niveau du plateau de carrière subjectif influence-t-il positivement et moyennement la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective. L'hypothèse H9a est validée.

Si nous intégrons cette variable modératrice dans le modèle conceptuel global, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 80 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootsrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,368	0,375	0,028	13,155	0,317	0,434
Relatif	0,669	0,638	0,033	20,380	0,569	0,701
Modèle externe	0,983	0,971	0,016	61,790	0,936	0,989
Modèle interne	0,680	0,656	0,031	21,905	0,591	0,716

L'intégration du plateau subjectif comme variable modératrice ne modifie pas fondamentalement la bonne qualité d'ajustement du modèle, qui présente à la fois une bonne stabilité et une bonne qualité des liens entre les variables de mesure et les variables latentes.

Si nous observons le poids de la variable modératrice dans la relation entre la performance subjective et les autres variables, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 81 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,143	0,108	0,185	7,468	0,368	15,61
Plateau subjectif	0,109	-0,144	0,162	1,673	0,280	9,06
Interaction PDCA-Performance subjective	0,139	0,114	0,174	9,506	0,360	14,91
Rigueur	0,193	0,136	0,251	6,983	0,499	28,69
Effort	0,203	0,154	0,256	8,218	0,525	31,74
R <sup>2</sup> : 0,336						

En intégrant le plateau de carrière subjectif comme variable modératrice, le modèle explique près de 34% de la performance subjective, alors qu'elle était expliquée à près de 38% avant l'intégration. La contribution au R<sup>2</sup> de la variable d'interaction est moyenne, ce qui confirme à nouveau l'effet modérateur moyen du plateau subjectif dans la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective.

#### 7.3.4.2. Le plateau de carrière subjectif et la rigueur

Tableau 82 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de la rigueur

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootstrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,360	0,379	0,041	8,690	0,303	0,468
Relatif	0,612	0,550	0,056	10,987	0,449	0,665
Modèle externe	0,976	0,960	0,032	30,445	0,883	0,993
Modèle interne	0,627	0,572	0,055	11,353	0,463	0,687

Les indices d'ajustement sont dans les normes admises. Le modèle restitue 61% de la variance et les GoF des modèles externe et interne sont solides.

Tableau 83 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et la rigueur

Variable	Alpha de Cronbach (>0,80)	Rhô de Jöreskog (>0,50)	AVE (>0,50)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Rhô de validité convergente (>0,50)	Validité discriminante
Rigueur	0,74	0,82	0,39			0,82	Oui
Performance subjective	0,85	0,89	0,58	0,264	0,255	0,89	Oui
Interaction rigueur performance subjective	0,98	0,98	0,49			0,98	Non
Plateau de carrière subjectif	0,89	0,92	0,51			-	Oui

Tous les indicateurs sont acceptables à l'exception de l'AVE de la rigueur et de celui de la variable d'interaction, ce qui avait déjà été observé auparavant pour ce qui concerne la rigueur. Comme précédemment, la validité discriminante n'est pas réalisée pour la variable d'interaction avec le plateau subjectif (les résultats de l'analyse discriminante sont présentés en annexe 25).

Tableau 84 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre la rigueur et la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Rigueur	0,387	0,240	0,559	5,406	0,497	72,91
Plateau subjectif	0,034	-0,184	0,209	0,385	0,283	3,60
Interaction Rigueur-Performance subjective	0,150	0,032	0,222	2,940	0,415	23,49
R <sup>2</sup> : 0,264						

Le modèle explique 26,4% de la performance subjective. Cependant, la modération du plateau de carrière subjectif reste faible avec un path coefficient de 0,15 ; la contribution au R<sup>2</sup> n'est

que de 23,49%. Comme précédemment, le ratio critique du plateau subjectif est inférieur à 1,96, mais l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro.

Le plateau de carrière subjectif modère donc faiblement la relation entre la rigueur et la performance subjective. L'hypothèse H9b est validée.

Si nous intégrons le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre la rigueur et la performance subjective au sein du modèle conceptuel global, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 85 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre la rigueur et la performance subjective

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootstrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,357	0,365	0,026	13,517	0,308	0,417
Relatif	0,682	0,640	0,031	21,979	0,573	0,704
Modèle externe	0,983	0,973	0,015	66,144	0,937	0,989
Modèle interne	0,694	0,658	0,031	22,364	0,596	0,721

Le modèle restitue près de 70% de la variance globale du modèle et présente une bonne qualité d'ajustement et de stabilité.

Si nous observons le poids de la variable modératrice dans la relation entre la performance subjective et les autres variables, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 86 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,137	0,094	0,184	6,556	0,367	14,80
Plateau subjectif	0,105	-0,132	0,160	1,805	0,281	8,68
Interaction Rigueur-Performance subjective	0,155	0,134	0,192	9,991	0,415	18,95
Rigueur	0,186	0,138	0,239	7,894	0,499	27,35
Effort	0,195	0,161	0,233	10,249	0,525	30,21
R <sup>2</sup> : 0,339						

A nouveau, l'intégration du plateau subjectif comme variable modératrice du modèle ne change pas fondamentalement l'explication de la performance subjective. La modération reste faible, même si l'effet modérateur est légèrement plus fort pour la relation entre la rigueur et la performance, qu'il ne l'était pour l'esprit de compétition.

### 7.3.4.3. Le plateau de carrière subjectif et l'effort

Tableau 87 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de l'effort

	Gof	GoF (bootstrap)	Ecart-type	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Absolu	0,408	0,420	0,041	9,912	0,342	0,502
Relatif	0,646	0,579	0,055	11,788	0,474	0,694
Modèle externe	0,983	0,966	0,030	33,261	0,901	0,996
Modèle interne	0,658	0,599	0,056	11,700	0,484	0,714

La qualité de l'ajustement est bonne et les GoF des modèles externe et interne sont solides. Le modèle restitue près de 65% de la variance globale.

Tableau 88 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et l'effort

Variable	Alpha de Cronbach (>0,80)	Rh� de Jöreskog (>0,50)	AVE (>0,50)	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Rh� de validité convergente (>0,50)	Validité discriminante
Effort	0,87	0,91	0,67			0,91	Oui
Performance subjective	0,85	0,89	0,58	0,278	0,268	0,89	Oui
Interaction Effort Performance subjective	0,98	0,98	0,61			0,98	Non
Plateau de carrière subjectif	0,89	0,92	0,52			-	Oui

Tous les indicateurs sont acceptables. La validité discriminante est réalisée, sauf comme précédemment, pour la variable d'interaction (les résultats de l'analyse discriminante sont présentés en annexe 25).

Tableau 89 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre l'effort et la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Effort	0,450	0,323	0,605	6,120	0,528	-
Interaction Effort-Performance subjective	0,112	-0,126	0,192	1,442	0,399	-
Plateau subjectif	-0,016	-0,273	0,211	-0,176	0,277	-
R <sup>2</sup> : 0,278						

Le modèle explique près de 30% de la performance subjective, ce qui est une incidence moyenne. Le ratio critique (CR) de la variable d'interaction est inférieur à 1,96, mais l'intervalle de confiance ne contient pas la valeur zéro ; ainsi, le plateau subjectif est une variable qui modère la relation entre l'effort et la performance subjective et cette modulation est faible et positive : le sentiment de situation de plateau objectif n'altère que très modérément la relation entre l'effort et la performance subjective. L'hypothèse H9C est validée.

Si nous intégrons le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'effort et la performance subjective au sein du modèle conceptuel global, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 90 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'effort et la performance subjective

	<b>Gof</b>	<b>GoF (bootsrap)</b>	<b>Ecart-type</b>	<b>Ratio critique (CR)</b>	<b>Borne inférieure (95%)</b>	<b>Borne supérieure (95%)</b>
Absolu	0,376	0,386	0,026	14,677	0,333	0,439
Relatif	0,688	0,644	0,030	23,158	0,587	0,704
Modèle externe	0,984	0,973	0,014	70,370	0,940	0,989
Modèle interne	0,699	0,662	0,029	23,832	0,602	0,720

Le modèle restitue près de 70% de la variance globale du modèle et présente une bonne qualité d'ajustement et de stabilité.

Si nous observons le poids de la variable modératrice dans la relation entre la performance subjective et les autres variables, nous obtenons les résultats suivants :

Tableau 91 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective

Variable latente	Path coefficient	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)	Ratio critique (CR)	Corrélation	Contribution au R <sup>2</sup> (%)
Esprit de compétition	0,138	0,093	0,180	6,610	0,367	15,00
Plateau subjectif	0,105	-0,123	0,161	2,101	0,280	8,76
Interaction Effort-Performance subjective	0,151	0,125	0,187	9,808	0,401	17,91
Rigueur	0,187	0,134	0,243	7,483	0,499	27,68
Effort	0,197	0,157	0,235	10,018	0,525	30,66
R <sup>2</sup> : 0,338						

Comme précédemment, l'intégration du plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'effort et la performance subjective ne modifie pas radicalement le modèle conceptuel initial.

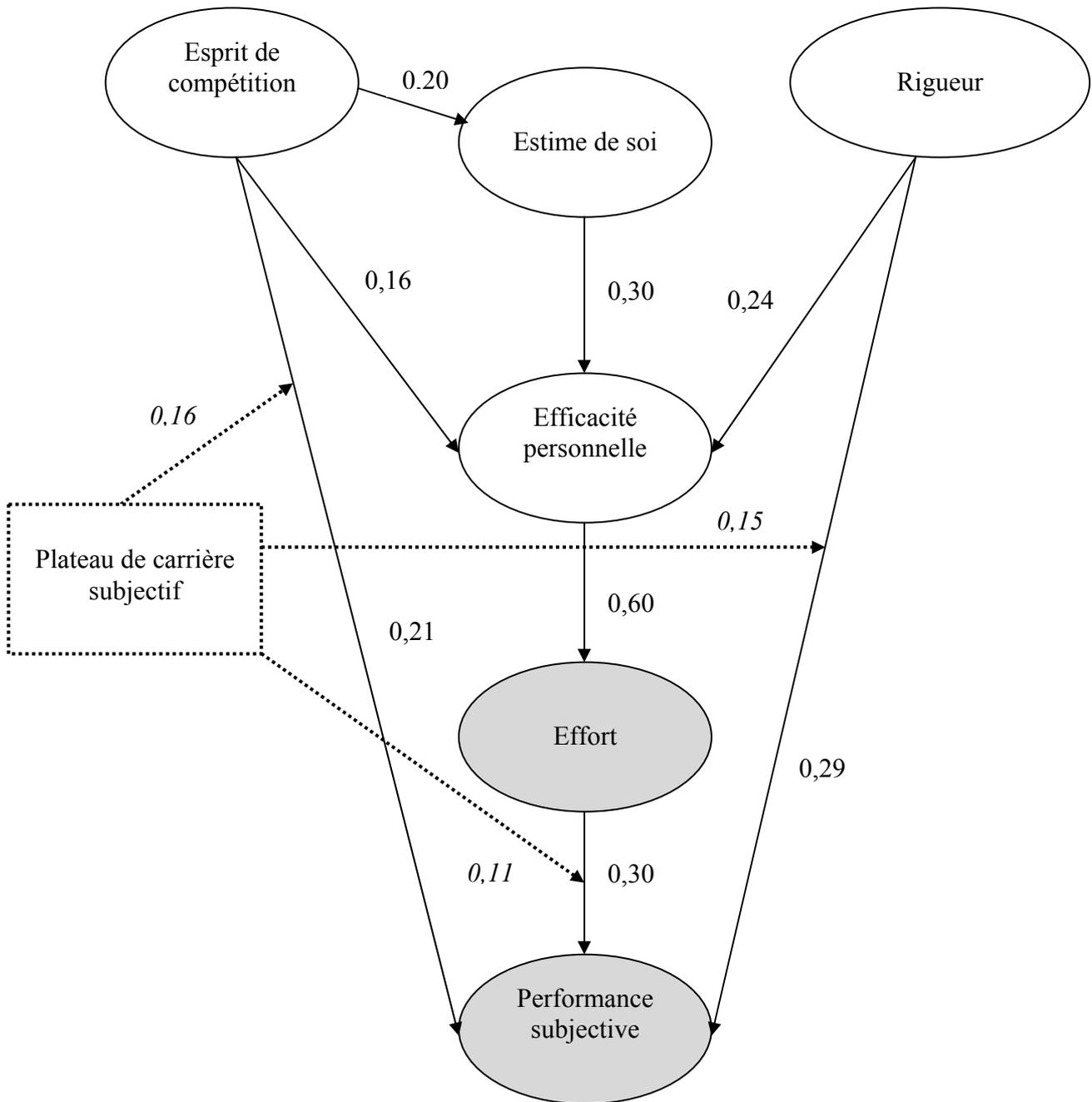
Ainsi, le plateau de carrière subjectif est-il bien une variable modératrice pour la relation entre l'esprit de compétition, la rigueur et l'effort et, la performance subjective. La modulation est positive et faible pour ce qui concerne l'esprit de compétition, la rigueur et l'effort. Le sentiment de plateau de carrière (sans que l'on sache si le plateau est efficace ou non) n'influence que très modérément et positivement la performance perçue pour ce qui concerne l'esprit de compétition, la rigueur et l'effort. La performance subjective du vendeur est donc faiblement impactée par le plateau subjectif et elle reste expliquée de façon identique que l'on prenne en considération ou pas le plateau objectif. Ainsi, le vendeur en situation de plateau subjectif aura-t-il un sentiment plus fort de performance et ce sentiment est renforcé, notamment par l'esprit de compétition et par la rigueur et, dans une force moindre par l'effort. Cela conforterait les résultats de recherches antérieures (Near, 1985 ; Orpen, 1986), mais à contredire d'autres recherches (Lemire et al., 1999 ; Lemire et Rouillard, 2003), qui faisaient état d'une évaluation différente de la performance selon que l'individu se sent plafonné ou non. Cependant, il faut rappeler que ces recherches portaient sur des populations managériales

et non sur une population de vendeur, qui est constamment évaluée et qui est également habituée à auto-évaluer sa performance.

Ainsi, les vendeurs qui ont un sentiment de plateau jugent plus positivement leur performance et cette modération faible et positive du plateau de carrière subjectif pourrait s'expliquer d'une part, par l'évaluation et l'auto-évaluation en permanence des populations commerciales et, d'autre part, par l'expérience du vendeur, qui va certainement lui donner plus d'assurance. En effet, compte tenu des exigences liées à ce poste, si le vendeur ne correspond pas aux standards de performance recherchés par l'organisation, il paraît difficilement envisageable qu'il puisse rester longtemps à ce poste, soit de son propre chef, soit de celui de son entreprise. Les vendeurs confirmés atteignent tous, dans la durée, le minimum de performance requise, même si ponctuellement ils peuvent connaître une situation de sous-performance. Ces résultats, même s'ils peuvent se situer dans la moyenne, amènent au fil des évaluations successives et du temps, une plus grande clairvoyance du vendeur, qui peut ainsi juger plus positivement de sa performance. Cependant, cette courbe d'expérience en matière de jugement de sa performance reste d'influence modeste.

En intégrant les résultats obtenus, nous pouvons modifier comme suit notre modèle conceptuel :

Figure 13 : Liens structurels du modèle conceptuel en intégrant la variable modératrice



### **7.3.5. L'incidence de la performance objective et du plateau de carrière objectif**

Nous avons pu établir les liens structurels de notre modèle conceptuel et, à ce stade, il est utile d'intégrer d'une part, la performance objective et, d'autre part, le plateau de carrière objectif. Notre intention est maintenant, en intégrant ces deux critères, de vérifier de quelle manière les liens structurels de ce modèle conceptuel en sont affectés. Afin de procéder à cette analyse, nous allons effectuer une analyse multi-groupes sous PLS.

L'analyse multi-groupes sous PLS, lorsque les échantillons sont petits ou lorsque les tailles des échantillons des deux groupes diffèrent, est faite sur la base d'un test de permutation.

Les tests de permutation randomisés ont été introduits par Chin (2003b) dans le cadre de l'étude des effets modérateurs. Good (2005) présente le mode d'application de ces tests en quatre phases :

1. Un test statistique est calculé à partir des données de base (ici test de différence de moyenne).
2. Les données sont permutées (divisées ou réarrangées) d'une manière répétitive et au hasard. Pour deux ou plusieurs échantillons, toutes les observations sont combinées en un seul échantillon avant d'être redistribuées aléatoirement. Le test statistique est alors calculé pour chaque permutation effectuée.
3. Les données obtenues à la suite des procédures de permutation constituent les données de base pour étudier la significativité des liens structurels.
4. Seule la proportion des données de permutation qui ont une valeur statistique supérieure ou égale à celle obtenue par les données initiales est prise en compte.

#### ***7.3.5.1. L'incidence de la performance objective***

Afin de mesurer l'incidence de la performance objective, nous avons procédé à une analyse multi-groupes en prenant en compte d'une part, les vendeurs « performants » et, d'autre part, les vendeurs « standards ».

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les liens structurels obtenus, ainsi que les tests de significativité.

Tableau 92 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à la performance objective

Path coefficient	Vendeurs « performants »		Vendeurs « standards »		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,10	100	0,29	100	0,190	0,199	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,12	9,61	0,22	26,32	0,096	0,286	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,30	59,02	0,27	42,07	0,027	0,691	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,22	31,37	0,24	31,62	0,018	0,777	Non
Esprit de compétition PDCA → Performance subjective	0,24	23,37	0,21	23,66	0,037	0,568	Non
Rigueur → Performance subjective	0,28	31,05	0,27	42,21	0,005	0,970	Non
Effort → Performance subjective	0,34	45,58	0,25	34,12	0,092	0,153	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,53	100	0,66	100	0,134	0,223	Non
GoF					0,049	0,362	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,010		0,085				
Efficacité personnelle	0,242		0,324				
Effort	0,281		0,440				
Performance subjective	0,410		0,334				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05 ; ddl 156

Les différences ne sont pas significatives tant en ce qui concerne les liens structurels que le modèle en soi (GoF). Cependant, la comparaison des R<sup>2</sup> des deux sous-modèles qui intègrent la performance objective amène les commentaires suivants :

- Lorsque la performance est contrôlée, l'estime de soi est mieux prédite pour les vendeurs standards par rapport aux vendeurs performants, bien que le R<sup>2</sup> reste à un niveau faible. L'esprit de compétition est un déterminant plus prédictif pour les vendeurs standards qu'il ne l'est pour les vendeurs performants.

- Lorsque la performance est contrôlée, l'efficacité personnelle est légèrement mieux prédite pour le groupe des vendeurs standards, ce qui signifie que les déterminants de l'efficacité personnelle pour ce qui concerne les vendeurs standards sont plus significatifs. Or, il est frappant de constater que la différence majeure de contribution au  $R^2$  entre les deux groupes porte sur l'esprit de compétition. Ce déterminant de l'efficacité personnelle serait plus important chez les vendeurs standards que chez les vendeurs performants.
- Lorsque la performance est contrôlée, l'effort est mieux prédit pour les vendeurs standards que pour les vendeurs performants, ce qui semble indiquer que ces vendeurs sont plus enclins à fournir des efforts en vue d'une performance, mais ces efforts n'aboutissent pas à une meilleure performance perçue par ces individus et, de fait, ils ont une performance objective en-deçà de celle de leurs collègues performants. Ainsi, si des efforts sont fournis, ils manquent d'efficacité dans leur atteinte d'une performance supérieure.
- Lorsque la performance est contrôlée, la performance subjective est légèrement mieux prédite pour les vendeurs performants que pour les vendeurs standards et parmi les déterminants de la performance subjective, c'est l'effort qui a une contribution au  $R^2$  plus élevée. Ainsi, l'effort serait plus prédictif de la performance subjective pour les vendeurs performants que pour les vendeurs standards.

#### ***7.3.5.2. L'incidence du plafonnement objectif***

Nous présentons ci-après les résultats obtenus en intégrant le plateau de carrière objectif (ancienneté dans le poste de vendeur > 5 années).

Tableau 93 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plateau de carrière objectif

Path coefficient	Vendeurs non-plafonnés		Vendeurs plafonnés		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,28	100	0,19	100	0,086	0,678	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,30	30,91	0,15	13,60	0,150	0,209	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,36	42,36	0,30	50,58	0,059	0,458	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,28	26,73	0,25	35,82	0,033	0,711	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,21	26,17	0,24	23,15	0,032	0,664	Non
Rigueur → Performance subjective	0,28	46,58	0,29	33,89	0,012	0,890	Non
Effort → Performance subjective	0,21	27,25	0,33	42,97	0,115	0,120	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,75	100	0,54	100	0,210	0,083	Non
GoF					0,064	0,269	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,078		0,037				
Efficacité personnelle	0,539		0,289				
Effort	0,562		0,291				
Performance subjective	0,324		0,433				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05 ; ddl 156

Les seuils de significativité ne sont atteints ni pour les différentes relations, ni pour le GoF. Néanmoins, la comparaison des R<sup>2</sup> du sous-modèle intégrant le plateau de carrière objectif amène les commentaires suivants :

- Lorsque le plateau de carrière est contrôlé, l'estime de soi n'est pas mieux prédite, que le modèle conceptuel s'applique aux vendeurs plafonnés ou aux vendeurs non-plafonnés.
- Lorsque le plateau de carrière est contrôlé, l'efficacité personnelle est mieux prédite pour les vendeurs non-plafonnés. Le déterminant de l'efficacité personnelle pour les vendeurs non-plafonnés qui entre le plus en ligne de compte est l'esprit de compétition.

- Lorsque le plateau de carrière est contrôlé, l'effort est davantage prédit pour les vendeurs non-plafonnés. L'efficacité personnelle est un déterminant plus important de l'effort pour les vendeurs non-plafonnés qu'il ne l'est pour les vendeurs plafonnés.
- Lorsque le plateau de carrière est contrôlé, la performance subjective est légèrement mieux prédite pour les vendeurs plafonnés que pour les vendeurs non-plafonnés. Parmi les déterminants de la performance subjective et pour les vendeurs plafonnés, c'est l'effort qui en est davantage prédictif.

### 7.3.5.3. L'incidence de l'âge

Les résultats qui intègrent l'âge sont présentés ci-après :

Tableau 94 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge

Path coefficient	Vendeurs ≤ 45 ans		Vendeurs > 45 ans		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,19	100	0,23	100	0,047	0,807	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,18	17,41	0,21	19,73	0,030	0,751	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,32	55,01	0,28	35,04	0,039	0,555	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,22	27,57	0,32	45,23	0,091	0,289	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,20	19,23	0,29	29,71	0,083	0,249	Non
Rigueur → Performance subjective	0,30	41,15	0,30	31,84	0,002	0,993	Non
Effort → Performance subjective	0,29	39,62	0,33	38,45	0,033	0,678	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,60	100	0,61	100	0,010	0,940	Non
GoF					0,028	0,635	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,035		0,055				
Efficacité personnelle	0,299		0,386				
Effort	0,361		0,374				
Performance subjective	0,388		0,484				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05 ; ddl 156

Même si les seuils de significativité ne sont atteints tant pour les liens structurels que pour le GoF, le sous-modèle qui intègre l'âge du vendeur amène aux commentaires ci-après :

- Lorsque l'âge est contrôlé, l'estime de soi n'est pas mieux prédite quelle que soit la tranche d'âge du vendeur.
- Lorsque l'âge est contrôlé, l'efficacité personnelle est légèrement mieux prédite pour ce qui concerne les vendeurs plus âgés (tranche >45 ans).
- Lorsque l'âge est contrôlé, l'effort n'est pas mieux prédit quelle que soit la tranche d'âge du vendeur.
- Lorsque l'âge du vendeur est contrôlé, la performance subjective est mieux prédite pour le groupe des vendeurs plus âgés. Parmi les déterminants de la performance subjective, l'effort a la contribution au  $R^2$  la plus élevée, mais elle est en retrait par rapport à sa contribution au  $R^2$  pour les moins de 45 ans ; c'est l'esprit de compétition, qui bien qu'ayant la contribution au  $R^2$  la plus faible présente une différence de la contribution au  $R^2$  plus importante.

### Commentaires

Nous pouvons synthétiser les résultats obtenus à ce stade, lorsque la performance objective, le plateau objectif et l'âge sont contrôlés.

Contrairement à ce que nous avons envisagé auparavant, il n'y a pas de différence significative du lien structurel entre l'efficacité personnelle et l'effort, que ce soit entre les vendeurs standards et les vendeurs performants ou entre les vendeurs plafonnés et les vendeurs non-plafonnés ou entre les vendeurs de plus de 45 ans et les autres. Cela revient à dire qu'il y a une homogénéité des vendeurs, si nous prenons en compte leur niveau de performance objective ou leur situation de plateau objectif ou leur tranche d'âge. Un vendeur performant ou plafonné objectivement ou de plus de 45 ans ne déploiera pas plus d'effort parce que son sentiment d'efficacité personnelle est supérieur. Toutes ces catégories de vendeurs semblent donc avoir les mêmes capacités à exécuter la tâche ou la mission de vente qui leur est confiée ou pour le moins, ils se jugent tous être en situation de l'accomplir.

Plus globalement, lorsque la performance objective, le plateau objectif et l'âge sont contrôlés, le modèle conceptuel, en termes de liens structurels, n'en est pas affecté pour autant. Cette

homogénéité de la population commerciale laisse à penser qu'elle forme un tout et qu'il n'y a pas lieu de distinguer telle ou telle variable exogène ou telle ou telle variable endogène et que le modèle conceptuel reste neutre lorsque ces trois variables sont contrôlées. Ainsi, il n'y aura pas lieu d'agir sur l'une quelconque de ces variables selon la catégorie d'appartenance du vendeur.

La seule différence va porter, lorsque l'on analyse les  $R^2$ , sur le caractère plus ou moins prédictif des variables du modèle.

#### Contrôle de la performance objective et du plafond objectif

Lorsque la performance objective et le plafond objectif sont contrôlés, l'efficacité personnelle et l'effort sont mieux prédits pour les vendeurs standards et les vendeurs non-plafonnés et, la performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs performants et pour les vendeurs plafonnés.

Il semblerait donc que les vendeurs performants dirigent mieux leurs activités de vente vers la performance, alors que leurs homologues vendeurs standards fournissent autant voire plus d'efforts. Ainsi, une différenciation majeure explicative de la performance serait que les vendeurs performants font porter leurs efforts sur les activités de vente directement liées à l'atteinte des objectifs et d'un niveau de performance (efficacité des actions engagées) et, que ces efforts sont plus productifs que ceux de leurs homologues vendeurs standards (efficience de l'activité de vente). Ainsi, les vendeurs performants distinguent davantage ce qui va leur permettre d'atteindre le résultat escompté, tout en sachant doser les efforts à faire porter sur ces actions qui leur permettront la réussite.

L'efficacité personnelle des vendeurs non-plafonnés est mieux prédite et pourrait trouver sa source dans les expériences de maîtrise et/ou les expériences vicariantes. Pour ce qui concerne les expériences actives de maîtrise, les vendeurs non-plafonnés analyseraient davantage que les autres leurs réussites et leurs échecs, ce qui paraît normal pour des individus qui sont au début de leur carrière professionnelle. Cette analyse des réussites et des échecs est le terreau même sur lequel va croître le niveau d'expérience professionnelle. Pour ce qui concerne les expériences vicariantes, ces vendeurs non-plafonnés sont certainement dans un processus d'observation de leurs aînés les plus performants, qui leur servent d'exemple à suivre. Si l'efficacité personnelle des vendeurs non-plafonnés est beaucoup plus prédictive, en revanche, la qualité prédictive concernant les vendeurs plafonnés ( $R^2 = 0,289$ ) n'est pas différente de celle du modèle conceptuel général ( $R^2 = 0,282$ ). Les vendeurs plafonnés n'auraient pas

moins que la population générale des vendeurs le sentiment de ne pas posséder les qualifications requises pour accomplir les tâches demandées. En fait, ce seraient les vendeurs non-plafonnés qui, plus que les vendeurs plafonnés, auraient ce sentiment ; cette observation tend à nuancer les conclusions de Lemire et Rouillard (2003) sur une population de fonctionnaires municipaux, puisque selon elles l'ancienneté dans le poste (le plateau objectif) était liée à ce sentiment de non-maîtrise.

Comme précédemment, les vendeurs non-plafonnés produisent beaucoup d'effort qui débouchent moins que pour les vendeurs plafonnés, vers une meilleure appréciation de la performance subjective. Il semble donc que la situation de plateau corresponde à une meilleure performance subjective, probablement par le fait que ces vendeurs ont acquis de l'expérience et qu'ils sont eux aussi, comme pour les vendeurs performants plus haut, en mesure de diriger plus efficacement leurs actions de vente et avec plus d'efficacité. Cette relation entre la performance subjective et la situation de plateau est en contradiction avec les conclusions de Nachbagauer et Riedl (2002), même si leur étude portait sur des professeurs de l'enseignement supérieur et de l'enseignement secondaire ; en revanche, elle corrobore les conclusions de Feldman et Weitz (1988a) et de Near (1980), pour lesquels il n'y a pas d'association entre la situation de plateau et la performance. En outre, le fait de travailler plus (notion d'effort) pour les vendeurs non-plafonnés avait déjà été observé par Near (1985), sur une population de managers.

### Contrôle de l'âge

La performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs de plus de 45 ans.

Là encore, nous pouvons observer le poids de l'expérience qui permet à ces vendeurs de mieux évaluer leur niveau de performance. Une caractéristique des forces de vente est de voir ses résultats et donc sa performance, constamment évalués, puisque les objectifs sont au minimum mensuels et au maximum semestriels. Par ailleurs, une autre caractéristique des forces de vente est que ces résultats sont largement communiqués et qu'ainsi chaque vendeur peut se situer par rapport à ses collègues. Nous pouvons raisonnablement penser que les vendeurs plus âgés ont acquis au fil du temps une acuité plus fine dans le jugement de leur performance, à la fois par leurs résultats successifs et par leurs comparaisons récurrentes avec leurs collègues. Ces conclusions modèrent celles d'autres études qui ne voient pas de relation entre l'âge et la performance (Ettington, 1993 ; Lamont et Lundstrom, 1977), puisque pour le vendeur plus âgé (>45 ans), le caractère prédictif de la performance subjective est plus fort.

Nous allons maintenant aborder la comparaison intragroupe, afin de vérifier l'incidence de l'âge et de la situation de plateau au sein de chacune des catégories de vendeurs.

Cette comparaison intragroupe va nous amener à analyser des échantillons dont la taille est réduite, ce qui risque d'amener à des ratios critiques en-deçà du standard admis, si nous poursuivons avec une procédure de rééchantillonnage du type bootstrap. C'est pourquoi, tout au long des différentes comparaisons intragroupes, nous utiliserons une procédure de rééchantillonnage du type Jack-knife (Evrard et al., 2003 ; Tenenhaus, 2007). La procédure de rééchantillonnage Jack-knife (Chin, 1998) est fondée sur la suppression d'un certain nombre d'observation (en général 1) de l'échantillon original (de taille N) ; chaque sous-échantillon a alors N-1 observations (si l'on augmente le nombre d'observations supprimées, une perte de la robustesse de la statistique t est possible).

#### 7.3.5.4. L'incidence de l'âge au sein des deux catégories de vendeurs

L'analyse de la prise en compte de l'âge pour chacune des deux catégories de vendeurs donne les résultats suivants :

Tableau 95 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge pour les vendeurs performants

Path coefficient	Vendeurs performants ≤ 45 ans		Vendeurs performants > 45 ans		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	-0,06 (RC = -0,830)	100	0,29	100	0,354	0,743	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,25	19,03	0,16 (RC = 1,890)	N/A	0,093	0,931	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,46	70,44	0,49	N/A	0,032	0,891	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,09	10,54	-0,05 (RC = -0,261)	N/A	0,144	0,663	Non

Esprit de compétition → Performance subjective	0,17	4,36	0,43	39,74	0,263	0,396	Non
Rigueur → Performance subjective	0,26	30,21	-0,26	9,77	0,522	0,119	Non
Effort → Performance subjective	0,40	55,38	0,48	50,49	0,077	0,792	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,56	100	0,41	100	0,151	0,406	Non
GoF					0,033	0,782	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,004 (RC = 0,484)		0,086 (RC = 1,558)				
Efficacité personnelle	0,318		0,269				
Effort	0,313		0,167				
Performance subjective	0,407		0,575				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

N/A : Dans une régression linéaire, le R<sup>2</sup> est calculé comme la somme des produits corrélation par coefficient de régression et la contribution au R<sup>2</sup> est calculée comme le pourcentage obtenu en utilisant le produit de la corrélation par le coefficient de régression divisé par la somme de ce produit sur l'ensemble des variables explicatives. Or, cette contribution peut être négative comme positive. Dans le cas de l'approche PLS, le problème est le même. Si le produit corrélation X coefficient de régression est négatif, alors utiliser des pourcentages n'a pas de sens (on ne peut pas avoir des pourcentages négatifs comme le total doit arriver à 100%). C'est pourquoi le logiciel ne renseigne donc pas la contribution au R<sup>2</sup>.

L'analyse des R<sup>2</sup> amène à faire les commentaires suivants :

- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'estime de soi n'est pas prédite (RC<1,96) quelle que soit la tranche d'âge.
- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'efficacité personnelle est prédite de façon globalement identique, quelle que soit la tranche d'âge.
- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'effort est beaucoup mieux prédit pour la tranche d'âge ≤ 45 ans.
- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, la performance subjective est mieux prédite pour la tranche d'âge > 45 ans. L'effort a la contribution au R<sup>2</sup> la plus importante, mais la différence de contribution au R<sup>2</sup> la plus significative concerne l'esprit de compétition.

Tableau 96 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge pour les vendeurs standards

Path coefficient	Vendeurs standards ≤ 45 ans		Vendeurs standards > 45 ans		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,34	100	0,24	100	0,099	0,693	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,35	47,66	0,24	18,38	0,110	0,624	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,33	44,77	0,41	46,90	0,079	0,752	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,07	7,58	0,31	34,71	0,241	0,455	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,15	15,28	0,31	32,13	0,156	0,535	Non
Rigueur → Performance subjective	0,45	66,60	0,07 (RC = 0,842)	7,63	0,383	0,178	Non
Effort → Performance subjective	0,16	18,12	0,44	60,24	0,283	0,287	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,67	100	0,72	100	0,047	0,842	Non
GoF					0,066	0,535	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,116		0,059				
Efficacité personnelle	0,366		0,588				
Effort	0,447		0,513				
Performance subjective	0,408		0,404				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

La comparaison des R<sup>2</sup> de ce sous-modèle donne les résultats suivants :

- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'estime de soi est mieux prédite pour la tranche d'âge ≤ 45 ans.
- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'efficacité personnelle est beaucoup mieux prédite pour la tranche d'âge > 45 ans. Si l'estime de soi reste le déterminant majeur, c'est la rigueur qui a une différence de contribution au R<sup>2</sup> la plus substantielle.
- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, l'effort est prédit de façon globalement identique quelle que soit la tranche d'âge.

- Lorsque l'âge et la performance objective sont contrôlés, la performance subjective est prédite de façon identique.

### Commentaires

Lorsque l'on prend en compte la performance objective et la tranche d'âge du vendeur, il n'y a pas de différence significative concernant les liens structurels du modèle. Comme précédemment, le modèle reste homogène quelle que soit la performance objective et quelle que soit la tranche d'âge ; la prise en compte de la performance objective et de l'âge n'amène pas de différenciation.

En revanche, des différences concernant le  $R^2$  amène quelques commentaires. En effet, pour ce qui concerne les vendeurs performants l'effort est plus prédictif pour les plus jeunes et la performance subjective est plus prédictive pour les plus âgés. Il semblerait là encore qu'à partir d'un certain âge les vendeurs ont moins le sentiment de fournir des efforts, car une certaine routine en la matière pourrait s'installer et que des efforts élevés iraient alors plus naturellement de soi ; une accoutumance à l'effort commercial se serait ainsi mise en place. En outre, ces mêmes vendeurs performants plus âgés seraient plus aptes à évaluer leur performance, ce qui peut s'expliquer là encore par leur expérience et par leurs réussites passées et présentes, qui les amènent à une certaine lucidité sur ce point. En revanche, pour les plus jeunes, il semble bien qu'ils aient tout à fait conscience de fournir des efforts de vente ou qu'ils soient capables d'en fournir davantage, ce qui se traduit en termes de performance objective, néanmoins, il paraît leur manquer de plus nombreuses expériences de réussite, qui conforteraient leur sentiment de performance. Il apparaît alors que c'est la répétition des réussites commerciales qui amènerait le vendeur à considérer plus positivement sa performance. Par ailleurs, ce sentiment est sûrement renforcé lorsqu'il est concrétisé par des actes spécifiques du management (feedback positif de tous ordres notamment).

Concernant les vendeurs standards, c'est l'efficacité personnelle qui est mieux prédite pour les vendeurs de plus de 45 ans. Ces vendeurs auraient davantage que leurs homologues plus jeunes, le sentiment d'être dans une situation cognitive consciente de possibilité de mise en œuvre de leurs connaissances (théoriques et pratiques), afin de réaliser les missions et tâches qui leur sont confiées. Ce sentiment est sûrement le fruit de leur expérience, qui peut leur permettre de se mettre plus en capacité de mener certaines tâches à bien, contrairement aux plus jeunes qui sont dans un processus moins accompli d'essais-erreurs et qui peuvent avoir

l'impression de ne pas avoir toutes les cartes en main. Le fait qu'il n'y ait pas de différence du R<sup>2</sup> de la performance subjective pour ces deux populations semble conforter les résultats de recherches antérieures (Richard et al., 2006). En effet, ces chercheurs ont constaté que lorsque les individus sont engagés dans la tâche, l'efficacité personnelle devient plus un simple reflet de l'expérience qu'un facteur exerçant un effet causal sur la performance. Ces vendeurs plus âgés, fondant leur jugement sur leurs réussites antérieures par exemple, auraient davantage que leurs homologues plus jeunes un sentiment de répondre aux situations de vente, sans toutefois se faire d'illusion sur leur performance, dont ils ont bien conscience qu'elle est dans la bonne moyenne et que d'autres vendeurs (les vendeurs performants) sont plus performants qu'eux. A ce propos, il semble bien à nouveau que la population des vendeurs soit dans un contexte spécifique par rapport à d'autres populations. En effet, un vendeur peut plus facilement que d'autres avoir une lecture directe de ses résultats (ma négociation avec le client a-t-elle réussi ?) et cela d'autant plus que son activité est fondamentalement une activité de négociations successives. De plus, les résultats des commerciaux sont largement diffusés au sein des équipes de vente et à cadence régulière (souvent mensuelle).

Nous allons maintenant aborder le plafonnement objectif associé à la performance objective.

### 7.3.5.5. L'incidence du plafonnement au sein des deux catégories de vendeurs

Tableau 97 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plafonnement objectif pour les vendeurs performants

Path coefficient	Vendeurs performants non-plafonnés		Vendeurs performants plafonnés		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	-0,26 (RC = -0,919)	100	0,17	100	0,435	0,663	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,39	17,40	0,02 (RC = 1,451)	1,36	0,370	0,574	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,67	80,70	0,39	63,04	0,278	0,465	Non

Rigueur → Efficacité personnelle	0,02 (RC = 0,071)	1,90	0,26	35,60	0,236	0,693	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	-0,14 (RC = -0,624)	4,36	0,26	27,29	0,399	0,356	Non
Rigueur → Performance subjective	0,39 (RC = 1,232)	48,77	0,22	24,03	0,162	0,713	Non
Effort → Performance subjective	0,40	46,87	0,38	48,68	0,020	0,970	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,90	100	0,50	100	0,402	0,228	Non
GoF					0,155	0,465	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,068 (RC = 0,732)		0,030				
Efficacité personnelle	0,488		0,326				
Effort	0,807		0,246				
Performance subjective	0,493		0,422				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Il n'y a pas de différence significative entre ces deux populations si l'on prend en compte le plafonnement objectif et la performance objective ; ces deux variables n'amènent donc pas de différence dans la structure du modèle conceptuel.

La comparaison des R<sup>2</sup> nous amène à certains commentaires :

- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'estime de soi est très faiblement prédite pour les vendeurs performants plafonnés et pas prédite pour les vendeurs performants non-plafonnés.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'efficacité personnelle est légèrement mieux prédite pour les vendeurs performants non-plafonnés et c'est l'estime de soi qui est de loin le déterminant majeur.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'effort est significativement mieux prédit pour les vendeurs performants non-plafonnés.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, la performance subjective est prédite de façon identique qu'il y ait plafonnement ou pas.

Il s'ensuit de ces résultats l'incidence suivante concernant nos hypothèses :

- o H10a : le lien structurel entre l'esprit de compétition et la performance subjective a une valeur de 0,21 dans le modèle conceptuel global et, de 0,26 dans le sous-modèle qui intègre la performance objective et le plafonnement

objectif. La différence est marginale et l'hypothèse H10a n'est pas validée. Ainsi, la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective n'est pas plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace

- H10b : le lien structurel entre la rigueur et la performance subjective a une valeur de 0,29 dans le modèle conceptuel global et, de 0,22 dans le sous-modèle qui intègre la performance objective et le plafonnement objectif. La différence est marginale (et négative) et l'hypothèse H10b n'est pas validée. Ainsi, la relation entre la rigueur et la performance subjective n'est pas plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace.
- H10c : le lien structurel entre l'effort et la performance subjective a une valeur de 0,30 dans le modèle conceptuel global et, de 0,38 dans le sous-modèle qui intègre la performance objective et le plafonnement objectif. La différence est marginale et l'hypothèse H10c n'est pas validée. Ainsi, la relation entre l'effort et la performance subjective n'est pas plus forte pour les vendeurs en situation de plateau de carrière efficace.

Tableau 98 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plafonnement objectif pour les vendeurs standards

Path coefficient	Vendeurs standards non-plafonnés		Vendeurs standards plafonnés		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,35	100	0,31	100	0,041	0,842	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,32	34,15	0,24	26,31	0,081	0,733	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,42	50,63	0,36	51,34	0,059	0,733	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,14	15,22	0,19	22,35	0,045	0,891	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,21	N/A	0,17	15,95	0,039	0,881	Non
Rigueur → Performance subjective	0,49	N/A	0,29	35,85	0,199	0,366	Non
Effort → Performance subjective	-0,11	N/A	0,37	48,21	0,478	0,030	Oui

Efficacité personnelle → Effort	0,66	100	0,64	100	0,021	0,891	Non
GoF					0,014	0,881	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,125		0,098				
Efficacité personnelle	0,518		0,383				
Effort	0,432		0,405				
Performance subjective	0,325		0,447				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

L'analyse de ces résultats suggère les commentaires suivants :

- Le lien structurel entre l'effort et la performance subjective est négatif pour les vendeurs standards non-plafonnés et la différence est significative avec les vendeurs plafonnés. Ainsi, pour les vendeurs standards non-plafonnés l'effort qu'ils fournissent a une incidence négative sur la perception de leur performance ou, plus spécifiquement, ils ne voient pas la relation entre le fait de faire des efforts et d'évaluer positivement leur performance. En d'autres termes, en cas d'échec ils ne le surmonteront pas en fournissant plus d'effort commercial ou, à tout le moins, ils ne voient pas le lien entre l'effort commercial additionnel et une amélioration de leur performance. Au contraire, pour les vendeurs standards plafonnés, le lien structurel entre l'effort et la performance subjective étant positif, ils font bien la relation entre l'effort commercial et la performance. Cependant, la différence du R<sup>2</sup> pour l'effort entre ces deux groupes n'est pas majeure, en conséquence, l'effort n'est pas mieux prédit quel que soit le groupe. Ainsi, un vendeur standard plafonné ne fournira pas plus d'effort qu'un vendeur non-plafonné, mais il comprend mieux la relation entre effort et appréciation personnelle de sa performance. Sa performance objective se situant dans les standards attendus, il se pourrait que s'il faisait plus d'effort, le vendeur standard plafonné pourrait passer dans la catégorie des vendeurs performants. La question est posée de savoir ce qu'il conviendrait de faire en la matière ?
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'estime de soi est prédite de façon similaire qu'il y ait de plafonnement ou pas.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'efficacité personnelle est mieux prédite pour les vendeurs standards non-plafonnés.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, l'effort est prédit de façon identique qu'il y ait plafonnement ou pas.
- Lorsque le plateau objectif et la performance objective sont contrôlés, la performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs standards plafonnés.

### Commentaires

Il est intéressant de remarquer à quel point l'effort est très nettement mieux prédit pour les vendeurs performants non-plafonnés. Comme dans l'analyse précédente, si les vendeurs performants non-plafonnés sont plus aptes à fournir des efforts de vente, il n'en résulte pas une évaluation différente de la performance subjective. Il semblerait donc à nouveau que des vendeurs expérimentés se seraient habitués à fournir des efforts et que cette situation s'inscrirait désormais dans une norme de travail et que cette attitude normative ne serait pas encore intégrée pour des vendeurs moins expérimentés. Ainsi, ces deux catégories de vendeurs ont bien conscience de la performance qu'ils atteignent, avec un sentiment d'efforts déployés beaucoup plus important pour les non-plafonnés que pour les plafonnés. A un moment donné, qui resterait à déterminer, le fait de faire des efforts en vue de l'atteinte d'un niveau de performance deviendrait une attitude normative intégrée.

En regard des commentaires précédents, il est intéressant de noter que si nous ne prenons en compte que la performance objective, l'effort est mieux prédit pour les vendeurs standards, ce qui tendrait à dire comme nous l'avons indiqué précédemment, que les vendeurs standards fourniraient davantage d'efforts, mais avec un manque d'efficacité de ces efforts en vue d'atteindre une performance supérieure ; ce dont ils semblent conscients puisque la performance subjective est moins prédictive pour ces vendeurs que pour les vendeurs performants.

Si nous prenons en compte le plateau objectif et l'âge, alors nous constatons que l'effort est plus prédictif pour les vendeurs non-plafonnés et qu'il n'y a pas de différence selon la tranche d'âge. Si en plus, nous prenons en compte la performance objective, alors nous constatons que parmi les vendeurs standards cela n'apporte pas de différence sur le caractère prédictif de l'effort. En revanche, nous pouvons observer des différences au sein des vendeurs performants, puisque l'effort est plus prédictif pour les vendeurs performants dans la tranche d'âge  $\leq 45$  ans et pour les vendeurs performants non-plafonnés, ce qui nous avait amené à évoquer la possibilité pour les vendeurs performants plus âgés et plafonnés d'un effort normatif intégré. Pour cette catégorie des vendeurs performants, parce qu'il n'y a pas de différence dans le caractère prédictif de la performance subjective et parce que leur performance objective est au-delà des attentes de leurs organisations, il semblerait donc que la différence fondamentale reposerait autant sur l'effort fourni que sur leur direction, ce qui les amèneraient à une performance objective supérieure. La question se pose alors de savoir ce

qui pourrait être fait pour que les vendeurs standards, avec la même somme d'effort commercial, mais dans une direction plus efficace, améliorent leur performance objective. Pour ce qui concerne l'évaluation de leur performance, les vendeurs standards plafonnés l'évaluent légèrement mieux que leurs collègues non-plafonnés et cette évaluation est du même niveau pour les vendeurs performants plafonnés par rapport aux vendeurs performants non-plafonnés. Ces résultats viennent en complément des recherches antérieures (Lemire et al., 1999 ; Lemire et Rouillard, 2003 ; Near (1985) ; Orpen (1986)), qui portaient sur le plateau subjectif. Ainsi, un vendeur en situation de plateau objectif n'évalue pas moins bien sa performance qu'un vendeur qui n'est pas en situation de plateau objectif. Il faut à nouveau noter que la population des vendeurs reste très spécifique par rapport aux autres catégories de salariés puisque l'évaluation objective (diffusion des résultats de vente par l'organisation et évaluation régulière de la performance par la supervision) et l'évaluation subjective (auto-évaluation par le vendeur de sa négociation) font partie intégrante du mode opératoire et sont un élément essentiel des pratiques managériales.

#### 7.3.5.6. Une première synthèse des résultats obtenus

A ce stade, nous pouvons résumer ainsi les résultats et les commentaires qui ont été présentés :

Tableau 99 : Première synthèse des résultats obtenus

<b>Modèle</b>	<b>Conclusions</b>
Modèle conceptuel global	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- La relation entre l'esprit de compétition et l'estime de soi est moyenne et positive (hypothèse H2 vérifiée).</li> <li>2- La relation est positive entre l'estime de soi et l'efficacité personnelle (hypothèse H4 vérifiée).</li> <li>3- La relation est positive entre la rigueur et l'efficacité personnelle (hypothèse H6 vérifiée).</li> <li>4- La relation est positive et moyenne entre l'esprit de compétition et l'efficacité personnelle (hypothèse H3 vérifiée).</li> <li>5- La relation est positive et forte entre l'efficacité personnelle et l'effort (hypothèse H7 vérifiée).</li> <li>6- La relation est positive entre l'esprit de compétition et la performance subjective (hypothèse H1 vérifiée).</li> <li>7- La relation est positive entre la rigueur et la performance subjective (hypothèse H5 vérifiée).</li> <li>8- La relation est positive entre l'effort et la performance subjective (hypothèse H8 vérifiée).</li> </ol>

Modèle	Conclusions
Modèle conceptuel intégrant le plateau de carrière subjectif (variable modératrice)	<p>9- Le plateau de carrière subjectif modère positivement et faiblement la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective (hypothèse H9a vérifiée).</p> <p>10- Le plateau de carrière subjectif modère positivement et faiblement la relation entre la rigueur et la performance subjective (hypothèse H9b vérifiée).</p> <p>11- Le plateau de carrière subjectif modère positivement et faiblement la relation entre l'effort et la performance subjective (hypothèse H9c vérifiée).</p>
Sous-modèle conceptuel intégrant la performance objective (contrôle de la performance objective)	<p>12- L'effort est mieux prédit pour les vendeurs standards.</p> <p>13- La performance subjective est légèrement mieux prédite pour les vendeurs performants et l'effort a la contribution au R<sup>2</sup> la plus significative.</p>
Sous-modèle conceptuel intégrant le plafonnement objectif (contrôle du plateau objectif)	<p>14- L'efficacité personnelle est mieux prédite pour les vendeurs non-plafonnés et la contribution au R<sup>2</sup> la plus importante concerne l'esprit de compétition.</p> <p>15- L'effort est mieux prédit pour les vendeurs non-plafonnés.</p> <p>16- La performance subjective est légèrement mieux prédite pour les vendeurs plafonnés et la contribution au R<sup>2</sup> la plus significative concerne l'effort.</p>
Sous-modèle conceptuel intégrant l'âge ( $\leq$ ou $>$ 45 ans ; contrôle de l'âge)	<p>17- La performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs de plus de 45 ans.</p>
Sous-modèle conceptuel intégrant la performance objective et l'âge (contrôle de la performance objective et de l'âge)	<p>18- L'effort est beaucoup mieux prédit pour les vendeurs performants <math>\leq</math> 45 ans.</p> <p>19- La performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs performants <math>&gt;</math> 45 ans, avec une contribution au R<sup>2</sup> de l'esprit de compétition significative.</p> <p>20- L'estime de soi des vendeurs standards <math>\leq</math> 45 ans est mieux prédite.</p> <p>21- L'efficacité personnelle des vendeurs standards <math>&gt;</math> 45 ans est beaucoup mieux prédite et c'est la rigueur qui a une contribution au R<sup>2</sup> nettement différenciée.</p> <p>22- L'effort et la performance subjective des vendeurs standards sont prédits de façon identique quelle que soit la tranche d'âge.</p>
Sous-modèle conceptuel intégrant la performance objective et le plateau objectif (performance objective et plateau objectif contrôlés)	<p>23- L'effort est significativement mieux prédit pour les vendeurs performants non-plafonnés.</p> <p>24- La différence du lien structurel entre l'effort et la performance pour les vendeurs standards est significative : les vendeurs standards non-plafonnés évaluent négativement leur performance malgré les efforts qui sont fournis. Leurs efforts de vente ne produisent pas les effets attendus.</p> <p>25- Les hypothèses H10a, H10b et H10c ne sont pas validées.</p>

Tableau 100 : Validation intermédiaire des hypothèses du modèle conceptuel

Hypothèse		Validation
H1	L'esprit de compétition est lié positivement à la performance subjective (relation moyenne $r = 0,21$ )	Oui
H2	L'esprit de compétition est lié positivement à l'estime de soi (relation moyenne $r = 0,20$ )	Oui
H3	L'esprit de compétition est lié positivement à l'efficacité personnelle (relation faible $r = 0,16$ )	Oui
H4	L'estime de soi est liée positivement à l'efficacité personnelle (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H5	La rigueur est liée positivement à la performance subjective (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H6	La rigueur est liée positivement à l'efficacité personnelle (relation moyenne $r = 0,24$ )	Oui
H7	L'efficacité personnelle est liée positivement à l'effort (relation forte $r = 0,60$ )	Oui
H8	L'effort est lié positivement à la performance (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H9a	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective	Oui (modération faible)
H9b	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre la rigueur et la performance subjective	Oui (modération faible)
H9c	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'effort et la performance subjective	Oui (modération faible)
H10a	La relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H10b	La relation entre la rigueur et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H10c	La relation entre l'effort et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H11	Les vendeurs les plus âgés, sans considération de la situation de plateau, ont un niveau d'esprit de compétition plus faible	A vérifier

Nous allons maintenant traiter des différents niveaux des vendeurs par rapport aux variables de notre modèle conceptuel.

### 7.3.5.7. Analyse multi-groupes appliquée aux variables endogènes et exogènes

Afin de terminer notre interprétation des résultats, nous allons procéder à une comparaison des moyennes de différents groupes, de manière à déterminer si des niveaux différents

existent entre ces différents groupes : les vendeurs performants et les vendeurs standards, les vendeurs objectivement plafonnés et les vendeurs objectivement non-plafonnés, les vendeurs selon la performance objective et selon l'âge et, les vendeurs  $\leq 45$  ans et les vendeurs  $> 45$  ans. Enfin, nous procéderons également à la comparaison entre deux groupes : les vendeurs performants plafonnés et les autres vendeurs (performants non-plafonnés et standards non-plafonnés et plafonnés).

Pour effectuer cette analyse sous XLSTAT, nous allons effectuer un test multidimensionnel qui calculera le lambda ( $\Lambda$ ) de Wilks (Evrard et al., 2003 ; Tenenhaus, 2007). Cet indice est défini comme le ratio des déterminants des matrices de variance-covariance intergroupes (W) et totale (T) :  $\Lambda = \frac{|W|}{|T|}$

$$\frac{|W|}{|T|}$$

Si le nombre de classes (k) est égal à 2 ou 3, le lambda suit une distribution en F ; le nombre obtenu est compris entre 0 (bonne discrimination) et 1. Le logiciel XLSTAT va calculer un test du lambda de Wilks (approximation de Rao) et tester les hypothèses :  $H_0$  : les vecteurs moyens des k classes sont égaux et  $H_a$  : au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre. Le logiciel va également restituer la p-value : si la p-value est strictement inférieure au seuil de signification alpha (0,05), alors la différence de moyennes est significative.

#### Comparaison de moyennes pour les vendeurs performants et les vendeurs standards

Nous présentons ci-après les résultats des comparaisons de moyennes entre ces deux groupes pour chacune des variables endogènes et exogènes :

Tableau 101 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs performants et standards

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle
Lambda	0,841	0,891	0,919	0,906	0,928	0,825
F (valeur observée)	4,761	3,733	0,979	2,225	1,446	6,432
F (valeur critique)	2,159	2,274	1,789	2,071	2,001	2,274
DDL1	6	5	13	7	8	5
DDL2	151	152	144	150	149	152
p-value	0,000	0,003	0,475	0,035	0,182	< 0,0001
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 26)

D'après ces résultats, nous pouvons constater que les vendeurs performants ont des niveaux supérieurs par rapport à leurs homologues vendeurs standards pour ce qui concerne la performance subjective, l'effort, la rigueur et l'efficacité personnelle. Contrairement à ce que nous avons supposé précédemment, les vendeurs performants n'ont pas un niveau plus élevé concernant l'esprit de compétition.

Tout d'abord, il est intéressant de noter que les vendeurs performants ont des niveaux supérieurs au regard de la performance subjective, de l'effort, de l'efficacité personnelle et de la rigueur, car de fait, nous retrouvons cette « colonne vertébrale » que nous avons évoquée plus haut. Notre modèle conceptuel avait mis en lumière ce cercle vertueux qui se met en place : il semble donc bien que la performance du vendeur s'explique notamment par un niveau d'effort accru, qui reposerait sur deux variables essentielles que sont l'efficacité personnelle et la rigueur. D'une part, le vendeur performant est un gros travailleur et il fournit des efforts supérieurs qui aboutissent à une performance supérieure, ce dont il a conscience puisque son niveau de performance subjective est plus élevé. Le vendeur performant semble savoir qu'en cas d'échec, il pourra dépasser cet échec commercial grâce à de nouveaux efforts et ces nouveaux efforts paraissent dus aussi bien à une grande capacité de travail qu'à une persévérance et à une constance supérieures (facette de fiabilité de la rigueur). D'autre part, le vendeur performant fournit une somme d'efforts efficacement dirigés vers une performance supérieure, grâce à un niveau d'efficacité personnelle supérieur et aussi peut-être grâce à son

niveau supérieur de rigueur (composantes d'organisation et de réflexion dans l'action de la facette de fiabilité). Si nous avons vu précédemment que l'esprit de compétition pouvait être un catalyseur dans ce triptyque effort-efficacité personnelle-rigueur, cela semble se confirmer puisque le niveau d'esprit de compétition des vendeurs performants n'est pas différent de celui des vendeurs standards, ce qui tendrait à indiquer que ce trait de personnalité viendrait plus en renforcement qu'en composante pure de cette triade.

Ainsi pourrait se dessiner un premier profil du vendeur performant qui sait diriger ses efforts avec efficacité et intelligence en vue d'atteindre une performance supérieure. Ce qui pourrait le distinguer des autres vendeurs ce serait qu'il disposerait des traits de personnalité que sont la rigueur et l'efficacité personnelle, lui permettant ainsi de s'engager dans des efforts réfléchis et planifiés en vue d'une performance supérieure. Dans leur méta-analyse Dudley et al. (2006) observent que la facette de fiabilité est parmi les trois autres facettes de la rigueur, celle qui a la validité observée la plus grande pour ce qui concerne la performance globale au poste, l'engagement au poste et la facilitation interpersonnelle. Ainsi, un vendeur performant aurait-il une performance plus élevée que les autres vendeurs du fait d'une performance sur tous les aspects des tâches et des missions du poste, de son engagement au poste de vendeur (lors de la recherche exploratoire qualitative, nous avons déjà observé cet attachement particulièrement fort au poste de vendeur et plus globalement au métier de vendeur) et de ses capacités en matière de relations interpersonnelles. En conclusion de leurs travaux, Krishnan et al. (2002) observent que le lien positif entre l'efficacité personnelle et l'effort est consistant avec le fait de voir l'effort comme un type d'une stratégie de tâche. Ainsi, quand se met en oeuvre la triade effort-efficacité personnelle-rigueur, la performance du vendeur performant porterait tout à la fois sur la tâche elle-même et plus globalement sur le poste lui-même. Cet aspect du lien entre l'efficacité personnelle et la tâche en soi a également été observé par Chen et al. (2001a), qui constatent que la relation rigueur-efficacité personnelle est plus forte antérieurement aux tâches complexes (comme le sont les tâches de vente) qu'aux tâches moins complexes. Par ailleurs, la complexité de la tâche modère les relations compétences cognitives-efficacité personnelle-performance dans une plus grande mesure que les relations rigueur-efficacité personnelle-performance et, l'importance des compétences et de la capacité se retrouve aussi dans les travaux de Sujana et al. (1994). En effet, ces chercheurs dans leur distinction du « working hard » (travailler dur) et du « working smart » (travailler intelligemment) observent que seuls les vendeurs hauts en efficacité personnelle travaillent plus dur lorsqu'ils sont orientés vers l'objectif et, les vendeurs hauts en efficacité personnelle vont davantage que les autres travailler intelligemment, s'ils sont orientés vers l'objectif. Ces

mêmes chercheurs concluent sur le fait que seuls les vendeurs bas en efficacité personnelle sont motivés à travailler dur dans une optique de développement de leurs capacités et de leur maîtrise des tâches qu'ils réalisent, alors que leurs homologues hauts en efficacité personnelle croient moins au fait de travailler dur qu'au fait de travailler intelligemment pour développer leurs compétences. Ainsi, une distinction fondamentale réapparaîtrait entre les vendeurs standards et les vendeurs performants, ceux-là fournissant plus d'efforts, mais non pas tant sur la quantité que sur la qualité de ces efforts, parce qu'ils sont plus confiants dans leur capacité de pouvoir réaliser avec efficacité et efficience la tâche en cours dans une posture cognitive consciente. Cette relation entre les perceptions positives d'efficacité personnelle et la performance qui en résulte avait déjà observée par Appelbaum et Hare (1996).

Parce qu'il y a une relation positive entre les comportements de vente, l'atteinte de l'objectif et l'évaluation globale de la performance (Avila et al., 1988), les vendeurs performants vont évaluer plus positivement leur performance et, plus les perceptions positives de leur performance s'enchaînent, plus leurs opinions d'expectation vont être hautes (DeCarlo et al., 1997). Enfin, comme la performance passée a plus d'effet sur l'attribution interne que la performance actuelle (Johnston et Kim, 1994), la succession de performances passées du vendeur performant va se sédimenter et sûrement augmenter son sentiment d'efficacité personnelle. C'est ainsi tout un cycle d'actions et de résultats positifs qui s'autoalimentent dans un processus vertueux.

#### Comparaison de moyennes pour les vendeurs non-plafonnés et les vendeurs plafonnés

Pour cette comparaison de moyennes, nous allons rajouter la variable modératrice « plateau subjectif ». Alors que précédemment l'analyse d'une comparaison de moyennes présentait peu d'intérêt, il semble nécessaire de l'intégrer lorsqu'il s'agit de la comparaison de ces deux groupes.

L'analyse des comparaisons de moyennes présente les résultats suivants :

Tableau 102 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs non-plafonnés et plafonnés

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle	Plateau subjectif
Lambda	0,959	0,954	0,935	0,963	0,957	0,883	0,891
F (valeur observée)	1,072	1,467	0,769	0,829	0,830	4,042	2,270
F (valeur critique)	2,159	2,274	1,789	2,071	2,001	2,274	2,001
DDL1	6	5	13	7	8	5	8
DDL2	151	152	144	150	149	152	149
p-value	0,382	0,204	0,692	0,565	0,578	0,002	0,026
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 27)

Cette comparaison de moyennes nous indique que les différences ne portent que sur l'efficacité personnelle et le plateau subjectif : les vendeurs plafonnés ont un niveau supérieur d'efficacité personnelle et les vendeurs non-plafonnés ont un niveau supérieur de plateau subjectif.

Les vendeurs plafonnés ont un niveau supérieur d'efficacité personnelle, ce qui intuitivement semble logique. En effet, les vendeurs plafonnés ont une expérience de leur métier et ils ont pu développer leur maîtrise de la tâche et du poste en général et ces capacités cognitives fondées sur les expériences passées et présentes, notamment les réussites, sont un élément important de l'efficacité personnelle (Appelbaum et Hare, 1996 ; Bandura, 1991 ; Gist, 1987). Nous avons vu précédemment que les expériences actives de maîtrise positives augmentent l'efficacité personnelle, alors que les expériences actives de maîtrise négatives tendent à la faire décroître. Ce qui semble apparaître ici plus spécifiquement pour une population de vendeurs, sans que soit faite une distinction entre les vendeurs performants et les vendeurs standards, c'est que ces individus auraient tendance à valoriser ou à tout le moins à garder à l'esprit plutôt les expériences positives. Il est également possible que la spécificité du métier de vendeur les oriente plus vers un éclairage positif, puisque cette population est plus que d'autres amenée à une évaluation permanente de ses actions, soit par l'évaluation des négociations successives avec leurs clients (auto-évaluation), soit par l'évaluation formalisée au sein de leurs organisations. En outre, comme la performance du vendeur est constamment

évaluée, la récurrence de mauvais résultats entrainerait de fait une séparation ; s'il est probable qu'il existe des vendeurs moyens au sein des équipes de vente, il semble plus improbable que de piètres vendeurs puissent y perdurer. Ainsi, une caractéristique des vendeurs serait une propension à un regard positif sur leur activité, qui peut être aussi encouragé par des pratiques managériales en la matière, d'autant plus que les jugements sur l'efficacité personnelle sont influencés de façon dynamique par l'information externe fournie, notamment par le feedback (Appelbaum et Hare, 1996).

Le fait que les vendeurs non-plafonnés ont un niveau supérieur de plateau subjectif semble quelque peu contradictoire. En effet, nous nous serions attendus à ce que ce soit les vendeurs plafonnés qui aient un niveau supérieur de plateau subjectif, comme nous avons pu le constater dans la revue de littérature (Lemire et Rouillard, 2003 ; Tremblay et al., 1995). Cependant, nous avons vu également lors de notre revue de littérature que les choses ne sont pas aussi tranchées. D'une part, la situation de plateau objectif n'est pas incompatible avec son acceptation (Chao, 1990 ; Feldman, 1989 ; Near, 1984 ; Veiga, 1981) et, d'autre part, la situation de plateau objectif n'entraîne pas nécessairement un sentiment de plateau, car d'autres éléments entrent en jeu, notamment deux éléments qui nous semblent prépondérants : le contenu du poste et l'expérience positive.

L'impact du contenu du poste sur le sentiment de plateau a été largement démontré (Appelbaum et Finestone, 1994 ; Ettington, 1993 ; Hall, 1985, 1996 ; McCleese et Eby, 2006 ; Lemire et Rouillard, 2003 ; Nachbagauer et Riedl, 2002 ; Rosen et Jerdee, 1990). En effet, nous avons vu dans le chapitre consacré au plateau de carrière, que ce n'est pas tant le temps passé au même poste qui importe, que le contenu, la variété, la nouveauté et l'aspect de challenge que le poste procure. Or, le fait que les vendeurs plafonnés objectivement ont un niveau plus faible de plateau subjectif que leurs homologues non-plafonnés tendrait à confirmer que, soit les pratiques managériales des organisations les amèneraient à enrichir systématiquement le contenu du poste des vendeurs en situation de plateau (une telle généralisation laisse cependant dubitatif), soit que les vendeurs objectivement plafonnés trouveraient eux-mêmes les moyens d'enrichir leur poste. A ce propos, nous pourrions supposer que c'est l'expérience du vendeur qui va lui permettre, notamment par le développement de ses capacités cognitives et par la gestion de situations nouvelles, de développer ses savoir-faire et ses aptitudes commerciales. Dans le modèle des déterminants de la performance du vendeur de Walker, Churchill et Ford (1977, 1985) les variables de rôle

(clarté de rôle, conflit de rôle et ambiguïté de rôle) viennent en second rang d'importance et à ce sujet, il peut être intéressant de faire appel au stress dans le rôle, qui apparaît lorsqu'il y a à la fois conflit de rôle et ambiguïté de rôle. Ce stress dans le rôle est nécessaire, car il amène le vendeur à imaginer et à appliquer des solutions créatives et bénéfiques tant pour son organisation que pour ses clients. Or, le vendeur vit quotidiennement ce stress dans le rôle et il se pourrait alors que c'est parce qu'il doit faire face à ces situations de challenge et d'arbitrage permanents, auxquelles le vendeur objectivement plafonné doit apporter des réponses chaque fois contextuellement différentes, qu'il va d'une part se créer l'opportunité de nouvelles expériences active de maîtrise positives et, d'autre part, être conforté dans l'idée que son poste est en renouvellement permanent et que les situations sont souvent nouvelles et non routinières. Le stress dans le rôle pourrait ainsi être un antécédent de l'expérience positive.

Ce que nous entendons par expérience positive se réfère à Tremblay et Roger (1993), qui observent que les succès passés sont un des deux meilleurs facteurs prédictifs du plateau subjectif. Dans cette étude qui porte sur une population de managers d'établissements et d'associations du Québec, les succès passés sont opérationnalisés par le nombre moyen de promotions au sein de l'organisation. Pour un vendeur, les succès passés seront plus naturellement les situations de réussite, qu'elles s'inscrivent dans un cadre formel (les challenges de vente par exemple) ou non-formel et situationnel (les négociations successives avec les clients). Comme nous l'avons évoqué plus haut, les succès passés sont un moyen de développer l'efficacité personnelle de l'individu, mais aussi d'enrichissement du poste et plus largement aussi d'enrichissement de l'expérience. Ainsi, parce que les vendeurs plafonnés seraient passés par une plus grande succession de succès et donc ayant une plus grande expérience positive que leurs collègues non-plafonnés, ils auraient davantage qu'eux le sentiment que leur poste n'est pas routinier et qu'il leur reste beaucoup à faire, sinon à apprendre. Ainsi, le stress dans le rôle permettrait au vendeur « d'auto-enrichir » le contenu de son poste et de réaliser des expériences actives de maîtrise positives, qui en s'agrégeant formeraient le socle d'une expérience de vente positive.

Comparaison de moyennes pour les vendeurs  $\leq 45$  ans et les vendeurs  $> 45$  ans

Pour l'analyse de ces deux groupes, nous allons reprendre le même tableau que précédemment, en intégrant le plateau subjectif.

L'analyse des comparaisons de moyennes donne les résultats suivants :

Tableau 103 : Comparaison de moyennes vendeurs  $\leq 45$  ans et vendeurs  $> 45$  ans

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle	Plateau subjectif
Lambda	0,954	0,981	0,895	0,946	0,909	0,971	0,909
F (valeur observée)	1,211	0,601	1,306	1,214	1,870	0,911	1,875
F (valeur critique)	2,159	2,274	1,789	2,071	2,001	2,274	2,001
DDL1	6	5	13	7	8	5	8
DDL2	151	152	144	150	149	152	149
p-value	0,304	0,699	0,216	0,299	0,069	0,475	0,068
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 28)

La comparaison des moyennes selon la tranche d'âge du vendeur n'apporte pas d'éclairage particulier, si ce n'est que l'âge n'est pas l'élément discriminant à prendre en compte. Contrairement aux observations de Lemire et Rouillard (2003) -mais sur une population de fonctionnaires municipaux cadres et non-cadres- et de Tremblay et al. (1995) -sur une population de managers-, les vendeurs plus âgés n'ont pas un niveau de plafond subjectif plus élevé que leurs homologues plus jeunes.

En revanche, notre hypothèse H1 n'est pas vérifiée puisque les vendeurs de la tranche d'âge  $>45$  ans n'ont pas un niveau d'esprit de compétition plus faible que leurs homologues plus jeunes. Un vendeur plus âgé n'est pas moins que les autres en attente de situations stimulantes et/ou de défis. D'ailleurs, par rapport à l'analyse précédente, le plateau objectif n'est pas plus que l'âge un facteur discriminant pour ce qui concerne l'esprit de compétition, dont le niveau ne varie donc ni avec l'âge, ni avec la situation de plateau objectif. Là encore, la population commerciale semble présenter une nouvelle spécificité en ce sens qu'un vendeur ne s'arrête jamais et qu'il est « poussé » à la compétition à la fois par ses clients et ses concurrents qui le challengent en permanence et par son organisation (supervision et collègues) qui le stimulent régulièrement. L'esprit de compétition serait alors une variable de personnalité stable tout au

long de la carrière du vendeur, qui comme nous l'avons vu précédemment pourrait jouer un rôle de renforcement lorsqu'elle est associée à la rigueur et à l'efficacité personnelle.

Comparaison des moyennes pour les vendeurs performants et les vendeurs standards selon la tranche d'âge

Tableau 104 : Comparaison de moyennes vendeurs performants  $\leq 45$  ans et  $> 45$  ans

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle	Plateau subjectif
Lambda	0,878	0,973	0,696	0,796	0,836	0,946	0,742
F (valeur observée)	1,599	0,384	2,081	2,496	1,640	0,803	2,906
F (valeur critique)	2,233	2,346	1,882	2,148	2,080	2,346	2,080
DDL1	6	5	13	7	8	5	8
DDL2	69	70	62	68	67	70	67
p-value	0,161	0,858	0,028	0,024	0,130	0,551	0,008
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 29A)

Dans cette comparaison, les vendeurs performants de plus de 45 ans ont des niveaux supérieurs pour l'esprit de compétition et la rigueur. Quant aux vendeurs performants de moins de 45 ans, ils ont un niveau supérieur de sentiment de plateau.

Contrairement à ce que pouvait laisser penser une analyse précédente, les vendeurs performants de plus de 45 ans n'ont pas un niveau de performance subjective plus élevé (la performance subjective était plus prédictive) et les vendeurs performants  $\leq 45$  ans n'ont pas un niveau d'effort plus élevé (l'effort était plus prédictif). Si les vendeurs performants plus âgés évaluent mieux que les plus jeunes leur performance, ce n'est pas pour autant qu'ils l'estiment supérieure. Cela renverrait au fait qu'ils ont développé au travers de leur expérience des capacités cognitives spécifiques qui vont leur permettre cette appréciation plus juste de leur performance, mais dans le même temps, ils voient bien dans leurs homologues plus jeunes des vendeurs aussi talentueux qu'eux ou aussi efficaces puisque nous parlons de performance. Pour les vendeurs performants plus jeunes, si l'effort est plus prédictif, ils n'ont pas un niveau d'effort supérieur, ce qui semblerait confirmer qu'ils savent qu'une

performance accrue passerait par plus d'effort de vente, mais que leur performance objective est satisfaisante eu égard à l'effort fourni.

Les vendeurs performants plus âgés ont un niveau d'esprit de compétition plus élevé, ce qui paraît contredire les résultats de Way Chay et al. (1995), qui observaient que les individus en situation de plateau objectif (ce que sont ces vendeurs de plus de 45 ans) ont des niveaux plus bas notamment sur le challenge apporté par le poste. Or, dans notre étude, il s'avère qu'au contraire ces vendeurs recherchaient les défis et la nouveauté, qui leur permettront d'aller plus loin dans la découverte de leur propre potentiel. Ce niveau plus élevé pourrait aussi s'expliquer par le fait que ces vendeurs sont des exemples pour l'organisation et que, naturellement, ils prennent une part active dans l'accueil et la formation des nouveaux vendeurs. En outre, ils sont souvent sollicités pour apporter leur grande expérience au sein de groupes projets, comme nous avons pu l'observer lors de notre recherche exploratoire qualitative. Ce rôle des vendeurs performants plus âgés (les « piliers ») a été beaucoup mis en lumière dans la littérature (Appelbaum et Finestone, 1994 ; Bardwick, 1987 ; Ettington, 1993 ; Feldman et Weitz, 1988 ; Ference et al., 1977 ; Hall, 1985, 1996 ; Rosen et Jerdee, 1990 ; Tremblay et Roger, 1995) et cela semble donc se vérifier également dans notre recherche. Pour ce qui concerne la rigueur, il est intéressant de constater à nouveau l'importance de cette variable et son lien avec la performance objective, comme cela a déjà été observé par ailleurs (Barrick et Mount, 1991 ; Barrick et al., 2003 ; Steward et Nandkeolyar, 2006 ; Thoresen et al., 2004). Ces vendeurs « piliers » (Ference et al., 1977) jouent un rôle capital dans une équipe de vente et ces deux caractéristiques d'esprit de compétition et de rigueur sont donc à prendre en compte dans un profil-type de vendeur performant.

Sur le fait que les vendeurs performants plus jeune ont un niveau plus fort pour le plateau subjectif, l'explication pourrait en résider dans le fait que ceux parmi eux qui ont compris que leur carrière continuera à un poste de vendeur, ont intégré cet élément et que pour autant, cela n'affecte pas leur performance objective et encore moins leur sentiment de performance. Ce sentiment de plateau, parce qu'il n'affecte en rien la performance objective, semble donc bien être un plateau accepté, plutôt qu'un plateau subi (Feldman, 1989). En effet, parmi les vendeurs performants les plus jeunes, certains sont appelés à progresser au sein de l'organisation, alors que pour la plupart des autres, passée une certaine ancienneté dans le poste, ils vont y rester et ils en ont bien conscience ; c'est également un point que nous avons relevé lors de la recherche exploratoire qualitative.



Tableau 105 : Comparaison de moyennes vendeurs standards  $\leq 45$  ans et  $> 45$  ans

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle	Plateau subjectif
Lambda	0,902	0,964	0,788	0,920	0,904	0,952	0,892
F (valeur observée)	1,354	0,564	1,408	0,915	0,964	0,769	1,106
F (valeur critique)	2,222	2,335	1,867	2,136	2,068	2,335	2,068
DDL1	6	5	13	7	8	5	8
DDL2	75	76	68	74	73	76	73
p-value	0,244	0,727	0,178	0,500	0,471	0,575	0,370
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 29B)

Pour cette comparaison, il n'y a aucune différence de niveau pour les vendeurs standards quelle que soit la tranche d'âge. Une analyse précédente pouvait laisser penser que les vendeurs standards de plus de 45 ans auraient un niveau d'efficacité personnelle plus élevé et il n'en est rien. Si l'efficacité personnelle est mieux prédite pour cette catégorie, le niveau de cette variable n'en n'est pas affecté. Le fait que leur niveau d'efficacité personnelle ne soit pas plus fort pourrait laisser supposer que, paradoxalement, s'ils sont davantage en mesure de s'appuyer sur leur expérience professionnelle pour faire face à certaines situations de vente, ils sembleraient en douter, puisqu'il n'y a pas de différence de niveau de l'efficacité personnelle avec leurs homologues plus jeunes. Ils auraient ainsi les moyens d'utiliser cette expérience, mais sans en avoir véritablement conscience. Schyns et von Collani (2002) ont remarqué la corrélation positive entre le locus de contrôle interne<sup>93</sup> et l'efficacité personnelle (professionnelle). Les vendeurs standards de plus de 45 ans seraient-ils plutôt en locus de contrôle externe ? Par ailleurs, Appelbaum et Hare (1996) ont mis en évidence comme nous l'avons indiqué précédemment, que la seconde caractéristique de l'efficacité personnelle est que le jugement de l'individu à son égard est fortement influencé par l'information externe (le feedback) qu'il reçoit ; le niveau d'efficacité personnelle des vendeurs standards plus âgés pourrait-il être amélioré par des feedbacks positifs plus réguliers ?

<sup>93</sup> Le locus de contrôle concerne la croyance de l'individu sur qui ou quoi doit être responsable des conséquences de son comportement. Le locus de contrôle interne signifie que les conséquences de son propre comportement sont assignées à soi-même. Le locus de contrôle externe au contraire, signifie que c'est autrui qui est rendu responsable de ces conséquences.

En outre, il est surprenant que les vendeurs standards plus âgés n'aient pas un niveau de plateau subjectif plus fort. Ainsi que l'indiquaient Tremblay et Roger (1993), les succès initiaux sont liés au plateau et il semblerait que ces vendeurs standards plus âgés ressentent moins que leurs homologues performants plus jeunes ce sentiment de plateau. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les vendeurs performants plus jeunes, mais avec une certaine ancienneté, regrettent que malgré leurs succès initiaux, il ne leur ait pas été possible d'évoluer, que ce soit pour des raisons structurelles-organisationnelles et/ou personnelles, même si nous avons vu plus haut que ce plateau est accepté et non subi.

Comparaison des moyennes pour les vendeurs performants plafonnés et les autres vendeurs

Nous allons procéder à l'analyse des résultats sur le même format que précédemment.

Tableau 106 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs performants plafonnés et les autres vendeurs (performants non-plafonnés et standards non-plafonnés et plafonnés)

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle	Plateau subjectif
Lambda	0,870	0,926	0,941	0,914	0,943	0,824	0,903
F (valeur observée)	3,756	2,421	0,693	2,023	1,136	6,495	2,001
F (valeur critique)	2,159	2,274	1,789	2,071	2,001	2,274	2,001
DDL1	6	5	13	7	8	5	8
DDL2	151	152	144	150	149	152	149
p-value	0,002	0,038	0,768	0,056	0,342	< 0,0001	0,050
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 30)

Les vendeurs performants plafonnés ont des niveaux supérieurs de performance subjective, d'effort et d'efficacité personnelle.

Tout d'abord, le niveau supérieur de la performance subjective s'explique largement comme nous l'avons vu précédemment par le fait que ces vendeurs ont de nombreuses occasions de vérifier un niveau de performance supérieur (auto-évaluations de leurs négociations successives, diffusion large des chiffres de vente, feedbacks positifs de la supervision...). A

nouveau, ces résultats sont en contradiction avec les résultats de recherches antérieures (Lemire et Rouillard, 2003), mais sont cohérents avec d'autres recherches (Feldman et Weitz, 1988 ; Ference et al., 1977 ; Nachbagauer et Riedl, 2002 ; Near, 1985 ; Orpen, 1986).

Pour ce qui concerne l'effort et l'efficacité personnelle, nous avons déjà évoqué l'importance de ces deux variables, qui vont d'une part s'autoalimenter et, d'autre part, influencer fortement la performance. Ce qui est intéressant lorsque nous prenons en compte le plafonnement pour cette catégorie de vendeurs par rapport à l'analyse précédente où nous prenions en compte l'âge, c'est que nous avons un plus large spectre, puisqu'il s'agit-là de vendeurs qui ont plus de 5 années d'ancienneté dans le poste. Ainsi, pour ce groupe ce sont l'effort et l'efficacité personnelle qui font la différence, alors que pour les vendeurs performants de plus de 45 ans, c'étaient l'esprit de compétition et la rigueur. Avant que le vendeur performant n'atteigne un certain âge, c'est son niveau d'effort et d'efficacité personnelle qui vont, au moins partiellement, être garants de sa performance. Ensuite, le relais serait pris par l'esprit de compétition et la rigueur. Sans que nous parlions à proprement parler de phases de carrière, il semblerait que des moteurs différents amènent à la performance, ce dont la supervision doit avoir conscience.

### Commentaires

La comparaison des moyennes des vendeurs performants par rapport aux vendeurs standards a permis de mettre en lumière un niveau supérieur pour les vendeurs performants eu égard à la performance subjective, de l'effort, de l'efficacité personnelle et de la rigueur. Le vendeur performant a donc bien conscience de son niveau de performance et il ne la sous-estime pas contrairement à ce qui a pu être observé par ailleurs (Jaramillo et al., 2005), de même que les vendeurs standards ne surestiment pas leur performance. Contrairement également aux résultats de Jaramillo et al. (2005), il semble bien qu'il n'y ait pas d'écart entre ce que les managers attendent de la performance de leurs vendeurs performants et sur ce que ceux-là en comprennent. La différence de nos résultats par rapport à ceux de ces chercheurs provient sûrement du fait qu'ils ont distingué l'évaluation objective de la performance du vendeur, de l'évaluation de la performance par la supervision ; dans ces recherches, la supervision évalue la performance des vendeurs sur un mode subjectif. Or, dans notre recherche, l'évaluation objective de la performance a été faite par le management, mais sur la base de critères objectifs, connus et partagés par l'ensemble de l'organisation commerciale ; il ne s'agissait

pas d'une appréciation subjective de la performance des vendeurs par le management. Ainsi, lorsque la performance est évaluée par le management sur la base de critères objectifs (composites ou non), nous ne constatons pas d'écart entre l'évaluation de cette performance par la supervision et l'évaluation que les vendeurs font eux-mêmes de leur propre performance. En outre, selon ces mêmes critères, un vendeur performant n'a pas tendance à sous-estimer sa performance, ni le vendeur standard à surestimer la sienne.

Le meilleur niveau de performance du vendeur performant pourrait s'expliquer par un niveau d'effort accru. Cependant, ce niveau d'effort serait plus d'ordre qualitatif que quantitatif, du fait d'un niveau supérieur d'efficacité personnelle. Parce que le vendeur performant est orienté vers l'atteinte d'un objectif, voire d'un objectif supérieur, il serait plus apte à déployer des efforts efficaces et efficients en vue d'attendre cet objectif. En outre, ayant un niveau supérieur de rigueur, il saurait davantage que les autres faire preuve de persévérance et de constance et, ce serait cette combinaison efficacité personnelle-effort-rigueur qui expliquerait une performance objective supérieure, qui en se répétant, va renforcer l'efficacité personnelle et induire ainsi un cercle vertueux de la performance fondé sur cette triade .

Les vendeurs plafonnés, sans distinction de la performance objective, ont un niveau d'efficacité personnel supérieur, ce qui peut s'expliquer par une expérience professionnelle plus grande et l'acquisition de compétences qui s'ensuit. En outre, les vendeurs auraient cette caractéristique, lorsqu'ils analysent leurs expériences passées et présentes, de retenir prioritairement les réussites et donc de savoir s'appuyer sur leurs points forts pour abonner leurs points d'amélioration, ou à tout le moins de s'appuyer sur les réussites pour surmonter leurs échecs.

Les vendeurs plafonnés n'ont pas un niveau supérieur de plateau subjectif, au contraire des vendeurs non-plafonnés, ce qui tend à prouver que le plateau objectif est plutôt un plateau accepté qu'un plateau subi. Ce plafonnement objectif serait d'autant mieux accepté que le contenu du poste du vendeur s'enrichirait constamment, notamment au travers du stress dans le rôle, qui amènerait le vendeur à développer de nouvelles expériences actives de maîtrise positives et à considérer son poste comme non-routinier. Par ailleurs, ces expériences actives de maîtrise positives en se répétant, génèreraient un sentiment plus global d'expérience positive qui irait à l'encontre d'un sentiment de plafonnement. Au contraire, les vendeurs non-plafonnés seraient à un stade où ils ont une maîtrise suffisante du poste, mais auxquels il manquerait ce terreau de l'expérience qui leur permettrait d'accéder à un nouveau stade dans leur développement professionnel, afin de considérer de nouveaux aspects de leur poste et d'éviter un comportement routinier.

Les vendeurs performants de la tranche d'âge supérieure ne ressentent pas le plafonnement, ce qui semble à nouveau confirmer le caractère non-routinier de leur poste, qu'ils considèrent au contraire comme enrichissant. Une autre caractéristique des vendeurs plus âgés est qu'ils ont un niveau supérieur de rigueur et d'esprit de compétition. Le caractère rigoureux (facette de fiabilité) et une propension au désir de repousser ses limites et d'interagir avec autrui dans un travail coopératif sont deux qualités des vendeurs performants plus âgés, qu'il faudrait savoir valoriser. Un niveau supérieur de plateau subjectif pour les vendeurs performants plus jeunes s'expliquerait par le fait que certains parmi eux ont déjà fait le tour de leur poste et qu'ils attendent d'être promus et, pour les autres, qu'il leur reste comme nous l'avons vu plus haut de trouver de nouveaux challenges dans leur poste. Nous retrouverions alors dans cette population des vendeurs « évolutifs plafonnés » et des vendeurs « stables plafonnés » (Roger et Tremblay, 1998), avec pour ces derniers un plateau accepté.

Il n'y a pas de différence de niveau parmi les vendeurs standards selon leur âge. Il est d'abord surprenant que ces vendeurs plus âgés n'aient pas un sentiment de plafonnement, ce qui s'expliquerait d'une part par une acceptation du plateau et, d'autre part, par leur poste qui ne leur apparaît pas routinier. Cependant, un niveau non-différencié d'efficacité personnelle pourrait faire penser que ces vendeurs plus âgés ne porteraient pas un jugement positif sur ce qu'ils sont capables de réaliser et si cela devait être du à un manque de succès récents (expériences actives de maîtrise négatives), alors le risque serait grand qu'une répétition de manque de succès ne les amène à devenir des poids morts (FERENCE et al., 1977).

Enfin, ce qui distingue un vendeur performant plafonné par rapport à l'ensemble des autres catégories de vendeurs, c'est notamment un niveau supérieur de performance subjective, d'effort et d'efficacité personnelle. A nouveau, ce vendeur est conscient de sa performance, qu'il atteint au travers de l'effort et de l'efficacité personnelle. Il apparaît que jusqu'à un certain âge (45 ans), ce sont l'effort et l'efficacité personnelle qui bâtiraient le succès et que passé cet âge, le relais serait pris par l'esprit de compétition et la rigueur.

Nous pouvons présenter le tableau final de la validation de nos hypothèses

Tableau 107 : Validation finale des hypothèses du modèle conceptuel

<b>Hypothèse</b>		<b>Validation</b>
H1	L'esprit de compétition est lié positivement à la performance subjective (relation moyenne $r = 0,21$ )	Oui
H2	L'esprit de compétition est lié positivement à l'estime de soi (relation moyenne $r = 0,20$ )	Oui
H3	L'esprit de compétition est lié positivement à l'efficacité personnelle (relation faible $r = 0,16$ )	Oui
H4	L'estime de soi est liée positivement à l'efficacité personnelle (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H5	La rigueur est liée positivement à la performance subjective (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H6	La rigueur est liée positivement à l'efficacité personnelle (relation moyenne $r = 0,24$ )	Oui
H7	L'efficacité personnelle est liée positivement à l'effort (relation forte $r = 0,60$ )	Oui
H8	L'effort est lié positivement à la performance (relation moyenne $r = 0,30$ )	Oui
H9a	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective	Oui (modération faible)
H9b	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre la rigueur et la performance subjective	Oui (modération faible)
H9c	Le plateau de carrière subjectif modère positivement la relation entre l'effort et la performance subjective	Oui (modération faible)
H10a	La relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H10b	La relation entre la rigueur et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H10c	La relation entre l'effort et la performance subjective est plus forte pour les vendeurs en situation de plateau efficace	Non
H11	Les vendeurs les plus âgés, sans considération de la situation de plateau, ont un niveau d'esprit de compétition plus faible	Non

Nous allons évoquer maintenant l'incidence du secteur d'activité sur les liens structurels de notre modèle conceptuel.

#### **7.3.5.8. Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité**

Afin d'analyser la façon dont le secteur d'activité peut modifier le modèle conceptuel global, nous allons prendre en compte les liens structurels, la contribution au  $R^2$  et le  $R^2$  des variables

latentes. Compte tenu de la taille des échantillons, c'est à nouveau une procédure Jack-knife et non bootstrap qui a été à nouveau retenue. L'analyse multi-groupes s'effectue de la même manière que précédemment par comparaison des groupes deux à deux, ce qui va nous amener à effectuer trois comparaisons.

Nous procéderons d'abord à une comparaison des trois secteurs d'activité entre eux, tous vendeurs confondus, puis nous analyserons les secteurs d'activité selon le niveau de performance objective des vendeurs.

### Comparaison des secteurs d'activité

Tableau 108 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs Assurances et B2B

Path coefficient	Vendeurs Assurances		Vendeurs B2B		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,32	100	0,34	100	0,025	0,911	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,12	9,60	-0,01 (RC = -0,830)	N/A	0,132	0,624	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,41	58,10	0,21	N/A	0,206	0,208	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,25	32,30	0,54	N/A	0,288	0,089	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,25	23,63	0,14	13,78	0,106	0,535	Non
Rigueur → Performance subjective	0,35	42,27	0,46	71,37	0,103	0,594	Non
Effort → Performance subjective	0,30	34,10	0,12	14,85	0,175	0,485	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,61	100	0,63	100	0,022	0,851	Non
GoF					0,005	0,941	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,102		0,118				
Efficacité personnelle	0,424		0,470				
Effort	0,372		0,400				
Performance subjective	0,526		0,383				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Il n'y a aucune différence significative concernant les liens structurels. Si nous analysons les R<sup>2</sup>, la seule différence va porter sur la performance subjective, qui est légèrement mieux prédite pour les vendeurs Assurances.

Ainsi, le modèle conceptuel n'est pas affecté par le secteur d'activité (Assurances ou B2b) du vendeur.

Tableau 109 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs Assurances et PGC

Path coefficient	Vendeurs Assurances		Vendeurs PGC		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,32	100	0,24	100	0,080	0,634	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	0,12	9,60	0,23	34,44	0,112	0,525	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,41	58,10	0,32	59,07	0,096	0,554	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,25	32,30	0,06	6,49	0,189	0,327	Non
Esprit de compétition → Performance subjective	0,25	23,63	0,12	11,94	0,125	0,376	Non
Rigueur → Performance subjective	0,35	42,27	0,20	21,79	0,150	0,495	Non
Effort → Performance subjective	0,30	34,10	0,42	66,26	0,123	0,564	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,61	100	0,51	100	0,095	0,426	Non
GoF					0,106	0,089	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,102		0,057				
Efficacité personnelle	0,424		0,211				
Effort	0,372		0,265				
Performance subjective	0,526		0,340				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Les seuils de significativité ne sont pas atteints en ce qui concerne les différences des liens structurels. Les différences de R<sup>2</sup> amènent les commentaires suivants :

- L'estime de soi des vendeurs PGC est beaucoup moins bien prédite.
- L'efficacité personnelle des vendeurs Assurances est mieux prédite.
- La performance subjective des vendeurs PGC est légèrement moins bien prédite.

Tableau 110 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs B2B et PGC

Path coefficient	Vendeurs B2B		Vendeurs PGC		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition → Estime de soi	0,34	100	0,24	100	0,105	0,634	Non
Esprit de compétition → Efficacité personnelle	-0,01 (RC = -0,830)	N/A	0,23	34,44	0,243	0,317	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,21	N/A	0,32	59,07	0,110	0,446	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,54	N/A	0,06	6,49	0,477	0,040	Oui
Esprit de compétition → Performance subjective	0,14	13,78	0,12	11,94	0,019	0,950	Non
Rigueur → Performance subjective	0,46	71,37	0,20	21,79	0,253	0,396	Non
Effort → Performance subjective	0,12	14,85	0,42	66,26	0,297	0,188	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,63	100	0,51	100	0,117	0,446	Non
GoF					0,101	0,129	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,118		0,057				
Efficacité personnelle	0,470		0,211				
Effort	0,400		0,265				
Performance subjective	0,383		0,340				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Une différence significative est observée pour le lien structurel entre la rigueur et l'efficacité personnelle. Concernant les R<sup>2</sup>, nous pouvons faire les commentaires suivants :

- L'estime de soi est beaucoup mieux prédite pour les vendeurs B2B.
- L'efficacité personnelle est beaucoup mieux prédite pour les vendeurs B2B.
- L'effort est légèrement mieux prédit pour les vendeurs B2B.

L'efficacité personnelle est mieux prédite pour les vendeurs Assurances et B2B et, le lien structurel entre la rigueur et l'efficacité personnelle présente une différence significative entre les vendeurs B2B et les vendeurs PGC. Ainsi, l'efficacité personnelle des vendeurs B2B est beaucoup mieux prédite que celle de leurs collègues PGC et cette meilleure prédictibilité s'expliquerait essentiellement par la nature du lien entre la rigueur et l'efficacité personnelle, celui-ci étant particulièrement fort pour les vendeurs B2B. Ce qui distinguerait les vendeurs B2B et davantage que les vendeurs Assurances, par rapport aux vendeurs PGC, ce serait une rigueur plus fondamentalement formatrice de l'efficacité personnelle. Comme nous avons vu précédemment que la facette de fiabilité apparaît comme le conducteur primaire de ce trait de personnalité, les vendeurs B2B auraient une volition plus marquée que celle des vendeurs PGC et notamment, une organisation et une persévérance plus développées. La différence majeure entre ces deux secteurs d'activité porte sur la structure du portefeuille clients (aucune activité de prospection et portefeuille clients défini pour PGC), sur la marge de manœuvre de négociation au point de négociation (toutes les négociations au point de négociation dépendent d'accords nationaux pour PGC), sur la modalité de la conclusion de la négociation (la négociation n'est pas formalisée en PGC par un contrat écrit, un devis pour acceptation ou un support de commande) et, sur la fréquence de négociation (certains clients stratégiques sont vus une à deux fois par semaine pour PGC). Quel que soit le secteur d'activité du vendeur, son action au point de négociation est toujours définie dans le cadre formalisé de la politique commerciale de l'organisation. Ce qui semble distinguer plus fondamentalement les vendeurs PGC, ce sont la nature du portefeuille clients et la fréquence de négociation au point de négociation et plus globalement, la fréquence de visite. Il semblerait alors que l'efficacité personnelle et la rigueur en seraient fortement influencées. Ainsi, parce que les vendeurs PGC déploient leur activité de vente au sein d'un portefeuille clients défini sur lequel ils n'ont qu'une emprise très limitée (les accords nationaux définissent précisément quels sont les points de vente concernés par les accords) et parce qu'ils voient beaucoup plus fréquemment leurs clients, leur efficacité personnelle serait moins prédictive et celle-ci serait moins formée par leur rigueur. La fréquence de négociation pourrait-elle entraîner un appel moins fort à la rigueur ? Cela supposerait que la rigueur influencerait la capacité cognitive du vendeur autrement que par la complexité de la tâche (Chen et al., 2001a) ou que la complexité de la tâche serait impactée par sa répétition ? Ainsi, un lien s'établirait-il : la répétition d'une tâche entraînerait une rigueur plus diffuse et moins concentrée, qui déboucherait sur une capacité cognitive moins affirmée. Intuitivement, ce qui peut sembler une conséquence de la répétition de la tâche, c'est que le facteur de complexité de composant – nombre d'actes et de signaux

d'information distincts et nécessaires, auxquels il faut être attentif pendant l'exécution de la tâche- (Wood (1986), op. cit.) en soit affecté et qu'une tâche de vente, complexe par nature, soit « simplifiée » par la fréquence de sa répétition. De la même manière, une tâche complexe effectuée fréquemment dans un même cadre contextuel (stabilité du cadre contextuel de la négociation), entraînerait une persévérance ou une réflexion dans l'action qui serait moins sollicitée.

Un autre commentaire que nous pouvons faire concerne le faible caractère prédictif de l'estime de soi des vendeurs PGC (même si l'estime de soi reste faiblement prédite pour les autres secteurs). Pourquoi les sens de compétence et de valeur sont-ils moins présents au sein de ce secteur ? Il semblerait qu'une différence importante soit à l'origine de cette observation et qui concernerait le contexte de travail des vendeurs PGC. En effet, leurs interlocuteurs sont les chefs de rayon ou de département, voire les directeurs des magasins, qu'ils visitent. Même si la négociation avec la grande distribution présente la particularité d'être particulièrement ardue et très conflictuelle, le contexte de la négociation reste néanmoins stable. De fait, le nombre d'enseignes en France est limité et les six premiers distributeurs représentent environ 85% du marché. Chaque distributeur en France a ses spécificités que connaissent bien tous les industriels et leurs forces de vente. En revanche, pour les vendeurs Assurances et B2B, la variété des clients est très large et ces vendeurs doivent appréhender des contextes de clientèles également très variés. Comme ces clients sont rarement issus d'une organisation centralisée, il y a presque autant de contextes que de clients et l'estime de soi d'un vendeur serait alors prédictive, proportionnellement au degré de complexité de son environnement ou, à tout le moins, à la variété des contextes environnementaux auxquels il doit faire face, afin de s'y adapter. Cette estime de soi se développerait d'autant plus que, par ses expériences passées, le vendeur aurait conscience de la mise en œuvre de ces compétences d'adaptabilité (Cast et Burke, 2002 ; Lorr et Wunderlich, 1986).

#### Comparaison des secteurs d'activité selon la performance objective des vendeurs

Pour effectuer ces comparaisons multi-groupes, nous sommes confrontés à un problème majeur, qui concerne la taille de certains échantillons. En effet, le sous-groupe des vendeurs performants B2B est un échantillon composé de 9 vendeurs et, le sous-groupe des vendeurs standards PGC est composé lui de 16 vendeurs. C'est pourquoi, il nous paraît raisonnable,

compte tenu de la taille de ces échantillons de ne pas présenter les résultats concernant les vendeurs performants du secteur B2B et les vendeurs standards du secteur PGC.

Tableau 111 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs PGC et Assurances pour les vendeurs performants

Path coefficient	Vendeurs « performants » PGC		Vendeurs « performants » Assurances		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition PDCA → Estime de soi	0,18	100	-0,16	100	0,346	0,723	Non
Esprit de compétition PDCA → Efficacité personnelle	0,20	24,24	0,13	3,66	0,076	0,851	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,37	67,30	0,47	56,33	0,098	0,663	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,08	8,46	0,34	40,01	0,256	0,475	Non
Esprit de compétition PDCA → Performance subjective	0,20	22,68	0,20	14,31	0,004	0,980	Non
Rigueur → Performance subjective	0,06 (RC = 1,709)	3,73	0,59	77,98	0,534	0,040	Oui
Effort → Performance subjective	0,48	73,59	0,08 (RC = 1,679)	7,72	0,399	0,149	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,33	100	0,62	100	0,283	0,139	Non
GoF					0,110	0,089	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,033		0,027				
Efficacité personnelle	0,241		0,511				
Effort	0,112		0,382				
Performance subjective	0,387		0,533				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Les seuils de significativité ne sont pas atteints pour les liens structurels, sauf celui concernant le lien entre la rigueur et la performance subjective, mais avec un ratio critique en-deçà de la norme admise. Concernant les R<sup>2</sup>, nous pouvons faire les commentaires suivants :

- L'estime de soi reste peu prédite quel que soit le modèle pris en compte.

- L'efficacité personnelle est beaucoup mieux prédite pour le modèle des vendeurs performants des Assurances et le déterminant majeur est la rigueur, qui est le plus différencié.
- L'effort est beaucoup mieux prédit pour les vendeurs des Assurances.
- La performance subjective est mieux prédite pour les vendeurs des Assurances et c'est à nouveau la rigueur qui est le déterminant majeur.

Nous allons maintenant analyser les vendeurs standards selon les secteurs d'activité.

Tableau 112 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs B2B et Assurances pour les vendeurs standards

Path coefficient	Vendeurs « standards » B2B		Vendeurs « standards » Assurances		Différence entre les liens structurels	p-valeur*	Sig.**
	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>	Lien structurel	% de contribution au R <sup>2</sup>			
Esprit de compétition PDCA → Estime de soi	0,32	100	0,52	100	0,203	0,257	Non
Esprit de compétition PDCA → Efficacité personnelle	0,04 (RC = 0,884)	2,50	0,21	23,29	0,177	0,416	Non
Estime de soi → Efficacité personnelle	0,31	36,43	0,32	42,18	0,011	0,980	Non
Rigueur → Efficacité personnelle	0,46	61,07	0,28	34,53	0,179	0,634	Non
Esprit de compétition PDCA → Performance subjective	0,20	24,89	0,22	22,93	0,025	0,960	Non
Rigueur → Performance subjective	0,43	72,03	0,17	18,77	0,263	0,317	Non
Effort → Performance subjective	0,03 (RC = 0,494)	3,08	0,44	58,29	0,410	0,178	Non
Efficacité personnelle → Effort	0,63	100	0,66	100	0,029	0,842	Non
GoF					0,067	0,545	Non
Variables latentes	R <sup>2</sup>		R <sup>2</sup>				
Estime de soi	0,100		0,269				
Efficacité personnelle	0,487		0,451				
Effort	0,403		0,440				
Performance subjective	0,327		0,482				

\* : p-valeur associée au test t ; \*\* : seuil de significativité fixé à 0,05

Si les différences concernant les liens structurels ne sont pas significatives, nous pouvons faire les commentaires suivants pour ce qui est des  $R^2$  :

- L'estime de soi est beaucoup mieux prédite pour les vendeurs des Assurances.
- La performance subjective est légèrement mieux prédite pour ces mêmes vendeurs.

### Analyse comparée du modèle structurel des trois secteurs d'activité pour les vendeurs performants et pour les vendeurs standards

#### Les vendeurs performants

Dans l'analyse des vendeurs performants, nous allons retrouver des points que nous avons déjà évoqués lors de l'analyse du modèle conceptuel selon les secteurs d'activité.

Pour ce qui concerne l'estime de soi, elle n'est pas une variable plus prédictive pour un secteur plutôt qu'un autre.

Concernant l'efficacité personnelle, elle est mieux prédite pour les vendeurs Assurances ( $R^2 = 0,511$ ) et de façon significative par rapport au modèle conceptuel général ( $R^2 = 0,282$ ). Cela signifierait que ces vendeurs porteraient un jugement plus positif sur ce qu'ils sont capables de faire, tant au niveau des résultats de l'action (leurs comportements entraînant certains résultats), qu'au niveau de l'efficacité de ces actions. Cette différence majeure pourrait s'expliquer par le fait que ces vendeurs des Assurances travaillent sur un portefeuille client uniquement composé de clients directs, alors que les vendeurs PGC ne travaillent eux que sur un portefeuille de clients indirects et pour lesquels un accord national préalable est obligatoire. Ainsi, ces vendeurs Assurances auraient davantage le sentiment d'être capables de réalisations chez leurs clients, par la maîtrise qu'ils auraient sur la globalité du processus de négociation et dont ils seraient les acteurs essentiels.

Pour l'effort, nous pouvons constater une différence majeure qui concerne les vendeurs PGC qui ont  $R^2$  inférieur (0,112) à celui du modèle conceptuel général (3,359). L'effort serait beaucoup moins prédictif pour les vendeurs PGC. Le mode de négociation avec les clients ne semble pas être une explication valable puisque les vendeurs Assurances ont un  $R^2$  (0,382) proche de celui du modèle conceptuel général. La particularité des vendeurs PGC c'est qu'eux-mêmes et leurs clients négocient une application locale d'accords nationaux, qui,

selon les enseignes, vont laisser une certaine marge de manœuvre à cette application locale. Dans ce contexte, il semblerait que les vendeurs PGC auraient plutôt tendance à fournir un niveau d'effort adapté au contexte et à la situation et, efficace compte tenu de leur performance objective et, si leur effort produit bien un résultat positif (ce sont des vendeurs performants), leur performance est très affectée par le niveau ou la qualité des accords commerciaux nationaux qui sont négociés et sur lesquels ils n'ont aucune maîtrise. Leur effort porte davantage sur l'optimisation de ces accords et cette optimisation réclame un effort plus qualitatif que quantitatif.

La performance subjective est légèrement mieux prédite pour les vendeurs Assurances (0,533), alors qu'il n'y a pas de différence pour les vendeurs PGC (0,387) par rapport au modèle conceptuel général (0,379). La particularité des vendeurs Assurances est que la conclusion de leur négociation est un contrat, document formel qu'ils ont entre leurs mains et qu'ils vont transmettre ensuite, au contraire des vendeurs PGC pour lesquels le contrat est dématérialisé. Le fait d'être maître de sa négociation de bout en bout et de disposer physiquement de l'acte la formalisant serait un moyen pour des vendeurs performants d'évaluer plus positivement leur performance.

Les vendeurs standards

L'estime de soi est plus prédictive uniquement pour les vendeurs standards Assurances (0,269). Les produits commercialisés par ces vendeurs sont particuliers puisqu'ils requièrent une compétence technique spécifique en matières fiscale, sociale et juridique. Ces vendeurs auraient un socle de connaissances et de compétences techniques qui les amèneraient à avoir plus que les autres un certain niveau de leur valeur. Il convient d'observer que ce socle n'est pas suffisant pour avoir une performance supérieure puisqu'il s'agit de vendeurs standards.

Concernant l'efficacité personnelle, il n'y a pas de différences entre les vendeurs Assurances et les vendeurs B2B.

Concernant l'effort et la performance subjective, il n'y a pas de différences notables, ni entre les secteurs d'activité, ni par rapport au modèle conceptuel général.

Comparaison des moyennes selon le secteur d'activité

Performance objective non-contrôlée

Lorsque nous analysons les différences de moyennes entre les différents secteurs d'activité sans intégrer la performance objective, nous ne relevons aucune différence significative (annexe 31). Contrairement à ce que nous aurions pu supposer après l'analyse des  $R^2$ , les vendeurs des secteurs Assurances et B2B n'ont pas un niveau d'efficacité personnelle supérieur à celui des vendeurs PGC.

Performance objective contrôlée

L'analyse des comparaisons de moyennes par secteur d'activité en intégrant la performance objective ne débouche sur aucune différence significative pour les vendeurs performants et, pour les vendeurs standards, les seules différences significatives concernent les vendeurs standards Assurances qui ont des niveaux supérieurs par rapport aux vendeurs B2B pour l'effort et l'efficacité personnelle (annexe 32).

Tableau 113 : Comparaison de moyennes vendeurs standards des secteurs Assurances et B2B

	Performance subjective	Effort	Esprit de compétition PDCA	Rigueur	Estime de soi	Efficacité personnelle
Lambda	0,953	0,827	0,788	0,892	0,951	0,791
F (valeur observée)	0,487	2,519	1,077	0,999	0,363	3,167
F (valeur critique)	2,257	2,368	1,913	2,172	2,106	2,368
DDL1	6	5	13	7	8	5
DDL2	59	60	52	58	57	60
p-value	0,816	0,039	0,399	0,441	0,935	0,013
alpha	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05

(Les résultats détaillés des p-value pour les distances de Fisher et du test de Box figurent en annexe 32)

Pour ce qui concerne le secteur d'activité, nous pouvons en faire la synthèse suivante :

- La maîtrise de compétences techniques pourrait être plus prédictive de l'estime de soi pour des vendeurs commercialisant des produits eux-mêmes techniquement connotés.
- La complexité et l'instabilité de l'environnement contextuel de la négociation aurait une incidence positive sur l'estime de soi.
- La fréquence de répétition d'une tâche complexe la rendrait moins complexe et affecterait la prédiction de l'efficacité personnelle.
- Une tâche complexe effectuée fréquemment dans un contexte de négociation stable affecterait la rigueur.
- La capacité d'action sur l'entièreté du processus de négociation (amont et aval) pourrait être plus prédictive de l'efficacité personnelle.
- La durée du cycle de négociation pourrait être plus prédictive de l'effort, lorsque ce cycle est court.
- Le contrôle de la négociation et de son processus global serait plus prédictif de l'effort, lorsque le vendeur contrôle totalement ce processus.
- La forme de l'accord négocié pourrait être plus prédictive de la performance subjective, lorsque cette forme est matérialisée sous forme de contrat écrit.

En conclusion de ce chapitre, nous évoquerons la validation d'un modèle conceptuel de déterminants de la performance fondé sur des traits de personnalité et plus particulièrement sur la mise en lumière d'un triptyque efficacité personnelle-effort-rigueur. Le sentiment de plateau ne présente qu'une modération positive faible sur les relations entre la performance subjective et l'esprit de compétition, la rigueur et l'effort.

La triade efficacité personnelle-effort-rigueur apparaît d'autant plus importante, que les vendeurs performants ont des niveaux d'effort, d'efficacité personnelle, de rigueur et de performance subjective supérieurs par rapport à leurs collègues standards.

Ensuite, les vendeurs apprécient leur performance à son juste niveau, sans la surestimer pour ce qui concerne les vendeurs standards et, sans la sous-estimer pour les vendeurs performants.

Enfin, le plafonnement est une situation acceptée pour les vendeurs performants plafonnés comme pour les vendeurs standards plafonnés. Le fait que ce plafonnement ne soit pas subi est une conclusion importante et semble une caractéristique propre au métier de vendeur.

Nous allons maintenant tenter une synthèse générale des résultats obtenus au travers de cette recherche, afin ensuite de présenter les implications managériales qui pourraient en découler.

**Conclusion générale, implications managériales, apports, limites et voies de recherche**

## **Conclusion générale**

La recherche que nous avons menée pourrait se résumer à trois axes majeurs : un modèle conceptuel explicatif de déterminants de la performance du vendeur, un éclairage sur les caractéristiques des vendeurs standards et enfin, un éclairage sur les déterminants de la performance des vendeurs performants.

### **Un modèle conceptuel de déterminants de la performance du vendeur**

En complément d'autres recherches menées par ailleurs et qui pouvaient prendre en compte d'autres déterminants de la performance, notre recherche a permis de mettre en lumière l'importance de certains traits de personnalité du vendeur eu égard à sa performance subjective.

#### La triade efficacité personnelle-effort-rigueur

Une triade de déterminants est apparue qui est constituée de deux traits de personnalité, l'efficacité personnelle et la rigueur et d'un troisième déterminant, l'effort. Le vendeur aura un sentiment de performance au travers des efforts de vente qu'il déploie et ces efforts seraient d'autant plus importants que le vendeur se sentirait capable de réaliser les missions et tâches qui lui sont confiées. Cette efficacité personnelle serait tout à la fois favorisée et renforcée par l'esprit rigoureux du vendeur, qui va faire preuve de réflexion dans l'action et de persévérance dans son orientation vers l'action ou vers l'objectif. Plus le vendeur fait un retour sur ses propres expériences et plus ce triptyque efficacité personnelle-effort-rigueur va se renforcer et se développer dans un cycle vertueux. Même s'il n'apparaît pas comme un déterminant majeur, l'esprit de compétition PDCA viendrait en renforcement de cette triade.

La mise en lumière de cette triade semble un apport majeur. En effet, elle apparaît comme un socle de déterminants de la performance à partir duquel pourraient être élaborés des modèles conceptuels complémentaires, qui prendraient en compte d'autres variables (la supervision, l'implication organisationnelle, l'engagement au poste, les comportements OCB, la

satisfaction...). Cette triade semble d'autant plus intéressante qu'elle pourrait s'appliquer à d'autres populations que celle des vendeurs.

#### La modération du plafonnement subjectif

Le plafonnement subjectif agit bien comme une variable modératrice positive et faible lorsqu'elle est appliquée à ce modèle conceptuel. Le fait pour un vendeur d'avoir le sentiment d'être en situation de plateau va influencer légèrement les liens structurels observés. La population des vendeurs au regard du plafonnement subjectif apparaît assez homogène et le plafonnement n'est pas un critère déterminant dans la relation entre l'esprit de compétition PDCA, la rigueur, l'effort et la performance subjective. Il s'agit d'un apport substantiel pour une population non managériale et spécifique. En effet, une caractéristique majeure des vendeurs concerne l'évaluation de la performance qui est faite à la fois par leur management et par les individus eux-mêmes ; cette évaluation est faite par le vendeur après chaque entretien de vente et, elle est faite par le management d'abord informellement lors du suivi régulier de l'activité des vendeurs puis, formellement lors des évaluations de l'activité commerciale selon le cycle commercial de l'organisation. Cette évaluation régulière de la performance qui est propre au métier de vendeur, a une incidence particulière sur la perception de sa performance par le vendeur et le sentiment de plateau ne l'influence qu'à la marge. C'est parce que l'évaluation et l'autoévaluation des vendeurs est permanente, que le plateau subjectif modère positivement et faiblement les liens structurels entre la performance subjective et l'esprit de compétition PDCA, la rigueur et l'effort.

#### **Comparaison des vendeurs performants et des vendeurs standards**

##### Les caractéristiques des vendeurs standards

Ce qui caractérise les vendeurs standards, c'est leur propension à fournir des efforts, mais dans une direction qui n'est pas la bonne et qui ne leur assure pas un niveau de performance objective supérieur. Les vendeurs standards fournissent davantage un effort dur (« hard ») qu'un effort habile (« smart »), qui est un effort centré sur l'objectif à atteindre et exécuté avec intelligence, compétence et justesse.

Pour autant, ces vendeurs se sentent capables d'exécuter les missions et tâches qui leur sont confiées. L'improductivité des efforts pourrait trouver sa source dans l'efficacité personnelle.

## *Conclusion générale*

Pour les vendeurs de la tranche d'âge  $\leq 45$  ans, leur efficacité personnelle devrait davantage leur apporter un éclairage sur les résultats de leurs actions. Ils se sentent capables de faire avec leurs connaissances, mais ils semblent avoir plus de mal pour comprendre et évaluer l'enchaînement comportement-action-résultat. Pour les vendeurs plus âgés, leur efficacité personnelle se fonde davantage sur leur expérience et c'est au sein de cette expérience qu'ils doivent trouver les éléments de direction efficace de leurs efforts. Ce qui apparaît nécessaire pour eux, c'est d'identifier au sein des expériences passées les facteurs qui vont permettre de diriger efficacement l'effort, dans un contexte de vente qui a pu évoluer.

Enfin, les vendeurs standards ne surestiment pas leur performance et sont lucides à cet égard.

### Les déterminants de la performance des vendeurs performants

Tout d'abord, ce qui semble distinguer les vendeurs performants ce sont des niveaux d'effort, d'efficacité personnelle, de rigueur et de performance subjective supérieurs. La triade effort-efficacité personnelle-rigueur identifiée dans le modèle conceptuel général se trouve bien au cœur d'un modèle explicatif d'une performance objective supérieure et apparaissent bien comme des déterminants majeurs. Par ailleurs, ces vendeurs performants sont eux aussi très lucides et ne sous-estiment pas leur performance.

Ensuite, ce qui caractérise également ces vendeurs ce sont des efforts importants et qui sont dirigés efficacement vers la performance. Il semble d'ailleurs que ce montant d'effort devrait se décrire autant en montant en quantité qu'en montant en qualité : l'effort est important et d'autant plus efficace qu'il est « intelligent » (habile) et fondé sur l'efficacité personnelle et la rigueur. En outre, pour les vendeurs performants plus âgés ( $> 45$  ans), l'effort fourni durant les années antérieures deviendrait habituel et s'inscrirait désormais dans un comportement normalisé.

Enfin, si nous distinguons les vendeurs performants plus jeunes et non-plafonnés des autres vendeurs performants plafonnés et plus âgés, il semblerait que des déterminants plus spécifiques les distingueraient : l'effort et l'efficacité personnelle seraient des déterminants plus spécifiques aux plus jeunes non-plafonnés et, l'esprit de compétition PDCA et la rigueur seraient des traits de personnalité plus spécifiques aux plus âgés plafonnés.

Un point important à souligner est l'acceptation du plateau par les vendeurs performants. Ce plafonnement non subi pourrait s'expliquer par deux variables de rôle du vendeur : le conflit de rôle et l'ambiguïté de rôle avec le stress dans le rôle qui s'ensuit. Ce stress dans le rôle serait un moyen important pour un vendeur performant, outre des missions et tâches

spécifiques d'enrichissement du rôle qui peuvent être confiées ponctuellement ou généralement, de pouvoir enrichir lui-même son poste, tout en développant son efficacité personnelle et sa rigueur.

### **Un nouveau regard sur la performance**

Cette recherche nous amène à porter un regard différent sur plusieurs variables.

#### L'effort

Nous savons que l'effort peut être distingué selon sa quantité et selon sa qualité. En l'occurrence, la performance est plutôt déterminée par la qualité de l'effort, que par sa quantité. Le vendeur performant est à la fois efficace et efficient et dans les situations de vente, il va savoir doser son effort, de façon réfléchie et en cohérence avec les exigences de la situation.

En outre, plus le vendeur est performant et avance en expérience et plus l'effort devient normalisé et « intégré » ; il convient donc d'atteindre un certain niveau d'effort habile (intelligent) durant les premières années d'expérience professionnelle, pour que le vendeur l'assimile à une pratique professionnelle normalisée.

Enfin, la performance du vendeur étant liée à l'effort, il sera plus facile pour lui de surmonter les échecs et de se remettre en situation de réussite.

L'effort apparaît également stimulé lorsqu'il s'effectue dans un contexte de vente, dans lequel le vendeur gère en direct la relation commerciale et au sein de laquelle il garde une maîtrise ou un contrôle du processus de négociation. Le vendeur ferait plus d'effort car il sait que c'est son action qui est primordiale pour la réussite de la tâche de vente et que son partenaire dans le rôle principal est son client, les autres partenaires dans le rôle exerçant une influence modérée. Plus le vendeur compte de parties prenantes dans le processus de négociation et plus son effort est rendu diffus, ce qui peut l'amener à se méprendre sur les conséquences des efforts qu'il fournit et sur sa contribution personnelle spécifique au résultat obtenu.

#### L'efficacité personnelle

L'efficacité personnelle trouve une source importante dans les expériences actives de maîtrise, qui elles-mêmes sont issues de l'expérience du vendeur.

## *Conclusion générale*

L'efficacité personnelle va se développer par l'analyse que le vendeur fait de ses expériences passées et présentes. Le vendeur performant s'appuie plus naturellement sur ses points forts, qu'il trouve dans ses réussites passées et présentes. Cette capacité à analyser les situations au travers desquelles il est passé et d'en identifier les conditions de réussite (points forts) et aussi les conditions de moindre réussite et/ou d'échec (points d'amélioration) est une distinction majeure entre lui et un vendeur standard. Celui-là est porté aussi à analyser ses réussites et ses échecs, mais il le fait davantage par rapport aux expériences présentes, en s'appuyant moins sur les expériences passées ; il s'agirait d'une mémoire plus immédiate.

Pour ce qui concerne les vendeurs performants, l'efficacité personnelle peut être fondée sur la maîtrise issue d'un certain niveau d'étude, mais comme ils ont davantage que leurs homologues vendeurs standards la capacité d'analyser leurs expériences de vente et d'en retirer les éléments fondateurs d'une efficacité personnelle supérieure, cette efficacité personnelle dirige plus efficacement et plus habilement leurs efforts de vente vers une performance supérieure. L'efficacité personnelle des vendeurs performants serait plus complète en ce sens qu'il s'agit bien pour l'individu de sa croyance à être capable de faire avec ses connaissances, mais également, d'analyser les résultats de l'action qui va être entreprise. Effort et efficacité personnelle s'autoalimentent et se renforcent mutuellement, s'inscrivant ainsi pour les vendeurs performants non-plafonnés dans un cercle vertueux.

Par ailleurs, il semblerait que l'efficacité personnelle se développe plus fortement lorsque l'acte commercial s'effectue sur un mode de vente direct. Le fait pour le vendeur d'avoir un contrôle relatif sur l'ensemble du processus de vente et d'en garder une certaine maîtrise permettrait de donner au vendeur un plus grand sentiment de capacité à traiter la mission et la tâche en cours. Traiter avec le client directement, notamment en ayant une formalisation écrite de l'accord et être l'intervenant majeur voire unique dans la négociation et son processus global développeraient l'efficacité personnelle du vendeur. Cette efficacité personnelle contextuelle s'exprimerait aussi au travers de la répétition de la tâche ; l'acte de vente par nature complexe, deviendrait moins complexe lorsqu'il est effectué de façon répétée et dans le même contexte de négociation. Cela pourrait induire que si l'acte de négociation reste par nature une tâche complexe, certaines tâches de vente issues de cette négociation présenteraient un caractère plus routinier et moins complexe, qui par leur répétition auraient un impact en dénaturant partiellement la complexité globale de l'acte de vente. Ainsi, un acte complexe par nature qui se concrétise par des tâches temporellement répétitives et exécutées

dans le même cadre contextuel, perdrait de sa complexité intrinsèque et affecterait partiellement l'efficacité personnelle du vendeur.

### La rigueur

La facette de fiabilité de la rigueur a la validité observée la plus grande au regard de la performance globale, de l'engagement au poste et de la facilitation interpersonnelle. Naturellement, les vendeurs hauts en fiabilité font preuve de persévérance, de réflexion et de constance dans l'action. Ces qualités naturelles se complètent avec l'efficacité personnelle de telle manière que le vendeur va analyser la situation en puisant dans ses expériences passées et présentes les similitudes avec la situation en cours et en identifiant les conditions d'une nouvelle réussite, pour s'engager ensuite avec détermination dans l'action, en gardant clairement à l'esprit l'objectif à atteindre et en faisant preuve de persévérance et de constance dans l'action et le cap à suivre. Ce qui va distinguer le vendeur fiable, c'est qu'il ne perd pas de vue l'objectif à atteindre, qui reste l'élément central et déterminant de son action ; il se focalise davantage sur l'objectif à atteindre que sur le cheminement pour y arriver, pour lequel il fait preuve de souplesse tactique et d'adaptation intellectuelle, dans une démarche cognitive consciente. Là où d'autres pourraient faire preuve d'entêtement dans la poursuite d'une solution vaine ou inadaptée, le vendeur fiable choisit sa route en s'adaptant avec intelligence au contexte situationnel et en gardant en ligne de mire l'objectif à atteindre. Les capacités cognitives tirées de son efficacité personnelle participent activement de sa réflexion et de son engagement dans l'action et de la résolution efficace et intelligente du problème.

### La performance subjective

Les vendeurs, qu'ils soient performants ou standards, ne sous-estiment ni ne surestiment leur performance. Cette évaluation raisonnable de leur performance résulte vraisemblablement de la continuité de l'évaluation de la performance chez les vendeurs, qui se fait sur un double mode : l'autoévaluation du vendeur à l'issue de chacune de ses négociations de vente et l'évaluation formelle et informelle de sa supervision. Cette évaluation continue de la performance induit une lucidité des vendeurs eu égard à leur performance. Outre cette évaluation permanente de la performance, des standards d'évaluation de la performance semblent requis. En effet, ce qui fait la force d'un système d'évaluation de la performance c'est qu'il est fondé sur des critères objectifs, connus et partagés au sein de l'ensemble de l'équipe de vente. Ainsi, la supervision et les vendeurs fondent leurs évaluations respectives

sur les mêmes critères, sans ambiguïté aucune. Des critères communs d'évaluation de la performance présentent également l'avantage de concentrer les actions commerciales, mais aussi les comportements, sur les éléments essentiels à la réussite de la stratégie commerciale et par-là de la stratégie marketing. Ces critères communs d'évaluation de la performance permettent ainsi de faciliter l'action des vendeurs et le dialogue avec la supervision. En outre, étant communs et partagés, chaque vendeur peut aisément se comparer à ses collègues et comprendre facilement les raisons des différences dans la performance de chacun. Cela facilite aussi la compréhension et l'acceptation des décisions managériales, tant sur les critères quantitatifs que qualitatifs sur lesquels elles sont fondées, ce qui induit plus de clarté et de transparence.

### L'esprit de compétition

L'esprit de compétition (internalisé-PDCA) vient en renfort de la triade efficacité personnelle-effort-rigueur qui a été évoquée précédemment. En revanche, ce trait devient un déterminant plus important pour les vendeurs performants de la tranche d'âge supérieure (> 45 ans). Il semble que ces vendeurs aient besoin d'une part, d'interagir au sein du groupe au travers d'actions qui leur donnent un rôle de pivot, issu de leur position de « pilier » de l'équipe de vente (être une référence et un exemple à suivre) et, d'autre part, de s'auto-stimuler en permanence en se fixant des objectifs ou des défis qui peuvent les amener à se dépasser ou à se surpasser. Ces vendeurs savent qu'ils sont en compétition, dans un esprit de saine émulation, avec leurs homologues performants plus jeunes, dont certains seront amenés à évoluer rapidement au sein de l'organisation. Il semble que ces vendeurs, outre le désir de repousser leurs limites, ont également besoin de ces situations de challenge pour exister d'abord à leurs propres yeux puis aux yeux de leurs collègues. Leurs compétences techniques et leurs compétences humaines et relationnelles les amènent à un haut niveau de maîtrise du poste, qui découle d'une grande efficacité personnelle et qui va se combiner avec une grande fiabilité. Ces vendeurs sont d'autant plus à l'aise pour se fixer de hauts niveaux de challenge, que leur esprit de compétition est un réel catalyseur de la triade efficacité personnelle-effort-rigueur, ce processus s'inscrivant dans un cercle vertueux de développement continu de la performance.

### **Une nouvelle approche du plafonnement**

Un apport majeur de cette recherche au regard du plateau de carrière est qu'il est accepté pour une population issue d'une position d'entrée dans l'organisation. Ceci est important, car contrairement à des positions managériales, le vendeur ne va passer par aucun autre poste avant d'atteindre son plafonnement et la situation de plateau est donc atteinte assez rapidement après l'entrée dans la vie active.

L'acceptation du plateau de carrière serait favorisée par deux éléments directement liés au contenu du poste : le stress dans le rôle et les expériences positives.

#### Le stress dans le rôle

Une spécificité du métier de vendeur est de présenter une uniformité limitée en termes de situations voire de tâches. En effet, la mission principale du vendeur est de représenter sa société et de vendre aux clients en conformité avec la stratégie et la politique commerciales. Certaines tâches inhérentes à cette mission du vendeur sont récurrentes et stables. En revanche, dans l'exécution de ses tâches le vendeur est confronté à une variété de situations, issues de contextes de négociation et de facteurs organisationnels et environnementaux variés. Les variables de rôle en sont affectées et le vendeur doit faire des arbitrages tout au long de sa négociation. Ces arbitrages créent un stress dans le rôle naturel, qui lorsqu'il reste à un certain niveau, est bénéfique tant pour l'entreprise que pour le client. Ce stress dans le rôle participe activement de l'enrichissement de l'expérience du vendeur et aussi de l'enrichissement de son poste. Le stress dans le rôle est une donnée permanente pour un vendeur, qui devrait l'amener à se détourner d'une certaine routine et à avoir le sentiment d'un renouvellement continu de son poste, pour autant qu'il agisse de manière cognitive consciente. Ces situations de stress dans le rôle en se sédimentant vont devenir le socle de l'expérience du vendeur et toutes ces expériences actives de maîtrise vont participer du développement de son efficacité personnelle<sup>94</sup>, de sa rigueur et de son effort. Ces expériences actives de maîtrise sont d'autant plus critiques que le vendeur a la capacité de les analyser et d'identifier ce qui peut en ressortir en points forts et en points d'amélioration. Cette analyse constitue la base de l'expérience positive.

---

<sup>94</sup> Concernant l'efficacité personnelle et le stress dans le rôle, voir Mulki et al., 2008.

L'expérience positive

L'expérience positive est constituée de toutes les situations de réussite du vendeur, au premier rang desquelles ses réussites dans ses interactions avec ses clients. Les réussites peuvent aussi comprendre toutes les autres actions que le vendeur a entreprises et qui débouchent sur un succès ; elles forment sa performance in-rôle et extra-rôle. Plus le vendeur est en situation de plateau depuis longtemps et plus il est performant, plus il a cumulé des expériences positives qui contribuent à l'enrichissement de son poste et, plus largement, de son expérience professionnelle.

L'expérience positive est cumulative et sans fin, sous réserve que le vendeur s'inscrive toujours dans ce processus d'analyse de ses actions. Ainsi, celui-ci participe aussi à l'enrichissement de son poste, qui a un caractère routinier limité à certaines tâches peu critiques au regard de la performance globale. Une caractéristique importante des vendeurs plafonnés performants consiste en leur capacité à s'appuyer sur leurs expériences passées et leurs expériences présentes et, en cas d'échec dans une expérience présente, de savoir rechercher dans leurs expériences passées ce qui va leur permettre de repartir sur une réussite ou d'amoindrir l'échec, contrairement aux vendeurs standards qui auraient plus tendance à rester focalisés sur l'échec et ainsi à éprouver plus de difficulté à le surmonter. L'efficacité personnelle et la rigueur sont bien directement impliquées dans ce travail pour faire émerger l'expérience positive et participer à l'enrichissement global du poste et de l'expérience. Si le plafonnement est accepté parce que le poste n'apparaît pas comme étant devenu routinier, il convient cependant de ne pas omettre des facteurs personnels, qui participent eux-aussi à l'acceptation du plafonnement.

## **Les apports théoriques et les apports méthodologiques**

Nous allons évoquer maintenant les apports de cette recherche sous les deux angles théoriques et méthodologiques.

### **Les apports théoriques**

Le premier apport théorique concerne notre prise en compte à la fois de la performance objective, sur la base d'une évaluation par la supervision fondée des critères objectifs et partagés et, de la performance subjective du vendeur. Ce contrôle de la performance objective a permis d'aller plus en profondeur dans l'explication des déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière ou non. Cela nous a notamment permis de constater que les vendeurs ne sous-estiment pas, ni ne surestiment leur performance.

Un deuxième apport théorique concerne la prise en compte du plateau de carrière des vendeurs, qui occupent un poste d'entrée dans l'organisation et qui, de fait, sont rapidement confrontés au plafonnement. Nous pouvons aussi rajouter que la prise en compte à la fois du plafonnement objectif et du plafonnement subjectif a permis de mettre en lumière l'acceptation du plateau pour les vendeurs performants plafonnés plus âgés et, de constater l'effet modérateur positif faible du plateau subjectif.

Un troisième apport théorique concerne la prise en compte de traits de personnalité uniquement dans l'analyse de déterminants de la performance du vendeur, avec la mise en lumière d'une triade effort-efficacité personnelle-rigueur. En outre, la prise en compte de l'esprit de compétition PDCA a été l'occasion de valider sa pertinence au sein d'un modèle conceptuel.

En résumé, cette recherche a permis :

- de comprendre davantage le rôle de certains déterminants de la performance du vendeur, notamment l'effort, l'efficacité personnelle et la rigueur et, accessoirement, l'esprit de compétition PDCA,

## *Conclusion générale*

- d'expliquer les déterminants de la performance des vendeurs performants et notamment de l'effort, de l'efficacité personnelle et de la rigueur,
- de comprendre l'importance de l'orientation de l'effort des vendeurs performants, qui est un effort qualitatif intelligent et supporté par l'efficacité personnelle et la rigueur
- de prendre en compte l'importance relative de certains déterminants en fonction de l'âge et du plafonnement du vendeur performant : l'effort et l'efficacité personnelle sont des déterminants plus significatifs pour les vendeurs performants de moins de 45 ans non-plafonnés et, l'esprit de compétition PDCA et la rigueur sont des déterminants plus significatifs pour les vendeurs performants de plus de 45 ans et plafonnés.

### **Les apports méthodologiques**

Pour ce qui concerne les apports méthodologiques, nous évoquerons d'abord un apport méthodologique majeur à notre sens qui concerne la prise en compte de la performance objective des vendeurs selon l'évaluation du management et sur la base de critères objectifs partagés au sein des forces de vente. Ce croisement de la performance subjective et de la performance objective a permis de distinguer le rôle des différents déterminants de la performance selon que la performance objective est contrôlée ou non et de confirmer la prépondérance de certains déterminants (l'effort, l'efficacité personnelle et la rigueur).

L'utilisation du logiciel XLSTAT PLS-PM, qui tend à se développer de plus en plus, a permis d'obtenir des conditions de réalisation satisfaisantes, malgré un échantillon qui est de taille plus réduite que celle habituellement usitée dans le champ du marketing, mais qui reste d'une taille supérieure à celle de nombreuses autres études portant sur une force de vente.

Enfin, un troisième apport méthodologique concerne la variété des secteurs d'activité des vendeurs de l'échantillon. L'analyse comparée de ces trois secteurs d'activité a permis de constater que s'il n'y a pas de différences de niveaux fondamentales eu égard aux déterminants de la performance utilisés dans notre étude, il y a toutefois une différence majeure entre le secteur PGC et les secteurs Assurances et B2B pour ce qui concerne l'efficacité personnelle et la rigueur. A cet égard, la répétition de la tâche complexe de vente dans un environnement de négociation stable amoindrit l'efficacité personnelle et la rigueur.

## **Les implications managériales**

Nous pouvons analyser les implications managériales de cette recherche sous trois angles : le management de la performance, les vendeurs et la gestion du plateau de carrière.

### **Le management de la performance**

L'analyse sous l'angle du management peut se faire sous une double approche : le management de la performance des vendeurs et le management de la performance des autres catégories d'employés.

#### Le management de la performance des vendeurs

Le management de la performance va porter autant sur les vendeurs standards que sur les vendeurs performants. En effet, il est nécessaire d'améliorer la performance des vendeurs standards et, pour les plus anciens d'éviter qu'ils ne deviennent des poids morts, mais aussi, de maintenir voire d'améliorer la performance des vendeurs performants et, pour les plus anciens, de les conserver en piliers de l'organisation.

#### ***Les vendeurs standards***

Une première action managériale devrait consister à orienter davantage leurs efforts vers la performance, de manière à ce qu'ils comprennent bien la contingence entre leurs comportements et leurs conséquences en termes de performance. Différentes actions managériales sont envisageables :

- Pour les jeunes vendeurs standards : le développement de l'effort « habile » (« smart ») et de l'efficacité personnelle pourrait passer par les expériences vicariantes, en organisant des accompagnements systématiques de vendeurs piliers. Ces accompagnements pourraient se dérouler systématiquement lors de l'intégration du nouveau vendeur. Puis, le vendeur étant catégorisé en « standard », un programme

## *Conclusion générale*

formalisé d'accompagnements de vendeurs piliers sur le territoire de vente de jeunes vendeurs standards pourrait être formalisé.

- Pour les autres vendeurs standards, il semble plus approprié que leur superviseur prenne directement en charge cette action. Il pourrait le faire lors de ses accompagnements et il importe alors que son programme d'accompagnement de ses vendeurs standards soit bâti sur un rythme régulier, de façon à s'assurer d'une montée en compétence progressive.

Une deuxième action managériale consisterait à développer les expériences actives de maîtrise au travers de jeux de rôle (réunions de vente, réunions de formation...) et/ou d'accompagnements (formation on-the-job). Afin d'aider ces vendeurs, le superviseur pourrait les inciter à découper un objectif global en sous-objectifs, de façon à permettre une succession d'expériences actives de maîtrise.

Une troisième action managériale pourrait porter sur le développement de la perception de la compétence et de l'efficacité personnelle par des actions de réussite, à la fois par l'auto-évaluation systématique à l'issue de la négociation et lors des accompagnements, par un feedback positif et des actions de renforcement de la part du superviseur. Cette action compléterait utilement la première action managériale en utilisant une grille de référence avec les comportements de vente attendus. En outre, il serait utile de fonder les points forts sur les réussites passées et d'amener le vendeur standard à réfléchir sur les actions à mettre en œuvre pour surmonter les échecs récents. Cette action managériale pourrait utilement être complétée par une action spécifique qui viserait à amener ces vendeurs à se fonder systématiquement sur leurs réussites passées pour déterminer les actions à mettre en œuvre face aux situations d'échec. Cela impliquerait que le superviseur dispose d'un référentiel des points forts propre à chacun de ses vendeurs et qui serait un extrait des entretiens d'évaluation de la performance, formant ainsi les compétences-clefs de chaque vendeur.

Une quatrième action managériale serait de développer la rigueur au travers de formations spécifiques sur la gestion des priorités et des objectifs. Ce qui manque aux vendeurs performants, c'est d'être trop centré sur la tâche et pas assez sur l'objectif en soi. Afin de les aider en la matière, le management pourrait mettre en place un guide des bonnes pratiques et travailler sur la créativité commerciale. Le guide des bonnes pratiques reprendrait des situations de vente et les actions qui ont été menées pour parvenir aux objectifs ; il s'agirait

d'une créativité assistée. Pour amener les vendeurs à une créativité commerciale plus spontanée, des formations de génération d'idées nouvelles ou de créativité pourraient être proposées.

### ***Les vendeurs performants***

Une première action managériale concernerait les vendeurs piliers et leur mise en valeur au travers des actions de soutien (tutorat, accompagnement, formation...) qu'ils pourraient réaliser avec les plus jeunes vendeurs et/ou les jeunes vendeurs standards, selon ce que nous avons proposé précédemment.

Une seconde action managériale serait de renforcer les déterminants de ces vendeurs performants : l'effort et l'efficacité personnelle pour les vendeurs de 45 ans et moins et, l'esprit de compétition PDCA et la rigueur pour les plus de 45 ans.

Pour l'effort et l'efficacité personnelle, cela pourrait passer par des objectifs particuliers assignés à ces vendeurs. Pour l'esprit de compétition PDCA, cela pourrait être réalisé par des missions spécifiques en participant à des groupes projet ou en étant le référent terrain de certaines fonctions (marketing, supply-chain...). Toutes ces actions ont pour objectif d'entretenir l'autostimulation de ces vendeurs et de leur donner une visibilité au sein de l'organisation pour confirmer leur importance vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs collègues.

### ***L'ensemble des vendeurs***

Deux actions essentielles pourraient être mises en œuvre : le développement des meilleures pratiques et l'enrichissement du poste.

La mise en lumière des meilleures pratiques sera le résultat de l'analyse des comportements de vente efficaces et efficients, notamment de l'efficacité personnelle et de la rigueur. Ces meilleures pratiques figureraient ensuite dans le référentiel des comportements de vente, qui servirait de support à l'auto-évaluation et à l'évaluation.

L'enrichissement du poste se traduirait pour les vendeurs performants par la réalisation de missions spécifiques, mais aussi par la mise en lumière des actions de résolution de problème qui sont la conséquence du stress dans le rôle. Pour les autres vendeurs, l'enrichissement du poste passerait essentiellement par leur capacité nouvelle à analyser le résultat de leurs actions, en se fondant sur leurs expériences, d'abord passées, puis présentes.

En résumé, les déterminants de la performance étant identifiés généralement et selon la performance objective du vendeur, il devient possible pour le management d'avoir une approche globale pour améliorer la performance des vendeurs, mais aussi une approche différenciée, dans le but de favoriser la performance des meilleurs et de développer ou de maintenir la performance des vendeurs qui sont à des niveaux moindres de performance.

#### Le management de la performance des autres catégories de personnels

Même si la force de vente reste une population particulière au sein de l'organisation, certaines actions fondées sur notre recherche portant sur les déterminants de la performance des vendeurs pourraient être engagées pour d'autres catégories de personnels.

Tout d'abord, la direction des efforts vers l'efficacité et vers l'efficience semble majeure. En effet, quelle que soit la position de l'individu dans l'organisation, il apparaît indispensable que son action soit orientée vers le but à atteindre, mais sans rester ébloui par l'objectif. Il est primordial que le collaborateur ait bien en tête l'objectif qu'il doit atteindre et qu'il soit en même temps capable de trouver les moyens de l'atteindre, sans se contraindre à n'emprunter qu'une seule voie pour l'atteindre. Cette intelligence situationnelle tactique devient critique dans un environnement marqué par le changement continu.

Ensuite, le développement des expériences actives de maîtrise est un moyen utile pour aider les collaborateurs à gagner confiance en eux et à augmenter leur niveau d'efficacité personnelle. Cette action est déterminante dans les premiers temps d'une prise de poste, car elle permet une appropriation plus rapide du contenu et des attentes du poste, ainsi qu'une productivité plus rapide du collaborateur.

L'évaluation et l'autoévaluation de la performance systématique peuvent être difficiles pour certains postes ou dans certaines situations. Néanmoins, un superviseur pourrait utilement dégager du temps régulièrement avec ses collaborateurs afin de faire le point avec ses collaborateurs, notamment sur les grands objectifs qui leur ont été assignés. Des entretiens réguliers (formels et informels) au cours desquels le superviseur amène son collaborateur à analyser ses comportements et leurs conséquences ainsi que ses actions et leurs résultats, puis

ensuite donne lui-même son feedback, sont des moyens efficaces pour le développement de la performance.

Enfin, lorsqu'un groupe d'individus occupent le même type de poste, la formalisation des bonnes pratiques est un outil astucieux pour que les plus performants prennent conscience des facteurs constitutifs de leur performance et, pour les autres, de s'en inspirer. C'est aussi un bon moyen de créer une dynamique de groupe et de renforcer la cohésion d'une équipe.

### **Les vendeurs**

Des actions peuvent être engagées auprès des vendeurs et par les vendeurs eux-mêmes. Ces actions vont concerner le recrutement des vendeurs et la prise en main de sa performance par le vendeur.

#### Le recrutement

Compte tenu de l'importance de l'effort, de l'efficacité personnelle, de la rigueur et dans une moindre mesure de l'esprit de compétition PDCA, il semble nécessaire de recruter des vendeurs qui ont ces traits de personnalité.

Le moyen idéal serait de faire passer des tests aux postulants mais cette pratique est devenue pour le moins désuète.

En revanche, ce qui est facilement réalisable lors des entretiens d'embauche, c'est de rechercher dans l'expérience des candidats tout ce qui a trait à ces déterminants. Pour un vendeur débutant, son expérience concerne toutes les activités curriculaires et extra-curriculaires dans lesquelles il a été engagé postérieurement. Un moyen efficace de le réaliser est de demander au candidat de parler d'actions ou de tâches qu'il a réalisées, qu'elles soient de vente ou pas. Puis, à partir des éléments de contexte qui seront donnés, de poser des questions afin de mettre en lumière quel effort a été mis en œuvre et comment il l'a été, quelles compétences ont été sollicitées et de quelle manière le candidat a été conscient de la mise en œuvre de ces capacités cognitives. Il sera utile aussi de mesurer dans ces réponses de quelle persévérance dans l'action le candidat a su faire preuve, comment sa réflexion a guidé son action et, dans l'analyse qu'il fait du résultat ou des résultats obtenus, de savoir discerner

ce qui relève du désir du dépassement de soi ou de la découverte de son potentiel personnel et aussi, de l'importance attachée au travail collaboratif.

Ainsi, l'effort, l'efficacité personnelle, la rigueur et l'esprit de compétition PDCA doivent figurer parmi les éléments du profil de poste et être des dimensions à vérifier systématiquement lors des entretiens d'embauche.

### Le vendeur et sa performance

Le vendeur doit être acteur dans le management de sa performance et pour cela utiliser trois axes d'amélioration : lui-même, ses collègues et son superviseur.

Le vendeur peut adopter un esprit de contractant avec son organisation et penser son territoire de vente comme sa propre entreprise qu'il doit faire prospérer. Cet état d'esprit pourrait l'amener à considérer son rôle sous deux aspects. Un premier aspect de développeur : l'entreprise met des moyens à sa disposition (produits, politiques, supports...) et son objectif est de les utiliser avec efficacité et efficience pour développer ses affaires au sein de son territoire de vente et aussi, pour développer ses compétences et son impact au sein de son organisation. Un second aspect de consultant, qui amène le vendeur à s'inscrire totalement dans un schéma de vente relationnelle en apportant le meilleur conseil possible à ses clients pour les aider à résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Ce dytique développeur-consultant engage le vendeur à gérer sa performance et à prendre en compte ses éléments déterminants. Les sources d'amélioration vont naturellement se trouver chez son superviseur, notamment lors des entretiens de feedback qu'il a avec lui et aussi, chez ces clients qui peuvent eux-aussi lui donner un retour concernant sa prestation à leur égard.

Le vendeur peut aussi utiliser ses collègues et leur savoir-faire pour gérer sa performance et ses éléments constitutifs. Les expériences vicariantes sont un moyen naturel d'apprendre et d'adopter les comportements et les pratiques qui débouchent sur une amélioration de la performance. Les expériences vicariantes sont un outil essentiel particulièrement en début de carrière ou lors d'une prise de poste. Ensuite, une curiosité intellectuelle et un sens de l'observation sont utiles pour apprendre des autres et remettre ses propres pratiques en cause. Les occasions sont nombreuses pour un vendeur de faire ce type de benchmarking lors de réunions de vente, de formation, d'accompagnements ou de discussions informelles... Les clients sont eux aussi une source d'information utile en la matière.

Le vendeur doit également utiliser son superviseur et son management pour développer sa performance. En effet, il est essentiel que le vendeur soit en demande auprès de son management et le sollicite en permanence dans sa recherche de la performance et, plus globalement, dans l'amélioration continue de ses compétences. Le rôle du management et du superviseur direct est bien d'accompagner les collaborateurs dans cette quête, mais c'est aussi la responsabilité du collaborateur de s'y engager résolument et de trouver auprès de son management le support nécessaire. Si le management ressent que le collaborateur est acteur et désireux de s'améliorer, alors il aura d'autant plus envie de l'aider et répondra favorablement aux sollicitations du collaborateur à cet égard.

### **La gestion du plateau de carrière**

La gestion du plateau de carrière des vendeurs et aussi d'autres catégories du personnel est également concernée et certaines réponses peuvent être apportées. Nous estimons que le secteur marchand comme le secteur public sont concernés.

Le plafonnement touche un grand nombre de collaborateurs et pour les métiers comme celui de la vente, il est assez précoce. Lorsque le plafonnement est la conséquence de choix de vie de l'individu, il est plus facilement accepté ; néanmoins, même s'il est accepté, il importe que le poste apporte certaines satisfactions et certains challenges, au risque de devenir routinier et d'engager l'individu dans une spirale infernale qui le mènerait à devenir un poids mort. Pour que le plateau soit un plateau efficace, trois réponses majeures peuvent être apportées.

La première réponse concerne l'évaluation régulière de la performance, qui ne doit pas être nécessairement faite de façon aussi formalisée que lors des entretiens annuels d'évaluation de la performance. A ce propos, faire le point sur sa performance avec un collaborateur une fois par an semble trop peu. L'évaluation de la performance peut être faite à la fois par le collaborateur lui-même lorsqu'il s'auto-évalue et, par le superviseur. Malheureusement, tous les métiers ne permettent pas une autoévaluation systématique comme c'est le cas pour les vendeurs. C'est pourquoi l'évaluation du superviseur est primordiale et toutes les occasions doivent être saisies pour qu'un feedback soit réalisé et cela quelle que soit sa forme (feedback formel et informel). Des points réguliers informels peuvent être réalisés notamment au travers

## *Conclusion générale*

d'un management de proximité, mais aussi au travers d'un management à distance, les moyens technologiques sont maintenant assez nombreux pour que cet exercice soit le plus interactif et le plus dynamique possible. Ensuite, au-delà de ces feedbacks informels réguliers, il paraît louable de recommander d'organiser des entretiens formels au moins au semestre, sinon au trimestre. Le support idéal pour ces entretiens formels est bien sûr la liste des objectifs fixés pour l'année au collaborateur. Ainsi, le caractère très théorique que peut recouvrir parfois l'exercice de l'évaluation annuelle devient très pratique et sert d'outil de management efficace des collaborateurs, qui garderont toujours en tête les grands objectifs qui leur ont été fixés et qui, tout au long des feedbacks réguliers développeront des solutions alternatives pour les atteindre et développant ainsi leur créativité. Il semble utile que des formations soient organisées pour les managers de façon à leur présenter les fondamentaux de la conduite d'entretiens annuels d'évaluation de la performance et aussi, ceux de l'entretien de feedback. Le rôle du management dans ces types d'entretiens est fondamental et ils doivent en maîtriser le contenu, afin que l'évaluation de la performance soit un moment de dialogue constructif et motivant pour les deux protagonistes.

La deuxième réponse concerne les critères mêmes d'évaluation de la performance. En effet, ce qui fait la force et la cohérence de l'évaluation de la performance au sein des forces de vente c'est que les critères d'évaluation sont objectifs, connus et partagés. Au sein d'une unité de travail, il semble primordial que chacun sache quels sont ses objectifs, eux-mêmes étant issus des objectifs globaux de l'unité de travail, mais aussi qu'il sache ce sur quoi il va être évalué (puis récompensé). Des critères objectifs évitent toute ambiguïté et toute contestation possibles et ils sont une base de discussion saine entre manager et collaborateurs. En outre, de tels critères sont aussi fédérateurs et mobilisateurs et participent d'une bonne dynamique de groupe. Bien entendu, le fait qu'ils soient partagés amène chacun à pouvoir se comparer et se challenger dans un esprit de saine émulation. Les critères d'évaluation quantitatifs sont plus faciles à mettre en place et ils se rapportent au poste lui-même, mais aussi à l'unité de travail, dans la mesure où chaque collaborateur contribue également à l'atteinte des objectifs de cette unité. Pour ce qui concerne les critères qualitatifs, ils sont davantage fondés sur les comportements et ces comportements attendus doivent amener à des résultats particuliers liés au poste, mais ils visent aussi à asseoir des éléments de culture d'entreprise. C'est pourquoi certains critères objectifs sont liés au poste et d'autres sont liés à l'organisation.

## *Conclusion générale*

Une troisième réponse concerne l'enrichissement du poste qui va passer par le stress dans le rôle et par les expériences positives. Le stress dans le rôle concerne tous les collaborateurs, car si tous n'ont pas de clients externes, en revanche, tous ont des clients internes et cela quelque soit le secteur (marchand ou public) de l'organisation. La prise de conscience par le management du stress dans le rôle pourrait aussi permettre de développer l'autonomie des collaborateurs, qui vont d'abord compter sur leurs ressources propres plutôt que sur leurs superviseurs pour trouver des solutions nouvelles, originales, créatives...aux problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est une mission essentielle et enthousiasmante pour un manager de développer professionnellement ses collaborateurs et de faire en sorte qu'ils soient autonomes et c'est une capacité essentielle pour un manager d'être à la fois manager et leader.

Bien entendu, la gestion du stress dans le rôle est aussi fonction de l'expérience du collaborateur et le management doit être attentif à ce que cette gestion du stress dans le rôle se fasse de façon mesurée et progressive, afin que le collaborateur en retire tous les bienfaits et que cela contribue à l'amélioration continue de sa performance. Cela implique de la part de la supervision d'accompagner de façon différenciée chacun de ses collaborateurs selon leur expérience et selon leur niveau de performance et de maîtrise du poste. Outre l'aspect d'enrichissement du poste, le stress dans le rôle contribue aussi à l'émergence de l'expérience positive.

Les expériences positives sont l'autre élément d'enrichissement du poste et peuvent conduire à de nouvelles pratiques managériales, notamment dans l'accompagnement des collaborateurs, afin qu'ils développent cette capacité à analyser les résultats de leurs actions pour en extraire ce qui ressort en points forts et en points d'amélioration, pour que ce socle d'expériences positives soit un élément constitutif des fondations des compétences et des savoir-faire. Des feedbacks réguliers et assis sur les objectifs pour l'année, issus de l'évaluation annuelle de la performance, participent activement de la mise en avant des expériences positives. Comme nous l'avons vu précédemment, les expériences positives peuvent être travaillées « in vitro » lors de jeux de rôle sur le poste de travail dans le cadre de la formation « on-the-job ». Ce type de formation est idéalement réalisé lors d'une prise de poste et lorsque le poste subit une transformation majeure. Ces expériences positives sont plus généralement issues du travail au quotidien et mises en lumière à la fois par le collaborateur et par son superviseur. En effet, parce que le collaborateur a été amené par sa supervision à auto-évaluer ses réalisations, il doit être autonome en la matière et trouver lui-même ces expériences positives. Quant au superviseur, il doit récolter l'information nécessaire à la

## *Conclusion générale*

conduite de ses entretiens de feedback et amener son collaborateur à analyser son travail et, par un travail de maïeutique, à lui faire prendre conscience des éléments constitutifs de ces expériences positives. Le manager agit ainsi en facilitateur.

Tout cet ensemble constitue un système positif d'évaluation et de développement de la performance du collaborateur, qui va ainsi être à même d'améliorer ses compétences. Au-delà de l'amélioration des compétences, cet enrichissement du poste est aussi un moyen de développer l'employabilité du collaborateur, qui de façon autonome, a les ressources pour affronter différentes situations de travail, en sachant faire preuve d'adaptabilité, de créativité et d'innovation. Bien qu'il ait conscience d'être objectivement en situation de plateau, le collaborateur pourra plus aisément ne pas le ressentir et trouver dans son poste une source de satisfaction et d'épanouissement. Cette acceptation du plateau sera d'autant plus forte qu'elle pourrait s'accompagner également de missions et tâches spécifiques supplémentaires, qui contribueront aussi au développement de la performance et des compétences et, plus globalement, à l'employabilité du collaborateur.

### **Les limites de la recherche**

Une première limite concerne le questionnaire qui comportait un total de 78 questions pour une durée de 15 à 20 minutes, ce qui peut paraître beaucoup pour une population qui n'est pas habituée à ce type de questionnaires de recherche. Néanmoins, la validité des instruments de mesure a été réalisée.

Une seconde limite a trait au nombre d'items de certaines échelles et qui aurait pu être réduit, facilitant peut-être en cela la réponse au questionnaire. Par ailleurs, la formulation de certains items a pu entraîner des communalités faibles. A cet égard, il serait utile de faire une recension des recherches qui ont utilisé ces échelles, afin de déterminer quelles sont les formulations en français qui présentent les meilleurs résultats.

## Conclusion générale

Une troisième limite concerne la généralisation des résultats et la validité externe. Notre recherche porte sur des entreprises d'une certaine taille, dans trois secteurs d'activité différents et avec des pratiques managériales qui ne sont sûrement pas la norme. Nous pourrions nous attendre à des résultats sûrement différents avec un échantillon d'entreprises ayant un système de contrôle de la force de vente ou des pratiques managériales ou des modes d'évaluation de la performance différentes. Nous n'avons que trois secteurs d'activité et deux entreprises participantes par secteur d'activité, ce qui est loin là aussi de permettre une généralisation, car au sein de chacun de ces secteurs la pluralité de types d'entreprises, de modes de gestion de la force de vente et de pratiques managériales est grande.

La dernière limite concerne l'échantillon qui est un échantillon de convenance et qui est loin d'être exhaustif. Il aurait sûrement été utile d'avoir, soit des entreprises participantes avec des forces de vente plus étoffées, soit un plus grand nombre d'entreprises participantes par secteur d'activité, ce qui auraient pu apporter plus de variance. A cet égard, des échantillons plus élevés pour les analyses multi-groupes permettraient de conforter les résultats. Cependant, la limite portant sur la taille de l'échantillon impliquerait, pour qu'elle soit levée, une recherche à grande échelle, dont nous savons qu'elle reste un obstacle majeur pour toute recherche portant sur les vendeurs.

## Les voies de recherche

Une première voie de recherche porterait sur l'analyse du rôle du superviseur dans la performance du vendeur, notamment le rôle du superviseur sous l'angle du leadership supportif et du leadership instrumental<sup>95</sup>.consisterait à étudier plus précisément la relation entre l'esprit de compétition PDCA et la rigueur, pour la facette de rigueur qui concerne l'acharnement à obtenir un résultat (Chapman, 2007).

---

<sup>95</sup> Ogbonna E., Harris L.C., (2000), Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

## *Conclusion générale*

Une seconde voie de recherche consisterait à travailler sur un échantillon plus différencié concernant les tranches d'âge, avec des tranches d'âge moins large que celles de notre échantillon (moins de 30 ans, 30-45 ans et plus de 45 ans par exemple) ou encore, à différencier l'échantillon selon les phases de carrière et notamment les phases de construction et de consolidation (il paraît inutile de prendre en considération les phases d'exploration et de désengagement, si nous tenons à distinguer les vendeurs performants des autres).

Une troisième voie de recherche consisterait à étudier plus précisément la relation entre l'esprit de compétition et la rigueur, pour la facette de la rigueur qui concerne l'acharnement à obtenir un résultat (Chapman, 2007).

Enfin, une quatrième voie de recherche serait d'intégrer le locus de contrôle dans notre modèle conceptuel et de vérifier s'il s'agit d'une variable modératrice ou d'un trait de personnalité à part entière.

Ce travail n'est qu'une étape, car les praticiens qui ont été approchés et rencontrés, qu'ils aient ou non participé à cette recherche ont montré beaucoup d'intérêt à la démarche et à ses conclusions possibles. L'étude des forces des ventes est un moyen de favoriser le rapprochement entre les praticiens et les chercheurs, ceux-là offrant un terrain de recherche pour des problématiques communes qui pourraient être identifiées par les chercheurs lors de rencontres formelles ou informelles. En initiant des rapprochements entre monde académique et monde de l'entreprise, notamment au travers d'une activité de conseil et de formation, cela pourrait aboutir à une prise en compte meilleure de la recherche sur les vendeurs, de part et d'autre.

Dans un environnement de plus en plus incertain et où la compétition est chaque jour plus forte, les entreprises attendent des éléments et des pistes de réflexion, mais aussi des solutions ou des éléments de réponse. Naturellement, le secteur marchand est en attente de réponses par rapport à des ressources humaines commerciales qui sont plus rares et qu'il importe de fidéliser pour les éléments les plus contributeurs, mais le secteur public est aussi intéressé par les nouvelles problématiques que posent la gestion des carrières orientée non plus vers le management de la conformité de la prestation, mais vers le management de la satisfaction du client.

# Bibliographie

---



Aluja A. Rolland J.P., Garcia L.F., Rossier J., Dimensionality of the Rosenberg Self-Esteem Scale and Its Relationships With the Three- and the Five-Factor Personality Models, *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 246-249.

Amabile T.M., Hill K.G., Hennessey B.A., Tighe E.M., (1994), The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 950-967.

Anderson E., Oliver R.L., (1987), Perspectives on behaviour-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, October, 76-88.

Appelbaum S.H., Finestone D., (1994), Revisiting career Plateauing, Same Old Problems-Avant-garde Solutions, *Journal of Managerial Psychology*, 9(5), 12-21.

Appelbaum S.H., Hare A., (1996), Self-Efficacy as a Mediator of Goal-Setting and Performance. Some Human Resource Application, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33-47.

Arnold J., (2004), The congruence problem in John Holland's theory of vocational decisions, *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 95-113.

Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., (1989), Generating New Directions in Career Theory: The Case For a Transdisciplinary Approach, in M.B. Arthur, D.T. Hall et B.S. Lawrence, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, 7-25.

Arthur M.B., Rousseau D.M., (1996), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle For a New Organizational Era*, Oxford, Oxford University Press.

Arvey R.D., Murphy K.R., (1998), Performance evaluation in work settings, *Ann. Rev. Psychol.*, 49, 141-168.

## *Bibliographie*

Aune R.C., (1983), *The career anchors of selected groups of nurses*, Unpublished doctoral dissertation, University of Utah, Utah.

Avila R.A., Fern E.F., Mann O.K., (1988), Unravelling Criteria for Assessing the Performance of Salespeople: A Causal Analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, 45-54.

**B**

Babakus E., Cravens D.W., Grant K., Ingram T.N., LaForge R., (1994), Removing Salesforce Performance Hurdles, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(3), 19-29.

Babakus E., Cravens D.W., Grant K., Ingram T.N., LaForge R.W., (1996), Investigation the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345-363.

Bagozzi R.P., (1978), Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors, *Journal of Marketing Research*, 15, 517-531.

Bagozzi R.P., (1980), Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of their Antecedents and Simultaneity, *Journal of Marketing*, 44, 65-77.

Baldauf A., Cravens D.W., Piercy N.F., (2001), Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations, *International Marketing Review*, 18(5), 474-508.

Baldauf A., Cravens D.W., Piercy N.F., (2005), Sales management control research – Synthesis and an agenda for future research, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7-26.

Baldauf A., Cravens D.W., (2002), The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships, *European Journal of Marketing*, 36(11-12), 1367-1388.

Bandura A., (1991), Social Cognitive Theory of Self-Regulation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.

## Bibliographie

Bardwick J.M., (1986), *The plateauing trap: How to avoid it in your career...and your life*, New York, Adacom.

Baroudi J.J., (1988), The career needs of IS personnel: Does the dual career ladder work?, *21<sup>st</sup> Annual Hawaiï International Conference on Applications Track*, Hawaiï, United States IEEE Computer Society Press, 171-180.

Barrick M.P., Mount M.K., (1991), The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Barrick M.P., Mount M.K., Gupta R., (2003), Meta-analysis of the relationship between the Five-Factor model of personality and Holland's occupational types, *Personnel Psychology*, 56, 45-74.

Barth I., Biardeau S., (2001), Les représentations des métiers de la vente chez les étudiants : dans quelle mesure? Confrontation d'une revue de la littérature et d'une étude exploratoire, *ISEOR*, note non publiée.

Bartkus K.R., Peterson M.F., Bellenger D.N., (1989), Type A Behavior, Experience, and Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 11-18.

Bashaw R.E, Grant E.S., (1994), Exploring the Distinctive Nature of Work Commitments: Their Relationships with Personal Characteristics, Job Performance, and Propensity to Leave, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(2), 41-56.

Bateman T.S., Organ D.W., (1983), Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship", *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.

Baumeister R.F., Campbell J.D., Krueger J.I., Vohs K.D., (2003), Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.

Behrman D.N., Perreault Jr W.D., (1982), Measuring the performance of industrial salespersons, *Journal of Business Research*, 10, 335-370.

## Bibliographie

Behrman D.N., Perreault Jr W.D., (1984), A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople, *Journal of Marketing*, 48, 9-21.

Berry D. (1986), Sales Performance: Fact or Fiction? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 2, 71-79.

Blau G. (1993), Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover, *Personnel Psychology*, 4(2), 113-330.

Bobot L., (2008), Vente & négociation: enquête étudiants: état des lieux, perceptions et perspectives, *Actes des 7èmes Assises de la Vente*, Lyon 31 janvier et 1<sup>er</sup> février 2008, 53-66.

Boles J.S., Donthu N., Lohtia R., (1995), Salesperson Evaluation Using Relative Performance Efficiency : The Application of Data Envelopment Analysis, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(3), 31-49.

Bommer W.H., Johnson J.L., Rich G.A., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., (1995), On the Interchangeability of Objective and Subjective Measures of Employee Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 48, 587-605.

Borman W.C., Motowidlo S.J., (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, in N. Schmitt, W.C. Borman, eds, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 71-98.

Borman W.C., Motowidlo S.J., (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Bouffard-Bouchard T., Pinard A., (1988), Sentiment d'auto-efficacité et exercice des processus d'autorégulation chez des étudiants de niveau collégial, *International Journal of Psychology*, 23, 409-431.

Brief A.P., Motwidlo S.J., (1986), Prosocial Organizational Behaviors, *Academy of Management Review*, 11, 710-725.

## Bibliographie

Brindle L., Whapham J., (2003a), How bona fide is Schein's career anchors questionnaire? A partial validation of this popular counselling pool, *Selection & Development Review*, 19(1), 10-14.

Brindle L., Whapham J., (2003b), To Weigh or nor to Weight? Interpreting Schein's Career Anchors Questionnaire, *Selection & Development Review*, 19(3), 3-8.

Brisling R.W., (1986), *The Wording and Translation of Research Instruments*, In Lonner W.J., Berry J.W., Eds, *Fields Methods in Cross-Cultural Research*, Beverly Hills, Sage.

Brown S.P., Peterson R.A., (1993), Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.

Brown S.P., Peterson R.A., (1994), The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction, *Journal of Marketing*, 58, 70-80.

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

Brown T.A., (2006), *Confirmatory factor analysis for applied research*, The Guildford Press, New York.

Burnthorne-Lopez T., Carr J., Gregory B.T., Dwyer S., (2005), The Influence of Psychological Climate on the Salesperson Customer Orientation – Salesperson Performance Relationship, *Journal of Marketing, Theory and Practice*, 13(2), 59-71.

Byrne D.G., Reinhart M.I., (1989), Work characteristics, occupational achievement and the Type A behaviour pattern, *Journal of Occupational Psychology*, 62, 123-134.



Campbell J.P., (1990), Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, M.D. Dunnette, L.M. Hough, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 2<sup>nd</sup> ed., 1, 687-732.

Campbell J.P., McCloy R.A., Oppler S.H., Sager C.E., (1993), A Theory of Performance, in N. Schmitt, W.C. Borman, eds, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 35-70.

Caprara G.V., Barbaranelli C., Borgogni L., Perugini M., (1993), The "big five questionnaire": a new questionnaire to assess the big five model. *Personality and Individual Differences*, 15(3), 281-288.

Caprara G.V., Barbaranelli C., Bermúdez J., Maslach C., Ruch W., (2000), Multivariate methods for the comparison of factor structures in cross-cultural research, An illustration with the Big Five Questionnaire, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(4), 437-464.

Caprara G.V., Barbaranelli C., Borgogni L., (2001), *Alter Ego, les cinq facteurs fondamentaux de la personnalité*, Paris, Editions et Applications Psychologiques.

Cardinal L., Lamoureux C., (1992), Le plateau de carrière chez les gestionnaires : diagnostic et intervention, *Gestion*, 17(3), 83-90.

Carnazza J.P., Korman A.K., Ference T.P., Stoner J.A., (1981), Plateaued and Non-Plateaued Managers: Factors in Job Performance, *Journal of Management*, 7(2), 7-27.

Cascio W.F., (1995), Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work?, *Am. Psychol.*, 50(11), 928-939.

Cast A.D., Burke P.J., (2002), A Theory of Self-Esteem, *Social Forces*, 80(3), 1041-1068.

## Bibliographie

Cenfetelli R.T., Basselier G., (2009), Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research, *MIS Quarterly*, 33(4), 689-707.

Cerdin J.L., Marbot E., Peretti J.M., (2003), Vers une définition du sentiment de fin de vie professionnelle, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 47, 14-28.

Challagalla G.N., Shervani T.A., (1996), Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing*, 60, 89-105.

Challioli H. (2004) – Gestion de carrière des individus en couple à double carrière, in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A., *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

Chang Boon Lee P., (2003), Going beyond career plateau. Using professional plateau to account for work outcomes, *The Journal of Management Development*, 22(6), 538-551.

Chapman B.P., (2007), Bandwidth and Fidelity on the NEO-Five Factor Inventory: Replicability and Reliability of Saucier's (1998) Item Cluster Subcomponents, *Journal of Personality Assessment*, 88(2), 220-234.

Charles-Pauvers B., Commeiras N., Peyrat-Guillard D., Roussel P., (2006), Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, *Les Notes du LIRHE*, 436 (septembre).

Chen G., Casper W.J., Cortina J.M., (2001a), The Roles of Self-Efficacy and Task Complexity in the Relationships Among Cognitive Ability, Conscientiousness, and Work-Related Performance: A Meta-Analytic Examination, *Human Performance*, 14(3), 209-230.

Chen G., Gully S.M., Eden D., (2001b), Validation of a New General Self-Efficacy Scale, *Organizational Research Methods*, 4(1), 62-83.

Chin W.W., (1998), The Partial Least Squares approach for structural equation modelling. In: G.A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates, 295-336.

## Bibliographie

Chin W.W., (2003a), *PLS Graph-Version 3.0*, Soft Modeling Inc.

Chin W. W., (2003b), A permutation procedure for multi-group comparison of pls models. Invited presentation, *In M. Valares, M. Tenenhaus, P. Coelho, V. Vinzi, and A. Morineau (Eds), PLS and Related Methods, Proceedings of the PLS'03 International Symposium*, 33-43.

Chonko L.B., (1986), Organizational Commitment in the Sales Force, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 19-27.

Chonko L.B., Howell R.D., Bellenger D.N., (1986), Congruence in Sales Force Evaluations: Relation to Sales Force Perceptions of Conflict and Ambiguity, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6, 35-48.

Chowdhury J., (1993), The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort, *Journal of Marketing Research*, 30, 28-41.

Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr O.C., (1976), Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13, 323-332.

Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr O.C., (1979a), Personal Characteristics of Salespeople and attractiveness of Alternative Rewards, *Journal of Business Research*, 7(1), 25-50.

Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr O.C., (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 22, 103-118.

Churchill G.A., Ford N.M., Walker Jr O.C., Johnston M.W., Marshall G.W., (2006), *Sales Force Management*, 8<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill, Irwin.

Christen M., Iyer G., Soberman D., (2006), Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, *Journal of Marketing*, 70, 137-150.

Coleman V.I., Borman W.C., (2000), Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain, *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.

## Bibliographie

Converse J.M., Schuman H., (1974), *Conversations at random: Survey research as interviewers see it*. New York. John Wiley.

Cooke D.K., (1994), Measuring career stage, *Human Resource Management Review*, 4(4), 383-398.

Cohrs J.C., Abele A.E., Dette D.E., (2006), Integrating Situational and Dispositional Determinants of Job Satisfaction: Findings From Three Samples of Professionals, *The Journal of Psychology*, 140(4), 363-395.

Cravens D., Woodruff R., Stamper J., (1972), An Analytical Approach for Evaluating Sales Territory Performance, *Journal of Marketing*, 36(January), 31-37.

Cravens D.W., Ingram T.N., LaForge R.W., Young C.E., (1993), Behavior-based and outcome-based Salesforce control systems, *Journal of Marketing Research*, 57(4), 47-59.

Crépeau R.G., Crook C.W., Goslar M.D., McMurtrey M.E., (1992), Career anchors of information systems personnel, *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 145-160.

Cron W.L., (1984), Industrial Salesperson Development: A Career Stages Perspective, *Journal of Marketing*, 48, 41-52.

Cron W.L., Dubinsky A.J., Michaels R.E., (1988), The Influence of Career Stages on Components of Salesperson Motivation, *Journal of Marketing*, 52, 78-92.

Cron W.L., Slocum Jr J.W., (1986), The Influence of career Stages on salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance, *Journal of Marketing Research*, 23, 119-129.



Dalrymple D.J., Strahle W.M., (1990), Career Path Charting: Framework for Sales Force Evaluation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10, 59-68.

Daniels A.K., (1983), Self-deception and self-discovery in field work, *Qualitative Sociology*, 6, 195-24.

Dawes J., (2008), Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales, *International Journal of Market Research*, 50(1), 61-77.

DeCarlo T.E., Cron W.L., Slocum Jr J.W., (1997), Salesperson Performance Attribution Processes and the Formation of Expectancy Estimates, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(3), 1-17.

DeLong T.J., (1982a), The career orientation of MBA alumni: A multidimensional model, in R.Katz (Ed), *Career issues in human resource management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 50-64.

DeLong T.J., (1982b), Reexamining the career Anchor Model, *Personnel*, 59(3), 50-61.

Derr B.C., (1980), More about career anchors, in C.Praeger (Ed.), *Work, family, and the career: New frontiers in theory and research*, New York, Praeger, 166-188.

Desormeaux R., (1987), Quel genre d'équipe vous faut-il ?, *Gestion*, 12(2), 12-23.

Didellon L., Valette-Florence P., (1996), L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles: présentation et recommandations d'usage, *Actes des XIIèmes Journées Nationales des IAE*, Montpellier, 111-125.

## Bibliographie

Digman J.M., (1990), Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model, *Annu. Rev. Psychol.*, 41, 417-440.

Dixon A.L., Schertzer S.M.B., (2005), Bouncing Back: How salesperson optimism and self-efficacy influence attributions and behaviors following failure, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 361-369.

Douglas J.D., (1985), Creative interviewing, Beverly Hills, CA, Sage.

Dubinsky A.J, Skinner S.J., Whistler T.E., (1989), Evaluating Sales Personnel: An Attribution Theory Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 11-21.

Durrieu F., (2000), *Un Modèle Global de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants*, Convegno « Le Tendenze del Marketing in Europa », Venise, 24 novembre 2000.



Eichel E., Bender H.E., (1984), *Performance Appraisal: A Study of Current Techniques*, New York, American Management association

Ettington D.R., (1993), Successfully Plateaued Middle Managers, *Best Papers Proceedings Academy of Management*, 53<sup>rd</sup> Annual Meeting, 53-57.

Ettington D.R.,(1997), How human resource practices can help plateaued managers succeed, *Human Resource Management*, 36(2), 221-234.

Evans M.G., Gilbert E., (1984), Plateaued Managers: Their Need Gratifications and Their Effort-Performance Expectations, *Journal of Management Studies*, 21, 99-108.

Evrard Y, Pras B., Roux E. (2003), *Market : Etudes et Recherches en Marketing*, 3è édition, Paris, Dunod.



Feldman D.C., (1989), Careers in Organizations: Recent Trends and Future Direction, *Journal of Management*, 15(2), 135-156.

Feldman D.C., Bolino M.C., (1996), Careers Within Careers: Reconceptualizing the Nature of Career Anchors and Their Consequences, *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112.

Feldman D.C, Weitz B.A., (1988a), Career Plateau Reconsidered, *Journal of Management*, 14(1), 69-80.

Feldman D.C., Weitz B.A., (1988b), Career Plateaus in the Salesforce: Understanding and Removing Blockages to Employee Growth, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(3), 23-32.

Ference T.P., Stoner J.A., Warren E.K (1977), Managing the Career Plateau, *Academy of Management Review*, 2, 602-612.

Ford N.M., Walker Jr O.C., Churchill G.A., (1985), Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards: Additional Evidence, *Journal of Business Research*, 13, 123-138.

Ford N.M., Walker O.C., Churchill G.A., Hartley S.W., (1987), Selecting Successful Salespeople: A Meta-Analysis of Biographical and Psychological Selection Criteria, in *Review of Marketing*, Michael J.Houston ed., Chicago, American Marketing Association, 103-104.

Fornell C., Larcker D.F., (1981), Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fornell C., Bookstein F. (1982), Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory, *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.

## *Bibliographie*

Fournier C., Ganassali S., (2008), Les recherches doctorales en vente : bilan et perspectives, *Management & Avenir*, 16, 104-118.

Fu J.-R. (2006), *Visual PLS-Partial Least Square (PLS) Regression -An Enhanced GUI for Lvpls (PLS 1.8 PC) Version 1.04*, [http:// www2.kuas.edu.tw/prof/fred/vpls/index.html](http://www2.kuas.edu.tw/prof/fred/vpls/index.html).



Galand B., Vanlede M., (2004), Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation: Quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ?, *Les Cahiers de Recherche en Education et Formation*, 29.

George J.M., (1992), The Role of Personality in Organizational Life: Issues and Evidence, *Journal of Management*, 18(2), 185-213.

Gerpott T., Domsch M., (1987), R&D Professionals' Reactions to the Career Plateau: An Exploration of the Mediating Role of Supervisory Behaviors and Job Characteristics, *R&D Management*, 17, 103-118.

Gist M.E., (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.

Glaser B., Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.

Good P, (2005), Permutation, parametric and bootstrap tests of hypotheses, Editions Hardback,

Gould S., (1979), Age, Job Complexity, Satisfaction, and Performance, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 209-223.

Gould S., Hawkins B.L., (1978), Organizational Career Stage as the Moderator of the Satisfaction-Performance Relationship, *Academy of Management Journal*, 21, 434-450.

Gould S., Penley L.E., (1984), Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationships in a Municipal Bureaucracy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 244-265.

## *Bibliographie*

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

Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A., (2004), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

Guizani H., (2008), *Personnalité de la Marque et Capital-Marque : Essai de construction d'un modèle intégrateur*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, CERAG/UMR 5820, 354p.



Hackman J.R., Lawler III E.E., (1971), Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259-285.

Haenlein M., Kaplan A.M., (2004), A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis, *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.

Hair J.F, Anderson R.L, Black W.C, (1998), Multivariate data analysis, 4<sup>ème</sup> édition, Prentice Hall International, New-Jersey.

Hall D.T., (1971), A Theoretical Model of Career Sub-identity Development in Organizational Settings, *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 50-76.

Hall D.T., (1975), Pressures From Work, Self & Home In the Life Stages of Married Women, *Journal of Vocational Behavior*, 6, 121-132.

Hall D.T., (1985), Project Work as an Antidote to Career Plateauing in Declining Engineering Organization, *Human Resource Management*, 24(3), 271-292.

Hall D.T., (1996), Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.

Hall D.T., Moss J.E., (1998), The new protean career contract: helping organizations and employees adapt, *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.

Hambleton R.K., (2001), The Next Generation of the ITC Test Translation and Adaptation Guidelines, *European Journal of Psychological Assessment*, 17(3), 164-172.

Harkness J.A., Van de Vijver F.J.R., Mohler P.P., (2003), *Cross-Cultural Survey Methods*, Eds, Hoboken, NJ, Wiley.

## Bibliographie

Henseler J., Ringle C.M., Sinkovics R.R., (2009), The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.

Herche J., Graham R., Swenson M.J., (1997), Revisiting the academic performance/salesperson performance relationship, *The Journal of Marketing Management*, 7(1), 81-90.

Hershberger, S. L. (2003), The growth of structural equation modeling: 1994-2001. *Structural Equation Modeling*, 10, 35-46.

Hogan E.A., (1987), Effects of prior expectations on performance ratings: A longitudinal study, *Academy of Management Journal*, 30(2), 354-368.

Holland J.L., (1985), *Making Vocational Choices* 2<sup>nd</sup> edition, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Hugues E.C., (1937), Career and Office, In B.G. Glaser (1968). *Organizational Careers, a Sourcebook for Theory*, Chicago, Aldine Publishing Company, 17-20.



Iellatchitch A., Schiffinger M., Strunk G., (2004), Aspirations de carrière et “nouvelles carrières”, in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A., *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

Igalens J, Roussel P, (1998), Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Economica.

Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., (1991), The structure of work: job design, and roles, in M.D. Dunnette, L.M. Hough, eds, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, Consult. Psychol. Press, 2<sup>nd</sup> ed, 2, 165-207.

Ingram T.N., Bellenger D.N., (1983), Personal and Organizational Variables: Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople, *Journal of Marketing*, 20, 198-205.

Ingram T.N., Lee K., Skinner S.J., (1989), An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9, 25-33.



Jackson D.W., Keith J.E., Schlacter J.L., (1983), Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3, 42-51.

Jackson D.W., Schlacter J.L., Wolfe W.C., (1995), Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 57-65.

Jaramillo F., Carrillat F.A., Locander W.B., (2005), A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 315-328.

Jaramillo F., Mulki J.P., (2008), Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), 37-51.

Jaworski B.J., Kholi A.K., (1991), Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction, *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.

Jepsen D.A., Sheu H-B., (2003), General Job Satisfaction From a Developmental Perspective: Exploring Choice-Job Matches at Two Career Stages, *The Career Development Quarterly*, 52(2), 162-179.

Jolson M.A., (1974), The Salesman's Career Cycle, *Journal of Marketing*, 38, 39-46.

Johnston W.J., Kim K., (1994), Performance, Attribution, and Expectancy Linkages in Personal Selling, *Journal of Marketing*, 58(4), 68-81.

Jöreskog K.G. (1970), A general method for analysis of covariance structure, *Biometrika*, 57, 239-251.

## Bibliographie

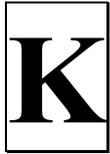
Jöreskog K. G. et Wold, H. (1982), *The ML and PLS techniques for modelling with latent variables: historical and competitive aspect*, In Jöreskog, K. G. et Wold, H. (Editors), *Systems under indirect observation*, 263-270, Amsterdam.

Joseph J., (1996), An Exploratory Look at the Plateauism Construct, *The Journal of Psychology*, 130(3), 237-244.

Judge T.A., Higgins C.A., Thoresen C.J., Barrick M.R., (1999), The Big-Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span, *Personnel Psychology*, 52, 621-652.

Judge T.A., Ilies R., (2002), Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.

Judge T.A., Jackson C.L., Shaw J.C., Scott B.A., Rich B.L., (2007), Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 107-127.



Kaiser H.F., (1960), The application of electronic computers to factor analysis, *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.

Kaiser H.F. (1974), An index of factorial simplicity, *Psychometrika*, 39, 31-36.

Kanfer R., (1990), Motivation theory and industrial and organizational psychology, in M.D. Dunnette, L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1.1, 75-170, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.

Kangis P., Lago H., (1997), Using Caliper to predict performance of salespeople, *International Journal of Manpower*, 18(7), 565-575.

Kirchner W.K., McElwain C.S., Dunnette M., (1960), A Note on the Relationship between Age and Sales Effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, 44(2), 92-93.

Kohli A.K., (1985), Some Unexplored Supervisory Behaviors and Their Influence on Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction, and Motivation, *Journal of Marketing Research*, 22, 424-433.

Krishnan B.C., Netemeyer R.G., Boles J.S., (2002), Self-Efficacy, Competitiveness, and Effort as Antecedents of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 295-295.

Krafft M., (1999), An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems, *Journal of Marketing*, 63, 120-134.



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

Lassk F.G., Marshall G.W., Cravens D.W., Moncrief W.C., (2001), Salesperson Job Involvement: A Modern Perspective and a New Scale, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(4), 291-302.

Lawrence B.S., (1988), New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings, *Academy of Management Journal*, 31, 309-337.

Lemire L., Rouillard C., (2003), Le plafonnement de carrière, Etude dans une municipalité au Québec, *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 58(2), 287-313.

Lemire L., Saba T., Gagnon Y.C., (1999), Managing career plateauing in the Quebec public sector, *Public Personnel Management*, 28(3), 375-39

Levinson D.J., Darrow C.N., Klein E.B., Levinson M.H., McKee .B, (1978), *The Seasons of a Man's Life*, Alfred A. Knopf, New York.

Lévy-Leboyer C., (1998), *La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies*, Paris, Editions d'organisation.

Li Y. (2005), *PLS-GUI-Graphic User Interface for Partial Least Squares (PLS-PC 1.8) - Version 2.0.1 beta*. University of South Carolina, Columbia.

Likert R. (1932), Technique for the measurement of attitudes, *Archives of Psychology*, n°.140.

Lohmöller J.-B. (1987), *PLS-PC: Latent variables path analysis with Partial Least Squares - Version 1.8 for PCs under MS-DOS*.

## *Bibliographie*

Lorr M., Wunderlich R.A., (1986), Two Objectives Measures of Self-Esteem, *Journal of Personality Assessment*, 50(1), 18-23.

Lusch R.F., Serpkenci R.R., (1990), Personal Differences, Job Tension, Job Outcomes, and Store Performance: A Study of Retail Store Managers, *Journal of Marketing*, 54, 85-101.

Luszczynska A., Scholz U., Schwarzer R., (2005), The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies, *The Journal of Psychology*, 139(5), 439-457.

Lyonski S., (1985), A Boundary Theory Investigation of the Product Manager's Role, *Journal of Marketing*, 49(1), 26-40.



Madhavan P., (2004), Assessment of the Psychometric Properties of the Facets of Conscientiousness, *North American Journal of Psychology*, 6(2), 309-326.

MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Ahearne M., (1998), Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62, 87-98.

Marbot E., Peretti J.M., (2002), Revaloriser le travail des seniors : un enjeu stratégique pour les entreprises, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 46, 76-86.

Marbot E., Peretti J.M., (2004), Une autre approche des fins de carrière grâce à l'introduction de la notion de sentiment de fin de vie professionnelle, in S. Guerrero, J.L. Cerdin, A.Roger (coord), *La gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

Marcoulides G.A., Chin W.W., Saunders C., (2009), A Critical Look at Partial Least Squares Modeling, *MIS Quarterly*, 33(1), 171-175.

McCleese C.S., Eby L.T., (2006), Reactions to Job Content Plateaus: Examining Role Ambiguity and Hierarchical Plateaus as Moderators, *The Career Development Quarterly*, 55(1), 64-76.

Mc Murray R.N., (1961), The Mystique of Super-Salesmanship, *Harvard Business Review*, mars-avril, 113-122.

Menguc B., Bhuian S.N. (2004), Career Stage Effects on Job Characteristics – Job Satisfaction Relationships Among Guest Workers Salespersons, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 215-227.

## Bibliographie

Miao C.F., Evans K.R., (2007), The Impact on Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance- A Cognitive and Affective Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(1), 89-101.

Michaels R.E, Day R.L., Joachimsthaler E.A., (1987), Role Stress Among Industrial Buyers: An Integrative Model, *Journal of Marketing*, 51, 28-45.

Moncrief W.C. III, (1986), Selling Activity and Sales Position taxonomies for Industrial Salesforces, *Journal of Marketing Research*, 23, 261-270.

Morris M.H., Davis D.L., Allen J.W., Avila R.A., Chapman J., (1991), Assessing the Relationships Among Performance Measures, Managerial Practices, and Satisfaction when Evaluating the Salesforce: A Replication and Extension, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 25-35.

Morris M.H., LaForge R.W., Allen J.A., (1994), Salesperson Failure: Definition, Determinants, and Outcomes, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 1-15.

Motowidlo S.J., (2003), Job Performance, in *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski, I.B. Weiner, Hoboken, Wiley, 12, 39-52.

Mount M.K., (1984), Managerial Career Stage and Facets of Job Satisfaction, *Journal of Vocational Behavior*, 24, 340-354.

Msweli-Mbanga P., Tao Lin C., (2003), Redefining performance of direct sales people, *South African Journal of Business Management*, 34(3), 29-40.

Mulki J.P., Lassk F.G., Jaramillo F., (2008), The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 285-297.



Nachbagauer A.G.M., Riedl G., (2002), Effects of concepts of career plateaus on performance, work satisfaction and commitment, *International Journal of Manpower*, 23(8), 716-733.

Naylor J.C., Pritchard R.D, Ilgen D.R., (1980), *A Theory of Behavior in Organizations*, New York, Academic Press.

Near J.P., (1980), The Career Plateau: Causes and Effects, *Business Horizons*, 23, 53-57.

Near J.P., (1985), A Discriminant Analysis of Plateaued versus Non Plateaued Managers, *Journal of Vocational Behavior*, 26, 177-188.

Newton D.A., (1973), *Sales Force Performance and Turnover*, Cambridge, MA, Marketing science Institute.

Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C., (2005), Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis, *Personnel Psychology*, 58, 367-408.

Nicholson N., (1993), Purgatory or Place of Safety? The Managerial Plateau and Organizational Agegrading, *Human Relations*, 46(2), 1369-1390.

Nordvik H., (1991), Work Activity and Career Goals in Holland's and Schein's Theories of Vocational Personalities and Career Anchors, *Journal of Vocational Behavior*, 38, 135-178.

Nunnaly N.C., (1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.



Oakley A., (1981), Interviewing women: A contradiction in terms. In H.Roberts (Ed;), *Doing feminist research* (pp.30-61). London, Routledge & Kegan Paul.

Oliver R.L., (1974), Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance, *Journal of Marketing Research*, 11, 243-253.

Oliver R.L., Anderson E., (1994), An Empirical Test of the Consequences of Behaviour-and-Outcome- Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, 58, 53-67.

Ones D.S., Viswesvaran C., Dilchert S., (2005), Personality at Work: Raising Awareness and Correcting Misconceptions, *Human Performance*, 18(4), 389-404.

Ones D.S., Dilchert S., Viswesvaran C., Judge T.A., (2007), In support of personality assessment in organizational settings, *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.

Organ D.W., (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, Lexington Books.

Ornstein S., Cron W.L., Slocum Jr J.W., (1989), Life stage versus career stage: A comparative test of the theories of Levinson and Super, *Journal of Organizational Behavior*, 10, 117-133.

Orpen C., (1986), The relationship between perceived task attributes and job satisfaction and performance among plateaued and nonplateaued managers, *Human Systems Management*, 6, 15-20.

Osipow S.H., (1987), Counseling Psychology: Theory, Research, and Practice in Career Counseling, *Ann Rev Psychol*, 38, 257-278.



Palmero S., Roger A., Tremblay M., (2001), Work Satisfaction and Career Plateau of Part-Time Workers, *EGOS 17<sup>th</sup> Colloquium*, Lyon.

Parissier C., Mathieu A., Echchakoui S., (2005), Comment définir et mesurer la performance du vendeur ?, *Décisions Marketing*, 40, 63-73.

Pellegrin-Boucher E., Fournier C., Fenneteau H., (2009), Le profil du loup solitaire et le management des alliances commerciales : une étude exploratoire, *Actes des 8<sup>èmes</sup> Assises de la Vente*, Paris 18 et 19 novembre 2009, 26-39.

Peterson R.A., (1994), A Meta-Analysis of Cronbach' s Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, 21(2), 381-391.

Peterson R.A., (1995), Relationship Marketing and the Consumer, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 278-281.

Pettijohn C.E., Pettijohn L.S., d'Amico M., (2001), Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction, *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 127-146.

Piercy N.F., Cravens D.W., Morgan N.A., (1998), Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations, *European Journal of Marketing*, 32(1/2), 79-100.

Plank R.E., Reid D.A.(1994), The Mediating Role of Sales Behaviors: An Alternative Perspective of Sales Performance and Effectiveness, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14, 43-56.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B, (1994), Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.

## *Bibliographie*

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G., (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.

Point S., Voynnet-Fourboul C., (2006), Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61-78.

Preacher K.J., MacCallum R.C., (2003), Repairing Toms Swift's Electric Factor Analysis Machine, *Understanding Statistics*, 2(1), 13-43.

Pruden H.O., Peterson R.A., (1971), Personality and Performance-Satisfaction of Industrial Salesmen, *Journal of Marketing Research*, 8, 501-504.



Ramakrishna H., Potosky D., (2001/2002), Structural shifts in career anchors of information systems personnel, *The Journal of Computer Information Systems*, 42(2), 83-89.

Rayton B.A., (2006), Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model, *The International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 139-154.

Rentz J.O., Shepherd C.D., Tashchian A., Dabholkar P.A., Ladd R.T., (2002), A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13-21.

Rich G.A., Bommer W.H., MacKenzie S.B., Podsakoff P.M., Johnson J.L., (1999), Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 41-52.

Richard E.M., Diefendorff J.M., Martin J.H., (2006), Revisiting the Within-Person Self-Efficacy and Performance Relation, *Human Performance*, 19(1), 67-87.

Ringle C. M., Wende S. et Will S. (2005), *SmartPLS 2.0 (M3) Beta*, Hamburg, <http://www.smartpls.de>.

Rive J., Valax M., (2004), La gestion des carrières des personnels commerciaux : Pratiques courantes et défis actuels, in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A., *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

Roberts B.W., Chernyshenko O.S., Starck S.E., Goldberg L.R., (2005), The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires, *Personnel Psychology*, 58, 103-139.

## Bibliographie

Robertson I., Callinan M., (1998), Personality and Work Behaviour, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(3), 321-340.

Robbins S., DeCenzo D., Gabilliet P. (2006), *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Pearson Education, Paris.

Roger A., Lapalme M.E., (2006), *Recherche en comportement organisationnel*, Chapitre 9 : L'individu face au plafonnement de carrière, Volume 2, De Boeck, Paris.

Roger A., Tremblay M., (1998), Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *CIRANO, Série Scientifique / Scientific Series*, Montréal.

Rosen B., Jerdee T.H., (1990), Middle and Late Career Problems: Causes, Consequences, and Research Needs, *Human Resource Planning*, 13(1), 59-70.

Ross S.R., Karega Rausch M., Canada K.E., (2003), Competition and Cooperation in the Five-Factor Model: Individual Differences in Achievement Orientation, *The Journal of Psychology*, 137(4), 323-337.

Roussel P., (2000), La motivation au travail – Concept et théories, *Les Notes du LIRHE*, 326 (octobre)

Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'Equations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Economica, Paris.

Rozell E.J., Pettijohn C.E., Parker R.S., (2006), Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(2), 113-124.

Russel J.E., (1991), Career Development Intervention in Organizations, *Journal of Vocational Behavior*, 38, 237-287.

Ryckman R.M., Hammer M., Kaczor L.M., Gold J.A., (1996), Construction of a Personal Development Competitive Attitude Scale, *Journal of Personality Assessment*, 66(2), 374-385.

## *Bibliographie*

Ryckman R.M., Libby C.R., van den Borne B., Gold J.A., Lindner M.A., (1997), Values of Hypercompetitive and Personal Development Competitive Individuals, *Journal of Personality Assessment*, 69(2), 271-283.



Sager J.K., (1991), Type A Behavior Pattern (TABP) Among Salespeople And Its Relationship to Job Stress, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 1-14.

Salgado J.F., (2003), Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.

Saucier G., Goldberg L.R., (2006), Personnalité, caractère et tempérament: la structure translinguistique des traits, *Psychologie française*, 51, 265-284.

Savickas M.L., (1997), Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory, *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.

Scarpello V., Huber V., Vandenberg R.J., (1988), Compensation Satisfaction: Its Measurement and Dimensionality, *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 163-171.

Schein E.H., (1978), *Career dynamics: matching individual and organizational needs*, Reading, Addison-Wesley.

Schein E.H., (1993), *Career Anchors*, San Francisco, Jossey-Bass.

Schmitt D.P., Allik J., (2005), Simultaneous Administration of the Rosenberg Self-Esteem Scale in 53 Nations: Exploring the Universal and Culture-Specific Features of Global Self-Esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(4), 623-642.

Schyns B., von Collani G., (2002), A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 219-241.

Sheth J.N., Parvatiyar A., (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.

## Bibliographie

Simintiras A.C., Lancaster G.A., Cadogan J.W., (1994), Perceptions and Attitudes of Salespeople Toward the Overall Sales Job and the Work Itself, *Journal of Managerial Psychology*, 9(7), 3-8.

Singh J., (1998), Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions: An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople, *Journal of Marketing*, 62, 69-86.

Slocum Jr J.W., Cron W.L., (1985), Job Attitudes and Performance During three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, 26, 126-145.

Slocum Jr J.W., Cron W.L., Hansen R.W., Rawlings S., (1985), Business Strategy and the Management of Plateaued Employees, *Academy of Management Journal*, 28(1), 133-154.

Smith A.D., Rupp W.T., (2003), An examination of emerging strategy and sales performance: motivation, chaotic change and organizational structure, *Marketing Intelligence & Planning*, 21(3), 156-167.

Sohi R.S., (1996), The Effects of Environmental Dynamism and Heterogeneity on Salespeople's Role Perceptions, Performance, and Job Satisfaction, *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.

Sprimont P.A., (2003), Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente, *Finance Contrôle Stratégie*, 6(3), 137-159.

Stevens C.D., Macintosh G., (2003), Personality and attractiveness of activities within sales jobs, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(1), 23-37.

Stewart G.L., Nandkeolyar A.K., (2006), Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity, *Personnel Psychology*, 59, 307-332.

Stout S.K., Slocum Jr J.W., Cron W.L., (1988), Dynamics of the Career Plateauing Process, *Journal of Vocational Behavior*, 32(1), 74-91.

## Bibliographie

Stumpf S.A., Rabinowitz S., (1981), Career Stage as a Moderator of Performance Relationships with Facets of Job Satisfaction and Role Perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, 30, 124-137.

Sujan H., Weitz B.A., Sujan M., (1988), Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8, 9-19.

Sujan H., Weitz B.A., Kumar N., (1994), Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling, *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

Super D.E., (1957), *The Psychology of Careers*, New York, Harper & Row.

Super D.E., (1981), A Developmental Theory: Implementing a Self-Concept, in D.H. Montross et C.J. Shinkman (Eds), *Career Development in the 1980s: Theory and Practice*, Springfield, Thomas, 28-42.

Super D.E., Zelkowitz R.S., Thompson A.S., (1981), *Career Development Inventory: Adult Form I*, Teacher's College, Columbia University, New York.

Super D.E., (1984), Career and Life Development, in Brown D. and Brown L. (Eds), *Career Choice and Development*, Jossey-Bass, San Francisco.

Super D.E., (1990), A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development, in D.Brown, L.Brooks, & Associates (Eds.), *Career Choice and Development: Applying Contemporary Theories to Practice* (2<sup>nd</sup> ed.), San Francisco, Jossey-Bass, 197-261.

Suutari V., Taka M., (2004), Career Anchors of Managers with Global Careers, *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.



Tassi P., (2004), *Méthodes statistiques*, Economica, Paris.

Teas R.K., (1980), An Empirical Test of Linkages Proposed in the Walker, Churchill and Ford Model of Salesforce Motivation and Performance, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 8(1), 58-72.

Teas R.K., (1981), An Empirical Tests of Models of Salespersons' Job Expectancy and Instrumentality Perceptions, *Journal of Marketing Research*, 18, 209-226.

Teas R.K., McElroy J.C., (1986), Causal Attributions and Expectancy Estimates: A Framework for Understanding the Dynamics of Salesforce Motivation, *Journal of Marketing*, 50, 75-86.

Tenenhaus M., (1999), L'approche PLS, *Revue de statistique appliquée*, 47(2), 5-40.

Tenenhaus M., (2007), *Statistiques, Méthodes pour décrire, expliquer et prévoir*, 2<sup>o</sup> Edition, Dunod, Paris

Tenenhaus M., Esposito Vinzi V., Amato S. (2004), A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling? *In: Atti della XLII Riunione Scientifica della Societa Italiana di Statistica*, Bari, 739-742.

Tenenhaus M., Esposito Vinzi V., Chatelinc Y-M. et Laurob C. (2005), PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159-205.

Tenenhaus M. et Hanafi M. (2007), *A bridge between PLS path modelling and multi-block data analysis*, in *Handbook of Partial Least Squares (PLS): Concepts, methods and applications*, Springer.

Test et Go (2006), *Spad Version 6.0.0*, Paris, France.

## Bibliographie

Tett R.P., Jackson D.N., Rothstein M., (1991), Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review, *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

Tett R.P., Burnett D.D., (2003), A Personality Trait-Based Interactionist Model of Job Performance, *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.

Thiétart R.A. (2003), *Méthodes de Recherche en Management*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.

Thompson B, (2004), Exploratory and confirmatory factor analysis: understanding concepts and applications, American Psychological Association.

Thoresen C.J., Bradley J.C., Bliese P.D., Thoresen J.D., (2004), The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages, *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835-853.

Tierney P., Farmer S.M., Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance, *Academy of Management Journal*, 45(8), 1137-1148.

Tremblay M., (2005), Influence of career-plateaued on attitudes and behaviors and the moderating role of self plateauing, *Congrès annuel de l'Academy of Management*, Honolulu.

Tremblay M., Roger A., (1993), Individual, Familial, and Organizational Determinants of Career Plateau, *Group & Organization Studies*, 18(4), 411-435.

Tremblay M., Roger A., Toulouse J.M., (1995a), Career Plateau and Work Attitudes: An Empirical Study of Managers, *Human Relations*, 48(3), 221-237.

Tremblay M, Roger A., (1995b), Comment limiter les conséquences du plafonnement des carrières: une vérification empirique de trois pistes d'intervention auprès d'une population de cadres, *Carriérologie*, été, 1-9.

## *Bibliographie*

Tremblay M., (2005), Influence of Career-Plateaued on Attitudes and Behaviors and The Moderating Role of Self Plateauing, *Congrès annuel de l'Academy of Management*, Honolulu.

Tyagi P.K., (1982), Perceived Organizational Climate and the Process of Salesperson Motivation, *Journal of Marketing Research*, 19, 240-254.

Tyagi P.K., (1985), Organizational Climate, Inequities, and Attractiveness of Salesperson Rewards, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5(2), 31-37.



Valette-Florence P. (1988), Spécificités et apports des méthodes d'analyse multivariée de la deuxième génération, *Recherche et Applications en Marketing*, 1.3, 4, 23-55.

Veiga J.F., (1981), Plateaued Versus Nonplateaued Managers: Career patterns, Attitudes, and Path Potential, *Academy of Management Journal*, 24(3), 566-578.

Verardi S., Nicastro R., McQuillan A., Keizer I., Rossier J., (2008), The personality profile of borderline personality disordered patients using the five-factor model of personality, *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 8(2), 451-464.

Vey M.A., Campbell J.P., (2004), In-Role or Extra-Role Organizational Citizenship Behavior: Which Are We Measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.

Volle M., (1997), *Analyse des données*, 4<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris.



Walker O.C., Churchill G.A., Ford N.M., (1977), Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research, *Journal of Marketing Research*, 14, 156-168.

Walker O.C., Churchill G.A., Ford N.M., (1979), Where Do We Go From Here? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Salesforce, in *Critical Issues in sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs*, Gerald Albaum G. & Churchill Jr. G.A., Eugene (eds), 10-75.

Wah Chay Y., Aryee S., Chew I., (1995), Career plateauing: reactions and moderators among managerial and professional employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1), 67-78.

Webb A.D-C., (1992), *The meaning of work to external organizational consultants: An empirical application and qualitative elaboration of Schein's career anchors*, Unpublished doctoral dissertation, California School of Professional Psychology, Los Angeles.

Weitz B.A., (1981), Effectiveness in sales interactions: A contingency framework, *Journal of Marketing*, 45, 85-103.

Westerman J.W., Simmons B.L., (2007), The Effects of Work Environment on the Personality-Performance Relationship: An Exploratory Study, *Journal of Managerial Issues*, 19(2), 288-305.

Williams L.J., Anderson S.E., (1991), Job satisfaction and organisational commitment as predictors of organisational citizenship and in-role behaviours, *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

## Bibliographie

Wils L., Wils T., Tremblay M., (2008), *Structuration des ancrés de carrière : test d'un modèle et validation d'un instrument de mesure des valeurs de carrière*, Actes du congrès de l'AGRH, Dakar, Sénégal.

Wofford J.C., Goodwin V.L., Premack S., (1992), Meta-Analysis of the Antecedents of Personal Goal Level and of the Antecedents and Consequences of Goal Commitment, *Journal of Management*, 18(3), 595-615.

Wold H. (1975) *Soft modeling by latent variables: The Non-Linear Iterative Partial Least Squares (NIPALS) approach*, In Gani, J. (Eds), *Perspectives in probability and statistics*, 117-42, Londres.

Wold H. (1985), *Partial Least Squares*, Kotz, S. et Johnson, N. L. (Eds), *Encyclopaedia of Statistical Sciences*, 6, 581-591, John Wiley & Sons, New York



Yarnall J., (1998), Career anchors: results of an organisational study in the UK, *Career Development International*, 3(2), 56-61.

Yarnold P.R., Bryant F.B., (1988), A Note on Measurement Issues in Type A Research: Let's Not Throw Out the Baby With the Bath Water, *Journal of Personality Assessment*, 52(3), 410-419.

Yilmaz C., (2002), Salesperson performance and job attitudes revisited, An extended model and effects of potential moderators, *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1389-1414.



Ziyal L., (1995), Why the best sales-person is not the best sales manager, *Journal of Managerial Psychology*, 10(4), 9-20.

# ANNEXES

---

## **Annexe 1**

### Guide d'entretien Vendeur

#### **Biographie**

Age

Formation initiale

Choix du métier commercial

Expérience professionnelle antérieure au poste actuel

Expérience à ce poste

Situation familiale

#### **Poste/Missions/Tâches**

Missions principales

Tâches appréciées

Tâches moins appréciées

Clarté poste/missions/tâches

Routine

#### **Supervision**

Mode de supervision

Fréquence

Contenu

Perception/sentiment sur le mode de supervision

Attentes à l'égard du superviseur

#### **Performance/Résultats**

Analyse de ses résultats (quantitatif-qualitatif)

Sentiment sur ses résultats, sa performance

Évaluation de la performance (mode et process)

Fréquence de cette évaluation

Récompense de la performance

Liens résultats/salaire

Importance attachée au salaire

Liens résultats/carrière

**Reconnaissance**

Modes et process

Sentiment sur la reconnaissance

Acteurs de la reconnaissance

**Carrière**

Sentiment sur son déroulement

Sentiment sur sa situation actuelle

Raison de la non-évolution

**Personnel**

Explication de la performance

Conditions du maintien de la performance

Qualités/caractéristiques du vendeur performant

Sentiment sur sa place et son rôle dans l'organisation

Éléments/moteurs motivationnels

## **Annexe 2**

### Guide d'entretien Supervision

#### **Biographie**

Age

Formation initiale

Choix du métier commercial

Expérience professionnelle antérieure au poste actuel

Expérience à ce poste

#### **Poste/Missions/Tâches du N+1**

Missions principales

#### **Poste/Missions/Tâches du vendeur**

Missions principales

Clarté du poste/des tâches

Tâches les plus appréciées par les vendeurs

Tâches les moins appréciées par les vendeurs

#### **Supervision**

Mode de supervision

Fréquence

Contenu

Perception/sentiment sur le mode de supervision

Attentes des vendeurs

#### **Performance/Résultats**

Mesure des résultats

Fréquence de cette mesure

Récompenses des résultats

Analyse de la performance des vendeurs (actions vendeurs, supervision, entreprise)

Déterminants de ces résultats

Liens résultats/salaire

Liens résultats/carrière

Conditions du maintien de ces résultats

## Annexes

Identification des vendeurs les plus performants

Identification des vendeurs les plus performants par les collègues et les pairs

### **Carrière**

Sentiment des vendeurs performants sur leur carrière

Attentes spécifiques

Plateau de carrière : raisons, conséquences, gestion

### **Personnel**

Qualités/caractéristiques du vendeur performant

Éléments/moteurs motivationnels du vendeur

**Annexe 3**

Synthèse d'index NUD\*IST de l'analyse qualitative

REPORT ON NODES FROM Tree Nodes '~/'

Depth: ALL

Restriction on coding data: NONE

- (1) /Répondants
- (1 1) /Répondants/Sexe
- (1 1 1) /Répondants/Sexe/Homme
- (1 1 2) /Répondants/Sexe/Femme
- (1 2) /Répondants/Catégorie
- (1 2 1) /Répondants/Catégorie/Vendeur évolutif
- (1 2 2) /Répondants/Catégorie/Vendeur non-évolutif
- (1 2 3) /Répondants/Catégorie/N+1
- (1 2 4) /Répondants/Catégorie/N+2
- (1 3) /Répondants/Secteur
- (1 3 1) /Répondants/Secteur/PGC
- (1 3 2) /Répondants/Secteur/AUT
- (1 3 3) /Répondants/Secteur/LUX
- (1 3 4) /Répondants/Secteur/SFI
- (1 3 5) /Répondants/Secteur/EAG
- (1 4) /Répondants/Age
- (1 4 1) /Répondants/Age/Moins de 35 ans
- (1 4 2) /Répondants/Age/35-50 ans
- (1 4 3) /Répondants/Age/Plus de 50 ans
- (1 5) /Répondants/Gestion client
- (1 5 1) /Répondants/Gestion client/Vente directe
- (1 5 2) /Répondants/Gestion client/Vente indirecte
- (1 6) /Répondants/Mode de vente
- (1 6 1) /Répondants/Mode de vente/BtoB
- (1 6 2) /Répondants/Mode de vente/BtoC
- (2) /Variables explicatives

## Annexes

- (2 1) /Variables explicatives/Métier
- (2 1 1) /Variables explicatives/Métier/Choix par hasard
- (2 1 2) /Variables explicatives/Métier/Contact-relation avec autrui
- (2 1 3) /Variables explicatives/Métier/Négatif : travail administratif-reporting
- (2 1 4) /Variables explicatives/Métier/Positif : relation-contact client
- (2 1 5) /Variables explicatives/Métier/Positif : acte de vente
- (2 1 6) /Variables explicatives/Métier/Positif : type de produits
- (2 1 7) /Variables explicatives/Métier/Négatif : prospection
- (2 1 8) /Variables explicatives/Métier/Positif : autonomie
- (2 1 9) /Variables explicatives/Métier/Négatif : animation-réimplantation en magasin
- (2 2) /Variables explicatives/Missions-tâches
- (2 2 1) /Variables explicatives/Missions-tâches/Montage de dossier
- (2 2 2) /Variables explicatives/Missions-tâches/Clarté par les objectifs
- (2 2 3) /Variables explicatives/Missions-tâches/Clarté par répartition des tâches
- (2 2 4) /Variables explicatives/Missions-tâches/Tâches au-delà de la mission
- (2 2 5) /Variables explicatives/Missions-tâches/Aider/être disponible avec collègues
- (2 2 6) /Variables explicatives/Missions-tâches/Attente : faire de la formation
- (2 2 7) /Variables explicatives/Missions-tâches/Vendre en quantité
- (2 2 8) /Variables explicatives/Missions-tâches/Vendre en qualité
- (2 2 9) /Variables explicatives/Missions-tâches/Suivi client
- (2 2 10) /Variables explicatives/Missions-tâches/Clarté par la proximité de la supervision
- (2 2 11) /Variables explicatives/Missions-tâches/Lourdeur administrative
- (2 2 12) /Variables explicatives/Missions-tâches/Image de marque entreprise
- (2 2 13) /Variables explicatives/Missions-tâches/Manque de clarté information
- (2 3) /Variables explicatives/Performance
- (2 3 1) /Variables explicatives/Performance/Expérience de la vente
- (2 3 2) /Variables explicatives/Performance/Vendeur digne de confiance
- (2 3 3) /Variables explicatives/Performance/Evaluation et suivi
- (2 3 4) /Variables explicatives/Performance/Résultats supérieurs aux objectifs
- (2 3 5) /Variables explicatives/Performance/Résultats quantitatifs
- (2 3 6) /Variables explicatives/Performance/Conscience de sa performance supérieure

- (2 3 7) /Variables explicatives/Performance/Qualité du contact-relation avec le client
- (2 3 8) /Variables explicatives/Performance/Apprentissage sur le tas
- (2 3 9) /Variables explicatives/Performance/Expliquer clairement au client
- (2 3 10) /Variables explicatives/Performance/Qualité du suivi client
- (2 3 11) /Variables explicatives/Performance/Savoir répondre aux besoins du client
- (2 3 12) /Variables explicatives/Performance/Connaissance des produits et du script commercial
- (2 3 13) /Variables explicatives/Performance/Efficacité de l'action commerciale
- (2 3 14) /Variables explicatives/Performance/Connaissance du client
- (2 3 15) /Variables explicatives/Performance/Sens de l'écoute
- (2 3 16) /Variables explicatives/Performance/Travail en équipe
- (2 3 17) /Variables explicatives/Performance/Diffusion généralisée des résultats
- (2 3 18) /Variables explicatives/Performance/Classement des vendeurs
- (2 3 19) /Variables explicatives/Performance/Avoir du recul
- (2 3 20) /Variables explicatives/Performance/Formation, outils et moyens mis à disposition
- (2 3 21) /Variables explicatives/Performance/Action personnelle
- (2 3 22) /Variables explicatives/Performance/Esprit de compétition pour l'équipe
- (2 3 23) /Variables explicatives/Performance/Pour faire plaisir au superviseur
- (2 3 24) /Variables explicatives/Performance/Proximité de la supervision
- (2 3 25) /Variables explicatives/Performance/Plaisir dans le métier
- (2 3 26) /Variables explicatives/Performance/Résultats qualitatifs
- (2 3 27) /Variables explicatives/Performance/Qualité des recommandations
- (2 3 28) /Variables explicatives/Performance/Humilité dans la reconnaissance de sa performance
- (2 3 29) /Variables explicatives/Performance/Evolution de l'environnement produit, technologie
- (2 3 30) /Variables explicatives/Performance/Image de marque produits et entreprise
- (2 3 31) /Variables explicatives/Performance/Organiser le changement des territoires
- (2 3 32) /Variables explicatives/Performance/Equilibre vie personnelle-vie professionnelle
- (2 3 33) /Variables explicatives/Performance/Jeunes vendeurs diplômés challengers
- (2 3 34) /Variables explicatives/Performance/Etre un exemple, une référence

## Annexes

- (2 4) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles
- (2 4 1) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Esprit altruiste
- (2 4 2) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Humeur égale
- (2 4 3) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Rigueur
- (2 4 5) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Remise en question
- (2 4 6) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Esprit de compétition  
vs soi-même
- (2 4 7) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Capacité d'adaptation
- (2 4 8) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Besoin de séduire
- (2 4 9) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Ecoute
- (2 4 10) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Efficacité personnelle
- (2 4 11) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Inspire la confiance
- (2 4 12) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Estime de soi 1
- (2 4 13) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Capacités  
relationnelles
- (2 4 14) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Capacité de travail
- (2 4 15) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Esprit de compétition  
vs concurrence
- (2 4 16) /Variables explicatives/Caractéristiques personnelles/Ouverture d'esprit
- (2 5) /Variables explicatives/Supervision
- (2 5 1) /Variables explicatives/Supervision/Relation régulière
- (2 5 2) /Variables explicatives/Supervision/Autonomie accordée
- (2 5 3) /Variables explicatives/Supervision/Attente d'écoute
- (2 5 4) /Variables explicatives/Supervision/Attente d'accompagnement
- (2 5 5) /Variables explicatives/Supervision/Attente prise en compte situation  
personnelle
- (2 5 6) /Variables explicatives/Supervision/Attente de compréhension des besoins
- (2 5 7) /Variables explicatives/Supervision/Disponibilité
- (2 5 8) /Variables explicatives/Supervision/Bien-être des collaborateurs
- (2 5 9) /Variables explicatives/Supervision/Relais d'information
- (2 5 10) /Variables explicatives/Supervision/Sans incidence sur les résultats
- (2 5 11) /Variables explicatives/Supervision/Développement des collaborateurs
- (2 5 12) /Variables explicatives/Supervision/Participation du collaborateur à  
l'activité

- (2 5 13) /Variables explicatives/Supervision/Niveau d'exigence, standards de performance
- (2 5 14) /Variables explicatives/Supervision/Incidence sur la performance
- (2 5 15) /Variables explicatives/Supervision/Incidence sur l'évolution
- (2 5 16) /Variables explicatives/Supervision/Attente d'information
- (2 5 17) /Variables explicatives/Supervision/Attente de réponse aux besoins
- (2 5 18) /Variables explicatives/Supervision/Support aux vendeurs
- (2 5 19) /Variables explicatives/Supervision/Incidence sur la rémunération
- (2 6) /Variables explicatives/Carrière
- (2 6 1) /Variables explicatives/Carrière/Métier futur : formation
- (2 6 2) /Variables explicatives/Carrière/Désir d'évolution
- (2 6 3) /Variables explicatives/Carrière/Pas de mobilité géographique
- (2 6 4) /Variables explicatives/Carrière/Evolution implique mobilité géographique
- (2 6 5) /Variables explicatives/Carrière/Pas de désir d'évolution
- (2 6 6) /Variables explicatives/Carrière/Pas de capacités managériales
- (2 6 7) /Variables explicatives/Carrière/Contraintes induites par l'évolution
- (2 6 8) /Variables explicatives/Carrière/Pas d'évolution par contraintes familiales
- (2 6 9) /Variables explicatives/Carrière/Pas d'évolution pour contrainte d'âge
- (2 6 10) /Variables explicatives/Carrière/Situation de double carrière
- (2 6 11) /Variables explicatives/Carrière/Attachement au métier de vendeur
- (2 6 12) /Variables explicatives/Carrière/Incidence financière négative de l'évolution
- (2 6 13) /Variables explicatives/Carrière/Pas d'évolution par contrainte état physique
- (2 6 14) /Variables explicatives/Carrière/Confort de la performance actuelle
- (2 7) /Variables explicatives/Culture d'entreprise
- (2 7 1) /Variables explicatives/Culture d'entreprise/Attachement à l'entreprise
- (2 7 2) /Variables explicatives/Culture d'entreprise/Culture du résultat
- (2 8) /Variables explicatives/Reconnaissance financière
- (2 8 1) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Echelle de carrière vendeurs
- (2 8 2) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Récompense de l'implication
- (2 8 3) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Acceptable
- (2 8 4) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Accessoires de la rémunération

- (2 8 5) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Rémunération variable
- (2 8 5 1) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Rémunération variable/Importance modérée voire faible de la rémunération
- (2 8 6) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Grille de salaire contraignante
- (2 8 7) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Importance de la rémunération
- (2 8 8) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Evolution de poste
- (2 8 9) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Importance modérée de la rémunération
- (2 8 10) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Récompense de la sur-performance
- (2 8 11) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Attente de statut différent senior
- (2 8 12) /Variables explicatives/Reconnaissance financière/Attente d'éléments de différenciation
- (2 9) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière
- (2 9 1) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Importance donnée au métier commercial
- (2 9 2) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Réponse aux attentes
- (2 9 3) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Reconnaissance explicite de la performance
- (2 9 4) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Enrichissement des missions et des tâches
- (2 9 5) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Reconnaissance par les clients
- (2 9 6) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Aide et support fournis
- (2 9 7) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Challenge-concours financiers ou non financiers
- (2 9 8) /Variables explicatives/Reconnaissance non-financière/Formation spécifique
- (2 10) /Variables explicatives/Equipe-collègues
- (2 10 1) /Variables explicatives/Equipe-collègues/Reconnaissance compétence/performance

## Annexes

- (2 10 2) /Variables explicatives/Equipe-collègues/Aidfe et collaboration de sa part
- (2 10 3) /Variables explicatives/Equipe-collègues/Ambiance de travail
- (2 10 4) /Variables explicatives/Equipe-collègues/Partage des meilleures pratiques  
par les performants
- (2 11) /Variables explicatives/Plateau de carrière
- (2 11 1) /Variables explicatives/Plateau de carrière/Plateau objectif : plus de 7 ans
- (2 11 2) /Variables explicatives/Plateau de carrière/Plateau subjectif : non sentiment  
de plateau
- (2 11 3) /Variables explicatives/Plateau de carrière/Plateau accepté
- (2 11 4) /Variables explicatives/Plateau de carrière/Plateau subi
- (2 11 5) /Variables explicatives/Plateau de carrière/Plateau subjectif : sentiment de  
plateau

**Annexe 4**

Matrices d'intersection Catégorie & Reconnaissance financière, Reconnaissance non-financière, Equipe-Collègues

**Reconnaissance financière**

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Echelle de carrière	1 / 2	1 / 1	2 / 3	3 / 8	7 / 14
Rémunération acceptable	3 / 5	2 / 2	2 / 2	1 / 1	8 / 10
Accessoires de la rémunération	3 / 3	3 / 3	5 / 5	1 / 2	12 / 13
Rémunération variable	2 / 2	3 / 5	7 / 9	4 / 7	16 / 23
Importance rémunération	2 / 3	5 / 12	7 / 15	4 / 9	18 / 39
Evolution de poste	1 / 2	1 / 1	5 / 8	3 / 3	10 / 14
Importance modérée rémunération	1 / 1	1 / 1	2 / 2	2 / 2	6 / 6
Récompense de la sur-performance	2 / 2	2 / 5	3 / 5	2 / 3	9 / 15

**Reconnaissance non-financière**

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Importance reconnue du métier	3 / 4	3 / 3	3 / 4	3 / 3	12 / 14
Reconnaissance explicite	2 / 5	5 / 10	7 / 24	5 / 17	19 / 56
Enrichissement missions-tâches	2 / 8	2 / 3	6 / 13	4 / 12	14 / 36
Reconnaissance des clients	3 / 4	3 / 6	3 / 3	3 / 4	12 / 17
Challenges-concours	1 / 2	2 / 3	5 / 10	3 / 4	11 / 19
Formation spécifique	0 / 0	0 / 0	1 / 1	1 / 1	2 / 2

**Equipe – collègues**

Variable	VE (4)	VNE (6)	N+1 (8)	N+2 (5)	Total (23)
Reconnaissance de sa performance	3 / 8	4 / 7	6 / 11	2 / 5	15 / 31
Aide et collaboration de sa part	3 / 9	3 / 4	5 / 7	3 / 3	14 / 23
Ambiance de travail	4 / 14	5 / 13	4 / 12	2 / 2	15 / 41
Partage des best practices	1 / 1	3 / 4	7 / 11	0 / 0	11 / 16

**Annexe 5**

Echelles de mesure de la performance

**Sujan et al. (1994) : 7 items :**

Contributing to your company's acquiring a good market share  
Selling high profit-margin products  
Generating a high level of dollar sales  
Quickly generating sales of new company products  
Identifying major accounts in your territory and selling to them  
Exceeding sales targets  
Assisting your sales supervisor meet his or her goals

**Miao et Evans (2007) : 8 items :**

I am very effective in maintaining good customer relations  
I am very effective in providing accurate information to customers and other people in my company  
I am very effective in providing accurate and complete paperwork  
I am very effective in acquiring the necessary knowledge about my products, competitor's products, and my customers' needs  
I am very effective in contributing to my firm's market share  
I am very effective in generating a high level of dollar sales  
I am very effective in selling to major accounts  
I am very effective in exceeding annual sales targets and objectives

**Yilmaz (2002) : 3 items :**

I am one of the most successful sales consultants I know  
I am one of the highest earners in my dealership  
Other sales consultants consider my career as a salesperson to be highly successful

## Annexe 6

### Echelles de mesure de l'esprit de compétition

#### **Esprit de compétition PDCA : Ryckman et al. (1996) : 15 items :**

I enjoy competition because it gives me a chance to discover my abilities

Competition does not increase my awareness and understanding of myself and others

Competition can lead to the formation of friendship with others

Competition is not a means of motivating me to bring out the best in myself

I enjoy competition because it tends to bring out the best in me rather than as a means of feeling better than others

I do not find competition to be a very valuable means of learning about myself and others

I like competition because it teaches me a lot about myself

I value competition because it helps me to be the best that I can be

I find competition enjoyable because it lets me express my own potential and abilities during competition

Competition does not help me develop my abilities more

Without the challenge of competition I might never discover that I had certain potentials or abilities

I enjoy competition because it brings me and my competitors closer together as human beings

I enjoy competition because it helps me to develop my own potentials more fully than if I engaged in these activities alone

I enjoy competition because it brings me to a higher level of motivation to bring the best out of myself than as a means of doing better than others

Through competition I feel that I am contributing to the well-being of others

#### **Esprit de compétition : Brown et Peterson (1994), Brown et al. (1998) : 4 items :**

I enjoy working in situations involving competition with others

It is important to me to perform better than others on a task

I feel that winning is important in both work and games

I try harder when I am in competition with other people

**Annexe 7**

Echelles de mesure de l'effort

**Brown et Peterson (1994) : 3 items :**

Overall effort in the sales task

Number of hours worked

Number of calls made

**Sujan et al. (1994) : 3 items :**

I work long hours to meet my sales objectives

I do not give up easily when I encounter a customer who is difficult to sell

I work untiringly at selling a customer until I get an order

**Annexe 8**

La mesure de l'efficacité personnelle

**Sujan et al. (1994) : 7 items :**

I am good at selling

It is difficult for me to put pressure on a customer

I know the right thing to do in selling situations

I find it difficult to convince a customer that has a different viewpoint than mine

My temperament is not well-suited for selling

I am good at finding out what customers want

It is easy for me to get customers to see my point of view

**Chowdhury (1993) : 20 items :**

I am good at negotiating tasks

It is easy for me to get others to agree to my terms or see my point of view

I find it difficult to convince someone else, when that person's point of view conflicts with mine

In any negotiation situation, I find it relatively easy to refuse an offer that I do not like

I find it very difficult to refuse an offer if the person I am negotiating with is very persistent

It is easy for someone to take advantage of me when he (or she) is bargaining with me

In most bargaining situations I am likely to come out as the "winner" when the deal is concluded

I can put pressure on someone I am bargaining with to get him or her closer to my terms

I do not possess the skills that are required to be a good negotiator

A person has to be a really good negotiator to persuade me to accept his or her terms (or point of view) that I started out disagreeing with

My friends consider me to be a good negotiator

I cannot bring myself to apply pressure on another person in order to get a better deal for myself in a bargaining situation

Because I am not a good bargainer, I am likely to do poorly in situations involving bargaining  
If a situation calls for negotiating, my friends would consider me to be the right person to deal with it

I usually come out better off in situations in which I have the opportunity to negotiate terms

My closest friends do not consider me to be a good negotiator

I find it difficult to continue bargaining for long over any issue

I do not give up easily in the course of negotiation until the conditions and terms that I am looking for have been met

In the course of a negotiation, I am good at “reading” an opponent with regard to what terms he or she is actually interested in

I can easily conceal my own minimum acceptable terms and make offers and bids that will give me a substantially greater advantage

**Annexe 9**

La mesure de la rigueur

**Caprara et al. (1993, 2001) : 15 items :**

J'ai tendance à être réfléchi

Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles

Je supporte très difficilement le désordre

Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs

Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises

Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter

Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu

Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs

Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose

J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé

Il est inutile de s'engager de trop, car on ne parvient jamais à la perfection

Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse

Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps

Je ne suis satisfait que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu

Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout

**Annexe 10**

La mesure de l'estime de soi

**RSES (Rosenberg, 1965) : version française (Aluja et al., 2007 ; Scmitt et Allik, 2005) :**  
**10 items :**

Je pense être une personne de valeur, au moins autant que les autres

Je pense que j'ai un certain nombre de qualités

Tout bien considéré, je suis incité à penser que je suis un raté

Je suis capable de faire des choses aussi bien que la plupart des gens

Je pense que je n'ai pas à être fier de beaucoup de choses

J'ai une attitude positive sur moi-même

Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi-même

J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même

Je me sens inutile parfois

Parfois, je pense que je ne suis bon à rien

**Annexe 11**

La mesure du plateau de carrière

**Roger et Tremblay (1998) ; Tremblay et Roger (1995b) : 8 items :**

Mes chances d'avancement dans cette entreprise sont limitées

J'ai atteint un point dans cette entreprise où je ne m'attends pas à progresser davantage

Il y a peu de chance que j'obtienne une promotion dans cette entreprise

Mon emploi est devenu routinier

Mon emploi me donne l'opportunité d'apprendre et de me développer

Mon emploi m'offre des défis

Mon emploi est varié et enrichissant

J'ai la possibilité de participer à la prise de décision

**Annexe 12****Questionnaire de recherche soumis aux experts**

## Questionnaire de recherche

Je vous remercie de consacrer quelques instants à ce questionnaire. Pour toutes les questions, un seul choix est possible.

Vous concernant :

Age	Moins de 30 ans	De 30 à 45 ans	De 46 à 55 ans	Plus de 55 ans

Sexe	Masculin	Féminin

Ancienneté dans l'entreprise	Moins de 5 ans	De 5 ans à 15 ans	De 16 ans à 25 ans	Plus de 25 ans

Ancienneté dans la fonction Vente	Moins de 12 mois	De 1 à 5 ans	De 5 à 15 ans	De 15 à 25 ans	Plus de 25 ans

Formation initiale	Autodidacte	Bac +2	Bac +3	Bac +4 / Bac +5

Annexes

Que pensez-vous de vos résultats commerciaux :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je contribue à ce que ma société acquiert une bonne part de marché							
Je génère un CA parmi les plus élevés							
Je développe rapidement les ventes des nouveaux produits							
J'identifie les acteurs majeurs de mon secteur de vente, puis je leur vends							
Je dépasse mes objectifs de vente							
J'aide mon superviseur à atteindre ses objectifs							

Comment qualifieriez-vous votre activité de commercial(e) :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'aime la compétition parce-que cela me donne une chance de découvrir mes capacités							
La compétition n'améliore pas ma conscience et ma compréhension de moi-même et d'autrui							
La compétition peut amener à créer de l'amitié avec autrui							
La compétition n'est pas un moyen qui me motive pour m'amener à donner le meilleur de moi							
J'aime la compétition, car elle tend à donner le meilleur de moi, plutôt que d'être un moyen de me sentir meilleur que les autres							

Annexes

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je ne pense pas que la compétition soit un moyen valable d'apprendre sur moi et sur autrui							
J'aime la compétition car elle m'apprend beaucoup sur moi							
J'apprécie la compétition car elle m'aide à être au meilleur niveau que je puisse être							
Je trouve la compétition plaisante, car elle me permet d'exprimer mon propre potentiel et mes capacités en situation de compétition							
La compétition ne m'aide pas à développer davantage mes capacités							
Sans le challenge de la compétition, je n'aurais jamais découvert que j'ai du potentiel ou des capacités							
J'aime la compétition car elle me rapproche mes concurrents et moi, en tant qu'êtres humains							
J'aime la compétition, car elle m'aide à développer mon potentiel propre plus complètement que si je m'engageais seul dans ces activités							
J'aime la compétition, car elle m'amène à être plus motivé pour donner le meilleur de moi-même, plutôt que d'être un moyen de faire mieux que les autres							
A travers la compétition, j'ai le sentiment de contribuer au bien-être d'autrui							
J'aime la compétition parce-que cela me donne une chance de découvrir mes capacités							

Annexes

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je travaille beaucoup pour atteindre mes objectifs commerciaux							
Je n'abandonne pas facilement quand je suis en négociation avec un client difficile							
En négociation avec un client, je ne ménage pas mes efforts pour conclure							
Je fais tout mon possible pour être sûr(e) d'atteindre l'objectif fixé							
Je suis persévérant(e) face à un interlocuteur intransigeant							

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis bon en vente							
Il m'est difficile de mettre la pression à un client							
Je sais ce qu'il convient de faire dans les situations de vente							
Je trouve difficile de convaincre un client qui a un point de vue différent du mien							
Je n'ai pas un tempérament adapté pour la vente							
Je suis bon à trouver ce que les clients désirent							
J'arrive facilement à faire prendre mon point de vue en compte par les clients							

Annexes

Comment qualifieriez-vous votre façon de travailler :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai tendance à être très réfléchi(e)							
Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles							
Je supporte très difficilement le désordre							
Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs							
Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises							
Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter							
Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu							
Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs							
Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose							
J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé(e)							
Il est inutile de s'engager de trop, car on ne parvient jamais à la perfection							
Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse							
Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps							
Je ne suis satisfait(e) que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu							
Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout							

Annexes

Quel est le regard que vous portez sur vous :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je pense être une personne de valeur, au moins autant que les autres							
Je pense que j'ai un certain nombre de qualités							
Tout bien considéré, je suis incité à penser que je suis un raté							
Je suis capable de faire des choses aussi bien que la plupart des gens							
Je pense que je n'ai pas à être fier de beaucoup de choses							
J'ai une attitude positive sur moi-même							
Dans l'ensemble, je suis satisfait de moi-même							
J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même							
Je me sens inutile parfois							
Parfois, je pense que je ne suis bon à rien							

Annexes

Quel est votre sentiment sur votre carrière :

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mes chances d'avancement dans cette entreprise sont limitées							
J'ai atteint un point dans cette entreprise où je ne m'attends pas à progresser davantage							
Il y a peu de chance que j'obtienne une promotion dans cette entreprise							
Mon emploi est devenu routinier							
Mon emploi me donne l'opportunité d'apprendre et de me développer							
Mon emploi m'offre des défis							
Mon emploi est varié et enrichissant							
J'ai la possibilité de participer à la prise de décision							

## Annexe 13

### Questionnaire à pré-tester

#### 1. Introduction

Je vous remercie de bien vouloir consacrer quelques instants à ce questionnaire d'une durée de 20 minutes maximum et de m'aider ainsi dans ma recherche sur les déterminants de la performance du vendeur.

Cordialement,  
François Perotto

**\* 1. Quel est votre âge**

- Moins de 30 ans
- De 30 à 45 ans
- De 46 à 55 ans
- Plus de 55 ans

**\* 2. Quel est votre sexe**

- Féminin
- Masculin

**\* 3. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise**

- Moins de 5 ans
- De 5 ans à 15 ans
- De 16 ans à 25 ans
- Plus de 25 ans

**\* 4. Quelle est votre ancienneté dans la fonction Vente**

- Moins de 12 mois
- De 1 à 5 ans
- De 6 à 15 ans
- De 16 à 25 ans
- Plus de 25 ans

**\* 5. Quelle est votre formation initiale**

- Etudes secondaires
- Bac +2
- Bac +3
- Bac +4 / Bac +5

**\* 6. Que pensez-vous de vos résultats commerciaux**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je contribue à la bonne part de marché de mon entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon secteur de vente génère un niveau de ventes important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je développe rapidement les ventes des nouveaux produits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'identifie les acteurs majeurs de mon secteur de vente, puis j'en fais des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je dépasse mes objectifs de vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aide mon supérieur hiérarchique à atteindre ses objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### \* 7. Comment qualifieriez-vous votre activité de commercial(e)

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'aime être en concurrence parce que c'est l'occasion de découvrir mes capacités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre en concurrence ne développe pas la connaissance de soi et des autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une situation de concurrence peut engendrer de l'amitié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre en concurrence ne m'incite pas à révéler le meilleur de moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime être en concurrence, parce que ça me conduit à donner le meilleur de moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime être en concurrence, parce que ça me permet de me sentir meilleur(e) que les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne pense pas qu'être en concurrence soit un moyen valable de mieux se connaître soi-même et de mieux connaître les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime la concurrence car elle m'apprend beaucoup sur moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pour moi, la concurrence est importante parce que ça m'aide à être le (la) meilleur(e) possible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime la concurrence car cela me permet de montrer mon potentiel et mes compétences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etre en concurrence ne m'aide pas à développer davantage mes capacités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sans le challenge lié à la concurrence, je n'aurais jamais découvert que j'ai un certain potentiel ou certaines capacités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aime être en concurrence car cela nous rapproche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

humainement de nos adversaires							
J'aime la concurrence car cela m'aide à développer mon potentiel, plus pleinement que si je n'étais pas en concurrence	<input type="radio"/>						
J'aime être en concurrence car cela me motive, plus pour donner le meilleur de moi-même, que pour vouloir faire mieux que les autres	<input type="radio"/>						
A travers la concurrence, j'ai le sentiment de participer au bien-être des autres	<input type="radio"/>						

**\* 8. Comment jugez-vous votre activité**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je travaille sans relâche pour atteindre mes objectifs commerciaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'abandonne pas facilement quand je suis en relation avec un client difficile à convaincre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En négociation avec un client, je ne ménage pas mes efforts pour conclure la vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je fais tout mon possible pour être sûr(e) d'atteindre l'objectif fixé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis persévérant(e) face à un interlocuteur intransigeant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 9. Que pensez-vous de votre activité**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je suis un bon vendeur (une bonne vendeuse)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai du mal à mettre la pression à un client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sais ce qu'il convient de faire dans les situations de vente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je trouve difficile de convaincre un client qui a un point de vue différent du mien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je n'ai pas un tempérament très adapté au métier de vendeur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis bon(ne) pour trouver ce que mon client recherche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'arrive facilement à faire comprendre mon point de vue à mes clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 10. Comment qualifieriez-vous votre façon de travailler**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
J'ai tendance à être très réfléchi(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avant de prendre une éventuelle initiative, je prends le temps d'en évaluer les conséquences possibles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je supporte très difficilement le désordre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Face à de gros obstacles, il ne faut pas insister pour poursuivre ses objectifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je vais jusqu'au bout des décisions que j'ai prises	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne pense pas qu'il faille aller au-delà des limites de ses forces, même s'il y a une échéance à respecter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je mets en pratique ce que j'ai décidé, même si cela comporte un engagement imprévu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je poursuis les activités entreprises même quand les résultats initiaux semblent négatifs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quand quelque chose bloque mes projets, je n'insiste pas et j'entreprends autre chose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai du mal à abandonner une activité dans laquelle je me suis engagé(e)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il est inutile de s'engager de trop, car on ne parvient jamais à la perfection	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si j'échoue dans une tâche, j'essaie à nouveau jusqu'à ce que je réussisse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Si les choses ne vont pas immédiatement comme il faut, je n'insiste pas longtemps	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je ne suis satisfait(e) que lorsque je vois le résultat de ce que j'avais prévu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quand je commence à faire quelque chose, je ne sais jamais si j'irai jusqu'au bout

**\* 11. Quel est le regard que vous portez sur vous**

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Je pense être une personne de valeur, au moins autant que les autres	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que j'ai un certain nombre de qualités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis capable de faire les choses aussi bien que la plupart des gens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je pense que je n'ai pas à être fier(e) de beaucoup de choses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai un regard positif sur moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans l'ensemble, je suis satisfait(e) de moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'aimerais avoir plus de respect pour moi-même	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je me sens inutile parfois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## \* 12. Quel est votre sentiment sur votre carrière

	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni pas d'accord, ni d'accord	Plutôt d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
Mes chances d'avancement dans cette entreprise sont limitées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai atteint un point dans cette entreprise où je ne m'attends pas à progresser davantage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Il y a peu de chance que j'obtienne une promotion dans cette entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon emploi est devenu routinier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon emploi me donne l'opportunité d'apprendre et de me développer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon emploi m'offre des défis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon emploi est varié et enrichissant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai la possibilité de participer à la prise de décision	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Annexe 14

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour la performance subjective

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Perf subj	1,000	,488
PERF2	1,000	,438
PERF3	1,000	,462
PERF4	1,000	,544
PERF5	1,000	,560
PERF6	1,000	,643

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Perf subj	,699
PERF2	,662
PERF3	,680
PERF4	,738
PERF5	,749
PERF6	,802

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERF1	11,7667	18,8326	,5534	,7938
PERF2	11,3222	17,5242	,5102	,7961
PERF3	11,2111	17,2021	,5292	,7923
PERF4	11,3889	16,3077	,6014	,7766
PERF5	10,9333	15,4112	,6102	,7753
PERF6	11,2667	14,4899	,6805	,7574

## Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0  
Alpha = ,8124

N of Items = 6

## Annexe 15

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'effort

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Effort	1,000	,409
EFFORT2	1,000	,791
EFFORT3	1,000	,771
EFFORT4	1,000	,628
EFFORT5	1,000	,676

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante
	1
Effort	,639
EFFORT2	,889
EFFORT3	,878
EFFORT4	,793
EFFORT5	,822

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 1 composantes extraites.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EFFORT1	7,0667	8,7596	,4979	,8801
EFFORT2	7,4556	8,0036	,7896	,7935
EFFORT3	7,4222	8,6287	,7800	,8016
EFFORT4	7,5889	9,2111	,6565	,8311
EFFORT5	7,4889	8,4999	,6896	,8210

## Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0

N of Items = 5

Alpha = ,8559

**Annexe 16****Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'esprit de compétition PDCA**

Rotation Varimax

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante			
	1	2	3	4
Esprit compet	,517	,344	,413	
COMPET2			,857	
COMPET3				,828
COMPET4	,318		,672	
COMPET5	,710	,395	,321	
COMPET6	-,735			-,387
COMPET7			,794	,350
COMPET8	,556	,508		
COMPET9	,835	,327		
COMPET10	,666	,405	,323	
COMPET11			,747	
COMPET12		,753		
COMPET13		,523		,689
COMPET14		,756	,330	
COMPET15	,386	,757		
COMPET16		,545		,585

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 12 itérations.

## Rotation Oblimin

Matrice des types<sup>a</sup>

	Composante			
	1	2	3	4
Esprit compet	,502			
COMPET2		,915		
COMPET3				-,717
COMPET4		,647		
COMPET5	,750			
COMPET6	-,805			,440
COMPET7		,820		
COMPET8	,553			
COMPET9	,905			
COMPET10	,688			
COMPET11		,760		
COMPET12			,611	
COMPET13			,835	
COMPET14			,569	
COMPET15			,475	,416
COMPET16			,829	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 42 itérations.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
COMPET1	46,9889	164,7752	,6446	,8561
COMPET2	46,5778	166,7186	,4795	,8628
COMPET3	45,9556	175,1441	,2641	,8726
COMPET4	46,7778	165,8377	,5568	,8593
COMPET5	46,8556	162,2823	,6931	,8537
COMPET6	44,9667	203,2461	-,4054	,8997
COMPET7	46,2667	160,4225	,6243	,8557
COMPET8	46,3111	161,4976	,6900	,8534
COMPET9	46,5222	165,8253	,6373	,8567
COMPET10	46,7889	166,5504	,6939	,8556
COMPET11	46,5333	167,1955	,5003	,8618
COMPET12	45,8778	155,5017	,5821	,8584
COMPET13	45,7444	164,8216	,5195	,8609
COMPET14	46,3000	157,5607	,7779	,8490
COMPET15	46,5000	161,7135	,6869	,8536
COMPET16	45,0333	169,6281	,4024	,8664

## Annexes

### Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0

N of Items = 16

Alpha = ,8692

## Annexe 17

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour la rigueur

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Rigueur	1,000	,862
RIG2	1,000	,823
RIG3	1,000	,693
RIG4	1,000	,493
RIG5	1,000	,487
RIG6	1,000	,542
RIG7	1,000	,613
RIG8	1,000	,522
RIG9	1,000	,732
RIG10	1,000	,613
RIG11	1,000	,553
RIG12	1,000	,578
RIG13	1,000	,699
RIG14	1,000	,470
RIG15	1,000	,575

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante				
	1	2	3	4	5
Rigueur				,661	
RIG2	,660			,523	
RIG3					,585
RIG4	,553				
RIG5	,546				
RIG6		,639			
RIG7			,702		
RIG8			,542		
RIG9		,524			
RIG10	,515				
RIG11		,513			
RIG12	,534				
RIG13	,637	,528			
RIG14	,587				
RIG15	,705				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 5 composantes extraites.

**Matrice des composantes après rotation<sup>a</sup>**

	Composante				
	1	2	3	4	5
Rigueur				,873	
RIG2				,831	
RIG3			,817		
RIG4		,540			
RIG5		,485			
RIG6	,639				
RIG7					,774
RIG8					,653
RIG9	,580				
RIG10		,601			
RIG11	,686				
RIG12		,738			
RIG13	,703				
RIG15			,525		
RIG14			,596		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 7 itérations.

**Matrice des types<sup>a</sup>**

	Composante				
	1	2	3	4	5
Rigueur				,907	
RIG2				,841	
RIG3					,831
RIG4	,531				
RIG5					
RIG6		,672			
RIG7			,776		
RIG8			,665		
RIG9		,540			
RIG10	,575				
RIG11		,672			
RIG12	,746				
RIG13		,665			
RIG14					,577
RIG15					

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 13 itérations.

## Annexes

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

### R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

#### Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
RIG1	37,8222	70,1253	,3024	,7082
RIG2	37,9111	68,1943	,4546	,6960
RIG3	37,7778	68,3995	,3128	,7066
RIG4	37,3889	64,0156	,4609	,6886
RIG5	37,7333	68,3775	,3774	,7010
RIG6	36,2111	71,0448	,0629	,7474
RIG7	37,3000	71,6281	,1432	,7244
RIG8	36,9333	67,7034	,2723	,7120
RIG9	36,9000	68,0910	,2510	,7147
RIG10	37,5778	67,6400	,3344	,7042
RIG11	37,0222	64,5388	,3311	,7061
RIG12	37,6000	68,5798	,3326	,7047
RIG13	37,8778	65,4793	,5611	,6838
RIG14	37,8222	67,1815	,4136	,6967
RIG15	37,8333	65,4888	,5476	,6846

#### Reliability Coefficients

N of Cases =      90,0

N of Items = 15

Alpha =      ,7198

## Annexe 18

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'estime de soi

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Estime soi	1,000	,838
ESTI2	1,000	,914
ESTI3	1,000	,782
ESTI4	1,000	,439
ESTI5	1,000	,629
ESTI6	1,000	,676
ESTI7	1,000	,598
ESTI8	1,000	,657

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Estime soi	,794	
ESTI2	,847	
ESTI3	,618	-,632
ESTI4		
ESTI5	,749	
ESTI6	,786	
ESTI7	,708	
ESTI8	,673	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Matrice des types<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Estime soi		-,860
ESTI2		-,877
ESTI3		-,925
ESTI4	,705	
ESTI5	,712	
ESTI6	,718	
ESTI7	,728	
ESTI8	,826	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ESTI1	18,1111	42,8190	,6213	,8090
ESTI2	18,1333	43,0607	,6926	,8066
ESTI3	17,9778	43,7074	,4027	,8270
ESTI4	17,2333	39,6640	,4039	,8361
ESTI5	17,3889	39,0044	,6532	,7971
ESTI6	17,3667	38,9764	,6983	,7926
ESTI7	16,6333	34,3022	,6270	,8028
ESTI8	17,4667	35,5551	,6200	,8017

## Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0

N of Items = 8

Alpha = ,8293

## Annexe 19

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour l'efficacité personnelle

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Efficacité perso	1,000	,483
EFFI2	1,000	,384
EFFI3	1,000	,414
EFFI4	1,000	,672
EFFI5	1,000	,570
EFFI6	1,000	,675
EFFI7	1,000	,617

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Efficacité perso	,694	
EFFI2		
EFFI3	,545	
EFFI4	,541	,616
EFFI5	,598	
EFFI6	,622	-,537
EFFI7	,566	-,545

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

**Matrice des types<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
Efficacité perso		
EFFI2		,626
EFFI3	,629	
EFFI4		,835
EFFI5		,744
EFFI6	,831	
EFFI7	,800	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 6 itérations.

**Résultats en supprimant l'item N°2****Qualité de représentation**

	Initial	Extraction
Estime soi	1,000	,792
ESTI3	1,000	,841
ESTI4	1,000	,466
ESTI5	1,000	,629
ESTI6	1,000	,683
ESTI7	1,000	,597
ESTI8	1,000	,652

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total
1	3,448	49,258	49,258	3,448	49,258	49,258	3,147
2	1,213	17,323	66,582	1,213	17,323	66,582	2,106
3	,745	10,645	77,227				
4	,577	8,245	85,472				
5	,459	6,556	92,028				
6	,298	4,261	96,289				
7	,260	3,711	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

**Matrice des composantes<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
Estime soi	,702	,546
ESTI3	,523	,754
ESTI4	,530	
ESTI5	,782	
ESTI6	,822	
ESTI7	,750	
ESTI8	,741	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

**Matrice des types<sup>a</sup>**

	Composante	
	1	2
Estime soi		,804
ESTI3		,937
ESTI4	,716	
ESTI5	,724	
ESTI6	,724	
ESTI7	,733	
ESTI8	,816	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
EFFI1	15,6000	16,6697	,4591	,5780
EFFI2	14,6333	14,5045	,3163	,6221
EFFI3	15,5667	17,7090	,2845	,6180
EFFI4	14,7556	13,7373	,4168	,5775
EFFI5	15,9222	14,7916	,4207	,5740

## Annexes

EFFI6	15,7111	17,4662	,3346	,6069
EFFI7	15,7444	17,5856	,2925	,6160

### Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0

N of Items = 7

Alpha = ,6362

## Annexe 20

## Résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour le plateau subjectif

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Plateau	1,000	,860
PLAT2	1,000	,825
PLAT3	1,000	,863
PLAT4	1,000	,440
PLAT5	1,000	,699
PLAT6	1,000	,811
PLAT7	1,000	,854
PLAT8	1,000	,279

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Plateau	,690	,619
PLAT2	,648	,636
PLAT3	,705	,605
PLAT4	,657	
PLAT5	,705	
PLAT6	,697	-,570
PLAT7	,747	-,545
PLAT8		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 2 composantes extraites.

Matrice des types<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Plateau		,925
PLAT2		,918
PLAT3		,920
PLAT4	,532	
PLAT5	,844	
PLAT6	,932	
PLAT7	,947	
PLAT8		

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 5 itérations.

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

—

## R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

## Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PLAT1	20,9778	47,7298	,6608	,7705
PLAT2	21,4889	49,1740	,5812	,7850
PLAT3	21,4667	48,1843	,6669	,7695
PLAT4	22,4889	51,6909	,5113	,7959
PLAT5	23,1222	58,4456	,5021	,7987
PLAT6	23,3000	59,4933	,4845	,8016
PLAT7	22,9778	56,4489	,5553	,7913
PLAT8	22,3667	57,1787	,3595	,8156

## Reliability Coefficients

N of Cases = 90,0

N of Items = 8

Alpha = ,8132

## Résultats en supprimant l'item n°8

## Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Plateau	1,000	,853
PLAT2	1,000	,835
PLAT3	1,000	,863
PLAT4	1,000	,441
PLAT5	1,000	,743
PLAT6	1,000	,860
PLAT7	1,000	,824

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

## Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des
	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total	% de la variance ==	% cumulés	Total
1	3,423	48,897	48,897	3,423	48,897	48,897	2,948
2	1,997	28,523	77,420	1,997	28,523	77,420	2,853
3	,707	10,094	87,514				
4	,305	4,360	91,873				
5	,216	3,079	94,952				
6	,190	2,716	97,668				
7	,163	2,332	100,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. Lorsque les composantes sont corrélées, les sommes des carrés chargés ne peuvent pas être additionnés pour obtenir une variance totale.

Matrice des composantes<sup>a</sup>

	Composante	
	1	2
Plateau	,703	-,599
PLAT2	,695	-,593
PLAT3	,730	-,575
PLAT4	,654	
PLAT5	,706	,494
PLAT6	,695	,615
PLAT7	,710	,565

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

- a. 2 composantes extraites.

**Matrice de structure**

	Composante	
	1	2
Plateau		-,923
PLAT2		-,914
PLAT3		-,929
PLAT4	,601	
PLAT5	,862	
PLAT6	,922	
PLAT7	,906	

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.  
Méthode de rotation : Oblimin avec normalisation de Kaiser.

## Annexe 21

### **Présentation de la recherche doctorale aux entreprises approchées pour la recherche principale**

Titre de la thèse : Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière.

#### Objectifs de la recherche

Dans une population commerciale terrain, tous les vendeurs n'ont pas le même niveau de performance : dans la durée, certains sont en ligne avec le niveau de performance attendue aux plans quantitatifs et qualitatifs et certains (top-performers, sur-performers...) dépassent ce niveau de performance attendue. Quels sont alors les facteurs explicatifs de cette performance dans la durée ? En outre, pour les vendeurs en situation de plateau de carrière, c'est-à-dire ceux qui vont toujours rester à ce niveau de poste, ces facteurs explicatifs restent-ils permanents ou évoluent-ils dans le temps ?

C'est pourquoi cette recherche vise à répondre à cette question sous plusieurs angles :

- Les traits de personnalité d'esprit de compétition, de rigueur, d'estime de soi et d'efficacité personnelle sont-ils explicatifs de cette performance ?
- Ces traits de personnalité sont-ils partagés par tous les vendeurs top-performers ?
- Ces traits de personnalité ont-ils le même pouvoir explicatif ou certains traits ont-ils plus de force ?
- Ce pouvoir explicatif varie-t-il selon qu'il s'agit d'un top-performer en situation de plateau de carrière ou non ?
- Comment ces traits évoluent-ils dans le temps pour les vendeurs en situation de plateau de carrière ?
- Quelle est l'incidence du superviseur direct sur le niveau de performance de ces top-performers ?
- L'incidence du superviseur varie-t-elle selon qu'il s'agit d'un top-performer en situation de plateau de carrière ou non ?
- Comment cette incidence évolue-t-elle dans le temps pour les top-performers en situation de plateau de carrière ?

#### Processus de la recherche

Cette phase de recherche principale (étude quantitative) va se dérouler sous la forme d'un questionnaire d'une durée de 20 minutes maximum. Ce questionnaire va être adressé à l'ensemble de la force de vente terrain (les vendeurs terrain uniquement, pas les hiérarchiques). Il est totalement anonyme et pour les questionnaires en ligne, aucune adresse IP n'est mémorisée.

Les vendeurs pourront remplir ce questionnaire soit en ligne, via un lien Internet, soit sur format papier. Il est primordial de distinguer les vendeurs qui sont dans les standards de la performance attendue, des vendeurs qui sont au-delà des standards de la performance (les top-performers). A ce propos, et pour garantir toute transparence, c'est l'entreprise participante elle-même qui va opérer cette distinction parmi ses vendeurs, selon des critères d'évaluation

de la performance qui lui sont propres. Les questionnaires à remplir seront identiques pour tous les vendeurs, quelle que soit leur catégorie de performance (Standard ou Top).

Etapas du processus :

<b>Etape</b>	<b>Questionnaire lien Internet</b>	<b>Questionnaire papier</b>
<b>1</b>	Envoi par l'entreprise d'un email d'accompagnement du lien Internet à tous les vendeurs Standard, avec le lien Internet Standard	Envoi par l'entreprise du questionnaire, avec une page d'accompagnement, à tous les vendeurs
<b>1 bis</b>	Envoi par l'entreprise d'un email d'accompagnement du lien Internet à tous les vendeurs Top, avec le lien Internet Top	N/A
<b>2</b>	Les vendeurs Standard et Top répondent en ligne au questionnaire	Les vendeurs Standard et Top remplissent le questionnaire papier
<b>3</b>	Les réponses s'incrémentent au fur et à mesure, d'une part sur le questionnaire Standard et, d'autre part, sur le questionnaire Top	L'entreprise identifie les questionnaires Top au moyen d'une croix ou de la mention Top sur le questionnaire ou en faisant deux piles bien distinctes
<b>4</b>	Recueil des données par F.Perotto	Codage des questionnaires, puis recueil des données par F.Perotto
<b>5</b>	Traitement des données pour restitution ultérieure	Traitement des données pour restitution ultérieure

### Implications managériales envisageables

Cette recherche peut être le moyen d'apporter certaines réponses concrètes au management des équipes de vente et plus particulièrement de ses éléments les plus contributifs.

- Si ces traits de personnalité ont des pouvoirs explicatifs contrastés, il sera alors utile d'en tenir compte lors des entretiens de recrutement et de chercher à valider ces traits les plus explicatifs chez les candidats.
- Si les pouvoirs explicatifs sont contrastés selon que le vendeur top-performer est en situation de plateau de carrière ou non, la recherche de ces traits sera judicieuse lors du recrutement, selon le profil du candidat (débutant ou avec une première expérience, potentiel de développement de carrière ou pas –double carrière, envie d'évolution...-)
- Si le facteur explicatif de ces traits évolue avec le temps, il pourra être nécessaire de mettre en place les outils managériaux en mesure de prendre en compte cette évolution.

- Si les facteurs explicatifs de la performance évoluent avec le temps, il faudra probablement gérer de façon spécifique (politique managériale et outils managériaux) les vendeurs en situation de plateau de carrière, plutôt que de les gérer de façon plus globale.
- Si l'incidence du superviseur sur la performance est vérifiée, un mode de management sera probablement à favoriser.
- Si l'incidence du superviseur évolue dans le temps, un management plus situationnel sera sûrement plus efficace à l'égard de ces top-performers.
- Sur l'éclairage apporté par ces top-performers, un management spécifique pourrait être adopté pour amener à la top-performance les vendeurs qui sont proches de ce niveau.
- Plus globalement, un management (politique et outils) pourrait se développer qui viserait, d'une part, à dupliquer certains comportements des top-performers vers les non top-performers et, d'autre part, à utiliser les top-performers comme vecteur du développement de l'équipe.

## Annexes

### Annexe 22

#### Qualité des données / Statistiques descriptives de l'analyse confirmatoire

##### La performance subjective

Statistique	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158
Minimum	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	1	6	4	1	2	1
Eff. du maximum	51	32	33	36	24	44
Amplitude	5,000	5,000	5,000	6,000	6,000	6,000
1er Quartile	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	5,000
Médiane	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000	6,000
3ème Quartile	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000
Somme	934,000	866,000	865,000	870,000	821,000	883,000
Moyenne	5,911	5,481	5,475	5,506	5,196	5,589
Variance (n)	1,005	1,553	1,465	1,415	1,740	1,685
Variance (n-1)	1,011	1,563	1,474	1,424	1,751	1,696
Ecart-type (n)	1,002	1,246	1,210	1,189	1,319	1,298
Ecart-type (n-1)	1,006	1,250	1,214	1,193	1,323	1,302
Coefficient de variation	0,170	0,227	0,221	0,216	0,254	0,232
Asymétrie (Pearson)	-0,915	-0,967	-0,712	-0,715	-0,711	-1,028
Asymétrie (Fisher)	-0,924	-0,976	-0,719	-0,722	-0,718	-1,038
Asymétrie (Bowley)	0,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,000	0,000
Aplatissement (Pearson)	1,017	0,708	0,154	0,551	0,311	0,952
Aplatissement (Fisher)	1,089	0,770	0,198	0,608	0,360	1,022
Ecart-type de la moyenne	0,080	0,099	0,097	0,095	0,105	0,104
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,753	5,285	5,284	5,319	4,988	5,384
Borne sup. de la moyenne (95%)	6,069	5,677	5,665	5,694	5,404	5,793
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type(Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,768	0,990	1,003	0,981	1,067	1,041

## Annexes

Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moyenne géométrique	5,810	5,297	5,312	5,344	4,975	5,382
Ecart-type géométrique	1,218	1,328	1,301	1,306	1,387	1,356
Moyenne harmonique	5,683	5,050	5,105	5,109	4,643	5,069

### L'effort

Statistique	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
Nb. d'observations	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158
Minimum	2,000	2,000	2,000	3,000	3,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	1	1	1	1	2
Eff. du maximum	43	66	62	67	69
Amplitude	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000
1er Quartile	5,000	5,000	5,000	5,000	6,000
Médiane	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
3ème Quartile	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Somme	901,000	954,000	951,000	959,000	967,000
Moyenne	5,703	6,038	6,019	6,070	6,120
Variance (n)	1,196	1,138	1,031	0,900	0,903
Variance (n-1)	1,204	1,145	1,038	0,906	0,909
Ecart-type (n)	1,094	1,067	1,016	0,949	0,950
Ecart-type (n-1)	1,097	1,070	1,019	0,952	0,953
Coefficient de variation	0,192	0,177	0,169	0,156	0,155
Asymétrie (Pearson)	-0,668	-1,202	-1,053	-0,628	-0,905
Asymétrie (Fisher)	-0,675	-1,214	-1,063	-0,634	-0,914
Asymétrie (Bowley)	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Aplatissement (Pearson)	0,118	1,329	1,189	-0,513	0,255
Aplatissement (Fisher)	0,161	1,411	1,266	-0,490	0,302
Ecart-type de la moyenne	0,087	0,085	0,081	0,076	0,076
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,530	5,870	5,859	5,920	5,970
Borne sup. de la moyenne (95%)	5,875	6,206	6,179	6,219	6,270
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193

## Annexes

Ecart-type (Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,902	0,804	0,770	0,789	0,768
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moyenne géométrique	5,580	5,920	5,915	5,988	6,036
Ecart-type géométrique	1,245	1,237	1,220	1,185	1,190
Moyenne harmonique	5,434	5,767	5,783	5,898	5,938

---

## Annexes

### L'esprit de compétition PDCA

Statistique	COMP1	COMP3	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP16	COMP2R	COMP4R	COMP6R	COMP7R	COMP11R
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Minimum	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	3	10	2	2	2	1	10	11	7	4	24	1	3	10	1	3
Eff. du maximum	36	14	33	14	19	21	14	6	20	20	6	36	38	9	21	26
Amplitude	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
1er Quartile	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	3,000	3,000	4,000	4,000	2,000	4,000	4,000	3,000	3,000	4,000
Médiane	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	5,000	4,000	4,000	5,000	5,000	4,000	5,000	6,000	4,000	5,000	5,000
3ème Quartile	6,000	5,000	6,000	5,000	6,000	6,000	5,000	5,000	5,000	6,000	4,000	6,000	6,000	4,000	6,000	6,000
Somme	799,000	686,000	806,000	720,000	762,000	796,000	670,000	603,000	716,000	747,000	546,000	815,000	839,000	585,000	713,000	757,000
Moyenne	5,057	4,342	5,101	4,557	4,823	5,038	4,241	3,816	4,532	4,728	3,456	5,158	5,310	3,703	4,513	4,791
Variance (n)	2,459	2,377	2,268	1,867	1,943	1,707	2,436	2,188	2,325	2,135	2,387	2,222	2,087	2,184	2,452	2,317
Variance (n-1)	2,474	2,392	2,283	1,879	1,956	1,718	2,451	2,202	2,340	2,148	2,402	2,236	2,101	2,198	2,468	2,332
Ecart-type (n)	1,568	1,542	1,506	1,366	1,394	1,307	1,561	1,479	1,525	1,461	1,545	1,491	1,445	1,478	1,566	1,522
Ecart-type (n-1)	1,573	1,547	1,511	1,371	1,398	1,311	1,566	1,484	1,530	1,466	1,550	1,495	1,449	1,482	1,571	1,527
Coefficient de variation	0,310	0,355	0,295	0,300	0,289	0,259	0,368	0,388	0,336	0,309	0,447	0,289	0,272	0,399	0,347	0,318
Asymétrie (Pearson)	-0,597	-0,344	-0,584	-0,194	-0,439	-0,564	-0,243	-0,023	-0,317	-0,496	0,026	-0,501	-0,765	0,379	-0,053	-0,269
Asymétrie (Fisher)	-0,602	-0,348	-0,589	-0,196	-0,443	-0,569	-0,245	-0,023	-0,320	-0,501	0,027	-0,506	-0,772	0,382	-0,054	-0,272
Asymétrie (Bowley)	0,000	1,000	0,000	-1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-1,000	0,000	-1,000	0,000	-1,000	-1,000	-0,333	0,000
Aplatissement (Pearson)	-0,290	-0,171	-0,316	-0,229	-0,143	0,174	-0,371	-0,434	-0,178	0,006	-0,480	-0,615	0,163	-0,138	-0,936	-0,615
Aplatissement (Fisher)	-0,261	-0,138	-0,288	-0,198	-0,108	0,218	-0,344	-0,409	-0,145	0,045	-0,457	-0,596	0,207	-0,103	-0,928	-0,596
Ecart-type de la moyenne	0,125	0,123	0,120	0,109	0,111	0,104	0,125	0,118	0,122	0,117	0,123	0,119	0,115	0,118	0,125	0,121
Borne inf. de la moyenne (95%)	4,810	4,099	4,864	4,342	4,603	4,832	3,994	3,583	4,291	4,498	3,212	4,923	5,082	3,470	4,266	4,551
Borne sup. de la moyenne (95%)	5,304	4,585	5,339	4,772	5,043	5,244	4,487	4,050	4,772	4,958	3,699	5,393	5,538	3,935	4,760	5,031
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type(Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	1,220	1,199	1,214	1,105	1,087	0,972	1,243	1,159	1,213	1,126	1,279	1,234	1,197	1,164	1,329	1,256
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moyenne géométrique	4,730	3,968	4,810	4,310	4,567	4,823	3,862	3,464	4,191	4,426	3,025	4,891	5,040	3,374	4,203	4,493
Ecart-type géométrique	1,502	1,611	1,458	1,434	1,434	1,379	1,618	1,618	1,555	1,499	1,761	1,423	1,437	1,587	1,490	1,478
Moyenne harmonique	4,263	3,436	4,405	3,992	4,219	4,529	3,347	3,024	3,704	3,991	2,523	4,546	4,618	2,987	3,852	4,097

## Annexes

### La rigueur

Statistique	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG7	RIG8	RIG10	RIG12	RIG14	RIG4R	RIG6R	RIG9R	RIG11R	RIG13R	RIG15R
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158
Minimum	1,000	2,000	1,000	3,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	1	1	2	3	1	2	1	2	1	4	5	2	2	1	1
Eff. du maximum	24	28	36	29	11	13	29	22	33	25	18	18	21	33	35
Amplitude	6,000	5,000	6,000	4,000	6,000	6,000	6,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000
1er Quartile	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	4,000	5,000	5,000	5,000	4,000	3,000	4,000	4,000	5,000	5,000
Médiane	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	6,000	5,000	4,000	5,000	5,000	6,000	6,000
3ème Quartile	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Somme	853,000	860,000	815,000	868,000	797,000	737,000	849,000	835,000	895,000	797,000	695,000	785,000	770,000	875,000	883,000
Moyenne	5,399	5,443	5,158	5,494	5,044	4,665	5,373	5,285	5,665	5,044	4,399	4,968	4,873	5,538	5,589
Variance (n)	1,202	1,196	2,272	0,997	1,194	2,046	1,373	1,153	1,210	2,182	2,619	1,891	2,300	1,350	1,217
Variance (n-1)	1,209	1,204	2,287	1,003	1,202	2,059	1,382	1,160	1,218	2,195	2,636	1,903	2,315	1,358	1,225
Ecart-type (n)	1,096	1,094	1,507	0,998	1,093	1,430	1,172	1,074	1,100	1,477	1,618	1,375	1,517	1,162	1,103
Ecart-type (n-1)	1,100	1,097	1,512	1,002	1,096	1,435	1,176	1,077	1,104	1,482	1,624	1,380	1,522	1,166	1,107
Coefficient de variation	0,203	0,201	0,292	0,182	0,217	0,307	0,218	0,203	0,194	0,293	0,368	0,277	0,311	0,210	0,197
Asymétrie (Pearson)	-0,693	-0,537	-0,580	-0,116	-0,699	-0,372	-0,615	-0,247	-1,191	-0,736	-0,060	-0,658	-0,536	-0,903	-0,550
Asymétrie (Fisher)	-0,699	-0,542	-0,586	-0,117	-0,706	-0,375	-0,621	-0,249	-1,203	-0,743	-0,060	-0,665	-0,541	-0,912	-0,556
Asymétrie (Bowley)	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	-1,000	0,000	0,333	0,000	0,000	-1,000	-1,000
Aplatissement (Pearson)	1,031	0,167	-0,407	-0,603	1,191	-0,534	0,544	-0,123	2,210	0,095	-0,878	0,034	-0,501	1,158	-0,251
Aplatissement (Fisher)	1,103	0,211	-0,381	-0,583	1,268	-0,513	0,600	-0,088	2,320	0,137	-0,868	0,074	-0,478	1,235	-0,220
Ecart-type de la moyenne	0,087	0,087	0,120	0,080	0,087	0,114	0,094	0,086	0,088	0,118	0,129	0,110	0,121	0,093	0,088
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,226	5,271	4,921	5,336	4,872	4,439	5,189	5,116	5,491	4,811	4,144	4,752	4,634	5,355	5,415
Borne sup. de la moyenne (95%)	5,572	5,615	5,396	5,651	5,217	4,890	5,558	5,454	5,838	5,277	4,654	5,185	5,113	5,721	5,762
Ecart-type (Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type (Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,890	0,890	1,234	0,854	0,768	1,188	0,946	0,885	0,851	1,139	1,376	1,032	1,227	0,938	0,927
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moyenne géométrique	5,259	5,316	4,873	5,398	4,893	4,393	5,215	5,164	5,518	4,742	4,043	4,718	4,568	5,378	5,465
Ecart-type géométrique	1,285	1,256	1,449	1,211	1,310	1,456	1,305	1,251	1,291	1,486	1,559	1,426	1,483	1,306	1,248
Moyenne harmonique	5,051	5,166	4,477	5,297	4,674	4,042	4,988	5,025	5,282	4,279	3,604	4,362	4,162	5,136	5,320

## Annexes

### L'estime de soi

Statistique	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158	158	158
Minimum	4,000	4,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,000	1,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	8,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	11	4	1	1	1	2	12	2
Eff. du maximum	49	45	46	31	1	38	26	63
Amplitude	3,000	3,000	5,000	5,000	6,000	6,000	5,000	6,000
1er Quartile	5,000	6,000	5,000	5,000	5,000	4,250	4,000	5,000
Médiane	6,000	6,000	6,000	6,000	5,000	6,000	4,500	6,000
3ème Quartile	7,000	7,000	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000
Somme	938,000	950,000	930,000	874,000	855,000	843,000	754,000	893,000
Moyenne	5,937	6,013	5,886	5,532	5,411	5,335	4,772	5,652
Variance (n)	0,819	0,607	0,962	1,034	1,090	2,362	2,265	2,265
Variance (n-1)	0,824	0,611	0,968	1,040	1,097	2,377	2,279	2,279
Ecart-type (n)	0,905	0,779	0,981	1,017	1,044	1,537	1,505	1,505
Ecart-type (n-1)	0,908	0,782	0,984	1,020	1,047	1,542	1,510	1,510
Coefficient de variation	0,152	0,130	0,167	0,184	0,193	0,288	0,315	0,266
Asymétrie (Pearson)	-0,439	-0,343	-0,858	-0,230	-0,181	-0,939	-0,055	-1,034
Asymétrie (Fisher)	-0,443	-0,346	-0,866	-0,233	-0,183	-0,948	-0,055	-1,043
Asymétrie (Bowley)	0,000	1,000	0,000	-1,000	1,000	-1,000	0,500	0,000
Aplatissement (Pearson)	-0,679	-0,509	0,777	-0,372	-0,118	0,058	-1,002	0,257
Aplatissement (Fisher)	-0,662	-0,487	0,841	-0,345	-0,083	0,098	-0,995	0,304
Ecart-type de la moyenne	0,072	0,062	0,078	0,081	0,083	0,123	0,120	0,120
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,794	5,890	5,731	5,371	5,247	5,093	4,535	5,415
Borne sup. de la moyenne (95%)	6,079	6,136	6,041	5,692	5,576	5,578	5,009	5,889
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type(Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,708	0,562	0,744	0,873	0,873	1,255	1,304	1,247
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,500	1,000
Moyenne géométrique	5,863	5,960	5,790	5,431	5,302	5,023	4,508	5,368
Ecart-type géométrique	1,176	1,145	1,211	1,219	1,232	1,475	1,423	1,434
Moyenne harmonique	5,784	5,904	5,672	5,318	5,180	4,563	4,217	4,930

## Annexes

### L'efficacité personnelle

Statistique	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC6	EFFIC7	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158	158
Minimum	3,000	4,000	3,000	3,000	1,000	2,000	2,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	8,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	4	13	1	4	3	4	5
Eff. du maximum	25	15	33	1	16	13	58
Amplitude	4,000	3,000	4,000	5,000	6,000	5,000	5,000
1er Quartile	5,000	5,000	5,000	5,000	3,000	4,000	5,000
Médiane	5,000	6,000	6,000	6,000	4,000	5,000	6,000
3ème Quartile	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000
Somme	865,000	874,000	901,000	912,000	694,000	765,000	907,000
Moyenne	5,475	5,532	5,703	5,772	4,392	4,842	5,741
Variance (n)	0,946	0,603	0,791	0,973	2,365	1,513	1,838
Variance (n-1)	0,952	0,607	0,796	0,980	2,380	1,523	1,849
Ecart-type (n)	0,972	0,777	0,890	0,987	1,538	1,230	1,356
Ecart-type (n-1)	0,975	0,779	0,892	0,990	1,543	1,234	1,360
Coefficient de variation	0,178	0,140	0,156	0,171	0,350	0,254	0,236
Asymétrie (Pearson)	-0,197	-0,024	-0,137	-0,521	-0,016	-0,207	-1,062
Asymétrie (Fisher)	-0,199	-0,025	-0,139	-0,526	-0,017	-0,209	-1,073
Asymétrie (Bowley)	1,000	-1,000	-1,000	-1,000	0,333	0,000	0,000
Aplatissement (Pearson)	-0,328	-0,401	-0,521	0,084	-0,850	-0,577	0,330
Aplatissement (Fisher)	-0,300	-0,375	-0,499	0,125	-0,839	-0,556	0,380
Ecart-type de la moyenne	0,078	0,062	0,071	0,079	0,123	0,098	0,108
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,321	5,409	5,562	5,617	4,150	4,648	5,527
Borne sup. de la moyenne (95%)	5,628	5,654	5,843	5,928	4,635	5,036	5,954
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type(Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,822	0,676	0,757	0,795	1,314	0,987	1,086
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Moyenne géométrique	5,383	5,476	5,630	5,678	4,082	4,667	5,530
Ecart-type géométrique	1,208	1,155	1,177	1,207	1,505	1,327	1,346
Moyenne harmonique	5,283	5,418	5,554	5,572	3,712	4,471	5,249

### Le plateau de carrière subjectif

## Annexes

Statistique	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
Nb. d'observations	158	158	158	158	158	158	158	158
Nb. de valeurs manquantes	0	0	0	0	0	0	0	0
Somme des poids	158	158	158	158	158	158	158	158
Minimum	1,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Maximum	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Eff. du minimum	1	2	3	11	16	10	14	6
Eff. du maximum	49	59	50	17	24	30	24	42
Amplitude	6,000	5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
1er Quartile	5,000	5,000	5,000	3,000	3,000	4,000	3,000	4,000
Médiane	6,000	6,000	6,000	5,000	4,000	5,000	4,000	5,500
3ème Quartile	7,000	7,000	7,000	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000
Somme	901,000	930,000	898,000	714,000	672,000	749,000	702,000	804,000
Moyenne	5,703	5,886	5,684	4,519	4,253	4,741	4,443	5,089
Variance (n)	1,589	1,253	1,444	2,794	3,594	3,192	3,373	3,055
Variance (n-1)	1,599	1,261	1,453	2,812	3,617	3,212	3,395	3,075
Ecart-type (n)	1,260	1,119	1,202	1,672	1,896	1,787	1,837	1,748
Ecart-type (n-1)	1,264	1,123	1,206	1,677	1,902	1,792	1,843	1,754
Coefficient de variation	0,221	0,190	0,211	0,370	0,446	0,377	0,413	0,344
Asymétrie (Pearson)	-1,134	-0,912	-0,709	-0,484	-0,137	-0,512	-0,305	-0,697
Asymétrie (Fisher)	-1,145	-0,921	-0,716	-0,489	-0,139	-0,517	-0,307	-0,704
Asymétrie (Bowley)	0,000	0,000	0,000	-0,333	0,333	0,000	0,333	0,000
Aplatissement (Pearson)	1,312	0,566	0,032	-0,541	-1,087	-0,705	-0,923	-0,553
Aplatissement (Fisher)	1,393	0,624	0,072	-0,519	-1,083	-0,689	-0,914	-0,532
Ecart-type de la moyenne	0,101	0,089	0,096	0,133	0,151	0,143	0,147	0,140
Borne inf. de la moyenne (95%)	5,504	5,710	5,494	4,255	3,954	4,459	4,154	4,813
Borne sup. de la moyenne (95%)	5,901	6,063	5,873	4,782	4,552	5,022	4,733	5,364
Ecart-type(Asymétrie (Fisher))	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193	0,193
Ecart-type(Aplatissement (Fisher))	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384	0,384
Ecart absolu moyen	0,997	0,898	1,009	1,383	1,617	1,495	1,563	1,443
Ecart absolu médian	1,000	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	2,000	1,500
Moyenne géométrique	5,510	5,756	5,531	4,084	3,708	4,265	3,928	4,660
Ecart-type géométrique	1,340	1,253	1,282	1,662	1,787	1,681	1,745	1,606
Moyenne harmonique	5,209	5,591	5,339	3,469	3,044	3,598	3,252	4,037

Annexes

**Annexe 23**

**Poids factoriels des items de mesure de l'analyse factorielle confirmatoire**

Variable latente	Variabes manifestes	Corrélations	Loadings	Communalité	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Esprit de compétition	COMP1	0,787	1,234	0,786	0,040	0,695	0,851
	COMP3	0,482	0,743	0,473	0,092	0,285	0,639
	COMP5	0,829	1,249	0,829	0,034	0,744	0,886
	COMP8	0,820	1,121	0,809	0,045	0,708	0,883
	COMP9	0,866	1,207	0,863	0,032	0,782	0,911
	COMP10	0,806	1,053	0,800	0,042	0,701	0,866
	COMP12	0,560	0,874	0,543	0,100	0,298	0,725
	COMP13	0,543	0,803	0,531	0,091	0,296	0,687
	COMP14	0,824	1,257	0,818	0,047	0,686	0,895
	COMP15	0,717	1,048	0,709	0,052	0,605	0,801
	COMP16	0,419	0,648	0,404	0,106	0,160	0,615
	COMP2R	0,592	0,883	0,589	0,065	0,456	0,704
	COMP4R	0,625	0,904	0,630	0,061	0,504	0,747
	COMP6R	-0,598	-0,884	-0,593	0,063	-0,725	-0,470
	COMP7R	0,604	0,946	0,605	0,070	0,452	0,729
COMP11R	0,693	1,055	0,696	0,062	0,562	0,802	
Estime de soi	ESTIM1	0,748	0,677	0,740	0,051	0,626	0,823
	ESTIM2	0,738	0,575	0,735	0,051	0,614	0,821
	ESTIM3	0,678	0,665	0,674	0,060	0,549	0,780
	ESTIM5	0,747	0,760	0,741	0,048	0,640	0,826
	ESTIM6	0,724	0,756	0,720	0,058	0,575	0,818
	ESTIM4R	0,531	0,816	0,522	0,094	0,320	0,685
	ESTIM7R	0,614	0,924	0,615	0,086	0,442	0,769
	ESTIM8R	0,678	1,020	0,680	0,061	0,558	0,782

Annexes

Variable latente	Variables manifestes	Corrélations	Loadings	Communalité	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Rigueur	RIG1	0,523	0,573	0,509	0,100	0,307	0,688
	RIG2	0,661	0,722	0,646	0,085	0,461	0,787
	RIG3	0,525	0,791	0,512	0,113	0,240	0,686
	RIG5	0,512	0,512	0,508	0,087	0,309	0,660
	RIG7	0,116	0,127	0,113	0,139	-0,157	0,395
	RIG8	-0,045	-0,064	-0,040	0,137	-0,295	0,206
	RIG10	0,478	0,561	0,470	0,090	0,222	0,623
	RIG12	0,610	0,655	0,611	0,060	0,470	0,722
	RIG14	0,436	0,479	0,436	0,088	0,242	0,589
	RIG4R	0,423	0,625	0,414	0,114	0,113	0,588
	RIG6R	0,427	0,691	0,420	0,112	0,161	0,611
	RIG9R	0,409	0,563	0,390	0,150	0,054	0,683
	RIG11R	0,073	0,111	0,066	0,150	-0,217	0,350
	RIG13R	0,605	0,703	0,594	0,076	0,407	0,730
	RIG15R	0,636	0,702	0,625	0,061	0,482	0,736
Efficacité personnelle	EFFIC1	0,728	0,708	0,721	0,046	0,612	0,799
	EFFIC3	0,629	0,489	0,629	0,055	0,506	0,717
	EFFIC6	0,472	0,420	0,474	0,085	0,305	0,629
	EFFIC7	0,485	0,478	0,482	0,085	0,309	0,656
	EFFIC2R	0,650	0,999	0,646	0,101	0,406	0,794
	EFFIC4R	0,546	0,672	0,545	0,089	0,352	0,696
	EFFIC5R	0,721	0,978	0,720	0,047	0,625	0,798

Annexes

Variable latente	Variables manifestes	Corrélations	Loadings	Communalité	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Effort	EFFORT1	0,660	0,721	0,657	0,048	0,552	0,743
	EFFORT2	0,890	0,949	0,889	0,020	0,844	0,924
	EFFORT3	0,851	0,864	0,851	0,028	0,791	0,904
	EFFORT4	0,826	0,784	0,826	0,031	0,756	0,878
	EFFORT5	0,853	0,810	0,851	0,033	0,772	0,909
Performance	PERF1	0,726	0,728	0,718	0,055	0,577	0,822
	PERF2	0,709	0,884	0,706	0,059	0,581	0,809
	PERF3	0,748	0,905	0,745	0,060	0,595	0,841
	PERF4	0,783	0,931	0,781	0,033	0,706	0,845
	PERF5	0,789	1,040	0,783	0,046	0,679	0,853
	PERF6	0,795	1,032	0,796	0,034	0,724	0,859

## Annexe 24

## Tableau de la validité discriminante du modèle conceptuel

Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) (Dimension 1) :

	PDCA	Estime de soi	Rigueur	Efficacité personnelle	Effort	Performance subjective	Moyenne Communalités (AVE)
PDCA	<b>1</b>	0,040	0,092	0,072	0,108	0,135	0,525
Estime de soi	0,040	<b>1</b>	0,255	0,241	0,196	0,193	0,467
Rigueur	0,092	0,255	<b>1</b>	0,158	0,226	0,249	0,392
Efficacité personnelle	0,072	0,241	0,158	<b>1</b>	0,359	0,207	0,451
Effort	0,108	0,196	0,226	0,359	<b>1</b>	0,275	0,672
Performance subjective	0,135	0,193	0,249	0,207	0,275	<b>1</b>	0,576
Moyenne Communalités (AVE)	0,525	0,467	0,392	0,451	0,672	0,576	<b>0</b>

Le logiciel met en les valeurs en gras lorsque le carré des corrélations entre les variables latentes n'est pas inférieur à la communalité (ce qui n'est pas le cas ici).

**Annexe 25****Résultats de la validité discriminante du modèle avec le plateau de carrière subjectif (PDCA)**

Validité discriminante (Corrélations carrées &lt; AVE) (Dimension 1) :

	PDCA	Plateau subj.	Interaction PDCA Perf subj.	Perf. subj.	Moyenne Communalités (AVE)
PDCA	<b>1</b>	0,088	<b>0,658</b>	0,140	0,526
Plateau subj.	0,088	<b>1</b>	<b>0,579</b>	0,079	0,531
Interaction Plateau-PDCA	<b>0,658</b>	<b>0,579</b>	<b>1</b>	0,134	0,543
Perf. subj.	0,140	0,079	0,134	<b>1</b>	0,574
Moyenne Communalités (AVE)	0,526	0,531	0,543	0,574	<b>0</b>

**Résultats de la validité discriminante du modèle avec le plateau de carrière subjectif (Rigueur)**

Validité discriminante (Corrélations carrées &lt; AVE) (Dimension 1) :

	Rigueur	Plateau subjectif	Interaction Rig Perf	Performance	Moyenne Communalités (AVE)
Rigueur	<b>1</b>	0,074	0,414	0,247	0,393
Plateau subjectif	0,074	<b>1</b>	<b>0,768</b>	0,080	0,514
Interaction Rig Perf	0,414	<b>0,768</b>	<b>1</b>	0,172	0,490
Performance	0,247	0,080	0,172	<b>1</b>	0,576
Moyenne Communalités (AVE)	0,393	0,514	0,490	0,576	<b>0</b>

**Annexe 25 (suite)****Résultats de la validité discriminante du modèle avec le plateau de carrière subjectif (Effort)**

Validité discriminante (Corrélations carrées &lt; AVE) (Dimension 1) :

	Effort	Plateau subjectif	Interaction Effort Perf. subj	Performance	Moyenne Communalités (AVE)
Effort	<b>1</b>	0,156		0,279	0,671
Plateau subjectif	0,156	<b>1</b>	<b>0,793</b>	0,077	0,520
Interaction Effort Plateau subj	0,502	<b>0,793</b>	<b>1</b>	0,159	0,610
Performance	0,279	0,077	0,159	<b>1</b>	0,578
Moyenne Communalités (AVE)	0,671	0,520	0,610	0,578	<b>0</b>

**Annexe 26****Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs performants et standards)****1 : vendeurs performants ; 2 : vendeurs standards**Performance subjective :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	6,224	5,750	5,829	5,921	5,618	6,013
2	5,622	5,232	5,146	5,122	4,805	5,195

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,000</b>
2	<b>0,000</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	41,056
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	39,380
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671

## Annexes

DDL	21
p-value	0,009
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,88%.

### Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,803	6,276	6,092	6,329	6,289
2	5,610	5,817	5,951	5,829	5,963

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,003</b>
2	<b>0,003</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 26 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	28,326
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	27,355
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,026
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 2,60%.

Esprit de compétition PDCA :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	5,289	5,263	4,566	4,895	5,132	4,250	3,829	4,539	4,645	5,066	5,382	4,474	4,816
2	4,841	4,951	4,549	4,756	4,951	4,232	3,805	4,524	4,805	5,244	5,244	4,549	4,768

## Annexes

### Annexe 26 (suite)

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,475
2	0,475	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	173,387
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	158,432
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268
DDL	91
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,01%.

Annexes

**Annexe 26 (suite)**

Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,447	5,645	5,579	5,605	5,395	5,566	5,711
2	5,354	5,256	4,768	5,390	5,183	5,512	5,476

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,035</b>
2	<b>0,035</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	33,994
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	32,384
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,259
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

## Annexes

### Annexe 26 (suite)

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 25,92%.

#### Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	6,000	6,105	6,013	5,592	5,618	5,342	4,803	5,855
2	5,878	5,927	5,768	5,476	5,220	5,329	4,744	5,463

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,182
2	0,182	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 26 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	39,215
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	37,102
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,418
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 41,80%.

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,789	5,803	4,842	5,013	6,092
2	5,183	5,280	3,976	4,683	5,415

**Annexe 26 (suite)**

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>&lt; 0,0001</b>
2	<b>&lt; 0,0001</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	20,924
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	20,207
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,164
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 16,41%.

**Annexe 27****Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs plafonnés et non-plafonnés)****1 : vendeurs non-plafonnés ; 2 : vendeurs plafonnés**Performance subjective :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	5,757	5,324	5,135	5,162	4,811	5,351
2	5,959	5,529	5,579	5,612	5,314	5,661

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,382
2	0,382	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

**Annexe 27 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	22,373
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	20,965
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671
DDL	21
p-value	0,461
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 46,11%.

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,676	5,730	5,730	5,784	5,919
2	5,711	6,132	6,107	6,157	6,182

## Annexes

### Annexe 27 (suite)

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,204
2	0,204	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	28,325
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	26,829
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,030
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 3,02%.

## Annexes

### Annexe 27 (suite)

#### Esprit de compétition PDCA :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	5,459	5,270	4,595	4,973	5,324	4,135	3,757	4,432	4,784	5,378	5,432	4,568	4,865
2	4,934	5,050	4,545	4,777	4,950	4,273	3,835	4,562	4,711	5,091	5,273	4,496	4,769

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,692
2	0,692	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	144,578
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	125,357
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268
DDL	91
p-value	0,010
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

**Annexe 27 (suite)**

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,99%.

Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,622	5,459	4,946	5,405	5,189	5,405	5,459
2	5,331	5,438	5,223	5,521	5,314	5,579	5,628

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,565
2	0,565	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 27 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

---

-2Log(M)	22,774
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	21,111
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,821
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 82,07%.

Annexes

**Annexe 27 (suite)**

Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	5,973	6,027	5,757	5,622	5,541	5,324	4,946	5,541
2	5,926	6,008	5,926	5,504	5,372	5,339	4,719	5,686

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,578
2	0,578	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	58,184
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	53,351
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,031
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

**Annexe 27 (suite)**

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est inférieur à 3,13%.

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,027	5,216	3,676	4,324	5,324
2	5,612	5,628	4,612	5,000	5,868

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1		<b>0,002</b>
2	<b>0,002</b>	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 27 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

---

-2Log(M)	17,451
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	16,529
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,348
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 34,78%.

Annexes

**Annexe 27 (suite)**

Plateau subjectif :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
1	6,243	6,270	6,000	5,027	4,946	5,459	5,027	5,703
2	5,537	5,769	5,587	4,364	4,041	4,521	4,264	4,901

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,026</b>
2	<b>0,026</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	96,305
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	88,307
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	< 0,0001
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

## Annexes

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,01%.

**Annexe 28****Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs  $\leq$  45 ans et  $>$  45 ans)**

**1 : vendeurs  $\leq$  45 ans ; 2 : vendeurs  $>$  45 ans**

Performance subjective :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	5,862	5,440	5,379	5,371	5,164	5,517
2	6,048	5,595	5,738	5,881	5,286	5,786

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,304
2	0,304	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 28 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	32,046
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	30,234
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671
DDL	21
p-value	0,087
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 8,74%.

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,681	5,991	5,957	6,069	6,078
2	5,762	6,167	6,190	6,071	6,238

**Annexe 28 (suite)**

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,699
2	0,699	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	29,156
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	27,774
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,023
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 2,30%.

Annexes

**Annexe 28 (suite)**

Esprit de compétition PDCA :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	5,095	5,069	4,603	4,819	5,078	4,216	3,724	4,560	4,819	5,181	5,405	4,526	4,767
2	4,952	5,190	4,429	4,833	4,929	4,310	4,071	4,452	4,476	5,095	5,048	4,476	4,857

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,216
2	0,216	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	127,332
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	112,128
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268
DDL	91
p-value	0,066
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

## Annexes

### Annexe 28 (suite)

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 6,58%.

#### Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,431	5,397	5,129	5,448	5,207	5,552	5,621
2	5,310	5,571	5,238	5,619	5,500	5,500	5,500

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,299
2	0,299	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 28 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	35,682
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	33,342
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,223
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 22,34%.

Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	6,000	6,043	5,888	5,526	5,414	5,509	4,724	5,560
2	5,762	5,929	5,881	5,548	5,405	4,857	4,905	5,905

## Annexes

### Annexe 28 (suite)

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,069
2	0,069	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	60,868
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	56,328
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,017
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 1,67%.

Annexes

**Annexe 28 (suite)**

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,466	5,509	4,259	4,759	5,681
2	5,500	5,595	4,762	5,071	5,905

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,475
2	0,475	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

**Annexe 28 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	17,456
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	16,628
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,342
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 34,16%.

Plateau subjectif :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
1	5,621	5,802	5,629	4,517	4,474	4,888	4,638	5,060
2	5,929	6,119	5,833	4,524	3,643	4,333	3,905	5,167

## Annexes

### Annexe 28 (suite)

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,068
2	0,068	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	35,246
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	32,617
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,630
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 63,03%.

## Annexe 29A

Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs performants  $\leq 45$  ans et  $> 45$  ans)1 : vendeurs  $\leq 45$  ans ; 2 : vendeurs  $> 45$  ansPerformance subjective :

Moyennes par classe

:

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	6,175	5,825	5,772	5,754	5,596	5,930
2	6,368	5,526	6,000	6,421	5,684	6,263

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,161
2	0,161	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  
alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	51,654
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	45,098
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671
DDL	21
p-value	0,002
alpha	0,05

**Annexe 29A (suite)**

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,17%.

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,719	6,211	6,000	6,281	6,228
2	6,053	6,474	6,368	6,474	6,474

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,858
2	0,858	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

Le test n'a pas pu être calculé car au moins l'un des déterminants des matrices de covariance intra-classe est nul

Annexes

**Annexe 29A (suite)**

Esprit de compétition PDCA :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	5,193	5,211	4,579	4,860	5,088	4,246	3,789	4,579	4,684	5,070	5,491	4,316	4,596
2	5,579	5,421	4,526	5,000	5,263	4,263	3,947	4,421	4,526	5,053	5,053	4,947	5,474

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2	
1			<b>0,028</b>
2	<b>0,028</b>		1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	156,329
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	114,414
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268
DDL	91
p-value	0,049
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 4,90%.

**Annexe 29A (suite)**Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,474	5,561	5,421	5,596	5,211	5,632	5,702
2	5,368	5,895	6,053	5,632	5,947	5,368	5,737

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2	
1			<b>0,024</b>
2	<b>0,024</b>		1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  
alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	35,644
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	30,395
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,345
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 34,46%.

**Annexe 29A (suite)**Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	6,105	6,158	6,053	5,561	5,579	5,544	4,842	5,754
2	5,684	5,947	5,895	5,684	5,737	4,737	4,684	6,158

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,130
2	0,130	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  
alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	52,648
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	43,829
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,173
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 17,35%.

**Annexe 29A (suite)**Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,807	5,807	4,684	4,982	6,018
2	5,737	5,789	5,316	5,105	6,316

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2	
1			0,551
2	0,551		1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  
alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	31,090
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	27,779
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,023
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 2,30%.

**Annexe 29A (suite)**Plateau subjectif :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
1	5,439	5,684	5,526	4,491	4,263	4,614	4,474	4,965
2	5,895	6,316	5,737	4,421	2,895	3,737	3,000	4,579

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1		
2	<b>0,008</b>	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  
alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	66,763
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	55,581
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,020
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 1,96%.

## Annexe 29B

Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs performants  $\leq 45$  ans et  $> 45$  ans)

1 : vendeurs  $\leq 45$  ans ; 2 : vendeurs  $> 45$  ans

Performance subjective :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	5,559	5,068	5,000	5,000	4,746	5,119
2	5,783	5,652	5,522	5,435	4,957	5,391

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,244
2	0,244	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	57,011
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	50,947
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671
DDL	21
p-value	0,000
alpha	0,05

**Annexe 29B (suite)**

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,03%.

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,644	5,780	5,915	5,864	5,932
2	5,522	5,913	6,043	5,739	6,043

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1		0,727
2	0,727	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	34,701
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	31,604
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15

**Annexe 29B (suite)**

p-value	0,007
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,73%.

Esprit de compétition PDCA

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	5,000	4,932	4,627	4,780	5,068	4,186	3,661	4,542	4,949	5,288	5,322	4,729	4,932
2	4,435	5,000	4,348	4,696	4,652	4,348	4,174	4,478	4,435	5,130	5,043	4,087	4,348

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1		
2		

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	158,151
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	122,617
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268

**Annexe 29B (suite)**

DDL	91
p-value	0,015
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 1,52%.

Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,390	5,237	4,847	5,305	5,203	5,475	5,542
2	5,261	5,304	4,565	5,609	5,130	5,609	5,304

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,500
2	0,500	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 29B (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	52,478
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	46,002
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,017
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 1,74%.

Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	5,898	5,932	5,729	5,492	5,254	5,475	4,610	5,373
2	5,826	5,913	5,870	5,435	5,130	4,957	5,087	5,696

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,471
2	0,471	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 29B (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	74,810
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	64,310
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,003
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H0, et retenir l'hypothèse alternative Ha.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,26%.

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,136	5,220	3,847	4,542	5,356
2	5,304	5,435	4,304	5,043	5,565

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,575
2	0,575	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

**Annexe 29B (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	24,115
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	21,963
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,109
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 10,88%.

Plateau subjectif :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
1	5,797	5,915	5,729	4,542	4,678	5,153	4,797	5,153
2	5,957	5,957	5,913	4,609	4,261	4,826	4,652	5,652

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,370
2	0,370	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 29B (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

---

-2Log(M)	73,148
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	62,881
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,004
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Étant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,36%.

**Annexe 30****Résultats détaillés des comparaisons de moyennes (vendeurs performants plafonnés et autres vendeurs)****1 : autres vendeurs ; 2 : vendeurs performants plafonnés**Performance subjective :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PERF1	PERF2	PERF3	PERF4	PERF5	PERF6
1	5,696	5,293	5,185	5,207	4,880	5,304
2	6,212	5,742	5,879	5,924	5,636	5,985

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,002</b>
2	<b>0,002</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

**Annexe 30 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	41,041
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	39,305
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	32,671
DDL	21
p-value	0,009
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,90%.

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,609	5,870	5,957	5,891	6,011
2	5,833	6,273	6,106	6,318	6,273

## Annexes

### Annexe 30 (suite)

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,038</b>
2	<b>0,038</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	33,090
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	31,916
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,007
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,66%.

Esprit de compétition PDCA :

Annexes

**Annexe 30 (suite)**

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	COMP1	COMP5	COMP8	COMP9	COMP10	COMP12	COMP13	COMP14	COMP15	COMP2R	COMP4R	COMP7R	COMP11R
1	4,978	5,033	4,511	4,783	5,000	4,196	3,728	4,478	4,761	5,304	5,370	4,554	4,772
2	5,167	5,197	4,621	4,879	5,091	4,303	3,939	4,606	4,682	4,955	5,227	4,455	4,818

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1		0,768
2	0,768	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	153,440
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	139,729
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	114,268
DDL	91
p-value	0,001
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification alpha=0,05, on doit rejeter

Annexes

**Annexe 30 (suite)**

l'hypothèse nulle  $H_0$ , et retenir l'hypothèse alternative  $H_a$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,08%.

Rigueur :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	RIG1	RIG2	RIG3	RIG5	RIG12	RIG13R	RIG15R
1	5,435	5,348	4,891	5,446	5,152	5,489	5,478
2	5,348	5,576	5,530	5,561	5,470	5,606	5,742

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,056
2	0,056	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	26,530
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	25,228
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	41,337
DDL	28
p-value	0,615
alpha	0,05

**Annexe 30 (suite)**

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 61,54%.

Estime de soi :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	ESTIM1	ESTIM2	ESTIM3	ESTIM5	ESTIM6	ESTIM4R	ESTIM7R	ESTIM8R
1	5,924	5,978	5,804	5,522	5,315	5,370	4,793	5,489
2	5,955	6,061	6,000	5,545	5,545	5,288	4,742	5,879

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	0,342
2	0,342	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

**Annexe 30 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	44,160
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	41,694
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,237
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est de 23,69%.

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,217	5,337	3,967	4,685	5,457
2	5,833	5,803	4,985	5,061	6,136

**Annexe 30 (suite)**

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>&lt; 0,0001</b>
2	<b>&lt; 0,0001</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	15,150
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	14,612
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,480
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil alpha=0,05, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 47,97%.

Plateau subjectif :

Annexes

**Annexe 30 (suite)**

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	PLATAU5	PLATAU6	PLATAU7	PLATAU8	PLATAU1R	PLATAU2R	PLATAU3R	PLATAU4R
1	5,902	5,989	5,870	4,652	4,641	5,098	4,848	5,413
2	5,424	5,742	5,424	4,333	3,712	4,242	3,879	4,636

p-value pour les distances de Fisher :

	1	2
1	1	<b>0,050</b>
2	<b>0,050</b>	1

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,05*

**Annexe 30 (suite)**

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	63,481
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	59,938
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	50,998
DDL	36
p-value	0,007
alpha	0,05

Interprétation du test :

H<sub>0</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

H<sub>a</sub> : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification  $\alpha=0,05$ , on doit rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub>, et retenir l'hypothèse alternative H<sub>a</sub>.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H<sub>0</sub> alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,74%.

**Annexe 31****Comparaisons des moyennes par secteur d'activité**Assurances vs. PGC :

## Performance subjective

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,945
F (Valeur observée)	1,098
F (Valeur critique)	2,179
DDL1	6
DDL2	114
p-value	0,368
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 36,78%.

## Esprit de compétition PDCA

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,920
F (Valeur observée)	0,715
F (Valeur critique)	1,813
DDL1	13
DDL2	107
p-value	0,745
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 74,48%.

## Effort

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,993
F (Valeur observée)	0,169
F (Valeur critique)	2,293
DDL1	5
DDL2	115
p-value	0,974
alpha	0,05

**Annexe 31 (suite)**

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 97,37%.

## Efficacité personnelle

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,981
F (Valeur observée)	0,439
F (Valeur critique)	2,293
DDL1	5
DDL2	115
p-value	0,821
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 82,05%.

## Rigueur

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,974
F (Valeur observée)	0,438
F (Valeur critique)	2,092
DDL1	7
DDL2	113
p-value	0,876
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 87,62%.

## Estime de soi

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,928
F (Valeur observée)	1,083

**Annexe 31 (suite)**

F (Valeur critique)	2,022
DDL1	8
DDL2	112
p-value	0,380
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 38,00%.

Assurances vs. B2B :

## Performance subjective

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,993
F (Valeur observée)	0,117
F (Valeur critique)	2,193
DDL1	6
DDL2	98
p-value	0,994
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 99,41%.

## Esprit de compétition PDCA

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,881
F (Valeur observée)	0,947
F (Valeur critique)	1,829
DDL1	13
DDL2	91
p-value	0,509
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

**Annexe 31 (suite)**

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 50,90%.

## Effort

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,901
F (Valeur observée)	2,171
F (Valeur critique)	2,306
DDL1	5
DDL2	99
p-value	0,063
alpha	0,05

Interprétation du test :

$H_0$  : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

$H_a$  : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 6,33%.

## Efficacité personnelle

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,924
F (Valeur observée)	1,622
F (Valeur critique)	2,306
DDL1	5
DDL2	99
p-value	0,161
alpha	0,05

Interprétation du test :

$H_0$  : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

$H_a$  : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 16,12%.

## Rigueur

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,947
F (Valeur observée)	0,771
F (Valeur critique)	2,105
DDL1	7
DDL2	97
p-value	0,613

**Annexe 31 (suite)**


---

alpha 0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 61,28%.

Estime de soi

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

---

Lambda	0,950
F (Valeur observée)	0,632
F (Valeur critique)	2,036
DDL1	8
DDL2	96
p-value	0,749
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 74,93%.

B2B vs. PGC :

Performance subjective

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

---

Lambda	0,929
F (Valeur observée)	1,050
F (Valeur critique)	2,210
DDL1	6
DDL2	83
p-value	0,399
alpha	0,05

---

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 39,92%.

**Annexe 31 (suite)**

## Esprit de compétition PDCA

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,816
F (Valeur observée)	1,315
F (Valeur critique)	1,851
DDL1	13
DDL2	76
p-value	0,223
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 22,29%.

## Effort

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,933
F (Valeur observée)	1,214
F (Valeur critique)	2,323
DDL1	5
DDL2	84
p-value	0,310
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 30,98%.

## Efficacité personnelle

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,894
F (Valeur observée)	1,991
F (Valeur critique)	2,323
DDL1	5
DDL2	84
p-value	0,088
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

**Annexe 31 (suite)**

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 8,82%.

**Rigueur**

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,943
F (Valeur observée)	0,706
F (Valeur critique)	2,123
DDL1	7
DDL2	82
p-value	0,667
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 66,68%.

**Estime de soi**

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,916
F (Valeur observée)	0,933
F (Valeur critique)	2,055
DDL1	8
DDL2	81
p-value	0,494
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 49,39%.

**Annexe 32****Comparaison des moyennes par secteur d'activité selon la performance objective**Assurances vs. PGC : vendeurs Performants

Performance subjective :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,882
F (Valeur observée)	1,334
F (Valeur critique)	2,254
DDL1	6
DDL2	60
p-value	0,256
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 25,63%.

Esprit de compétition PDCA :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,779
F (Valeur observée)	1,156
F (Valeur critique)	1,910
DDL1	13
DDL2	53
p-value	0,337
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 33,69%.

## Annexes

Effort :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,937
F (Valeur observée)	0,827
F (Valeur critique)	2,366
DDL1	5
DDL2	61
p-value	0,536
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 53,55%.

Efficacité personnelle :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,958
F (Valeur observée)	0,535
F (Valeur critique)	2,366
DDL1	5
DDL2	61
p-value	0,749
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 74,86%.

Rigueur :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,889
F (Valeur observée)	1,055
F (Valeur critique)	2,169
DDL1	7
DDL2	59
p-value	0,404
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

Ha : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

## Annexes

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 40,36%.

Estime de soi :

Test du Lambda de Wilks (approximation de Rao) :

Lambda	0,829
F (Valeur observée)	1,491
F (Valeur critique)	2,103
DDL1	8
DDL2	58
p-value	0,181
alpha	0,05

Interprétation du test :

$H_0$  : Les vecteurs moyens des 2 classes sont égaux.

$H_a$  : Au moins l'un des vecteurs moyens est différent d'un autre.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$ .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle  $H_0$  alors qu'elle est vraie est de 18,05%.

### Assurances vs. B2B : vendeurs Standards

1 : Assurances ; 3 : B2B

Effort :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFORT1	EFFORT2	EFFORT3	EFFORT4	EFFORT5
1	5,553	6,105	6,158	5,868	6,211
3	5,786	5,607	5,786	5,857	5,750

p-value pour les distances de Fisher :

	1	3
1		<b>0,039</b>
3	<b>0,039</b>	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$*

Test de Box (Approximation asymptotique du  $\chi^2$ ) :

-2Log(M)	24,837
$\chi^2$ (Valeur observée)	22,698
$\chi^2$ (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,091

alpha

0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 9,08%.

Efficacité personnelle :

Moyennes par classe :

Classe \ Variable	EFFIC1	EFFIC3	EFFIC2R	EFFIC4R	EFFIC5R
1	5,263	5,316	3,974	5,079	5,579
3	5,071	5,286	3,964	4,107	5,393

p-value pour les distances de Fisher :

	1	3
1		<b>0,013</b>
3	<b>0,013</b>	

*Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil  $\alpha=0,05$* Test de Box (Approximation asymptotique du khi<sup>2</sup>) :

-2Log(M)	16,994
Khi <sup>2</sup> (Valeur observée)	15,530
Khi <sup>2</sup> (Valeur critique)	24,996
DDL	15
p-value	0,414
alpha	0,05

Interprétation du test :

H0 : Les matrices de covariance intra-classe sont égales.

Ha : Les matrices de covariance intra-classe sont différentes.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil  $\alpha=0,05$ , on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H0.

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 41,39%.

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Antécédents des composants de la motivation du vendeur pour les caractéristiques individuelles (source : Cron et al., 1998) .....	36
Tableau 2 : Les typologies de définition de la performance .....	58
Tableau 3 : Les différences entre la mesure du résultat et la mesure du comportement.....	64
Tableau 4 : Présentation et définition des traits Big Five .....	83
Tableau 5 : Synthèse de la structure de la rigueur.....	99
Tableau 6 : Modèle de développement de carrière de Super, selon la terminologie adaptée par Cron (1984) pour les vendeurs .....	129
Tableau 7 : Le modèle de développement d'époque de vie de Levinson .....	130
Tableau 8 : Typologie des personnalités de Holland (source : Robbins et DeCenzo, 2006) :	131
Tableau 9 : Les sources organisationnelles et personnelles du plateau de carrière.....	145
Tableau 10 : Typologie des différents types de plafonnement (Cerdin et al., 2003) .....	148
Tableau 11 : Quatre types de plafonnement (Roger et Tremblay, 1998).....	149
Tableau 12 : Situations de plateau de carrière : Types et terminologies.....	150
Tableau 13 : Quatre types de réactions individuelles face au plafonnement .....	151
Tableau 14 : Modèle des carrières managériales de Ference et al., 1977 .....	153
Tableau 15 : Situation de plateau et performance : Age, performance et effort .....	157
Tableau 16 : Caractéristiques de l'échantillon de la recherche qualitative exploratoire .....	166
Tableau 17 : Thématiques des entretiens .....	168
Tableau 18 : Matrice d'intersection Missions-Tâches & Catégories (nombre d'unités de texte codées pour le 1er chiffre et, nombre de documents codés pour le 2ème chiffre .....	175
Tableau 19 : Matrice d'intersection Facteurs explicatifs de la performance & Catégorie .....	177
Tableau 20 : Matrice d'intersection Caractéristiques personnelles & Catégorie.....	182
Tableau 21 : Cooccurrences des caractéristiques personnelles (nombre d'unités de texte) ...	187
Tableau 22 : Matrice d'intersection Supervision & Catégorie .....	188

Tableau 23 : Matrice d'intersection Carrière & Catégorie .....	189
Tableau 24 : Matrice d'intersection Plateau de carrière & Catégorie.....	191
Tableau 25 : L'opérationnalisation de la performance concernant les vendeurs.....	212
Tableau 26 : Synthèse des instruments de mesure mobilisés.....	220
Tableau 27 : Composition de l'échantillon de convenance du pré-test .....	226
Tableau 28 : Présentation de la qualité des données .....	227
Tableau 29 : Test de spécificité et indice KMO de l'échelle de mesure de la performance subjective.....	234
Tableau 30 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de la performance subjective .....	235
Tableau 31 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de la performance subjective .....	235
Tableau 32 : Indice KMO et test de spécificité de Bartlette pour l'échelle de l'effort .....	236
Tableau 33 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'effort .....	237
Tableau 34 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'effort .....	237
Tableau 35 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour l'esprit de compétition .....	238
Tableau 36 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition ....	239
Tableau 37 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition .....	239
Tableau 38 : Matrice de corrélation factorielle de l'esprit de compétition.....	240
Tableau 39 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'esprit de compétition (rotation oblique) .....	241
Tableau 40 : Indice KMO et test de spécificité de Bartlett pour l'échelle de la rigueur .....	242
Tableau 41 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de la rigueur.....	243
Tableau 42 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de la rigueur.	244
Tableau 43 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de la rigueur .....	245

Tableau 44 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de la rigueur (rotation oblique).....	245
Tableau 45 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour l'estime de soi.....	246
Tableau 46 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'estime de soi.....	247
Tableau 47 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'estime de soi.....	247
Tableau 48 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de l'estime de soi.....	248
Tableau 49 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de la rigueur (rotation oblique).....	248
Tableau 50 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlette pour l'échelle de l'efficacité personnelle.....	249
Tableau 51 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle....	250
Tableau 52 : Qualité de représentation et poids factoriel des items de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle.....	250
Tableau 53 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle.....	251
Tableau 54 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure de l'efficacité personnelle (rotation oblique).....	251
Tableau 55 : Indice KMO et test de sphéricité de Bartlett pour le plateau de carrière subjectif.....	252
Tableau 56 : Variance totale expliquée de l'échelle de mesure du plateau subjectif.....	253
Tableau 57 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure du plateau subjectif.....	254
Tableau 58 : Matrice de corrélation factorielle de l'échelle de mesure du plateau subjectif..	254
Tableau 59 : Qualité de représentation et poids factoriels des items de l'échelle de mesure du plateau subjectif (rotation oblique).....	255
Tableau 60 : Synthèse de la fiabilité des instruments de mesure.....	256
Tableau 61 : Critères d'évaluation de la performance des vendeurs de l'échantillon.....	262

Tableau 62 : Synthèse du suivi du terrain de la recherche principale .....	263
Tableau 63 : Caractéristiques de l'échantillon total.....	264
Tableau 64 : Caractéristiques de l'échantillon pour les vendeurs performants .....	265
Tableau 65 : Caractéristiques de l'échantillon pour les vendeurs standards .....	266
Tableau 66 : Caractéristiques de l'échantillon pour l'expérience du métier de vendeur, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau de formation initiale.....	266
Tableau 67 : Comparaison entre l'approche PLS et l'approche ASC (source : Guizani, 2008) .....	275
Tableau 68 : Critères de validité retenus pour les échelles de mesure.....	282
Tableau 69 : Qualité de l'ajustement du modèle global .....	283
Tableau 70 : Tableau synthétique de l'analyse factorielle confirmatoire.....	284
Tableau 71 : Influence de l'esprit de compétition sur l'estime de soi.....	285
Tableau 72 : Influence de l'esprit de compétition, de l'estime de soi et de la rigueur sur l'efficacité personnelle.....	286
Tableau 73 : Influence de l'efficacité personnelle sur l'effort .....	287
Tableau 74 : Influence des variables sur la performance subjective.....	288
Tableau 75 : Validation des hypothèses concernant les liens des variables du modèle conceptuel.....	289
Tableau 76 : Matrice de corrélation des variables du modèle conceptuel .....	289
Tableau 77 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de l'esprit de compétition.....	295
Tableau 78 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et l'esprit de compétition.....	295
Tableau 79 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective.....	296
Tableau 80 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'esprit de compétition et la performance subjective .....	297

Tableau 81 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective .....	297
Tableau 82 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de la rigueur.....	298
Tableau 83 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et la rigueur.....	298
Tableau 84 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre la rigueur et la performance subjective .....	299
Tableau 85 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre la rigueur et la performance subjective .....	300
Tableau 86 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective .....	301
Tableau 87 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif modérateur de l'effort .....	301
Tableau 88 : Tableau synthétique de l'analyse confirmatoire pour le plateau de carrière subjectif et l'effort .....	302
Tableau 89 : Modération du plateau de carrière subjectif dans la relation entre l'effort et la performance subjective .....	302
Tableau 90 : Ajustement du modèle avec le plateau subjectif comme variable modératrice de la relation entre l'effort et la performance subjective.....	303
Tableau 91 : Influence de l'esprit de compétition, de la rigueur, de l'effort et du plateau subjectif sur la performance subjective .....	304
Tableau 92 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à la performance objective .....	308
Tableau 93 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plateau de carrière objectif.....	309
Tableau 94 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge.....	311
Tableau 95 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge pour les vendeurs performants.....	315

Tableau 96 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué à l'âge pour les vendeurs standards .....	317
Tableau 97 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plafonnement objectif pour les vendeurs performants ...	319
Tableau 98 : Tests de significativité, après permutation, de la différence entre les liens structurels du modèle, appliqué au plafonnement objectif pour les vendeurs standards .....	321
Tableau 99 : Première synthèse des résultats obtenus.....	324
Tableau 100 : Validation intermédiaire des hypothèses du modèle conceptuel .....	326
Tableau 101 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs performants et standards .....	328
Tableau 102 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs non-plafonnés et plafonnés ....	331
Tableau 103 : Comparaison de moyennes vendeurs $\leq 45$ ans et vendeurs $> 45$ ans.....	334
Tableau 104 : Comparaison de moyennes vendeurs performants $\leq 45$ ans et $> 45$ ans.....	335
Tableau 105 : Comparaison de moyennes vendeurs standards $\leq 45$ ans et $> 45$ ans.....	338
Tableau 106 : Comparaison de moyennes pour les vendeurs performants plafonnés et les autres vendeurs (performants non-plafonnés et standards non-plafonnés et plafonnés).....	339
Tableau 107 : Validation finale des hypothèses du modèle conceptuel.....	343
Tableau 108 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs Assurances et B2B.....	344
Tableau 109 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs Assurances et PGC .....	345
Tableau 110 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs B2B et PGC.....	346
Tableau 111 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs PGC et Assurances pour les vendeurs performants.....	349
Tableau 112 : Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité. La comparaison des secteurs B2B et Assurances pour les vendeurs standards .....	350
Tableau 113 : Comparaison de moyennes vendeurs standards des secteurs Assurances et B2B .....	353

## Liste des figures

Figure 1 : Le modèle des déterminants de la performance du vendeur de Walker, Churchill et Ford .....	24
Figure 2: Modèle WCF amendé partiellement des études réalisées.....	39
Figure 3 : La structure hiérarchique de la personnalité.....	84
Figure 4 : Analyse du parcours des structures causales .....	115
Figure 5 : Les relations entre les traits de personnalité entre eux et entre l'effort et la performance.....	121
Figure 6 : Diagramme des six types professionnels de Holland .....	132
Figure 7 : Identification des outils informatisés pour l'analyse des données qualitatives.....	170
Figure 8 : Arborescence des variables signalétiques.....	172
Figure 9 : Arborescence des variables explicatives .....	173
Figure 10 : Modèle conceptuel issu de la revue de littérature à confirmer .....	194
Figure 11 : Modèle conceptuel à tester .....	280
Figure 12 : Liens structurels du modèle conceptuel.....	290
Figure 13 : Liens structurels du modèle conceptuel en intégrant la variable modératrice.....	306

## Table des matières

<b>Problématique de la recherche.....</b>	<b>20</b>
<b>Chapitre I : Les déterminants de la performance du vendeur : un modèle conceptuel fondateur .....</b>	<b>23</b>
1.1. Le modèle de Walker-Churchill-Ford (WCF).....	24
1.1.1. La performance .....	25
1.1.2. La motivation .....	26
1.1.3. Les variables personnelles, organisationnelles et environnementales.....	30
1.1.4. Les perceptions de rôle.....	30
1.1.5. L’aptitude .....	31
1.1.6. Le savoir-faire .....	32
1.1.7. Les récompenses .....	33
1.1.8. La satisfaction .....	33
1.1.9. Bref aperçu des théories de la motivation .....	34
1.2. Revue élémentaire de la recherche sur les déterminants de la performance .....	36
1.3. Nouvelles approches de recherche .....	40
1.3.1. L’effort.....	40
1.3.2. Les traits de personnalité.....	42
<b>Chapitre II : La performance et l’évaluation de la performance du vendeur.....</b>	<b>46</b>
2.1. Définition de la performance.....	47
2.1.1. La performance en psychologie organisationnelle.....	47
2.1.2. La performance en sciences de gestion .....	50
2.2. La mesure de la performance .....	61
2.2.1. La mesure objective de la performance.....	61
2.2.2. La mesure subjective de la performance .....	62
2.2.3. L’arbitrage entre mesure objective et mesure subjective .....	64
2.2.4. Des approches alternatives .....	67
2.2.5. L’évaluation de la performance.....	68
2.3. Le mode d’évaluation de la performance .....	69
2.3.1. Les différents types d’évaluateurs.....	69
2.4. Les biais d’évaluation de la performance .....	73
2.4.1. La règle de procédure et la justice procédurale.....	73
2.4.2. Le processus d’information .....	74
2.4.3. La perspective hédoniste .....	74

2.4.4. La théorie de l'attribution.....	74
2.4.5. Le feedback du superviseur.....	75
2.5. Conclusion.....	76
<b>Chapitre III : Les traits de personnalité du vendeur .....</b>	<b>78</b>
3.1. Les traits généraux de personnalité Big Five et Type A.....	81
3.1.1. Les traits de personnalité Big Five.....	81
3.1.2. Les traits de personnalité Type A.....	89
3.2. L'esprit de compétition.....	93
3.2.1. L'esprit de compétition « externalisé ».....	93
3.2.2. L'esprit de compétition « internalisé ».....	94
3.3. La rigueur.....	99
3.4. L'estime de soi.....	105
3.5. L'efficacité personnelle.....	110
3.6. Conclusion.....	120
<b>Chapitre IV : Le plateau de carrière .....</b>	<b>125</b>
4.1. La notion de carrière.....	126
4.1.1. La théorie de Super.....	126
4.1.2. La théorie de Holland.....	131
4.1.3. La théorie de Schein.....	133
4.2. Le concept de plateau de carrière.....	137
4.2.1. Définitions du plateau de carrière.....	138
4.2.2. Les sources du plateau de carrière.....	141
4.3. Les typologies de plateau de carrière.....	146
4.3.1. Les typologies de plateau de carrière.....	146
4.3.2. Les réactions face au plateau de carrière.....	150
4.4. Plateau de carrière et performance.....	152
4.4.1. Situation de plateau et performance.....	152
4.4.2. Age et performance.....	155
4.4.3. Phase de carrière et performance.....	155
4.5. Conclusion.....	159
<b>Chapitre V : Recherche qualitative exploratoire, modèle conceptuel et hypothèses de recherche .....</b>	<b>161</b>
5.1. Analyse qualitative exploratoire.....	162
5.1.1. Choix méthodologiques.....	162
5.1.2. L'échantillon.....	163
5.1.3. Le guide d'entretien.....	167

5.1.4. Le déroulement des entretiens.....	169
5.1.5. Analyse des données et résultats .....	170
5.1.5.1. La perception du rôle.....	175
5.1.5.2. Facteurs explicatifs de la performance .....	176
5.1.5.3. Les caractéristiques personnelles .....	181
5.1.5.4. La supervision .....	188
5.1.5.5. La carrière du vendeur.....	189
5.1.5.6. Le plateau de carrière .....	191
5.2. Modèle conceptuel et hypothèses de recherche.....	194
5.3. Conclusion de la première partie.....	199

**Chapitre VI : La construction du matériel expérimental et le choix des échelles de mesure ..... 206**

6.1. Le choix de la population étudiée.....	207
6.2. Définition des variables.....	210
6.3. Le choix des échelles de mesure et l’opérationnalisation des variables.....	212
6.3.1. La performance .....	212
6.3.2. L’esprit de compétition .....	216
6.3.3. L’effort .....	216
6.3.4. L’efficacité personnelle.....	217
6.3.5. La rigueur .....	217
6.3.6. L’estime de soi .....	218
6.3.7 Le plateau de carrière .....	219
6.4. Le développement du questionnaire.....	221
6.4.1. Le processus de traduction .....	221
6.4.2. La validation du questionnaire par des experts .....	222
6.4.3. Le questionnaire finalisé .....	223
6.5. Le pré-test et la qualité des instruments de mesure .....	225
6.5.1. L’échantillon-test et l’administration du questionnaire.....	225
6.5.2. Le recueil des résultats .....	226
6.5.3. La qualité des données .....	226
6.5.4. Les qualités psychométriques des instruments de mesure .....	231
6.5.4.1. La performance subjective .....	234
6.5.4.2. L’effort .....	236
6.5.4.3. L’esprit de compétition.....	238
6.5.4.4. La rigueur .....	242
6.5.4.5. L’estime de soi .....	246

6.5.4.6. L'efficacité personnelle .....	249
6.5.4.7. Le plateau de carrière subjectif.....	252
6.6. Conclusion.....	256
<b>Chapitre VII : Les résultats de la recherche et les implications managériales .....</b>	<b>257</b>
7.1. Les conditions expérimentales de la recherche .....	258
7.1.1. Définition de l'échantillon .....	258
7.1.2. Sélection, caractéristiques sociologiques et taille de l'échantillon.....	262
7.2. La qualité des données collectées.....	273
7.3. Analyses et tests des hypothèses .....	275
7.3.1. L'approche PLS.....	275
7.3.2. Ajustement et description du modèle global .....	278
7.3.2.1. Les poids factoriels des items des variables de mesure.....	279
7.3.2.2. La qualité de l'ajustement du modèle global.....	280
7.3.2.3. Fiabilité des instruments de mesure, validité convergente et validité discriminante..	283
7.3.3. Test des hypothèses de la recherche et validation du modèle conceptuel .....	284
7.3.3.1. Résultats de l'analyse des influences des variables entre elles.....	285
7.3.4. Résultat des analyses des variables modératrices.....	294
7.3.4.1. Le plateau de carrière subjectif et l'esprit de compétition.....	295
7.3.4.2. Le plateau de carrière subjectif et la rigueur .....	298
7.3.4.3. Le plateau de carrière subjectif et l'effort .....	301
7.3.5. L'incidence de la performance objective et du plateau de carrière objectif.....	307
7.3.5.1. L'incidence de la performance objective.....	307
7.3.5.2. L'incidence du plafonnement objectif.....	309
7.3.5.3. L'incidence de l'âge .....	311
7.3.5.4. L'incidence de l'âge au sein des deux catégories de vendeurs.....	315
7.3.5.5. L'incidence du plafonnement au sein des deux catégories de vendeurs .....	319
7.3.5.6. Une première synthèse des résultats obtenus .....	324
7.3.5.7. Analyse multi-groupes appliquée aux variables endogènes et exogènes .....	326
7.3.5.8. Le modèle conceptuel appliqué au secteur d'activité.....	343
<b>Conclusion générale, implications managériales, apports, limites et voies de recherche</b> .....	<b>356</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>357</b>
Un modèle conceptuel de déterminants de la performance du vendeur .....	357
Comparaison des vendeurs performants et des vendeurs standards .....	358
Un nouveau regard sur la performance .....	360
Une nouvelle approche du plafonnement.....	364

Les apports théoriques et les apports méthodologiques .....	366
Les apports théoriques.....	366
Les apports méthodologiques.....	367
Les implications managériales .....	368
Le management de la performance .....	368
Les vendeurs.....	372
La gestion du plateau de carrière.....	374
Les limites de la recherche .....	377
Les voies de recherche .....	378
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>563</b>
Liste des figures .....	569
Table des matières .....	570

Vu : le Président du Jury

Vu : les membres du Jury

M.....

M.....

M.....

M.....

M.....

Vu et permis d'imprimer : le Président de l'Université Panthéon-Assas (Paris II)  
Droit-Economie-Sciences sociales