

## Colloque International de Recherche en Economie et en Gestion

(CIREG 2016 - Marrakech)  
Mai 12-14, Marrakech, MAROC

### Proposition de communication

#### Performance des vendeurs en plafonnement de carrière : rôle de la récompense

Samir SALEK

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier  
samir.salek@gmail.com

Fatima Ezzahra SIRAGI

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier  
f.siragi@gmail.com

Zakaria MAGHNAOUI

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier  
maghnaoui932@gmail.com

Professeur Habiba BENSASSI

Laboratoire LRMC – ENCG Settat – Université Hassan Premier  
hbnprof@gmail.com

#### Résumé :

*Cette communication a pour objet la présentation d'une recherche exploratoire sur le concept de la récompense de la performance des vendeurs dans le secteur des produits de grande consommation. S'appuyant sur des entretiens compréhensifs et une analyse des CV, l'étude met en relief l'importance de la récompense monétaire pour les vendeurs comme déterminant de motivation et de satisfaction. Le plafonnement de carrière chez les vendeurs n'est perçu que dans le cas d'absence de récompense. Il est considéré comme une résultante. La contribution principale de cette recherche est la mise en avant du découplage de la récompense par rapport aux pratiques de pilotage de la force de vente.*

#### Mots clés :

Plafonnement hiérarchique, performance des vendeurs, modèle WCF, récompense, recherche qualitative

## Introduction

La force de vente constitue, aujourd'hui, une ressource fondamentale (Boujena et al., 2009 ; Leroux et al., 2007), vu la contribution majeure de cette population en termes de réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est ainsi que les praticiens et les chercheurs dans les domaines de marketing et de gestion de ressources humaines développent des modèles et des dispositifs de définition, de pilotage et d'évaluation de la performance des commerciaux (Futrell, 2010 ; Darmon, 1997). D'abord, parce que le rôle des commerciaux connaît des mutations profondes aussi bien en termes de contenu qu'en exigences de contrôle et de suivi (Spiro et al, 2008). Ensuite, parce que le management des commerciaux soulève plusieurs défis étant donné la connaissance partielle qu'a le manager des opérations de vente ; et la *distance espace et temps* entre l'action commerciale et son appréciation ultérieure (Darmon, 1997). Mais aussi, comme le souligne Hollet-Haudebert et al. (2015), parce que le client et le consommateur changent et continueront à changer. Cet intérêt porté à la force de vente s'accroît plus dans une conjoncture économique difficile, où les vendeurs sont appelés plus que tout le reste des salariés à fournir davantage d'efforts et à produire davantage de résultats (Besson et al, 2010).

En effet, la production de recherches et de modèles relatifs à la force de vente ne cesse de s'intensifier dans plusieurs directions. Si les recherches dans le champ des ressources humaines se focalisent sur la prospective du métier (Barth, 2008), l'évaluation de la performance (Estellat, 2011) ou les pratiques de management des compétences et de la carrière des vendeurs (Charles-Pauvers, 2007) ; les recherches dans le champ marketing portent un intérêt plus accru aux liens vendeur-client et vendeur-consommateur (Roux, 2007), aux leviers de traduction des actions marketing relationnel par le vendeur (Benedetto, 2003) ou à la négociation (Barth, 2010). Les travaux de recherches s'étendent dans des domaines aussi variés qu'étonnants : sociologie, économie, psychologie, contrôle de gestion, stratégie et anthropologie. D'ailleurs, certains auteurs considèrent la recherche autour de la force de vente comme un champ disciplinaire émergent à part entière (Besson et al., 2013 ; Levy et al, 2009).

C'est dans cette optique que la performance des vendeurs présente plusieurs spécificités et caractéristiques qui interpellent les chercheurs en sciences de gestion. Les antécédents, les déterminants et les conséquences de la performance des vendeurs ont fait l'objet d'une production abondante d'articles scientifiques et d'ouvrages, essentiellement en référence au modèle intégrateur WCF établi par Walker et al. (1977). Ce modèle n'a cessé d'être enrichi et approfondi en qualifiant les liens entre ses principaux construits (motivation, performance, récompense, satisfaction) et une panoplie de variables de contrôle (âge, diplôme, formation, rôle) et de variables médiatrices ou modératrices (plafonnement de carrière, efficacité individuelle, épuisement professionnel et stress) selon Abed et al. (2009).

Cependant, la littérature disponible autour du modèle WCF reste fortement imprégnée par le contexte anglo-saxon et quelques travaux réalisés dans le contexte français. Le métier de la vente ayant un ancrage fortement contextualisé, les spécificités des réseaux de distribution, les caractéristiques des produits et les disparités des clients et des consommateurs, font que *la production de la performance* commerciale est intrinsèquement locale (Darmon, 1997). C'est ainsi, que nous nous sommes intéressés à l'étude d'un construit du modèle WCF, la récompense, dans le contexte marocain.

Nous essayons d'apporter, dans cette communication, un éclairage sur la perception contextualisée de la récompense et de son influence dans le cas particulier de plafonnement de carrière chez les vendeurs. Pour démystifier la récompense et apprécier son rôle, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire par entretiens semi directifs auprès d'un échantillon de vendeurs marocain.

Dans la première partie de cette communication, nous décrivons l'ensemble des concepts théoriques mobilisés : le modèle WCF, la récompense et le plafonnement de carrière. En deuxième partie, nous explicitons la méthodologie utilisée, et tout particulièrement, les caractéristiques de l'échantillon sélectionné. En troisième et quatrième parties, nous exposons, successivement, les principaux résultats et interprétations, ainsi qu'une discussion de celles-ci à la lumière des axes du cadre théorique. Enfin, notre conclusion exposera les apports méthodologiques et théoriques de notre étude ainsi que les limites et les perspectives de notre recherche.

## I. Quelle position de la récompense dans le modèle WCF ?

### 1.1. Performance des vendeurs : l'intérêt de la récompense

Depuis la publication de Walker, Churchill et Ford du modèle descriptif fondateur WCF de la performance des vendeurs en 1977, et qui définit les liens entre les antécédents et les conséquences de la performance, plusieurs recherches se sont intéressées à approfondir le lien de la performance avec les autres variables du modèle.

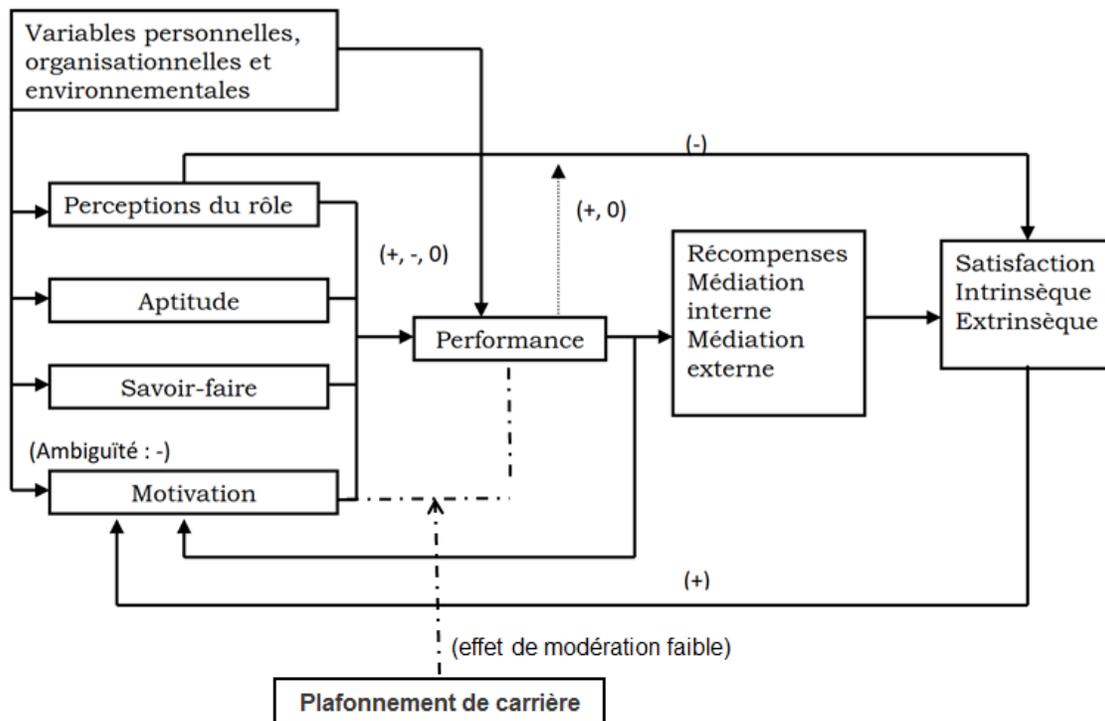


Figure 1 : Modèle WCF adapté des travaux de Walker et al. (1977) et Perotto (2008)

En effet, la performance comprise comme étant les résultats des opérations de vente et les comportements des vendeurs, est un construit socio-économique complexe (Marmuse, 1997). Elle est à la fois impactée par les variables personnelles et les caractéristiques du rôle que par les traits de personnalité du vendeur et son niveau de motivation. Alors qu'elle impacte fortement la récompense ; celle-ci, en boucle rétroactive, impacte positivement la motivation par l'intermédiation de la satisfaction. La revue de la littérature abondante dans l'analyse de ces différents liens du modèle WCF permet d'établir la médiation positive de la satisfaction entre récompense et performance du vendeur.

Ainsi, la récompense source de satisfaction personnelle est aussi source de motivation qui, elle-même, produit des effets positifs sur la performance. Perotto (2008) élabore, suite à une étude de l'ensemble des travaux ayant analysé les liens entre ces construits et les variables personnelles et organisationnelles, un modèle WCF enrichi par les niveaux d'influence d'interdépendance. Toutefois, Perotto, comme d'autres chercheurs, n'indique aucune relation directe ou par médiation entre le plafonnement de carrière et la récompense.

## **1.2. Performance des vendeurs : la dialectique de la récompense et la reconnaissance**

A la différence d'autres objets en GRH, dont certains ont tout récemment émergé comme la RSE ou la marque employeur, peu de recherches ont tenté de spécifier le concept de la récompense, souvent annexé, sinon substitué au concept de la reconnaissance. La récompense est étudiée en GRH dans le sillage des études autour de la rétribution lorsqu'elle n'est pas identifiée tout simplement à la reconnaissance monétaire (Poujoul, 2008).

Tout récemment, Roche (2015) a mené un large travail de revue de la recherche en sciences de gestion pour éclairer « *le positionnement théorique ambigu de la récompense* ». Il conclut que ce concept ne peut être appréhendé sans la reconnaissance sous ses différentes formes en tant que support et non pas comme un substitut. Pour Roche (2013), la récompense s'apprête à plusieurs conceptions selon l'approche théorique de son instrumentalisation.

En effet, la récompense, construit multidimensionnel, « *est un élément socioculturel symbolique (objet, statut) dont la valeur est relativement partagée par un groupe et qui peut être remobilisée dans un ou des groupes* » Roche (2015). La récompense est donc une valeur attribuée par autrui, un objet ou un statut, et valorisée par le récompensé selon ses propres références. Elle se définit donc dans l'ensemble de *cardinalités normatives* et valorisables : le monétaire, le gain, le hiérarchique ou le symbolique. C'est effectivement à ce niveau qu'elle se distingue de la reconnaissance qui s'inscrit dans d'autres registres : la compétence (talents, capacités, aptitudes), l'appartenance (citoyenneté, appartenance civique) et l'amour (reconnaissance interpersonnelle) (Lazzeri et al., 2004). La récompense est aussi un construit multimodal comme spécifié dans le modèle WCF. Elle est extrinsèque ou intrinsèque : i) externe lorsqu'elle s'établit par l'intermédiaire d'acteurs comme le manager commercial, la direction de l'entreprise, voire même le client, ii) interne lorsqu'elle s'établit uniquement par les mécanismes psychologiques ou cognitifs du vendeur lui-même, à travers le sentiment d'accomplissement, l'estime de soi ou la promotion. Ces derniers items constituent, par ailleurs, des antécédents déterminant de la motivation intrinsèque selon Thévenet (1992).

Si la récompense influence la performance indirectement via la motivation selon le modèle WCF, la reconnaissance agit de même à travers le même *médium* de la motivation en tant qu'antécédent de celle-ci selon Brillet et al (2012) et les chercheurs qu'ils citent (Bourcier et al., 1997 ; Hansen et al., 2002). La motivation assure la *triangularisation* de la reconnaissance et de la récompense pour contribuer à la production de la performance dans le modèle WCF.

Afin de mieux clarifier les emboitements de ces concepts (motivation, satisfaction, reconnaissance et récompense) dans la littérature mais aussi dans les discours et les échanges dans l'organisation, nous avons réuni dans le tableau ci-après le positionnement de chacun de ces concepts en s'appuyant sur le modèle établi par Thévenet (1983).

Thiétart et Fourgues (2006) ont proposé un modèle dans le cadre de la théorie du chaos organisationnel pour illustrer les relations dynamiques (performance-récompense-motivation) : « *La récompense est fondée sur la performance qui, elle-même, dépend de la motivation. Motivation qui, à son tour, est fonction de l'équilibre entre la récompense et la contribution fournie ie. la performance* ».

	<b>MOTIVATION</b>	<b>SATISFACTION</b>	<b>RECONNAISSANCE</b>	<b>RECOMPENSE</b>
<b>Epoque d'émergence</b>	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960- 1970 Les 30 glorieuses	Années 1970 Théorie de deux facteurs de Herzberg (1966)	Année 1980
<b>Objectifs</b>	Développer la performance	Valoriser la performance	Stimuler la performance	Rétribuer la performance
<b>Idée historique de l'entreprise</b>	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Développer l'implication organisationnelle	Faire de l'entreprise un lieu d'investissement
<b>Idée de l'individu dans l'entreprise</b>	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individuelle
<b>Objectifs de l'entreprise</b>	Economique	Social	Economique & Social	Managérial
<b>Niveau des politiques</b>	Collectif	Individuel & Collectif	Individuel & Collectif	Individuel
<b>Auteur du positionnement</b>	Thévenet(1983, 1991)	Thévenet(1983, 1991)	Honneth(2000)	Roche (2015)

*Table 1 : Positionnement théorique des concepts de Motivation, Satisfaction, Reconnaissance et de Récompense (auteurs)*

## 1.2. Performance des vendeurs : l'évolution de la carrière

Les vendeurs, comme tous les salariés de l'entreprise, accordent de l'intérêt à l'avancement de carrière comme forme de récompense à des niveaux probants de performance. Alors que l'avancement de carrière est régulé par d'autres facteurs que l'atteinte de résultats significatifs, nombre de vendeurs performants peuvent ne pas en bénéficier (Zeyl, 2003) : performants mais pas promus, tel est le défi des managers pour élaborer d'autres formes de récompense. Les vendeurs se trouvant dans une telle situation sont considérés en « plafonnement de carrière » au titre de la définition de Tremblay (1991, 1992) cité par Lemire et Saba (2004).

Le plafonnement de carrière ou le plateau de carrière (traduction du concept dans la littérature anglo-saxonne) est une étape de la carrière, temporaire ou permanente, où il devient de plus en plus difficile, sinon improbable, pour un individu d'obtenir une promotion, une mutation, et même un accroissement de responsabilités, suite à un jugement porté par les responsables de l'organisation ou par lui-même (Tremblay, 1991).

L'impact du plafonnement de carrière a été largement étudié par rapport aux différentes attitudes : notamment la satisfaction, l'implication ou l'engagement organisationnel, l'intention de quitter l'entreprise et le stress. Ce qui induit bien évidemment des interrogations légitimes quant à la persistance et le continuum de la performance individuelle-organisationnelle des vendeurs suite à un plafonnement au regard des liens de causalités entre tout particulièrement la motivation et la performance par la médiation de la satisfaction.

Toutefois, il y a lieu de préciser les deux types du plafonnement : objectif et subjectif. Si le premier type de plafonnement est une résultante de choix organisationnels ou de décisions managériales (FERENCE, 1977 ; VEIGA, 1981), le deuxième est plutôt une évaluation subjective du développement de la carrière à travers la perception et l'identification de l'individu lui-même de sa propre position *étapiste* dans l'organisation (SABA, 2004 ; CHAO, 1990).

Les conséquences du plateau de carrière sur la satisfaction au travail ne sont pas clairement établies par les chercheurs : les résultats sont souvent contradictoires ou non concluants, principalement par ce que les mesures utilisées sont différentes, les uns prennent en compte le plateau subjectif, d'autres le plateau objectif, et leur analyse contrôle parfois l'influence de l'âge (ROGER et al., 1998). Aussi, la majorité des travaux étudient la satisfaction en *gros*, ou s'intéressent uniquement à la satisfaction par rapport au travail lui-même. Or, comme l'affirment BENRAISS et al. (2000), il existe différents types de satisfaction (par rapport aux collègues, aux supérieurs, à l'entreprise ...) dont il faut tenir compte pour affiner les résultats en fonction de chaque type de plafonnement.

Les travaux de PEROTTO (2008) cités auparavant dans le cadre du modèle intégrateur WCF n'indiquent qu'un faible effet modérateur du plafonnement de carrière sur la performance. D'ailleurs, dans son étude, Perotto se focalise plutôt sur la médiation par l'effort et les traits personnels, et le contrôle de certaines variables individuelles telles que l'âge.

En résumé, le lien performance de vendeur-récompense dans le modèle WCF ou même dans d'autres cadres théoriques n'est pas encore suffisamment explicité et encore moins en présence du facteur médiateur du plafonnement de carrière.

## II. Méthodologie de la recherche

### 2.1. La démarche méthodologique

Dans le cadre de cette étude exploratoire qualitative, nous avons organisé un appel, via *les réseaux sociaux* des chercheurs, à des vendeurs volontaires pour participer à notre étude. Les vendeurs ont été invités à communiquer volontairement leurs CV avant de les inviter aux entretiens semi-directifs compréhensifs au sens de Kaufmann (2007). Les CV ont été collectés pour mieux cerner, au fil d'une question centrale autour de la récompense, les imbrications entre le rôle, la carrière, la reconnaissance et la motivation au travail du vendeur. La durée prévue était d'une heure.

Au début, les CV ont été analysés pour :

- i) Identifier les vendeurs du secteur des produits de grande consommation – PGC (FMCG en anglais pour *Fast-Moving Consumer Goods*) au vu de l'importance et de la dynamique de ce secteur dans le paysage économique marocain, mais aussi de l'importance de la force de vente employée au regard de l'intensité du réseau de distribution traditionnelle capillaires<sup>1</sup>. D'ailleurs, la vente dans le réseau des détaillants est marquée par une forte implication du vendeur dans la relation commerciale. Le vendeur et le commerçant négocient les conditions de référencement, de mise à disposition, de livraison et de règlement (Kline et al., 1994).
- ii) Identifier les vendeurs dont l'expérience globale effective dans un emploi de vendeur dépasse au minimum 5 ans. Bien évidemment, ceux ayant changé leurs employeurs depuis moins de 1 an ont été écartés pour neutraliser les cas de volonté de changement pour une insatisfaction liée aux conditions de recrutement.

### 2.2. Présentation de l'échantillon et du terrain

Sur les 63 CV reçus suite à notre appel, seuls 28 CV ont été retenus et qui répondent aux critères présentés auparavant. Après l'invitation des vendeurs, seuls 23 se sont présentés et ont été interviewés par les chercheurs. A l'exception de 3 qui sont employés dans des entreprises de produits d'hygiène, les 20 autres sont en postes dans des entreprises de production et de commercialisation des produits alimentaires.

L'échantillon est exclusivement masculin puisque deux femmes vendeuses invitées ne se sont pas présentées aux entretiens. Tous les vendeurs interviewés sont affectés à Casablanca. L'âge des vendeurs est entre 28 et 46 ans et l'expérience professionnelle est entre 5 et 18 ans. Le détail de l'échantillon est présenté dans la table ci-après.

---

<sup>1</sup> Nous n'avons pas pu trouver des données, officielles ou publiées, concernant l'intensité du réseau traditionnel ni au Maroc, ni à Casablanca. Toutefois, les Directions Marketing et Commerciales des grandes firmes FMCG au Maroc avancent, dans des réunions informelles, les chiffres de 100 000 points de ventes recensés à l'échelle nationale et 35 000 points à Casablanca.



Prénom	Age	Niveau de formation (Diplôme, Spécialité)	Nombre d'années d'expérience	Nombre d'années d'expérience dans le dernier emploi	Nature des produits commercialisés
Hicham	29 ans	Master en CRM	5 ans	3 ans	Alimentaire
Saïd	34 ans	Licence Physique	8 ans	7 ans	Alimentaire
Karim	37 ans	Technicien Informatique	10 ans	4 ans	Alimentaire
Rachid	42 ans	Technicien Gestion	13 ans	5 ans	Hygiène
Salim	46 ans	2ème année universitaire	14 ans	3 ans	Alimentaire
Soufiane	37 ans	Technicien Gestion	11 ans	3 ans	Alimentaire
Zouhir	33 ans	Bac+4, Gestion	7 ans	5 ans	Hygiène
Adil	31 ans	Bac+4, Informatique	7 ans	6 ans	Alimentaire
Khalil	33 ans	Master en Commerce	9 ans	4 ans	Alimentaire
Kamal	46 ans	Licence Littérature	15 ans	9 ans	Alimentaire
Anass	45 ans	Licence Littérature	18 ans	7 ans	Alimentaire
Chakib	39 ans	Technicien Gestion	12 ans	8 ans	Alimentaire
Reda	43 ans	2ème année universitaire	11 ans	9 ans	Hygiène
Marouane	28 ans	Bac+4, Commerce	5 ans	4 ans	Alimentaire
Nabil	35 ans	Bac+3, Gestion	8 ans	5 ans	Alimentaire
Mounir	36 ans	Bac+4, Contrôle de Gestion	10 ans	4 ans	Alimentaire
Fouad	41 ans	Master Gestion Commerciale	13 ans	8 ans	Alimentaire
Mourad	34 ans	Technicien Bâtiment	9 ans	10 ans	Alimentaire
Mbarak	37 ans	1ère année universitaire	14 ans	3 ans	Alimentaire
Houssam	36 ans	Technicien Mécanique	10 ans	6 ans	Alimentaire
Tarik	28 ans	Licence Littérature	6 ans	4 ans	Alimentaire
Issam	34 ans	2ème année universitaire	10 ans	5 ans	Alimentaire
Faouzi	36 ans	Bac+4, Comptabilité	7 ans	4 ans	Alimentaire

*Table 2 : Présentation détaillée de l'échantillon de l'étude (auteurs)*

## 2.2. Collecte et traitement des données

Le guide d'entretien semi-directif a été conçu suite à la revue de littérature et était composé de 5 parties outre l'introduction de l'entretien et la présentation de l'interviewé : la présentation du parcours de carrière, la perception des étapes de carrière, la description des événements de carrière, la perception de la récompense et l'intention de changer ou de rester dans le poste et/ou l'entreprise.

Les entretiens prévus au départ pour une heure ont débordé de 30 à 45 mn. La première partie de l'entretien estimé à 15 mn était souvent consommatrice de temps puisque les interviewés éprouvaient des difficultés perceptibles à reconstituer les étapes de leurs carrières. Par la suite, les données des entretiens ont été retranscrites et mises en forme selon la structure préalable de l'entretien.

L'ensemble des 23 fiches d'entretien ont été structurées autour des thématiques principales pour permettre d'unifier les « *mots clés de thématisation* » avant d'être importées dans NVIVO 11 Version 2016 pour encodage (Krief et al., 2013). Les premiers traitements automatisés n'ont pas permis de dégager des arborescences significatives des thèmes et sous-thèmes. Les fiches ont été reprises pour revoir les expressions transcrites et ajuster les mots clés comme suggéré par Calvet (2007), mais finalement les chercheurs ont procédé à un codage thématique manuel repris dans la hiérarchie des nœuds de NVIVO 11.

### III. Résultats et interprétations

#### 3.1. Les recrutements atypiques des vendeurs

L'analyse des CV reçus et les descriptions faites par les vendeurs interviewés de leur intégration dans le métier de vendeur ne permettent d'identifier aucunes spécificités communes des conditions de recrutement dans le poste de vendeur. Ni l'âge, ni le diplôme, ni l'expérience précédente ni même le processus de recrutement ne conditionnaient l'intégration dans un poste de vendeur. Toutefois, les modalités d'intégration en tant que vendeur dans une organisation peuvent être regroupés en trois cas :

i) **1<sup>er</sup> Cas : Vendeurs devenant vendeurs par le pouvoir du hasard**

Parmi les vendeurs interviewés, 6 n'ont pas été recrutés dans l'organisation en tant que vendeurs mais ont été affectés dans des emplois de vendeurs suite à une décision du management après un passage dans un autre emploi. Alors que certains ont été recrutés dans des fonctions plus au moins proches de la fonction commerciale avant leur atterrissage, d'autres étaient rattachés à des fonctions plus éloignées telles que la production, la comptabilité ou les affaires générales. Ces vendeurs identifient plusieurs raisons pour ce rapatriement. Le recrutement en interne, le changement organisationnel ou encore la proximité des processus commerciaux étaient des circonstances exclusivement locales dans le temps et l'espace organisationnels pour favoriser ce passage vers l'emploi de vendeur. Les concernés déclarent ne pas avoir exprimé de volonté ou actionné quelconque levier pour susciter l'intérêt du management à les *muter* vendeurs.

ii) **2<sup>ème</sup> Cas : Vendeurs recrutés vendeurs sans formation dans le métier**

D'autres vendeurs, particulièrement 12, déclarent avoir été intégrés dans des emplois de vendeurs après avoir passé des entretiens sans détenir un diplôme ou une certification professionnelle dans le domaine commercial. Ils indiquent tous, rétrospectivement, leur étonnement de devenir vendeur alors qu'ils ont suivi des études académiques ou professionnelles post-baccalauréat dans des disciplines aussi lointaines que la littérature, les sciences juridiques ou les sciences humaines. Toutefois, certains de ces vendeurs déclarent avoir suivi des sessions de formation autour du métier de vente après leur intégration ou quelques mois plus tard. A l'interrogation sur les raisons de leur sélection pour le poste de vendeur, certains avancent leurs capacités commerciales naturelles voir innées alors tout en précisant qu'ils n'ont ni songer à se former au métier ni même imaginer l'exercer.

iii) **3<sup>ème</sup> Cas : Vendeurs devenant vendeur après un apprentissage expérientiel**

Le dernier groupe de vendeurs sont ceux qui ont été recrutés dans des postes dans la fonction commerciale mais non directement dans la vente. Ils ont intégré l'entreprise dans des fonctions proches telles que le recouvrement, l'administration de vente, la logistique de distribution ou dans le support aux opérations de vente. Cette place dans l'organisation leur a permis de côtoyer les processus commerciaux et le métier de la vente. Ils ont par la suite intégré le métier soit sur décision du management, soit sur demande exprimée par la personne elle-même. Dans ce passage, les vendeurs déclarent avoir déjà acquis quelques pratiques de vente spécifique à l'entreprise et son contexte.

*« Moi qui a une licence [discipline scientifique], j'étais surpris, quand, il y a 8 ans, on m'appelle pour me dire que j'ai été retenu pour le poste de vendeurs alors que je n'avais pas de formation spécifique dans la vente. C'était une opportunité, en plus j'avais droit à une voiture quelques mois après mon intégration »* Said, 34 ans, 8 ans d'expérience comme vendeur.

### **3.2. La perception patrimoniale de la carrière**

Les vendeurs interviewés décrivent leurs carrières comme linéaires et soumises aux opportunités de promotion et d'évolution en interne mais essentiellement aux opportunités qui peuvent se présenter sur le marché de l'emploi. Dans l'échantillon, l'expérience moyenne par employeur ne dépasse pas 3,5 ans à l'exception de 4 vendeurs qui sont chez le même employeur depuis plus de 8 ans. Les vendeurs ne font pas de distinction entre les étapes de carrières dans le même poste, chez le même employeur ou le parcours professionnel dans sa globalité. Ils indiquent que la carrière est un acquis personnel ; et que l'entreprise n'est qu'un exploitant des compétences et des ressources individuelles. Ils insistent sur le devoir, absolu et non négociable, de l'entreprise à répondre aux attentes d'évolution de carrière comme symbole de reconnaissance et une forme de récompense. Cette ambivalence est plus marquée chez les vendeurs ayant moins de 3 ans d'expérience chez le dernier employeur, ayant bénéficié ou non d'une promotion de carrière.

*« Ma carrière, c'est moi qui la gère, l'entreprise profite de mon expérience acquise chez le concurrent, mon responsable est hypocrite, il me demande les résultats tout le temps, il me fait une petite augmentation et me change le titre, mais moi je suis conscient, je suis regardant sur les opportunités qui se présentent sur le marché de la distribution »* Karim, 37 ans, 10 ans d'expérience en tant que vendeur et depuis 4 ans chez le même employeur.

*« Je me débrouille tout le temps pour mieux vendre mon expérience. Les managers, eux, s'occupent de leurs carrières. Parfois, eux même ne peuvent rien pour un simple vendeur comme moi. Tant qu'on paie bien mon expérience et mon effort je suis là, mais s'il y a une bonne opportunité je vais partir »* Rachid, 42 ans, 13 ans d'expérience en tant que vendeur et depuis 5 ans chez le même employeur.

*« Je suis recruté parce que je connais le canal de distribution le plus important de la boîte. Le responsable me parle de plan de carrière depuis 2 ans. J'ai eu une promotion et une augmentation de salaire. C'est bien. La carrière, c'est quelque chose de personnel. Il faut regarder son intérêt personnel. Ma carrière je la fais moi-même »* Salim, 46 ans, 14 ans d'expérience en tant que vendeur et depuis 3 ans chez le même employeur.

Toutefois, les vendeurs vivent d'après le descriptif qu'ils font de leurs carrières chez le même employeur deux étapes distinctes : une première qualifiée de positive et qualitative et une deuxième stressante et angoissante.

#### **i) 1<sup>ère</sup> étape : Maîtrise du rôle et reconnaissance dans l'organisation**

Lors de cette étape, les vendeurs considèrent qu'ils ont beaucoup de choses à partager et à apporter aux collègues et aux opérations de vente. Ils tiennent à prouver qu'ils sont capables de délivrer une performance exceptionnelle en termes de résultats chiffrés et de capacités à gérer la relation client. Leur satisfaction dans le rôle est par la suite un vrai facteur de

motivation. A cette étape, ils accordent plus d'attention à la reconnaissance par les managers hiérarchiques et les pairs dans l'organisation ; et à la récompense, tout particulièrement monétaire. Cette première étape converge vers son déclin, pour 18 vendeurs parmi les interviewés, juste après l'évaluation de la performance en deuxième, sinon en troisième année. La pratique d'évaluation elle-même, autant que ses résultats et son impact, est souvent citée comme source du début de l'insatisfaction. Un sentiment d'injustice s'installe et enclenche visiblement la deuxième étape.

ii) **2<sup>ème</sup> étape : Prémices d'insatisfaction et regain d'intérêt pour le marché d'emploi**

La reconnaissance dans l'organisation devenant un acquis mais non suffisante pour produire de la motivation, les vendeurs se concentrent davantage sur la récompense. La relation à l'organisation devient *une relation marchande*. Les vendeurs n'espèrent qu'à l'amélioration du niveau de rémunération et dès que le « non-lieu » est déclaré, ils éprouvent un relâchement puis de la distance se crée par rapport à l'organisation. Ils maintiennent pendant une période les efforts nécessaires pour ne pas dégrader les résultats surtout chiffrés en essayant de s'attacher aux commandes récurrentes et à la relation avec les clients fidèles et relativement peu exigeants. Les vendeurs établissent, chacun selon les enjeux de son contexte local, une stratégie de maximisation des résultats avec moins d'engagement et moins d'efforts. A cette étape, le discours managérial à propos de la carrière et de la performance perd sa pertinence comme le précisent les vendeurs interviewés : ils veulent des récompenses « concrètes ». A ce stade, et chez certains même dans la première étape, l'intérêt pour les opportunités d'emploi ailleurs refait surface. Ils déclarent tous garder des relations avec les anciens collègues et les contacts vendeurs pour garder un œil sur les possibilités de changer d'employeur. Dans cette étape, tous les vendeurs déclarent avoir un sentiment de blocage de carrière.

Si la distinction entre ces deux étapes n'est pas perçue si clairement chez tous les vendeurs, ils reconnaissent qu'il y a parfois un retour vers la première étape avec plus de motivation et de satisfaction suite à un rebondissement. Par ailleurs, les entretiens ne permettent pas de comprendre les mécanismes de rétroaction et de retour à l'étape précédente et s'il y a un lien avec la présence ou non des opportunités favorables pour le vendeur.

*« Au début, disant 2 à 3 ans, j'étais très content dans mon poste. Je travaillais dur et j'avais des résultats intéressants, mais l'entreprise ne me donnait pas assez en retour. J'ai commencé à contacter mes connaissances pour voir s'il y a des possibilités de recrutement »* Soufiane, 37 ans, 11 ans d'expérience en tant que vendeur et depuis 3 ans chez le même employeur.

*« Je voulais partir. J'ai fait beaucoup de chose quand je suis arrivé mais je n'ai pas eu le retour que je voulais. A part les commissions, mon salaire et ma situation n'ont pas beaucoup changé [3 premières années]. Il y a 2 ans, le directeur m'a donné une augmentation et m'a changé le secteur quand il a compris que j'allais démissionner »* Zouhir, 33 ans, 7 ans d'expérience en tant que vendeur et depuis 5 ans chez le même employeur.

### **3.3. Le duo reconnaissance-récompense visage de la satisfaction**

Les vendeurs ne précisent pas les éléments et le contour de la reconnaissance. Parfois même, ils font une substitution entre les deux termes. L'analyse de récurrence sur INVIVO ne permet pas

de produire des résultats significatifs. Nous soupçonnons, probablement, un biais dans la traduction des contenus des entretiens lors de la transcription. En revenant sur les notes prises directement lors des entretiens, nous constatons deux distinctions :

i) **La reconnaissance est associée au relationnel et au discours**

Les vendeurs font référence à la reconnaissance comme étant une image de la satisfaction du responsable hiérarchique direct ou les autres responsables de l'entreprise, et dans certains cas comme la satisfaction exprimée par les clients de l'entreprise. Ils matérialisent la reconnaissance par les déclarations faites à leur égard et qui soulèvent un sentiment de satisfaction par rapport aux résultats ou aux comportements de « bien faire ». L'analyse des entretiens relève toutefois trois formes de reconnaissance mises en avant par les vendeurs : les félicitations formulées par les managers lors des rencontres en apartheid ou lors des réunions ; les appréciations des clients remontées du terrain lors des visites en double vendeur-manager ou les visites de contrôle ; et enfin le changement de rôle (élargissement de la zone de chalandise, responsabilisation sur un canal de distribution plus important, affectation d'un portefeuille de clients stratégiques...). Nous signalons que l'avancement de carrière ou le changement de statut n'ont pas été cités comme modalités de reconnaissance, alors que l'amélioration des conditions de travail pour le collectif ou uniquement pour le vendeur a été considérée comme telle. « *Mon chef est content de mon travail, il le dit chaque fois qu'on est en réunion avec le groupe des vendeurs. Il reconnaît l'amélioration que j'ai apportée dans la zone sud de Casablanca* » Adil, 31 ans et 7 d'expérience en tant que vendeur.

ii) **La récompense est d'abord monétaire**

Les vendeurs sont beaucoup plus tranchés sur la question de la récompense. Ils considèrent que la récompense est d'abord monétaire. Dans toutes les situations décrites par les vendeurs, les formes de rémunération fixes et variables ont été indiquées comme l'illustration tangible de la récompense. Quelques rares cas de vendeurs interviewés ont indiqué que la promotion est une forme de récompense qui les intéressent suite à des résultats performants. Par ailleurs, 19 vendeurs interviewés confirment que l'absence de récompense est synonyme d'insatisfaction des responsables de l'entreprise malgré les félicitations qu'ils ont reçues. Cette situation visiblement contradictoire laisse entendre que les vendeurs assimilent la satisfaction de leur employeur à l'effort monétaire. Lequel effort est une autre source de déception chez certains vendeurs qui ne comprennent pas la logique de distribution des récompenses. La comparaison avec les collègues est avancée comme argument pour démontrer l'injustice ressentie vis-à-vis des pratiques des managers : tout différentiel dans les primes perçues est inversement interprété comme témoin de la performance reconnue de l'autre. Dans les échanges autour de la récompense, certains indiquent préférer le monétaire à toute autre forme de récompense, de reconnaissance ou même de promotion de carrière. « *Je veux plus de primes, et pourquoi pas une voiture de fonction, la reconnaissance c'est des paroles, c'est inutile* » Khalil, 33 ans et 9 d'expérience en tant que vendeur.

### **3.3. Le plafonnement de carrière et les attentes de récompenses**

Le blocage de carrière, comme évoqué par 8 parmi les vendeurs, n'est pas nécessairement une forme de sanction mais un témoin de non satisfaction de l'employeur. Les autres ne le considèrent comme sanction que lorsqu'il est associé à une absence de récompense monétaire.

Par contre, l'obtention de celle-ci, chez la majorité des interviewés, est suffisante pour ne pas se sentir en plafonnement de carrière malgré l'absence de promotion ou de changement de statut plus favorable. Cette ambiguïté est encore plus accentuée par la déclaration des vendeurs ayant une expérience professionnelle plus avancée. Ces derniers considèrent que la récompense, monétaire évidemment, est le seul acquis possible dans l'emploi de vendeur. Ils considèrent que la carrière de vendeur ne peut évoluer en dehors de son périmètre ; « *un vendeur est un vendeur, que puisse-t-il devenir ? l'essentiel qu'il gagne de l'argent* » disait Kamal, 46 ans et plus de 15 ans en tant que vendeur.

L'évolution de carrière ne paraît pas si inintéressante chez tous les vendeurs. Parmi nos interviewés, 3 vendeurs employés par de grandes entreprises qui offrent des possibilités d'évolution vers les postes de chef de secteur, chef d'agence ou responsable de comptes, déclarent avoir des attentes d'évolution de carrière. Sauf qu'ils précisent que c'est bien l'évolution de la rémunération qui les motivent plus que l'évolution du rôle ou l'élargissement des responsabilités.

Au-delà, les entretiens ne permettent pas de distinguer clairement le plafonnement objectif du plafonnement subjectif. Les vendeurs ayant passé plus de 7 ans chez le même employeur ne se prononcent pas clairement autant que tous les autres ; « *je ne me sens pas bloqué, je suis vendeur et je le reste, c'est ma rémunération qui doit s'améliorer, mon poste est bien* » disait Anass, 45 ans et plus de 18 ans d'expérience dont 7 ans chez le même employeur et dans le même poste.

Une dernière exception, les vendeurs sont unanimes sur l'intérêt de la récompense, toujours monétaire, mais autre que la rémunération. Lors de certaines campagnes commerciales de lancement ou de relance, les managers mobilisent des récompenses pour catalyser la motivation de la force de vente. Les exemples cités sont de deux natures : objets cadeaux ou prestations de services offertes.

Les vendeurs interviewés semblent n'apercevoir le plafonnement de carrière qu'à la mesure de la récompense. Ils considèrent que la performance ne peut être maintenue en absence de celle-ci. Et dès que la performance est absente, le sentiment de stagnation semble émerger ; « *je n'avance pas, je suis bloqué, je n'ai pas reçu d'augmentation depuis 2 ans* » disait Chakib, 39 ans, 12 ans en tant que vendeur. « *Je veux atteindre les objectifs comme d'autres vendeurs, ils gagnent beaucoup en commissions, je suis bloqué dans ma carrière* » Reda, 43 ans, 11 ans en tant que vendeur.

## **IV. Discussion des résultats**

### **4.1. La contextualisation du modèle intégrateur WCF**

Les travaux publiés autour du modèle WCF ont été menés dans des contextes différents des conditions socio-économiques marocaines ; en plus celles auxquelles on a eu accès ne spécifient que rarement le secteur d'activité des vendeurs étudiés. Aussi, nous rappelons que les différentes relations du modèle ont été étudiées et beaucoup de contradictions ont été soulevées par les chercheurs.

i) **Le lien entre la performance et la récompense**

Les vendeurs interviewés, fortement attachés à la récompense, la considèrent comme la source quasi unique de satisfaction et par ricochet de motivation pour atteindre des réalisations probantes en termes de performance. Cette relation performance-satisfaction a été confirmée par la recherche menée par Yilmaz (2002). Au-delà de la source de la satisfaction, les vendeurs interviewés ne dérogent pas à cette conclusion. En outre, Brown et al. (1994) ont démontré l'effet modérateur de la récompense sur la relation performance-satisfaction dans le cadre du modèle WCF.

Toutefois, d'autres recherches ne confirment pas l'exclusivité de l'orientation compensation (récompense monétaire) comme modalité de la motivation en tant qu'antécédent de la performance (Grant et al., 2001). Ils indiquent que le monétaire comme récompense ne garantit pas la motivation. Parissier et al (2005) considèrent que l'orientation reconnaissance, sur le plan affectif, est une source plus importante et plus récurrente pour produire de la performance chez les vendeurs.

Par ailleurs, d'autres recherches menées dans un contexte nord-américain, canadien ou européen ne démontrent qu'un faible lien entre la performance et la récompense en dehors de l'effet médiateur des antécédents de l'emploi de vendeur (Jepsen et al., 2003).

ii) **Le lien entre la performance et le plafonnement de carrière**

La reconstruction des étapes de carrières des vendeurs interviewés n'a fait ressortir que deux étapes relativement distinctes : la première celle de maîtrise du rôle et reconnaissance dans l'organisation, et une deuxième de prémices d'insatisfaction et regain d'intérêt pour le marché de l'emploi. Ce découpage ne paraît pas correspondre au modèle théorique de succession des étapes de carrière développé et enrichi par plusieurs auteurs (Erikson, 1963 ; Kets et al. 1985 ; Hall et al., 1986) cité par Giraud et Roger (2011). Ce modèle définit le découpage en quatre étapes : exploration (ou apprentissage), maîtrise (ou développement), maintenance (ou routine) et désengagement (ou retrait). Les deux premières de ce modèle peuvent être encodé dans la première étape de nos vendeurs alors que les deux autres dans la deuxième étape de carrière de nos vendeurs. Ceci étant, le plafonnement de carrière subjectif associé à l'étape de désengagement (Tremblay, 1992) a déjà été identifié comme modérateur de la performance par (Perotto, 2008) dans le modèle WCF. Que les vendeurs interviewés se déclarent en plafonnement de carrière, même avec peu d'intérêt pour l'évolution de carrière, ils rejoignent en cela les résultats de recherche de Perotto (2008) concernant les conséquences de plafonnement de carrière.

#### **4.2. Le découplage de la récompense monétaire dans le management de la force de vente**

L'analyse des résultats de cette phase exploratoire démontre « le découplage », au sens encastrement-découplage du sociologue américain Harrison White comme l'explique Grossetti et al. (2003), de la récompense par rapport au système de management de la force de vente. Elle est à la fois en dehors des mécanismes de gestion de la carrière (Barth, 2009) puisqu'elle ne constitue plus ni un antécédent de la satisfaction ni une conséquence de la performance au sens du modèle WCF. Les vendeurs substituent la récompense à la reconnaissance et inscrivent leur relation à l'organisation dans une logique exclusivement marchande. Ce découplage influence aussi les facteurs de motivation extrinsèque.

Alors que les managers, responsables hiérarchiques des vendeurs, mobilisent différentes pratiques managériales «normatives», par le discours et par l'action, pour rétablir une implication organisationnelle moins marchande du vendeur, l'attachement à la récompense monétaire ne fléchit pas pour autant. Ainsi, les tentatives d'encastrement ne produisent pas d'effet, si elles n'affaiblissent pas davantage la légitimité des dites pratiques. A ce titre, les vendeurs disqualifient toutes les modalités de reconnaissance lorsqu'elles ne sont pas associées à une récompense, *post-ante* soit-elle.

Si l'étude a permis de vérifier le lien relativement fort entre la récompense et le plafonnement de carrière subjectif (Perotto, 2008), Barth (2008, 2009) soulève l'importance de reconsidérer les pratiques de gestion de ressources humaines de gestion de la force de vente avec l'implication de la direction commerciale et les responsables marketing de l'entreprise. Elle insiste aussi sur l'intérêt de repenser le plafonnement de carrière pour ne pas dégrader la performance des vendeurs en plateau de carrière. Les vendeurs interviewés semblent, dans ce sens, profiter sinon instrumentaliser la question de carrière, comme l'ont prouvé Hechiche-Salah et al. (2009) dans le contexte tunisien relativement proche du contexte marocain.

Un dernier facteur qui semble accentuer le découplage et la domination de la récompense est la pratique d'évaluation de la performance ressentie injuste et fortement portée sur les critères productivistes. Dejours (2003, 2015) insiste dans sa critique continue de l'évaluation sur l'intérêt de réintégrer les approches comportementalistes dans les processus de celle-ci et de tenir compte du réel du travail en place et lieu du prescrit, parfois complètement décentralisé par rapport aux difficultés inhérentes au travail du terrain comme celui des vendeurs. Ces derniers dénoncent, d'ailleurs, non seulement l'injustice procédurale de l'évaluation mais aussi son incapacité de rendre intelligible ce qui est distant, éloigné, parfois même invisible pour les managers.

## **V. Conclusion : contributions, limites et perspectives de la recherche**

Cette étude exploratoire avait pour objectif d'étudier le rôle de la récompense dans la relation entre performance-plateau de carrière. Les vendeurs semblent ne pas accorder beaucoup d'importance au management de la carrière qu'ils substituent par la récompense, particulièrement monétaire. Il se considèrent en plafonnement de carrière dès l'absence de la récompense. Celle-ci source d'insatisfaction conduit les vendeurs à une démotivation et à construire une *stratégie calculatoire* de gestion de l'efficacité personnelle et par la suite de la performance. Nous sommes conscients que la présente étude présente quelques contributions sans négliger ses limites méthodologiques, alors qu'elle ouvre des perspectives de recherche.

En termes de contributions méthodologiques, le recours à l'analyse des CV comme source secondaire des données, nous a permis de mieux suivre les discussions lors des entretiens et de repérer *les mouvements historiques* notamment dans la partie de rétrospective de carrière. Toutefois, nous avons gardé en esprit que cette analyse préalable des CV ne devrait pas influencer le déroulement des entretiens et ne pas constituer un a priori aux résultats de l'entretien. Les chercheurs en sciences de gestion qui travaillent sur les parcours individuels autour des thématiques de compétences, de dispositif de recrutement ou de gestion de carrière ne sont pas unanimes sur l'exploitation des CV. Nous prenons parti de ceux qui adhèrent à cette démarche et nous pensons qu'elle nous a permis de mieux comprendre les propos des interviewés.

Sur le plan théorique, notre étude avait pour objet de recherche la récompense en tant que variable principale du modèle intégrateur de la performance WCF. Les résultats obtenus ont démontré certain décalage entre les résultats obtenus par d'autres chercheurs ayant travaillé sur les variables et les liens du modèle dans des contextes éloignés. Nous pensons que la contextualisation est une condition nécessaire pour appréhender des phénomènes en local (Sahraoui et al., 2014).

La principale limite de cette recherche exploratoire réside dans la structure de l'échantillon et de sa taille. L'ensemble des vendeurs interviewés étaient employés dans des entreprises de PGC considérées dans le contexte marocain comme grandes entreprises. Les critères de sélection des vendeurs n'étaient pas adossés à des grilles théoriques prouvées permettant une meilleure représentativité des profils de vendeurs.

Cette recherche a démontré l'importance de contextualiser le modèle WFC comme grille de compréhensions, d'analyse et de développement du métier de vendeur eu égard à l'importance de sa place dans l'entreprise, et de son intérêt croissant chez les praticiens et les chercheurs. Des travaux empiriques dans le contexte marocain permettront d'apprécier localement les liens entre les antécédents de la performance et ses conséquences, éventuellement dans une logique sectorielle avec une dimension territoriale.

## **Bibliographie**

Abed, G., Haghghi, M. (2009). The effect of selling strategies on sales performance, *Business Strategy Series*, 10, 5, 266-282.

Barth, I. (2008). La vente : le nécessaire aggiornamento. *Management & Avenir*, (2), 88-103.

Barth, I. (2009). Regard prospectif sur les métiers commerciaux. Du vendeur ambassadeur au core seller. *Management & Avenir*, (5), 371-385.

Barth, I. (2010). *Le management commercial : Fondements, pratiques et perspectives*. Paris : Dunod.

Benedetto, C. A., Song, M. (2003). The relationship between strategic type and firm capabilities in Chinese firms. *International Marketing Review*, 20(5), 514-533.

Benraïss, L., Marbot, E. et Peretti, J.M. (2000). Etude de l'influence des plateaux de carrière sur la satisfaction des employés. Cas d'une PME marocaine, *Etudes et documents*, série « Recherche ». W.P. n° 567. Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion. Université de Droit, Economie et des Sciences d'Aix Marseille.

Besson, M., Lavorata, L. (2013). Adaptation des systèmes de contrôle en temps de crise, *Revue française de gestion*, (7), 15-31.

Bouades, T., Cadin, L., Pralong, J. (2009). Est-il dans l'intérêt d'un CV de « faire des histoires ? », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 2009/4 (N° 98), 66-77.

Boujena, O., Johnston, W. J., & Merunka, D. R. (2009). The benefits of sales force automation: a customer's perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), 137-150.

Brillet, F., Gavaille, F. (2012). L'image métier : antécédents, dimensions et conséquences d'une notion au cœur du choix professionnel *Actes du 23<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Nancy, 2012.

- Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *The Journal of Marketing*, 70-80.
- Chakroun, R., & Papetti, C. (2014). Evolution du jugement des vendeurs sur les campagnes marketing : un levier de collaboration entre marketing et vente, *Décisions Marketing*, (74), 37.
- Chao, Y. T. (1990). Culture and work organization the Chinese case, *International Journal of Psychology*, 25(3-6), 583-592.
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D., & Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques, *Méthodes & Recherches*, 97-150.
- Calvet, L. J. (2007). Pour une linguistique du désordre et de la complexité, *Carnets d'atelier de sociolinguistique*, 1, 3-69.
- Darmon, R. Y. (1997). Le pilotage des forces de vente : Etat de l'art et modèle conceptuel. *Recherche et applications en Marketing*, 12(3), 25-38.
- Dejours, C. (2003). *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : critique des fondements de l'évaluation*. Editions Quæ.
- Dejours, C. (2015). *Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard Culture.
- Estellat, N., Leroux, E. (2011). Le rôle des commerciaux dans le développement de la performance organisationnelle : le cas des CFC dans les établissements d'enseignement public, *Management & Avenir*, (5), 144-155.
- Futrell, C. M. (2009). *ABC's of Relationship Selling through Service*, 10ème édition, Boston, McGraw-Hill Irwin.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management review*, 2(4), 602-612.
- Giraud, L., & Roger, A. (2011). Les étapes de carrière à l'épreuve du temps, *Humanisme et entreprise*, (2), 13-28.
- 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.
- Grossetti, M., & Bès, M. P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrement et découplages. *Revue d'économie industrielle*, 103(1), 43-58.
- Hechiche-Salah, L., Touzani, M., Ayari, A. (2009). Le stress des vendeuses dans un contexte de pays émergent : entre mépris et marginalisation. In *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (No. 4, pp. 4-15). ESKA.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris : Ed. du Cerf.
- Hollet-Haudebert, S. (2015). Servant leadership : le nouvel Eldorado. *Actes du 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 2015.
- 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.

- Kaufmann, J.C. (2007). *L'enquête et ses méthodes : entretien compréhensif*, Paris : Armand Colin.
- Kline, B., Wagner, J. (1994). Information sources and retail buyer decision-making: the effect of product-specific buying experience, *Journal of Retailing*, 70(1), 75-88.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention, *Recherches en Sciences de Gestion*, (2), 211-237.
- Lazzeri, C., Caillé, A. (2004). La reconnaissance aujourd'hui. Enjeux théoriques, éthiques et politiques du concept. *Revue du MAUSS*, (1), 88-115.
- Lemire, L., Saba, T. (2002). Le défi de la gestion des carrières dans les organisations publiques : un examen de la notion de succès de carrière, de ses déterminants et de ses conséquences. *Revue de gestion des ressources humaines*, (43), 50-67.
- Leroux, E., & Peretti, J. M. (2007). L'externalisation des ressources humaines des forces de vente, *Management & Avenir*, (2), 67-81.
- Levy M. and Weitz B.A. (2009), *Retailing Management*, 7th Edition. New York, N.Y., The McGraw-Hills/Irwin Companies, Inc.
- Louitri A. et Sahraoui D. (2014). Contexte et contextualisation dans les recherches en Management au Maroc, *Revue Marocaine Des Sciences De Management*, n°3, p. 85-100.
- Marmuse, C. (1997). *Eloge de la singularité ou l'essence de la stratégie*. Recherches et publications en management ABSL.
- Parissier, C., Mathieu, A., & Echchakoui, S. (2005). Comment définir et mesurer la performance du vendeur ?, *Décisions marketing*, 63-73.
- Perotto F. (2008), « Les déterminants de la performance du vendeur en situation de plateau de carrière », in : Barth I., Savall, H., *Sous le regard du client, les clefs pour comprendre les mutations de la fonction commerciale*, Ed. ISEOR, Lyon
- Poujol F. (2008). Le rôle des comportements relationnels des commerciaux dans la GRC, *Management et Avenir*, Cahier Spécial « La Vente : le nécessaire giornamento », dirigé par Isabelle Barth, n°16, Avril 2008
- Roux, D. (2007). La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse. *Recherche et applications en marketing*, 22(4), 59-80.
- Roche, A (2013). Influence de la taille des organisations sur les attentes de reconnaissance, *Actes du 24<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris, 2013.
- Roche, A (2015). La récompense : un positionnement ambigu entre les mondes marchand et non marchand, *Actes du 26<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Montpellier, 2015.
- Roger, A., Tremblay, M. (1998). *Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations.
- Saba, T., & Guérin, G. (2004). Planifier la relève dans un contexte de vieillissement de la main-d'œuvre, *Gestion*, 29(3), 54-63.
- Spiro R. L., Rich G. A., Stanton W. J. (2008). *Management of a sales force*, McGraw-Hill International Edition.

Thévenet, M. (1983). La réforme d'une époque : l'expression des salariés. *Revue Française de Gestion*. Mar./avr, (40), 18-34.

Thévenet, M. (1992), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris, Ed. Liaisons.

Thiétart, R. A., Forgues, B. (2006). La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations, *Revue française de gestion*, (1), 47-66.

Veiga, J. F. (1981). Plateaued versus nonplateaued managers: Career patterns, attitudes, and path potential. *Academy of Management journal*, 24(3), 566-578.

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.

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.

Zeyl, A., & Dayan, A. (2003). *Force de vente : direction, organisation, gestion*. Les Ed. d'organisation.