



HAL
open science

ANALYSE DES MÉCANISMES D'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DE LA FORCE DE VENTE EN CONTEXTE B2B

Joelle Cuvillier

► **To cite this version:**

Joelle Cuvillier. ANALYSE DES MÉCANISMES D'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DE LA FORCE DE VENTE EN CONTEXTE B2B. XXXIVième Congrès de l'AGRH Du mercredi 25 au vendredi 27 Octobre 2023 Palais des congrès d'Ajaccio- Corse - (France), AGRH, Dec 2023, Ajaccio (20000), France. hal-04326080

HAL Id: hal-04326080

<https://hal.science/hal-04326080>

Submitted on 6 Dec 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ANALYSE DES MÉCANISMES D'EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DE LA FORCE DE VENTE EN CONTEXTE B2B

Résumé :

L'objectif de cette communication est de décrire et comprendre les mécanismes générateurs de l'*empowerment psychologique* du vendeur à travers les *insights* d'un échantillon de huit vendeurs. Cette étude de cas multiple accumulative à visée synthétique est d'identifier un phénomène unique qui pourrait expliquer l'engagement envers l'organisation qui se reflète à travers la qualité du service donné aux clients. Les traits entrepreneuriaux qui émergent des entretiens semi-structurés peuvent expliquer comment le vendeur est capable de mobiliser les ressources et contribue à la compétitivité de l'organisation sur le marché.

Abstract :

The aim of this paper is to describe and understand the mechanisms that generate the psychological empowerment of the salesperson through the insights of a sample of eight salespeople. The aim of this multiple accumulative case study is to identify a unique phenomenon that could explain the commitment to the organisation that is reflected in the quality of service given to customers. The entrepreneurial traits that emerge from the semi-structured interviews may explain how the salesperson is able to mobilise resources and contribute to the organisation's competitiveness on the market.

Key words :

Salesforce Empowerment Motivation Relational Confidence Performance and Satisfaction

INTRODUCTION

L'organisation, visionnaire et tournée vers les marchés, espère que « ... *l'amélioration a été principalement reflétée dans les résultats de la performance des employés comme la productivité de l'équipe, la proactivité et la qualité du service à la clientèle et l'attitude des employés comme la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel* » (Liu, 2015)

L'orientation marché implique donc un besoin de compétences différentes afin d'optimiser la chaîne de fabrication et d'approvisionnement qui multiplie les interfaces entre les différents acteurs en particulier ceux qui sont en première ligne s'agissant de la force de vente, dernier maillon de la *supply chain* face aux clients. Certains auteurs anticipent même que « *Le rôle d'un vendeur dans l'ère émergente sera plus que celui d'un directeur général. Les vendeurs seront responsables de la mobilisation des ressources internes et externes pour satisfaire les besoins et les désirs des clients* » (Sheth et Sharma 2008, p. 260).

L'enjeu implique une évolution dans la distribution du pouvoir de la part de l'organisation vis-à-vis de la force de vente qui devient un acteur majeur dans la création de valeur. La force de vente, est notre sujet d'étude car elle représente le contact avec le terrain, et l'orientation marché sur lequel se joue la permanence des organisations.

Bien que « *sur le marché actuel, nombre de ces activités et processus ne sont pas considérés sous l'angle traditionnel de la génération de revenus* » (Vargo and Lusch, 2004), il n'en demeure pas moins vrai qu'une organisation vend pour subsister ... même si les changements dans la perception des valeurs ont entraîné le masquage de nombreuses tâches et processus nécessaires à cette activité.

L'importance de la force de vente continue à augmenter (Cron et al. 2014) parce que d'une part ses responsabilités sont accrues, non seulement par l'augmentation du portefeuille conséquence d'un contexte de marché plus compétitif mais aussi, parce ce qu'elle doit faire face aux exigences des clients. Ces derniers ont de plus en plus conscience de leur pouvoir et exigent une offre plus diversifiée et plus ad hoc à leurs besoins. La force de vente est composée par des vendeurs. Les exigences des marchés dans un contexte changeant et compétitif mettent au défi les compagnies d'obtenir de nouveaux savoirs et savoir-faire afin de créer de la valeur pour ses clients (Ingram, 2004). « La mondialisation, la technologie, l'importance accrue des relations client/fournisseur, la croissance de la vente en équipe et d'autres facteurs ont considérablement modifié la façon dont les vendeurs travaillent » (Ingram, 2004). En particulier, le vendeur va arborer une bannière ambidextre (Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L, 2020) dans la mesure où il combine le service simultanément avec l'effort de vente. Pélabère et al,(2018) parle de faire « émerger une « solution ».

Cette combinaison créatrice de valeur pour le client est le reflet de ce que (Jasmand et al, 2012) détermine comme '*frontline efficiency*'.

L'efficience de chacun des acteurs qui intègre la force de vente implique son *empowerment* psychologique de façon liminaire au développement de ses activités. Les valeurs attenantes à cet *empowerment* psychologique intéressent les universitaires et les praticiens (Ingram et al. 2002), et les incitent à penser en un *joint agenda* qui se concentre sur trois grands domaines interdépendants qui sont la stratégie de vente, le leadership et l'utilisation de la technologie. Ce tournant met en évidence les traits entrepreneuriaux qui caractérisent le vendeur *de facto*, indépendamment du secteur dans lequel il évolue.

Note importante :au cours de notre article il apparait le mot 'vente' traité de façon différente suivant qu'il est utilisé comme nom propre Vente qui un concept et vente qui est un générique et qui se réfère à l'activité

L'objectif de cette communication est de décrire et comprendre les mécanismes générateurs de l'*empowerment psychologique* du vendeur à travers les *insights* d'un échantillon de huit vendeurs. Cette étude de cas multiple accumulative à visée synthétique est d'identifier un phénomène unique qui pourrait expliquer l'engagement envers l'organisation, qui se reflète à travers la qualité du service donné aux clients. Les traits entrepreneuriaux qui émergent des entretiens semi-structurés peuvent expliquer comment le vendeur est capable de mobiliser les ressources et contribue à la compétitivité de l'organisation sur le marché.

Nous avons choisi différents secteurs d'activité parmi des entreprises multinationales avec un format d'entreprise B2B. Le terrain se situe indistinctement au Mexique et en France, témoignant ainsi de l'universalité du phénomène. Les verbatim et les anecdotes en sont l'illustration.

Cette étude répond à la question de recherche : Comment l'*empowerment* psychologique du vendeur comme acteur organisationnel est un facteur d'une montée en compétences entrepreneuriales qui impacte sur la performance organisationnelle ?

Notre contribution à la recherche réside dans le fait d'explorer des cas concrets à travers les *insights* des acteurs, analysant leur choix du métier, leurs perspectives et leur ressenti d'autonomie sur la prise de décision, la place qu'occupe le relationnel, la conscience critique et l'estime de soi.

Ce travail s'organise de la manière suivante : Dans une première partie, nous allons faire une revue de littérature qui va nous permettre d'explorer des théories sur la définition de l'*empowerment* individuel et l'*empowerment* du vendeur. Une description des responsabilités du vendeur nous permettra d'appréhender en quoi celles-ci relèvent de l'entrepreneuriat et comment le concept d'entrepreneuriat est pertinent pour l'organisation considérant, comme l'affirme Henry Mintzberg, que « tout est vente ».

Dans une deuxième partie, nous nous centrerons sur une première étude empirique. La troisième partie sera consacrée à la présentation des résultats, qui seront discutés dans une quatrième et dernière partie.

Les résultats de l'analyse témoignent d'une approche de partage de pouvoir et d'autonomisation. Ils permettront d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche.

1. CADRE THEORIQUE

1-L'enjeu de l'*empowerment* dans le contexte de la vente

1.1 L'*empowerment*

L'*empowerment* se définit à partir des années 90 comme une pratique de gestion organisationnelle qui permet de donner plus de pouvoir et d'autonomie à ses collaborateurs pour l'accomplissement de leurs tâches. Mais la littérature fait une distinction entre l'*empowerment* émanant de l'organisation, mis en exergue par l'encadrement, et l'*empowerment* individuel (Esslemani et Igalens,2008) qui est psychologique. On parle d'un individu "*empowered*". Cette polysémie implique, dans le premier cas, un contexte d'actions qui implique le collectif et, dans le deuxième, un système d'intériorisation de valeurs, de croyances et de comportements. La combinaison des deux va avoir un effet sur la performance de l'organisation, prenant en considération des critères quantitatifs comme le chiffre d'affaires mais aussi qualitatifs comme l'engagement.

L'efficacité de l'*empowerment individuel* a été démontrée et prouvée par les chercheurs qui ont employé des méthodes qualitatives tel que Thomas (1990) pour étudier l'*empowerment psychologique* ou bien Spreitzer (1995) qui en a validé quatre dimensions. En effet, l'efficacité de l'*empowerment individuel* découle de quatre perceptions comme mesure de la réalité des collaborateurs, à savoir : le sens qu'ils donnent au travail, le fait de se sentir autonome, la capacité d'influencer, et l'auto-efficacité (*self-efficacy*). Cette dernière mesure, traduite comme auto-efficacité, mérite d'être explicitée parce qu'elle est liée à la sécurité de l'individu d'avoir le contrôle au moment d'exécuter une tâche dans des circonstances qui peuvent être a priori incompatibles. L'*empowerment psychologique* est un sentiment de grand contrôle sur l'activité professionnelle. Elle permet pour les individus des modes de pensée et des comportements qui sortent des sentiers battus. Cette redéfinition de soi leur permet de concevoir leur rôle différemment. « En bref, l'auto-efficacité perçue ne concerne pas ce que l'on a, mais les jugements sur ce que l'on peut faire avec ce que l'on a » (Bandura, 1983). En fait, l'*empowerment* psychologique est la somme de la confiance émotionnelle du collaborateur et de sa confiance cognitive. Cette confiance cognitive provient des savoir-faire et des compétences qui contribuent à la *self-efficacy* à la fois source de motivation, bien être et réalisation de soi pour « entreprendre et fournir les efforts nécessaires pour réussir des tâches difficiles » (Luthans, Youssef et al., 2007).

On ne saurait parler de l'*empowerment* sans faire référence à l'organisation. Dans l'organisation l'*empowerment* est un processus de gestion qui tend à réduire la dépendance d'un collaborateur par rapport à la hiérarchie et aux *processes*. C'est une démarche progressive qui suppose une redéfinition des responsabilités et de l'autorité qui se base sur la confiance, et qui est en fait un contrat tacite. Employeurs et employés ne se considèrent pas comme des étrangers et ils « connaissent bien des choses les uns sur les autres » (Granovetter, 1999), c'est à dire des connaissances objectives et fonctionnelles (Chantelat, 2002).

1.1 L'*empowerment* psychologique du vendeur

Dans le domaine d'activité que représente Vente, la perception du vendeur au sujet de son auto-efficacité va en particulier répercuter sur la troisième mesure émotionnelle décrite par Spreitzer qui consiste dans sa capacité d'influencer partageant l'information, et permettre l'*empowerment* alors que la confiance cognitive va favoriser la prise de décision (Wei, H.M. and Long, L.R. (2011). « L'*empowerment* est une sorte de stratégie d'allocation des ressources qui peut réduire la dépendance à l'égard du pouvoir élevé » (Liu, 2015) et qui est liée à l'efficacité. La confiance, qui est une attitude, traduit une « sorte de délégation de pouvoir et, corrélativement, l'acceptation d'une subordination et une réciprocité des engagements » (Quéré, 2001). Cet investissement émotionnel ou l'« affect-based trust » au sens de McAllister (1995), permet de croire en la valeur intrinsèque de la relation et à la réciprocité des sentiments. La communauté scientifique a beaucoup de peine à démêler les comportements prosociaux au sein de l'organisation en amalgamant les termes engagement au travail et implication organisationnelle et cela se complique en anglais avec l'ajout (outre les concepts *organizational, engagement, flow*) du terme *job involvement* (Mintzberg, 2012).

1.2 L'*empowerment* du vendeur vs l'organisation à travers ses activités

Afin de préciser notre posture à ce sujet nous définirons que le vendeur est impliqué dans l'organisation à travers un lien psychologique (Klein et Al, 2012) car il choisit volontairement d'y collaborer. Son implication est affective car il en accepte les valeurs, mais elle est aussi

calculée car il projette d'y rester ou non. Mais, elle est aussi multidimensionnelle parce qu'il peut y demeurer pour le poste, les activités que celui-ci implique, l'équipe à laquelle il appartient, l'affection portée à son manager (Vandenberghe, 2019) ou la culture organisationnelle. L'autonomie acquise par le vendeur dans la construction d'un management participatif le motive et permet à l'organisation d'obtenir un **engagement qui se reflète sur la qualité de service** fournie aux clients, élément important de la création de valeur. Créer de la valeur nécessite aussi d'être compris du marché et d'avoir sa confiance (Albouy, 1999).

L'*empowerment* n'est pas un sujet simple et rapide, il demande une volonté d'y adhérer, mais « sans information, les gens ne peuvent pas agir de manière responsable ; informés, ils sont presque obligés d'agir de manière responsable » (Randolph, 1995). Le processus d'*empowerment* de la force de ventes est un défi pour son manager qui doit démontrer une volonté d'autonomisation tout en imposant une structure. Les réflexions sur le futur de la vente amènent Ingram's (2004) à se pencher sur trois sujets *complexity, collaboration, and accountability*. Or, ces concepts inhérents au leadership sont essentiels pour atteindre les objectifs et la permanence de l'organisation. Dans le format B2B, le manager ne se cantonne pas à définir les responsabilités et faciliter l'accès à l'information nécessaire pour atteindre les objectifs, il encourage le vendeur à prendre des décisions et à résoudre des situations complexes et les risques y afférents. Vente requiert une forme de travail basée sur la collaboration et la transversalité et ne doit pas « se heurter au but premier de la plupart des organisations qui est la routinisation et le maintien du statut quo ce qui n'encourage pas la prise de risque, la créativité et le changement » (Quinn ; GM Spreitzer, 1997).

Le vendeur jouant un rôle clé dans l'implantation du négoce, il est nécessaire de lui donner de l'*empowerment* contrairement au rôle qu'on lui prêtait antérieurement et qui le cantonnait dans un rôle d'exécutant.

Cet *empowerment* s'inscrit dans un cycle vertueux qui s'initie en interne. Comme l'a exprimé le PDG de Virgin, Richard Branson « Les clients ne passent pas en premier. Ce sont les employés qui passent en premier. Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin des clients ». Dans le cas précis de Vente, le gestionnaire a du mal à connaître les détails d'une négociation et a peu de contrôle sur cette dernière. Et, étant donné l'importance accrue des relations client/fournisseur, « [...] *il faut reconnaître que le gestionnaire qui contrôle et les employés qui sont contrôlés ne fonctionne pas* » (Randolph, 1995). Il faut faire confiance à la force ventes.

Vendre suppose de « connaître suffisamment bien ses clients pour leur faire au bon moment des offres pertinentes et de leur proposer des produits, des services et des messages correspondant à leurs besoins individuels » (Kotler, 2003). L'organisation confie au vendeur son actif le plus précieux qui est son portefeuille de clients. Or, on sait qu'« Une entreprise ne vaut jamais que ce que lui apporteront ses clients au cours de leur vie » (Kotler, 2003).

Les praticiens peuvent témoigner du dilemme auquel fait face le vendeur quand il doit choisir entre le fait de respecter un pourcentage de ristourne autorisée pendant une période déterminée vs une opportunité de négoce à long terme avec un client stratégique ou résister à la pression exercée par le client afin d'obtenir un délai de paiement ou autre avantage. Le vendeur ne connaît que trop bien la participation de son client dans son portefeuille et sa probable influence sur le reste du portefeuille. Autre dilemme se pose au moment de faire face à un manquant et de devoir dire non au client comme dans le cas du manque de disponibilité du produit comme l'huile de tournesol pour conflit géopolitique. Vente doit avoir confiance dans l'écosystème et savoir Marketing et de R & D chercheront une solution alternative.

C'est donc sur la confiance et sur un système de communication interne pertinent que se base l'*empowerment* afin de favoriser la réalisation des objectifs organisationnels. Dans le cas

d'une multinationale, l'objectif global est fixé très souvent au niveau de la maison mère dans une approche mécanique. Au niveau des filiales, les objectifs sont établis sur une modalité de gouvernance en *bottom up* et confirmés par consensus. Ils seront détaillés par vendeur ou zone, type de clients, villes, région, division selon la structure adoptée par l'organisation par rapport au marché. Une analyse plus fine, souvent basée sur l'historique permet de projeter les pourcentages de ventes brutes vs ventes nettes, le pourcentage des retours, des jours de portefeuille, les inventaires en stock, et prévoir les impayés.

1.3 L'empowerment du vendeur par son support cognitif

Ces données, qui sont à la disposition du vendeur, seront analysées et croisées avec celles qui reflètent le marché, qu'elles soient primaires (Retail -analyse de distribution numérique et pondérée, Scantrack de Nielsen N S O de Trax, *Spaceman Merchandiser*) ou secondaires (Chambre de Commerce, Livres Blancs de Nielsen ou bien encore fournies par les clients du type Retail link). Ces informations permettent d'une part au vendeur de planifier son négoce (son auto-efficacité) et à l'organisation d'évaluer l'effort du vendeur et de l'ensemble de la force de vente de façon plus qualitative.

Il ne faut pas minimiser cette partie qualitative car celle-ci, crée une valeur concurrentielle complémentaire aux objectifs numériques. Le suivi méthodique de l'information mesure l'efficacité de la performance du vendeur, selon des critères déterminants par type de marché ciblé. Le non-respect de ces critères (*black points*) peut éventuellement pénaliser le vendeur et affecter la partie variable de sa rémunération.

La qualité du service au client est collationnée sous le concept spécifique de Cycle Service Level (**CSL**) car elle réunit une liste de KPI's qui contient entre autres les commandes parfaites, les délais de livraison et le niveau de stock. Répondant à un besoin de l'organisation qui veut mesurer la perception du marché quant à la qualité du service fourni par la force de vente, certaines compagnies multinationales mènent chaque deux ans une étude de Customer Satisfaction Study qui rend compte du nombre de visites de l'ensemble des acteurs de première ligne et de leur résultat en fonction du bon état des articles exposés, des cadrages et des appuis marketing. L'organisation surveille en particulier la politesse de ses merchandisers, de ses démonstratrices et vendeurs, mais aussi tout ce qui est en relation avec le service à client. L'empathie et l'apport de solutions est en relation avec les mètres linéaires occupés et le nombre d'articles référencés.

Ces data, dont l'obtention est facilitée par le numérique, permettent de mieux gérer la qualité de la vente en se référant à des critères créés à partir de données historiques. « Par conséquent, le véritable pouvoir des artefacts ne réside pas dans leurs propriétés intrinsèques, mais plutôt dans leur potentiel à soutenir les analyses des individus, à stimuler l'action et à promouvoir de nouvelles perspectives stratégiques » (Jarzabkowski, et Al, 2013). La qualité du service de vente est aujourd'hui à la portée d'un clic. On livre en effet plus vite et mieux et on optimise l'espace en linéaire du distributeur grâce à l'information en ligne qui permet une meilleure gestion des stock *in-store* et fournit des indicateurs sur la rotation. L'*empowerment* du vendeur lui permet d'être efficace. « L'autonomisation est particulièrement adaptée aux postes en interaction avec les clients, car les employés autonomes peuvent fournir des réponses rapides aux besoins et aux plaintes des clients » (Wotruba,1996).

Cet échange entre vendeur et clients est de plus en plus équitable grâce à l'information partagée, la collaboration et les responsabilités (*accountabilities*) assumées par le vendeur et préconisées par Ingram. C'est donc dans l'opérationnel que l'*empowerment* va trouver sa plus grande expression. Vente est en effet le dernier maillon de la *supply chain* qui est la chaîne

globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur de l'organisation jusqu'au client final. Son efficacité dépend de la collaboration et coopération des acteurs qui interviennent au long de la chaîne dans un esprit d'avantage concurrentiel partagé.

Les opérations commerciales peuvent se résumer en une nouvelle interprétation de l'exégèse qui fait référence à la main gauche et à la main droite. En ce qui concerne les clients, la main gauche doit savoir ce que fait la main droite, unissant ainsi le pouvoir et l'empathie. Le respect de cette allégorie pourrait éviter des situations comme la bévue faite par le service post ventes de Buitoni qui a envoyé un coupon de vingt euros à une famille affectée par la bactérie *Escherichia coli* (*E. coli*) présente dans ses pizzas.

Nous ne saurions trop insister sur le fait que cette synchronisation implique un partage de l'information en temps réel et implique une attitude de confiance dans la gouvernance et dans les compétences de l'équipe. Cet exercice d'*empowerment* collectif, par lequel on partage le pouvoir va stimuler tous les savoir-faire qui vont engendrer la confiance. Cette confiance va être déterminante quant au type d'engagement. Qui plus est, « Engagement et confiance sont fortement liés et se renforcent mutuellement dans les relations d'alliance » (Cullen *et al.*, 2000). C'est leur effet conjugué qui accentue la performance et le succès de la relation. Cette perspective nous amène à réfuter en grande mesure les réflexions de Williamson pour qui la confiance n'explique et n'existe en aucun cas dans les transactions ou échanges commerciaux alors qu'il en admet l'existence dans les échanges sociaux.

Sous le terme de « cognitive-based-trust », McAllister (1995) défend le fait que la confiance « s'appuie sur la connaissance », dans le sens où « nous choisissons ceux à qui nous voulons faire confiance et nous justifions ce choix par ce que nous entendons être de bonnes raisons ».

La pratique du terrain nous permet de confirmer la notion de choix défendue par McAllister car les clients sont présélectionnés par marchés et qualifiés (leads) avant d'être intégrés dans l'entonnoir des ventes. Vente projette le potentiel des clients selon leur situation géographique ou territoriale, la taille, son niveau de facturation, le profil de ses employés et de ses clients, ses fournisseurs, son réseau de distribution, sa réputation et son histoire créditrice afin de planifier la visite et avant d'établir le contact. Vente définira le rôle du contact afin de savoir s'il est l'acheteur technique, l'acheteur économique, l'intermédiaire ou l'utilisateur d'après sa conscience critique qui est basée sur l'expérience (Rappaport, 1985).

Cette préparation est nécessaire pour établir un contact effectif et créer de l'empathie avec le prospect. « Pour des vendeurs une partie importante de la relation marchande se joue dans cette phase de rencontre, d'écoute et d'identification, souvent hâtivement qualifiée de détection des besoins et qui est, de temps à autre, appelée la '*découverte du client*' » (Kessous, 2009). A chaque élément préétabli et confirmé sera appliqué un facteur qui permettra d'attribuer une valeur au client qui sera utile pour fixer l'objectif de ventes. Cet élément diffère selon les catégories.

2-La montée en compétence du vendeur

2.1 L'empowerment process du vendeur comme générateur de performance dans la praxis

La mission du vendeur a évolué et intègre ce qui était traditionnellement des activités de service (Davies, Ryals et Holt 2010 ; Sheth et Sharma 2008). Ainsi, dans de nombreuses industries, il est probable que les vendeurs adoptent un comportement ambidextre dans la majorité des échanges avec les clients où il combine, rappelons-le, le service simultanément avec l'effort de vente. Le processus de vente devient donc de plus en plus multifonctionnel et

démontre les implications d'une orientation marché de plus en plus dominé par le concept de service.

Il est important de souligner qu'il existe pour le praticien une certaine ambiguïté à mettre des titres sur les postes qui englobent les activités de ventes : vendeur, conseiller, représentant, commercial, *associate*, *market developer*, *account managers* ou *key account managers*, *consultative seller* ou encore *relationship manager* (Davies *et al* ,2010), ingénieur d'affaires ou encore le terme de *go to market* sont entre autres les façons les plus communes de désigner ce poste. Nous avons choisi vendeur.

Malgré l'ambiguïté des titres, Vente s'est beaucoup professionnalisé. Les universités proposent d'ailleurs des licences en ventes ou des masters comme l'ingénierie commerciale. Le profil de Vente est aujourd'hui celui d'un technocrate et non plus d'un placeur de marchandise ou de quelqu'un qui déplace le stock de sa compagnie vers le client : il est devenu une espèce de chef de projet d'un processus commercial et son objectif est de cultiver une relation de gagnant-gagnant. L'expérience nous permet d'observer, en particulier dans les compagnies multinationales, combien la technologie de l'information et son adéquate utilisation a mis en valeur cette profession. Les outils de planification comme Salesforce permettent une approche des ventes moins intuitive et plus basée sur des données. On assiste à une optimisation des cycles de clients, un équilibre des cycles des ventes grâce à une meilleure gestion de l'entonnoir des ventes, ce qui désengorge les couloirs de bouteille en logistique et permet une utilisation plus judicieuse des rabais proposés en fonction du segment de clients ciblés par la Marque et non par l'urgence de boucler l'objectif. Ces retours sont favorisés par le CRM (Customer Relationship Management), considéré aujourd'hui comme un écosystème stratégique de l'organisation qui permet de mieux gérer les relations et interactions avec ses clients.

La technologie a non seulement bénéficié à Vente mais a aussi permis de satisfaire les parties prenantes parce que tout va plus vite, que les étapes de développement sont plus courtes permettant une introduction sur le marché plus rapide.

La gestion des données est aujourd'hui un avantage concurrentiel et de son exploitation naissent des stratégies adéquates pour construire ou ajouter de la valeur dans la relation client. Vente cible ses clients et « Intégrer l'analytique doit permettre d'être non seulement réactif mais aussi proactif » (A. Sioufi,2013). Le mélange des activités de vente et de service a le potentiel de générer une valeur accrue pour les acheteurs et les vendeurs en réduisant, voire en atténuant, le décalage entre les objectifs du fournisseur et ceux de l'acheteur. « Suite aux changements dans la façon dont la valeur est définie sur les marchés, le rôle de la vente professionnelle a évolué pour englober une plus grande intégration des activités traditionnellement appelées de service » (Davies, *et al* ,2008).

Nous retiendrons, sous le concept de service, les activités qui englobent la coordination de services logistiques, de livraison et du service client afin de résoudre directement les problèmes qui peuvent affecter la relation avec le client et qui ont été énumérés dans ce paragraphe. La tendance qui consiste à confier ces activités à des prestataires de service oblige Vente à assurer un suivi des critères de qualité. Traditionnellement, l'image de la vente était celle d'une transaction s'appuyant sur des systèmes qui récompensaient les revenus générés et qui prétendaient « Stimuler, plutôt que satisfaire, la demande de produits en vue d'obtenir des résultats à court terme pour leur entreprise en utilisant des techniques de vente agressives pour persuader les clients d'acheter des produits » (Weitz & Bradford 1999 :243). Même si des chercheurs comme Corcoran *et al.* (1995) signalaient que le vendeur lui-même considérait avoir rempli son rôle une fois la vente réalisée, cette vision courttermiste ne doit pas nous faire oublier que « Battre la concurrence est toujours important, mais cela doit se

faire sur des attributs répondant aux valeurs du client » (Wotruba 1996) et que les exigences du marché ont fait évoluer la profession.

2.2 Le relationnel de l'empowerment process du vendeur comme générateur de confiance pour fidéliser les clients

Motivation et Relation sont la dyade sine qua none de la performance du vendeur !

Thomas, « pensant que l'*empowerment* était une amélioration du niveau de motivation intrinsèque, a proposé le concept d'autonomisation psychologique ».

Cet état lui permet de donner du sens à sa mission, le renforce dans sa compétence cognitive, le conforte quant à son influence (Hohenschwert et al, 2015). Bénéficiant en sus de la **confiance** du management, il est motivé pour affronter le terrain sur lequel il se trouve seul. Souvent itinérant, loin des centres de décision, il ne peut pas consulter ou se réfugier sous le contrôle que pourrait éventuellement exercer une gestion de type micro-management. Il doit accroître sa marge de manœuvre dans un cadre de semi-autonomie.

La vente s'inscrit sur différentes modalités fiduciaires comme des actions et des interactions, ce qui permet à Quéré de parler d'intelligence sociale. « La caractérisation du rapport social spécifique, que produit le contact répété et rationalisé entre des clients et des vendeurs qui ne se connaissent pas, constitue un enjeu général pour l'analyse du commerce moderne » (Kessous, 2009). Les relations marchandes sont des relations individuelles et impersonnelles dans le sens où la confiance ne repose pas sur la connaissance de la personnalité d'autrui. « Le savoir sur l'autre concerne sa personne au sens de *persona*, c'est-à-dire la face qu'elle se construit en public, sa présentation, ses apparences, sa façade personnelle et non sa personnalité » (Chantelat, 2002). « C'est la relation, et non pas le moi atomistique, solipsiste et idéal, présumé bon ou méchant, qu'il faut considérer d'abord, c'est, plutôt même que l'autre, "*l'entre*" : épistémologie de la relation, et non primauté de la substance » (Cornu, 2003).

Cette relation est première et induit des effets d'être en confiance et de donner confiance. Mais, « Ce n'est pas la subjectivité ou la personnalité des interlocuteurs qui est en jeu. Ce qui est exigé, ce n'est pas la transparence de soi, mais la transparence de la présentation de soi, c'est-à-dire une exigence d'intelligibilité, de compréhension mutuelle reposant sur la conformité aux rôles institués et aux normes collectives de la convenance » (Giard et Mayol, 1980 ; Quéré, 1982). « Les formes d'engagement des acteurs dans la relation commerciale constituent une approche fructueuse pour traiter ce problème » (Chantelat, 2002). La confiance, fondée sur ces relations, définies comme personnelles continues et durables, représente la condition d'un échange marchand concret. « L'interaction et la coopération naissent vraisemblablement entre les organisations qui se connaissent les unes et les autres et qui ont su développer une légitimité relationnelle » (Dacin et al., 2007).

Parmi les styles de leadership, le leader relationnel est le profil idéal dans les secteurs d'activité ayant trait avec le service. Ce style privilégie le face à face, raison pour laquelle le type de prestation du leader relationnel est spécialement efficace dans les négociations commerciales qui demandent un haut niveau d'engagement. Les modalités d'engagement interactionnel des personnes dans la relation constituent dès lors une entrée privilégiée pour suivre la genèse de transactions, voire « le rôle qu'y jouent les dispositifs de communication et réfléchir aux compétences qu'elles requièrent » (Kessous, 2009). Le processus d'*empowerment leadership* (Wong, 2014) renvoie à cette perspective relationnelle qui a un impact direct sur la performance. « Vous ne concluez pas une vente mais vous ouvrez une

relation si vous voulez construire une entreprise prospère à long terme, votre entreprise est aussi bonne que le dernier de vos employés » (Patricia Fripp, 2007).

Le vendeur aussi va être dans son rôle vis à vis des clients et vis à vis de l'organisation, rappelant ainsi son ambidextrie. « Qui n'a pas confiance dans les autres n'obtient pas leur confiance » (Lao-Tseu XVII - VI^e s. av. J.-C).

2.3 Les traits entrepreneuriaux du vendeur

Le cadre théorique nous a permis de comprendre **pourquoi** l'*empowerment* du vendeur est lié à sa performance et à son engagement. Cet engagement est double : d'une part vis à vis de l'organisation, de l'autre vis à vis des clients. Les observations permettent de démontrer une corrélation directe entre l'autonomisation et le leadership dans cette recherche centrée sur la force de vente.

Pour Audrescht (2007), nous entrons ainsi dans la société entrepreneuriale, où l'entrepreneuriat joue un rôle clé et proactif, mobilisant technologies et connaissances pour faire face à la mondialisation. La force de vente mobilise des compétences cognitives qui incluent la gestion de data mais a aussi la motivation, l'engagement, le sens critique et la capacité de prendre des décisions et en assumer les risques. La nécessité de marché l'a amené à interagir en interne avec différents acteurs pour assurer le service client et en externe pour apporter des solutions à ses clients. Cela l'a poussé à être de plus en plus performant et à agir comme un entrepreneur dans son écosystème. « La culture entrepreneuriale se traduit par les valeurs ainsi que par les convictions partagées orientant de manière efficace les actions et le comportement des parties concernées par l'activité entrepreneuriale » (Zidani et Moriceau, 2020).

2. DESIGN DE RECHERCHE

Le fait d'essayer de comprendre les mécanismes générateurs qui expliquent le phénomène (Tsoukas, 2004) de l'*empowerment psychologique* du vendeur va guider notre stratégie de recherche qui va être qualitative. L'objectif de la recherche qualitative est de rendre compte de phénomènes et d'activités humaines inscrits dans les pratiques réelles et dans le flot quotidien des organisations (Corbin et Strauss, 1990, Gephart Jr, 2004). Notre recherche est inductive et est développée sur des construits qui émanent de l'expérience de la part des participants et du chercheur au sujet de l'*empowerment* psychologique des acteurs de vente. L'*empowerment* psychologique sera analysé à partir des quatre dimensions définies par Spreitzer (1995). Ces dimensions qui sont les suivantes :

1-Le sens qu'ils donnent au travail	2-Le fait de se sentir autonome
3-Leur capacité d' influencer	4-Leur auto-efficacité (<i>self-efficacy</i>)

Nous avons choisi d'utiliser la technique d'entretiens semi- structurés et l'observation non participante du chercheur comme complément. Le « dictionnaire des thèmes » a été préétabli de façon à nous focaliser sur les dimensions.

Le guide d'entretien appréhende le ressenti de l'objet d'étude tels que l'auto-efficacité à la fois source de motivation, bien être et réalisation de soi pour « entreprendre et fournir les efforts nécessaires pour réussir des tâches difficiles » (Luthans, Youssef et al., 2007) et la

perception de l'*affected based trust*, concept en lien avec la confiance en soi ou celle qu'il ou qu'elle pense avoir de la part de l'organisation à laquelle il/ elle appartient. Ce guide a été expliqué au préalable aux participants et a été envoyé par courrier électronique ou *Messenger* quand cela a été nécessaire.

En général la construction du guide (annexe I) a été élaborée de façon à mettre en confiance les répondants. Afin d'assurer des retours pertinents, le guide d'entretien a été piloté auprès deux ex-responsables de vente mexicains.

Nom	Poste	Organisation	Pays
Sergio Castañeda	Ex Sale's VP Grossiste	Pepsico gallettes	Mexique
Alejandro Martinez	Ex Directeur Général	Diageo	Grande Bretagne et Europe

Une lettre de non-divulgateion a contribué à ce que les répondants s'expriment sans crainte sachant que l'information proportionnée ne remonterait pas au niveau de leurs managers N+1 ou Directeur General, dépendant la structure de l'organisation.

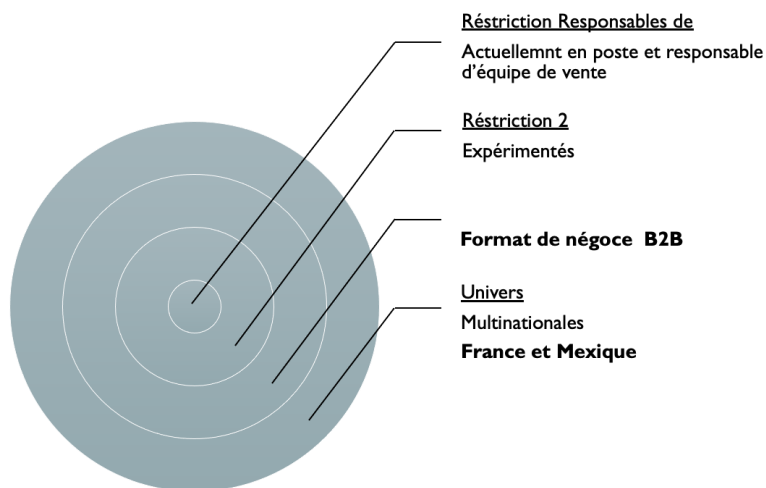
Nous avons demandé aux répondants d'être disponible pendant une heure. Les entretiens ont été appliqués en espagnol et en français selon le terrain et ont été enregistré sur ZOOM avec l'accord des participants.

La méthode utilisée est l'étude de cas multiples accumulative. « Nous étudions différents cas afin que le cumul des informations récoltées et analysées mette en évidence soit les similitudes soit les différences qui viennent enrichir la compréhension holistique du phénomène » (Garreau, 2020). Dans ce travail empirique chaque vendeur est un cas. La visée de notre étude est synthétique ayant la vocation de présenter une vue d'ensemble. La compréhension holistique du phénomène et les cas concrets présentés par les vendeurs devrait faire émerger une *grounded theory*. Ces techniques nous permettront d'étudier des phénomènes, des comportements, des événements, à l'aide de méthodes de recherche cohérentes par rapport au paradigme épistémologique et à la question de recherche.

2.1 L'échantillonnage

Afin de chercher un '*phénomène*' entre les différentes valeurs qui constituent l'*empowerment* des vendeurs, nous avons choisi différents secteurs d'activité et nous avons choisi des entreprises multinationales en France et au Mexique. L'âge et le genre n'étant pas significatif, il ne sera pas précisé et le niveau académique est implicite lorsque l'on traite avec des multinationales

Ces vendeurs expérimentés évoluent dans un format de négoce B2B et peuvent vendre des produits tangibles ou des services. Les répondants ne connaissent pas au préalable le chercheur.



2.2 La composition des cas

L'échantillon (Tableau 1) est fait par 'boule de neige'. Au Mexique les répondants ont été contacté à travers l'agence Consultoría y Desarrollo de Negocios dont l'activité principale est l'intelligence marketing. En France les contacts ont été établis à travers des contacts personnels ou de voisinage. Pour les deux terrains, les référents n'avaient pas de relation de travail avec les répondants dans le but de limiter les biais.

Tableau 1

#	Compagnie	Terrain	Secteur d'activités	Media	Durée
1	Rana	France	Pâtes alimentaires fraîches en grande distribution.	ZOOM	52 mn
2	Linksys(Belkin)	Mexico	Routeurs sans fils	ZOOM	55 mn
3	Medtronic	Mexico	Technologies médicales	ZOOM	112 mn
4	Crayola (Hallmark Cards)	Mexico	Création de craies de cire pour grossistes .	ZOOM	110 mn
5	Bloomberg(Lauman)	Mexico	Information et technologie.	ZOOM	45 mn
6	CGG	France	Secteur :traitement et interpretation des signaux sismiques.	ZOOM	55 mn
7	Thales Avionics	France	Systèmes électriques et communication	ZOOM	54 mn

2.3 Collecte de données

Notre collecte de données s'est déroulée de septembre 2022 à mars 2023.

Le « dictionnaire des thèmes » a été respecté mais n'a pas toujours été appliqué dans le même ordre de façon à ne pas interrompre des échanges qui se sont avérés fluides. Bien que le guide d'entretien ait été préparé, celui-ci demeurait ouvert à la spécificité des cas et à la réalité de l'acteur qui a un niveau élevé de responsabilité et de pouvoir. L'expérience du chercheur quant à la connaissance des codes et des difficultés auxquelles fait face la force de vente a facilité l'entrée en matière. Les entretiens ont été interactifs, ce qui a permis de faire émerger des anecdotes et des cas concrets. Le range d'âge se situait en général entre 40 et 55ans.L'expérience en vente était de 15 ans minimum et tous étaient responsables d'équipes de vente de façon directe excepté un cas qui dirigeait une équipe externe.

Les entretiens ont duré 74 minutes en moyenne, et nous avons été encouragés à reprendre contact au cas nous aurions besoin de plus d'informations. Ils sont stockés sur ZOOM et sur word pour stocker les entretiens et les retranscrire par interlocuteur.

Cependant un entretien, le numéro 9 n'a jamais pu être concrétisé, le répondant s'est dérobé prétextant une surcharge de travail. Notre intuition nous dicta que le contenu de l'entretien a été jugé intrusif puisqu'il porte plus sur les *insights* que sur les activités et que les termes employés a priori peuvent avoir été perçus comme trop académiques, ce qui a provoqué un frein. Les différences dans la durée de l'entretien (Tableau 1) s'expliquent par le temps investi dans l'abordage du répondant afin de le mettre en confiance.

Dans la grille de collecte de données des éléments prédéterminés (Tableau #2) qui appartiennent au guide d'entretien ont été inclus car nous les avons considérés nécessaires pour pouvoir répondre à la question de recherche à travers le retour d'expérience des répondants. Celle-ci est rappelons-le : Comment l'*empowerment* psychologique du vendeur comme acteur organisationnel est un facteur d'une montée en compétences entrepreneuriales qui impacte sur la performance organisationnelle ?

Nous avons donc capturé les verbatim et les avons attribués au concept auquel ils répondaient.

Vingt-quatre heures ont été nécessaires pour réécouter et visionner chaque entretien enregistré analyser son contenu et traduire le cas échéant. Dans une première étape le codage s'est fait manuellement mais sera complété par Nvivo en un deuxième niveau d'analyse.

Tableau 2

AGENDA COMMUN (Académiques et praticiens)	CONCEPTS	PROPRIÉTÉS DES CONCEPTS	
EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DU VENDEUR	Stratégie de vente	Confiance organisationnelle (Affect based trust)	
		Alignement Nouveau profil du vendeur	
	Leadership	Compétence Relationnelle	
		Confiance en soi	
		Motivation	
	Utilisation de la technologie	Compétence cognitive (Auto efficacité 2 (self-efficacy))	
		Analyse	
		Planning	
			Responsabilités Complexity beaucoup de personnes impliquées Collaboration /co construction
			<u>Sens critique</u> Expérience Prise de risque
			<u>Sens meaning</u> Engagement organisationnel Satisfaction Bien être et réalisation de soi
			<u>Self-Efficacy</u>
		Contrôle Prise de décision	

Le codage s'est fait de manière intensive (voir tableau 3) Nous avons abordé le concept de l'*empowerment* psychologique en appréhendant les propriétés qui le définissent en nous concentrant sur trois grands domaines interdépendants qui sont **la stratégie de vente, le leadership** de la force de vente et **l'utilisation efficace de la technologie**. Ces trois domaines nous permettent d'associer chaque concept à des occurrences empiriques illustrées par des verbatim.

La grille de recueil de données et la grille de codage sont similaires car les concepts sont issus de la littérature et faites à partir d'éléments pertinents qui pourraient expliquer le phénomène recherché.

3. RÉSULTATS

Le thème d'*empowerment* est d'actualité. Nous considérons que les concepts traités dans le « dictionnaire des thèmes » et qui portent en particulier sur les théories concernant l'affect based trust de McAllister ou self efficacy de Bandura *et al*, sont connus des répondants et font partie de leur modèle de gestion. Les répondants ont participé à cet entretien sans réserve, d'autant plus que leurs résultats valident **le pouvoir partagé** aussi bien au niveau organisationnel qu'individuel. Parler de soi-même, de *son ethos* est un exercice plus difficile que celui qui consiste à décrire ses activités, même si on limite l'analyse dans le sens de *persona*.

Les verbatim expriment la montée en compétence de la force de vente qui se positionne comme un leader et n'hésite pas à se considérer comme un directeur général.

Observer des vendeurs sur des terrains tant différents comme la France ou le Mexique aurait pu

faire surgir des styles de leadership et /ou différents niveaux d'*empowerment* . Le style de management, selon la typologie de Kurt Lewin, répondrait au Mexique au profil de leader autocrate avec toutes ses dérives quant à la centralisation de l'autorité, l'imposition de décisions unilatérales et la relégation des employés à un rôle d'obéissance (Lewis,2005),. Or, nous avons choisi comme terrain des multinationales qui sont dans la grande majorité américaine. L'exposition du travailleur mexicain à la culture organisationnelle nord-américaine est importante à travers l'emploi et la formation au sein de l'organisation. L'*empowerment* y étant impulsé, le style de management a ébauché un tournant à 180 degrés. Mais la culture mexicaine est très orientée vers la relation, ce qui permet à l'organisation de mobiliser le meilleur des deux mondes en la personne du vendeur. Les vendeurs mexicains qui ont participé aux entretiens en sont la représentation.

Le style de leadership français a la réputation d'être vertical, or les entretiens avec des responsables de vente dans des multinationales françaises nous ont indiqué que Vente est un **phénomène universel**. Le langage et les enjeux sont les mêmes. Il est évident que la volonté de l'organisation est de promouvoir l'*empowerment* octroyant ainsi le pouvoir à Vente qui coordonne les activités des acteurs de la supply chain démontrant des compétences entrepreneuriales et se qualifiant eux-mêmes de DG de PME ;

Tableau 3

EMPOWERMENT PSYCHOLOGIQUE DU VENDEUR				
RÉPONDANTS	VERBATIMS	CODES	SUB-CATÉGORIES	
# 2	"Je suis en autonomie totale, j'ai rejeté un lancement pour le considérer non apte à mon marché"	➔	Confiance organisationnelle	
# 6	"J'avais 32 ans et j'étais en Tanzanie et mon chef m'a félicité pour mon travail et a conclu « prend toujours des décisions car le jour où tu ne les prendras plus je n'aurai plus besoin de toi et je te remplacerai "	➔	(Affect based trust)	
# 7	"C'est à partir de la vision partagée que tout commence"	➔	Alignement	
# 7	"Mes vendeurs ne peuvent plus être de simple vendeurs ... ils doivent détecter les opportunités de marché "Celui de la zone nord a décidé de croître de 50% vs son univers	➔	➔	Accountabilities
# 6	"Le profil du commercial a beaucoup changé, je dirais évolué au travers des années avant c' était des ingénieurs maintenant ils viennent d'écoles de commerce "	➔		Complexity
# 3	"Donc moi je cherche des gens en interne qui vont aligner les planètes en interne car on vend des chose très complexes mais qui vont être aussi bien des leaders chez le client."	➔	Nouveau profil du vendeur	Collaboration
# 1	"On est l' intermédiaire et le dernier contact à qui on reclame j' ai été manager je connais leur conditions de travail leurs difficultés , je sais comment interagir avec les clients , après vient le produit "	➔		
# 4	"Parfois, le client n'est pas intéressé par l'analyse, car la confiance envers le vendeur peut prévaloir"	➔		
# 2	"Le relationnel est fondamental, il n'y a pas de tableau de bord pour cela, le cuot asemiden par trimestre /si hua rachats est qu'il est atteint"	➔	Compétence Relationelle	
# 3	"J'accorde beaucoup d'importance au fait de commettre une erreur et je ne veux pas avoir à le convaincre que nous avons tort".	➔		Sens critique
# 4	"Dans toutes les entreprises où j'ai travaillé dans la vente, il est le joueur vedette du domaine (il fournit des informations à l'entreprise).	➔	Confiance en soi	Expérience
# 3	"Je voulais être un leader ,cela m' a toujours intéressé j'étais leader de mon équipe de basket je suis ici un des rares à venir d'une école de commerce "	➔		
# 1	"On prend toujours des risques ,on peut se fâcher avec un client et il peut nous enlever la gamme , notre boulot est de désamorcer les conflits	➔		Prise de risque
# 1	"Mon secteur est mon bébé "	➔	Motivation	Sens meaning
# 4	"Tu l'appropries une part du négoce et tu es la compagnie face au client. Le client ne sait pas s'il existe différents départements "	➔		Engagement organisationnel
# 5	"Si la compagnie vous permet de vous sentir à l'aise dans votre travail et qu'on vous donne des responsabilités cela ils provoquent un engagement plus profond"	➔		
# 8	"Non seulement nous sommes des experts en produits, finances, nous dominons les statistiques de la vente, les normes de merchandising etc"	➔	Compétence cognitive	Self-Efficacy
# 1	"Nous avons un taux de service de 98 %"	➔		Contrôle
# 4	"C'est basique, un vendeur qui n'est pas capable de prendre des décisions ... perd sa crédibilité auprès du client il doit avoir une marge de manœuvre j'ai décidé de monter une promotion de co-marketing avec un autre fournisseur pour un client "	➔		Prise de décision
# 3	Les succès de vente se mesure à travers les rachats	➔	Analyse	
# 4	"Dans la vente, nous voyons tous les types de clients, pas seulement ceux que nous servons. C'est afin de nous inciter à ne pas être aveugles et nous partageons des exemples de réussite.	➔		
# 7	Les ventes sont faciles à mesurer et si elles sont facturées au moment de la vente , il est important de contrôler le coût de la vente	➔		
# 3	Le 'lean management' facilite l'empowerment	➔	Planning	
# 3	"Les objectifs se mesurent par trimestre , les rachats sont un indicateur"	➔		

TRAITS
ENTREPRENEURIAUX

4. DISCUSSIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons essayé de trouver des vérités, soit une adéquation de la pensée à la réalité (Garreau, 2020). Il y a une réelle volonté de passer de la délégation à l'empowerment même si elle est justifiée par « l'égoïsme du manager qui ne veut plus faire du transactionnel » tel que l'exprime le répondant #3. De plus, l'empowerment met l'accent sur la valorisation des individus comme acteurs (Jouve, 2006). La motivation qui ne peut pas être contrôlée est une caractéristique du profil de ventes « en vente on doit avoir faim » spécifie le répondant #8. Cette motivation est aussi liée au sens « chez nous, je fais ce que j'aime » répondant #7.

L'implémentation de ce modèle de gestion, idéalement plus organique, a une visée de création de valeur à travers l'amélioration du service client de tous les acteurs de la supply chain. Le répondant # 3 met en avant les résultats exponentiels obtenus « en dix-huit mois nous avons dupliqué un négoce qui ne progressait plus depuis quinze ans ». Mais un des facteurs de l'empowerment est qu'il évolue pour des raisons de contexte. La culture organisationnelle en

est un. Lorsqu'il s'agit de compagnies familiales comme Tutsi ou Bloomberg l'implémentation est plus hybride.

Être en vente n'est pas a priori un choix de carrière mais répond à un besoin d'entreprise « *je suis ingénieur informaticien, à la suite d'une fusion mon chef m'a proposé comme option de rester en vente. J'ai tout de suite mesuré et apprécié la force du relationnel, et je l'ai transposé en interne pour donner un meilleur service à mes clients. C'est dans cet esprit que j'ai fait ma carrière* » répondant #8. Un seul vendeur assume son choix de départ et sa vocation « *j'ai étudié Management et Grande Distribution et je suis en vente par tradition familiale. Il y a toujours quelque chose à voir et à faire, c'est dynamique* » répondant #1.

Le vendeur est conscient de son pouvoir dans la compagnie « *il y a de plus en plus de DG qui viennent de vente* » répondant #4. Le vendeur déplore le fait qu'« *il y a une image de vente archaïque, aujourd'hui on demande des bacs plus 5 pour être chef de secteur* » répondant #1 ou « *les commerciaux étaient il y a 20 ans un terme péjoratif, nous avons décidé de les appeler commerçants, mais le terme vendeur est le correct* » répondant #6. Le terme *go to market* est interprété de façon différente selon les répondants « *'go to market' est plus un terme que j'emploierais pour introduire, faire une démarche ; pour moi il ne fait pas de la vente* » répondant #7. « *go to market, c'est plus pour l'équipe qui s'occupe des activations sur le point de vente* » répondant #8.

L'analyse des *verbatim* et les exemples fournis indiquent **une montée en compétence** du vendeur quel que soit le secteur auquel il appartient « *il est le joueur étoile du terrain* » répondant #4, « *le patron d'une PME* » répondant #7. L'*empowerment* du vendeur qui « *englobe tout ... [] je ne veux pas que finance contrôle mes chiffres mais qu'il m'appuie pour faire croître le négoce. Je le lui ai donc expliqué* » répondant #3, met en exergue son leadership et ses traits entrepreneuriaux. « *En B2B on doit valoriser la phase support et donner une prime incentive sur les revenus de l'après-vente qui donnent un équilibre financier* » répondant #7.

Ce nouveau rôle est nécessaire pour faire face à une orientation marché qui réclame un intervenant unique « *le client ne veut pas savoir s'il y a une équipe de support, c'est le vendeur qui coordonne. On visite beaucoup les utilisateurs finaux pour leurs besoins et on y va accompagné par des spécialistes pour parler le langage du client* » répondant #7.

Cette étude reflète une volonté de partager le pouvoir et de mettre fin au micro-management mais elle montre que l'*empowerment* reste en construction car comme le disait Randolph (1995) « *l'empowerment n'est pas si simple* ». Si le numérique a favorisé l'obtention et la disponibilité de l'information, Vente qui est le « *tremblement de terre de l'organisation [] travailler avec Vente, c'est travailler avec l'entreprise* » répondant #4, est le reflet de la performance de l'organisation sur le marché. « *Dans une négociation on a un mandat et on doit faire une boucle très rapidement. On y voit l'agilité de l'organisation* » répondant #3.

Même si la performance n'est plus a priori considérée sous l'angle de la génération de revenus (Vargo and Lusch, 2004), il n'en demeure pas moins vrai qu'une organisation vend pour subsister ... « *Je laisse mettre en œuvre le plan de manière tactique et si cela ne fonctionne pas, j'interviens* » ou encore « *les cycles de vente sont surveillés afin qu'ils ne reposent pas trop sur la relation* » répondant #3, # 8 et #2.

De plus, deux facteurs ont émergé durant ces entretiens : le facteur temps et la marque employeur. La mention du temps a été récurrente et commune à tous les candidats qui ont insisté sur leur ancienneté. Celle-ci est un facteur endogène qui lui permet de renforcer son engagement vis à vis de l'organisation, lui permettant de tisser des liens avec ses collègues, en particulier avec ceux impliqués dans la *supply chain*. Le temps nous permet de connaître à

fond les *process*. Cette confiance a un impact sur le service donné aux clients. Le temps et l'expérience favorisent le sens critique, la prise de décision de risque et l'improvisation « *C'est le temps qui te permet de savoir qui fait quoi, les process et comment aborder. Cela fonctionne aussi bien en interne qu'avec les clients* » répondant #8.

Cette étude ouvre de nouvelles perspectives. Les entretiens reflètent le point de vue et le ressenti de l'acteur principal, qui est le vendeur mais il serait important d'entrevoir les acteurs de la *supply chain*, incluant Trade Marketing et Veille de Vente particulièrement cités par les répondants # 1 et # 4. De même, une observation non participante de l'interaction du vendeur avec les acteurs qui contribuent à la création de valeur pour le client à travers le service ajouterait une validité probatoire au postulat de départ qui projette le vendeur comme un entrepreneur.

Les agendas de planning étant a priori mensuels, ils pourraient être suivis de façon trimestrielle au moins deux fois dans une année calendaire. Il serait également d'assister à une réunion de crise pour évaluer le leadership du vendeur.

D'autres pistes de recherche complémentaire consistent en : l'exploration de l'impact de l'interculturalité sur l'*empowerment*, l'influence de l'origine de la compagnie et le niveau de maturité de l'expérience internationale de l'organisation. Ces facteurs peuvent avoir une influence sur l'implémentation de la culture organisationnelle et le choix de modalités différentes vis-à-vis du pouvoir partagé.

Cette étude a donné de la voix à l'acteur de façon individuelle alors qu'en général le vendeur est masqué par le terme collectif de force de vente. L'entretien fournit des données communiquées par un sujet et peuvent donc être biaisées, mais, nous sommes intéressés à la vision du répondant et à son vécu et non à ses interprétations. L'expérience du chercheur dans ce domaine apporte de la validité à ses partages.

Contributions afin de comprendre et construire :

Au niveau théorique c'est une manière interprétative d'aborder l'*empowerment* qui permet de comprendre les processus et perceptions des compétences de vente et le service au marché.

Au niveau méthodologique elle permet de faire connaître la meilleure représentation de l'*empowerment* du vendeur qui ouvre les portes à une construction du profil.

Au niveau managérial, le processus exploratoire permet de donner la voix à celui qui en contact avec les acteurs du marché et de rendre compte du terrain. Ce contact, qui est le vendeur, pourrait aussi voir l'intitulé de son poste évoluer comme Capture Leader, terme issu des entretiens et qui pourrait être une façon plus ad hoc de qualifier l'acte de vente. In fine, on comprend cependant que même avec une volonté d'autonomisation, le manager doit commencer paradoxalement à imposer plus de structure (Randolph, 1995). L'évolution de la profession a amené les vendeurs à « prendre conscience d'eux-mêmes comme faisant partie d'un genre » (Hacking, 2001).

Le vendeur autonome en particulier en format de négoce B2B renforce la perception de création de valeur pour le client, lui apportant des solutions de facto. « Des comportements de réassurance et de promesses permettent de réduire l'incertitude du client et de favoriser la décision, et cela concerne tant les aspects émotionnels que cognitifs ». Hohenschwert et Geiger (2015). De plus les personnes qui ont un *niveau* élevé de confiance seront perçues comme plutôt amicales, attractives et joyeuses. La sympathie est également une des caractéristiques indispensables pour que le vendeur acquière la confiance du client.

Le **facteur temps** peut être un véritable sujet managérial à une époque où il existe une importante rotation du personnel dans les entreprises et où la poursuite du numérique peut

conduire l'organisation à se défaire d'un vendeur alors que « *tous les vendeurs ont une mauvaise année, il faut évaluer au-delà des objectifs numériques et prendre en compte en plus du quoi, le comment* » répondant #3. Ce sujet nous amène à mettre en question la poursuite du chiffre et contrôler les bonus qui requièrent de beaucoup de maturité de la part du vendeur.

« Dans la plupart des cas, la relation entre l'entreprise vendeur et le client perdure dans le temps, notamment dans le cadre d'un suivi, service après-vente ou gestion dans le temps de la solution. Pélabère et *al.*(2018)

CONCLUSION

L'étude de terrain nous permet de connaître à travers du vécu, de l'empirique, le ressenti des vendeurs. Il indique pourquoi les modalités de l'*empowerment* psychologique du vendeur comme acteur organisationnel contribuent à une montée en compétences entrepreneuriales qui impacte à son tour la performance organisationnelle « La vente en format B2B est complexe parce que la solution par essence ne préexiste pas, il faut la construire » Pélabère et *al.*, 2018. L'objectif de notre recherche est de comprendre dans quelle mesure l'*empowerment* psychologique du vendeur contribue à la performance de l'organisation sur les marchés. Cette étude qualitative paraît démentir l'affirmation de Mintzberg (2012) qui questionnait « Est-il vrai que ? » « Fabriquer et vendre, ça c'est le sens et la raison d'être de l'entreprise, mais c'est devenu dans certaines entreprises la dernière place où on trouve les vrais leaders ». Oui il y a des vrais leaders en vente, en particulier dans les multinationales. On assiste en effet à une montée en compétence du vendeur. Les objectifs de plus en plus ambitieux et les réductions du budget l'impulsent dans un rôle de collaboration et coordination des acteurs qui assurent le service client. Il se transforme en chef de projet ou DG de PME ce qui est exprimé à travers les verbatim. Il devient multidisciplinaire « le vendeur sait maintenant faire un compte de résultat » répondants #3, #8 et #6. Il entreprend et fournit les efforts nécessaires pour réussir les tâches difficiles. Il gère son portefeuille, fixe ses objectifs en fonction du marché potentiel et en calculant la rentabilité de l'opération. Sa compétence relationnelle ne s'étend pas seulement au client mais aussi au reste des acteurs qui apportent de la valeur au service client, pouvant être des prestataires externes comme les agences de logistique ou de merchandising.

Il est important de signaler que les répondants ont au moins une licence et que leurs compagnies leur préparent des cours ad hoc afin de développer leurs compétences managériales même lorsque leurs activités demandent une formation très spécialisée comme dans le biomédical.

L'*empowerment* psychologique du vendeur a donc un impact direct sur l'opération.

« En traduisant la stratégie en histoires, en ancrant leur discours et leurs actions dans des codes socioculturels spécifiques, en suscitant des effets subjectifs et émotionnels et en justifiant la stratégie, les praticiens s'engagent non seulement dans la création de sens, mais ils donnent également du sens en cherchant à influencer les autres » (Rouleau, 2005).

C'est du moins ce qui est reflété par les perceptions des vendeurs de compagnies multinationales qui ont participé dans cette étude et **qui ont présenté des traits entrepreneuriaux** dans le sens de Sheth et Sharma (2008).

Nos résultats soulignent l'importance du vendeur pour une organisation tournée vers les marchés et affichent un potentiel stratégique pour l'organisation. Cependant, notre étude présente certaines limites qui peuvent ouvrir la voie à de nouvelles perspectives et à de futures investigations méthodologiques afin d'accroître la portée de nos résultats actuels.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Albouy, M. (s. d.). Théorie, applications et limites de la mesure de la création de valeur. *Revue française de gestion*, 1999.
- Audretsch, D.B., Grilo, I., & Thurik, A. R. (2007). *Handbook of Research on Entrepreneurship Policy*. Edward Elgar Publishing.
- Bandura, A. (1983). Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 464- 469. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.464>
- Blanchard, K., Carlos, J-P. & Randolph, A. (2000) *Empowerment takes more than a Minute*, Fine Publications, New York.
- Chantelat, P. (2002). La Nouvelle Sociologie Économique et le lien marchand : Des relations personnelles à l'impersonnalité des relations. *Revue française de sociologie*, 43(3), 521- 556. <https://doi.org/10.2307/3322598>
- Cornu, L. (2003). La confiance. *Le Telemaque*, 24(2), 21- 30.
- Cron, William L., Artur Baldauf, Thomas W. Leigh, and Samuel Grossenbacher (2014), "The Strategic Role of the Sales Force: Perceptions of Senior Sales Executives," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42 (5), 471-489. `
- Cullen J. B., Johnson J. L., Sakano T., "Success through commitment and trust: the soft side of strategic alliance formation", *Journal of World Business*, vol. 35, 2000, p. 223-41.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances : An institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169- 187. <https://doi.org/10.1002/smj.577>
- Davies, I., Ryals, L., & Holt, S. (2010). Relationship management: A sales role, or a state of mind?: An investigation of functions and attitudes across a business-to-business sales force. *Industrial Marketing Management*, 39, 1049- 1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.007>
- Esslimani, B., & Igalens, J. (2008). Rôle de l'empowerment dans le développement d'un comportement orienté client chez le personnel en contact avec la clientèle. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 68(2), 17- 29
- Garreau, L. (s. d.). *Petit précis méthodologique*. Le Libellio d'AEGIS, 2020, 16 (2).
- Granovetter, Mark. 1999. "Coase Encounters and Formal Models: Taking Gibbons Seriously". *Administrative Science Quarterly* 44: 158-162.
- Hohenschwert, L., & Geiger, S. (2015). Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial Marketing Management*, 49, 139- 150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.027>
- Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When Sales Becomes Service : The Evolution of the Professional Selling Role and an Organic Model of Frontline Ambidexterity. *Journal of Service Research*, 23(1), 22- 32. <https://doi.org/10.1177/1094670519878882>

- Jarzabkowski, P., Paul Spee, A., & Smets, M. (2013). Material artifacts : Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*, 31(1), 41- 54. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.09.001>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & de Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service : A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20- 37. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>
- Jouve, B. (2006). Éditorial. L'empowerment: Entre mythe et réalités, entre espoir et désenchantement. *Geographie, economie, societe*, Vol. 8(1), 5-15.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing Workplace Commitment to Redress a Stretched Construct : Revisiting Assumptions and Removing Confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130- 151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Leigh, T., & Marshall, G. (2001). Research priorities in sales strategy and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 83- 93. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754260>
- Lewis, R. D. (s. d.). *WHEN CULTURES COLLIDE*.
- Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, Vol. 33(3), 16- 17.
- Pélabère, J., & Le Flanchec, A. (2018). Les compétences clés du négociateur en situation de vente complexe. *Management & Avenir*, 102(4), 107- 128. <https://doi.org/10.3917/mav.102.0107>
- Quéré, L. (2001). La structure cognitive et normative de la confiance. *Reseaux*, 108(4), 125- 152.
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the journey to empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19- 32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90014-4)
- Rappaport, J. (1985). The power of empowerment language. *Social Policy*, 16, 15–21
- Sheth, J. N., & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 260- 269.
- Sioufi, R. S. (2013). *Boundary management in ICT-enabled work : Exploring structuration in information systems research*. The University of Manchester (United Kingdom).
- Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in the Work-Place: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>

Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.

Tsoukas, H. (2004). *Complex Knowledge: Studies in Organizational Epistemology*. OUP Oxford

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It’s all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>

Vandenberghe, C. (2019). Engagement organisationnel. In *Psychologie du Travail et des Organisations: 110 notions clés: Vol. 2e éd.* (p. 179- 182). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2019.01.0179>

Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241- 254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>

Williamson O.E., “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, 1991, p. 269-296.

Wong Humborstad, S., Nerstad, C. and Dysvik, A. (2014), "Empowering leadership, employee goal orientations and work performance: A competing hypothesis approach", *Personnel Review*, Vol. 43 No. 2, pp. 246-271

Wotruba, T. R. (1996). The transformation of industrial selling: Causes and consequences. *Industrial Marketing Management*, 25(5), 327- 338. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(96\)00035-1](https://doi.org/10.1016/0019-8501(96)00035-1)

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774- 800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

Zidani, M., & Moriceau, J.-L. (2020). L’institution imaginaire de la société entrepreneuriale: Une enquête dans l’entrepreneuriat rap. *Management international*, 23(5), 36- 46. <https://doi.org/10.7202/1066710ar>

<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-servicio-al-cliente-ordenes-perfectas/>

https://www.youtube.com/watch?v=4_AbyMhml4k

<https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Mexico-lider-en-AL...-pero-en-escasez-de-talento-especializado-para-roles-clave-20210608-0112.html>

<https://www.actionco.fr/Thematique/rh-1217/Breves/Des-commerciaux-encore-plus-difficiles-a-recruter-en-2023-377657.htm>

)

ANNEXE I

Actant # -Guide d'entretien semi-structuré destiné au vendeur

Présentiel Ligne ■ Période : ■ Durée :

Caractéristiques démographiques des répondants (Descriptif)	Âge :
	Poste et Responsabilités
	Années d'expérience dans le poste et dans la compagnie
	Secteur :
	Pays
	Niveau d'Études
	# de clients ou type
	Position sur le marché
Parcours des répondants et responsabilités	Être en Vente a-t-il été un choix ?
	Comment avez-vous commencé ?
	Contexte organisationnel <ul style="list-style-type: none"> - Structure - Place occupée par vente dans l'organisation par rapport à la <i>supply chain</i>
	Comme vendeur êtes -vous en contact avec les acteurs de la supply chain
	Travaillez-vous en équipe avec la supply chain? Coordonnez -vous le circuit de livraison
	Le management fomente t'il le relationnel avec les clients

<p>Empowerment psychologique (Topic Coding)</p>	<p>Le profil des vendeurs a-t-il changé ?</p>
<p><i>Auto-efficacité</i> (Affect base trust)</p>	<p>Politiques de la gouvernance par rapport à l'autonomie de la force de vente Vous sentez-vous autonome ? ou semi-autonome ? Pouvez -vous me fournir une anecdote illustrative de cette autonomie ?</p>
<p>Source de motivation, bien être et réalisation de soi</p>	<p>Appréciez -vous cette (semi)autonomie ? ou vous pèse t'elle? Vous donne-t-elle du stress ? ou fomente-t-elle la créativité ?</p>
	<p>Si la stratégie ou l'exécution suivie diffère de celle de votre supérieur comment réagit il ? Comment superez-vous les déviations ? exemple au dessous du quota (qui le fixe ce quota ?)</p>
	<p>L'improvisation, la prise de décision et la prise de risques peuvent- elles être envisageables dans le cadre de votre prestation ? L'improvisation et la prise de décision et la prise de risques peuvent vous crée t'elles du stress ? ?</p>
	<p>Des chercheurs soutiennent que les vendeurs devront agir comme des directeurs généraux dans la gestion de leur portefeuille et la résolution de problèmes de service ...Qu'en pensez-vous? Devraient- ils assumer la responsabilité et la coordination sur toute la <i>supply chain</i> ?</p>
<p>Engagement vs organisation</p>	<p>Comment motivez -vous les membres de votre équipe? Avez-vous confiance en vous ? (trait entrepreneurial)</p>
	<p>-Et à la conscience critique ? le pouvoir d'agir basé sur l'expérience (efficacité et contrôle), Qu'est- ce qui vous permet de l'être (expertise / connaissances)</p>
<p>Cognitive based trust</p>	<p>L'organisation a t-elle confiance en vous ? Avez-vous le sentiment d'être écoutée dans organisation Avez-vous l'impression d'avoir un impact dans votre organisation)</p>
	<p>Quelles compétences considérez -vous les plus importantes dans votre poste ?</p>

