

Université de Montréal

**L'influence de la distance sur la coopération entre les
membres de groupes travaillant sur la route.**

par

Stéphanie Maheu Drouin

Sciences de la gestion

Management

Mémoire présenté à la Faculté de management
en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M.Sc.)
en gestion
option stratégie

Août 2016

© Stéphanie Maheu Drouin, 2016

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2016-2022

Titre du projet de recherche : L'influence de la distance sur la coopération entre les membres de groupes travaillant sur la route.

Chercheur principal :
Stéphanie Maheu-Drouin
Étudiante M. Sc., HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Eric Brunelle
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 05 novembre 2015

Date d'entrée en vigueur du certificat : 05 novembre 2015

Date d'échéance du certificat : 01 novembre 2016



Maurice Lemelin
Président du CER de HEC Montréal

Sommaire

Ce mémoire de maîtrise présente une recherche s'intéressant à l'impact de la distance sur les pratiques de coopération entre les vendeurs sur la route. La coopération est un thème depuis longtemps abordé dans l'étude des relations au sein des organisations. Elle est présentée dans la littérature comme étant un facteur déterminant dans la performance des organisations. Toutefois, la nature de la tâche, les méthodes d'évaluation axées sur l'individu, ainsi que le contexte de distance des vendeurs sur la route ne laissent pas présager une dynamique de coopération au sein de ces groupes de vente. Il devient alors intéressant de voir si l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) et les formes de distances qui y sont liées amènent un angle nouveau à l'étude des relations.

Plus précisément, cette étude cherchait à répondre aux deux questions de recherche suivantes :

1. Comment les vendeurs sur la route perçoivent la coopération entre eux et entre leur organisation, et quelle influence la distance opère-t-elle sur cette perception ?;
2. Quelles sont les pratiques permettant cette coopération, malgré la distance?

Pour ce faire, une approche exploratoire inductive a été adoptée. Les entrevues ont été effectuées auprès de 11 vendeurs sur la route, dont les territoires individuels sont géographiquement dispersés. Les données ont été collectées selon une démarche qualitative, par l'entremise d'entrevues semi-structurées. Ces entretiens ont été enregistrés et transcrits, afin de permettre une analyse itérative rigoureuse.

Le résultat de nos analyses suggère que la coopération entre vendeurs sur la route existe, malgré la distance. Ainsi, cinq éléments influençant la perception des vendeurs quant à la coopération ont été identifiés. Premièrement, la création de sous-groupes entre les vendeurs sur la route amène la création de relations qui transcendent le professionnel pour faire place à des relations personnelles. Deuxièmement, la qualité des communications entre vendeurs sur la route prévaut sur la fréquence. Nos résultats proposent que des communications axées sur le personnel et une écoute active permettent aux vendeurs de combler un besoin de soutien

interpersonnel. Troisièmement, l'interdépendance de l'expertise au sein du groupe de vendeurs permet le partage volontaire de connaissances et d'information. Quatrièmement, nous suggérons que, paradoxalement, la compétition intragroupe favorise la socialisation et la motivation des vendeurs sur la route. Finalement, il est proposé que les normes et la culture organisationnelle doivent être orientées vers la coopération. Toutefois, c'est avant tout le patron qui doit incarner le type de comportements coopératifs qu'il veut recréer au sein des vendeurs à distance.

De plus, nos résultats nous ont permis d'identifier trois pratiques managériales essentielles à la création, au maintien et au développement de comportements coopératifs, au sein des vendeurs sur la route. La première concerne l'organisation de rencontres informelles en face à face. L'aspect informel de ces rencontres favorise l'augmentation de la fréquence des communications par de biais des outils technologiques, entre les vendeurs sur la route. De plus, ce type de rencontres faciliterait la création d'un esprit d'équipe. Ces deux éléments sont intimement liés à la coopération.

La seconde renvoie à la création d'un mode d'évaluation et de rémunération équilibré entre l'individuel et le collectif. Des incitatifs individuels semblent créer un esprit de compétition entre les vendeurs, qui les pousse à socialiser entre eux et les motive à mieux performer. Ce résultat contredit la prémisse qui nous laisse croire que la compétition intragroupe n'a que des effets néfastes. D'un autre côté, des incitatifs collectifs orientent les vendeurs vers un résultat de groupe qui favorisent une dynamique de coopération.

La dernière suggère que le patron incarne et transmette un esprit coopératif aux membres du groupe de vente travaillant à distance. Ainsi, il a pour rôle de favoriser le partage d'information formel et informel entre les vendeurs, ainsi qu'un sentiment de soutien. Des méthodes pour y arriver sont données en exemple.

Ensuite, l'analyse de nos données a fait émerger des résultats supplémentaires et non anticipés. Globalement, ces résultats suggèrent que la distance relationnelle influence fortement la coopération, dans les groupes de vendeurs sur la route. En effet, celle-ci influence la fréquence

et la nature des interactions, ce qui a pour effet d'affecter les comportements coopératifs entre les vendeurs sur la route. Les pratiques managériales proposées précédemment permettraient de diminuer les effets de la distance relationnelle sur les comportements coopératifs.

Finalement, à la lumière de ces résultats, nous proposons quelques pistes de recherches futures. De plus, les apports pour la recherche et la pratique, ainsi que les limites de cette étude sont présentés en conclusion.

Table des matières

Sommaire	i
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	viii
Liste des sigles	ix
Remerciements	xi
1 Introduction	13
1.1 Problématique	13
1.2 Objectif	15
1.3 Portée de la recherche	16
1.4 Structure du mémoire.....	16
2 Revue de littérature	17
2.1 Les groupes de vendeurs sur la route.....	18
2.1.1 Les particularités des groupes de vendeurs sur la route.....	18
2.1.2 Distinction entre les termes « groupe » et « équipe » de vente.....	22
2.1.3 Distinction entre les groupes de vente « traditionnels » et « sur la route »	23
2.2 La coopération	25
2.2.1 Définition de la coopération.....	26
2.2.2 Les facteurs influençant les comportements coopératifs	27
2.2.3 Les pratiques managériales favorisant la coopération au sein des vendeurs	34
2.2.3.1 Pratiques liées aux facteurs relationnels	35
2.2.3.2 Pratiques liées aux facteurs liés à la tâche	36
2.2.3.3 Pratiques liées aux facteurs organisationnels.....	37
2.2.3.4 Pratiques liées aux facteurs personnels.....	38
2.2.4 Les pratiques coopératives que l'on retrouve au sein des vendeurs	39
2.3 La distance relationnelle	41
2.3.1 La distance physique.....	43
2.3.2 La distance psychologique.....	45
2.3.3 Les antécédents de la distance psychologique	47

2.3.4 Les effets de la distance relationnelle sur la coopération	50
2.4 Conclusion de la revue de littérature	51
3 Méthodologie	52
3.1 Démarche de la recherche	52
3.1.1 Collecte de données	53
3.1.2 Recrutement de participants.....	55
3.1.3 L'analyse des données	56
3.2 Considération éthique	58
4 Résultats.....	60
4.1 Profil des répondants.....	60
4.2 La perception des vendeurs face à la coopération	62
4.2.1 La création de sous-groupes.....	63
4.2.2 La qualité plutôt que la fréquence des communications	66
4.2.2.1 Des échanges axés sur le personnel par le biais des TIC, pour favoriser la création de liens	67
4.2.2.2 Favoriser une écoute active.....	70
4.2.3 La compétition en lien avec la socialisation des vendeurs	75
4.2.4 Le lien entre la culture organisationnelle et le patron.....	78
4.3 Les pratiques permettant la coopération	82
4.3.1 Organiser des rencontres informelles en face à face.....	83
4.3.1.1 Les rencontres en face à face augmentent la fréquence des communications par le biais des TIC	84
4.3.1.2 Les rencontres en face à face façonnent l'esprit d'équipe	86
4.3.2 Créer un modèle d'évaluation et de rémunération équilibré entre l'individu et le collectif	90
4.3.2.1 Socialisation des vendeurs sur la route	91
4.3.2.2 Orientation des vendeurs sur la route vers un résultat collectif.....	93
4.3.3 Le patron : incarner et transmettre un esprit coopératif.....	96
4.4 Conclusion de la section des résultats.....	101
5 Résultats d'analyse supplémentaire.....	103
5.1 La relation entre la confiance et la coopération	103

5.1.1 La confiance.....	104
5.1.2 La création de relations de confiance.....	105
5.1.3 Les effets de la confiance sur la coopération.....	106
5.2 L'effet médiateur de la distance relationnelle sur la relation entre la confiance et la coopération.....	110
5.2.1 La distance relationnelle	111
5.2.2 La théorie des niveaux de construit	111
5.2.3 L'influence des similarités personnelles sur les constructions mentales.....	112
5.2.4 L'influence de la confiance sur la distance relationnelle.....	113
5.2.5 Lien entre la distance relationnelle et la coopération.....	115
5.3 L'effet modérateur des pratiques de gestion sur la relation entre la distance relationnelle et la coopération.....	116
6 Discussion et conclusion.....	120
6.2 Modèle conceptuel.....	124
6.3 Conclusion	129
Bibliographie.....	i
Annexe A - Guide d'entrevue 1	i

Liste des tableaux

Tableau 2.1 : Résumé des facteurs influençant les comportements coopératifs au sein d'une organisation.....	33
Tableau 2.2 : Résumé des pratiques favorisant les comportements coopératifs.....	34
Tableau 4.1 Profil des répondants.....	61
Tableau 4.2 Définitions des comportements d'un leader axé sur les relations.....	80
Tableau 4.3 Trois pratiques de gestion favorisant la coopération des vendeurs sur la route....	83
Tableau 5.2 Résumé des critères pour évaluer un niveau de construit	112

Liste des figures

Figure 2.1 Plan de la revue de littérature	17
Figure 2.2 Les facteurs d'influence de la coopération	30
Figure 2.3 Relations entre les perspectives de la distance	43
Figure 2.4 Synthèse des éléments du concept de distance relationnelle.....	47
Figure 2.5 Variables influençant le degré de distance relationnelle entre les membres d'un groupe	49
Figure 4.1 Définition de la qualité de la communication.....	67
Figure 4.2 Le soutien interpersonnel et ses composantes.....	71
Figure 4.3 Les effets d'une saine compétition entre vendeurs sur la route.....	76
Figure 4.4 Éléments clés de la perception des vendeurs face à la coopération	82
Figure 4.5 Résumé des effets liés à l'organisation de rencontres informelles en face à face...	89
Figure 4.6 Liens entre une évaluation individuelle, collective et la coopération	93
Figure 4.7 Les effets d'un modèle d'évaluation et de rémunération des vendeurs sur la route	96
Figure 4.8 Les effets d'un patron qui incarne et transmet une dynamique de coopération	101
Figure 5.1 Résumé de la relation entre la confiance et la coopération	109
Figure 6.1 Proposition d'un modèle conceptuel	124

Liste des sigles

NTIC : nouvelles technologies de l'information

TIC : technologies de l'information

« La confiance est le ciment invisible qui conduit une équipe à gagner. »

Bud Wilkinson

« À ma famille, mes amis, mon amour. »

Remerciements

Je désire témoigner de toute ma reconnaissance envers les personnes qui ont permis la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier profondément mon directeur de recherche, Éric Brunelle, pour sa rigueur, ses conseils constructifs et les opportunités qu'il a mis sur ma route. Merci pour ton écoute, ta flexibilité et ton grand professionnalisme.

Il aurait été difficile de rédiger ce mémoire sans la participation des représentants que j'ai eu la chance de rencontrer. Merci pour votre enthousiasme, votre disponibilité et votre intérêt à l'égard de ce projet. J'aimerais aussi remercier Geneviève, qui m'a recommandé à plusieurs personnes lors de ma collecte de données.

Ensuite, je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude à ma famille, ainsi que mes amies, pour leur soutien, leur confiance et leur amour. Notamment, merci, Sylvie-Anne et Amélie, pour vos encouragements, lors des moments plus exigeants.

Finalement, je partage aujourd'hui cet accomplissement avec Charles, mon complice, car il a su m'inspirer, réfléchir avec moi et me motiver à chaque étape de ce parcours. Merci pour ta présence lors de chaque petit et grand moment. Je considère ton appui continué comme ayant été essentiel à la réussite de ce projet.

1 Introduction

1.1 Problématique

La coopération est un sujet qui intéresse les auteurs depuis les années 1900. Meunier-FitzHugh et Piercy (2007) affirment que la coopération interne augmente la performance des organisations. Selon eux, les entreprises qui ont le plus de succès sont celles qui adoptent des processus flexibles qui favorisent la coopération. De plus, une organisation a intérêt à ce que les membres communiquent entre eux, puisque le partage des connaissances, une pratique coopérative répandue, favorise l'efficacité des entreprises. D'ailleurs, Jones et George (1998) affirment que les capacités procurant un avantage compétitif à une organisation sont intégrées dans les compétences et les savoirs des travailleurs, ainsi que dans les interactions qui surviennent entre eux-ci.

De façon plus précise, aujourd'hui, dans le domaine des ventes, de nombreuses compagnies exigent de leurs vendeurs des comportements coopératifs, afin qu'ils puissent travailler efficacement dans les groupes dont les membres partagent leurs savoirs, leurs compétences, de l'information, du temps et des efforts pour atteindre les objectifs communs (Yilmaz et Hunt, 2001; Yilmaz, 1999). Ainsi, il a été démontré que la coopération au sein des vendeurs existe sous diverses formes lorsqu'ils travaillent en face à face, mais dépend de plusieurs facteurs (Yilmaz et Hunt, 2001; Netemeyer et coll., 1997; Pullins, Fine et Warren, 1996; Kohli et Jaworski, 1994; Dubinski et coll., 1986).

La notion de face à face est ici importante, car pour que les interactions favorisent la coopération, qu'elles surviennent de façon naturelle et que l'information se transmette facilement, il est préférable que les individus se côtoient dans un même lieu de travail (Cohen et Bailey, 1997). Étant à proximité les uns des autres, il est facile de se transmettre des idées, de communiquer et de coopérer.

Toutefois, au sein de certains groupes, les vendeurs travaillent la majorité du temps sur la route et sont donc à distance de leur organisation et de leurs collègues. Ainsi, aucune étude n'a étudié, à notre connaissance, les comportements coopératifs au sein de groupes de vendeurs sur la route. Serait-il donc possible que la distance entre les vendeurs de groupe dispersés sur différents territoires affecte les comportements coopératifs, que nous retrouvons normalement au sein de groupe de vendeurs?

Cette question se retrouve parmi plusieurs autres questionnements qui sont soulevés dans la communauté scientifique, quant aux effets de ce phénomène grandissant qu'est la distance entre travailleurs (O'Leary et Cummings, 2007; Hess, 2003). Ceci est dû au fait que l'avènement du travail à distance dans les organisations est une tendance de plus en plus répandue et incontournable.

Le mode d'organisation du travail que constituent les groupes de vendeurs sur la route n'est pas nouveau, mais s'est modifié avec le temps. En effet, l'arrivée des technologies de l'information (TIC) est venue révolutionner le domaine de la vente, les mentalités et les pratiques. Les vendeurs dépendent maintenant des TIC pour communiquer avec leurs collègues et le reste de l'organisation. Par conséquent, ces outils sont maintenant indispensables à l'efficacité du travail des vendeurs sur la route. Il est donc raisonnable de se questionner sur la façon dont elles peuvent potentiellement transformer la nature des relations entre les individus au sein d'un groupe de vente.

Considérant le rôle stratégique des forces de ventes dans toutes les entreprises (Sprimont, 2003) et l'importance accrue d'une utilisation des TIC dans les modes d'organisation du travail à distance (Brunelle, 2010), il est important de se demander si la distance, ainsi que les outils technologiques requis pour travailler à distance, vient affecter ou modifier les comportements coopératifs dans les groupes de vente.

D'autre part, la coopération intragroupe est un sujet peu étudié dans la littérature (Dameron, 2002). En effet, jusqu'à aujourd'hui, les auteurs qui s'y sont intéressés ont davantage dirigé leur attention sur les relations hiérarchiques. Celles-ci désignent les relations entre le patron et

les travailleurs (Kohli et Jaworski, 1994), les relations interorganisationnelles, comme entre l'entreprise et ses fournisseurs (Weitz et Bradford, 1999), et les relations entre les membres d'équipes codépendants (Croker et coll., 2009; Rousseau et Aubé, 2014). C'est donc une autre raison pourquoi il est pertinent de s'intéresser à la coopération, entre les membres de groupe de vendeurs sur la route, dont les membres sont indépendants et travaillent à distance de leurs collègues.

Par conséquent, plusieurs questions restent donc à être explorées. Par exemple, y a-t-il place à l'entraide au sein des groupes de vendeurs sur la route, ou travaillent-ils en silo? Si oui, quels types de comportements coopératifs entretiennent-ils avec leurs collègues? Les vendeurs n'ayant pas de bureau fixe ont-ils des pratiques coopératives avec leurs collègues, même s'ils communiquent majoritairement par le biais de TIC? Pour répondre à ces questions, il nous faut avant tout bien comprendre la notion de distance et ses effets sur les relations des individus travaillant sur la route.

1.2 Objectif

Tout d'abord, les vendeurs travaillant sur la route ont généralement des territoires distincts de leurs collègues et sont donc dispersés géographiquement. Pour cette raison, ils n'ont que peu d'occasions de rencontrer les autres membres du groupe et de l'entreprise. Dans ce contexte, les outils technologiques, tels que le cellulaire, les courriels, les intranets, etc., sont essentiels pour communiquer, poser des questions, s'échanger de l'information, etc. Cependant, la nature de la tâche des vendeurs ne les pousse pas à interagir, comme ils peuvent atteindre leurs obligations de façon individuelle et ils sont responsables seulement de leur propre territoire. Ainsi, aucune étude à notre connaissance n'est venue démontrer que ces outils influencent les interactions, ou même la coopération, entre les vendeurs sur la route. En fait, nous en savons très peu sur les types d'interactions qui surviennent quotidiennement entre les représentants. Il est donc légitime de se demander dans quelle mesure la distance et, par le fait même, l'utilisation de TIC, influence les interactions et les relations au sein des groupes de vente?

En conséquence, compte tenu des liens positifs démontrés entre la coopération et la performance au sein des vendeurs (Meunier-FitzHugh et Piercy, 2007; Yilmaz et Hunt, 2001; Yilmaz, 1999; Wageman et Baker, 1997) et de l'évolution des outils de communication dans nos sociétés (Brunelle, 2010), il devient essentiel de mieux comprendre les effets de la distance sur les comportements coopératifs entre les vendeurs. Par conséquent, en cette ère où la coopération dans un contexte de travail à distance joue un rôle primordial dans l'atteinte du succès de nos organisations, ce mémoire aura pour but d'explorer les impacts de la distance sur les comportements coopératifs au sein de la force de vente.

1.3 Portée de la recherche

Cette contribution à la recherche en management permettra de combler un manque relatif aux groupes de vendeurs sur la route, ainsi qu'aux effets de la distance sur les comportements coopératifs entre ceux-ci. Cette recherche aborde la coopération de l'angle des individus qui travaillent à distance et demeurent indépendants dans la réalisation de leurs tâches. Plus précisément, nous voulons déceler les pratiques et les comportements coopératifs qui pourraient exister entre les vendeurs sur la route, malgré la distance entre ceux-ci. Ainsi, nous croyons que la recherche et la pratique en management bénéficieront des résultats et de l'analyse de ce mémoire, puisqu'il amène une perspective nouvelle.

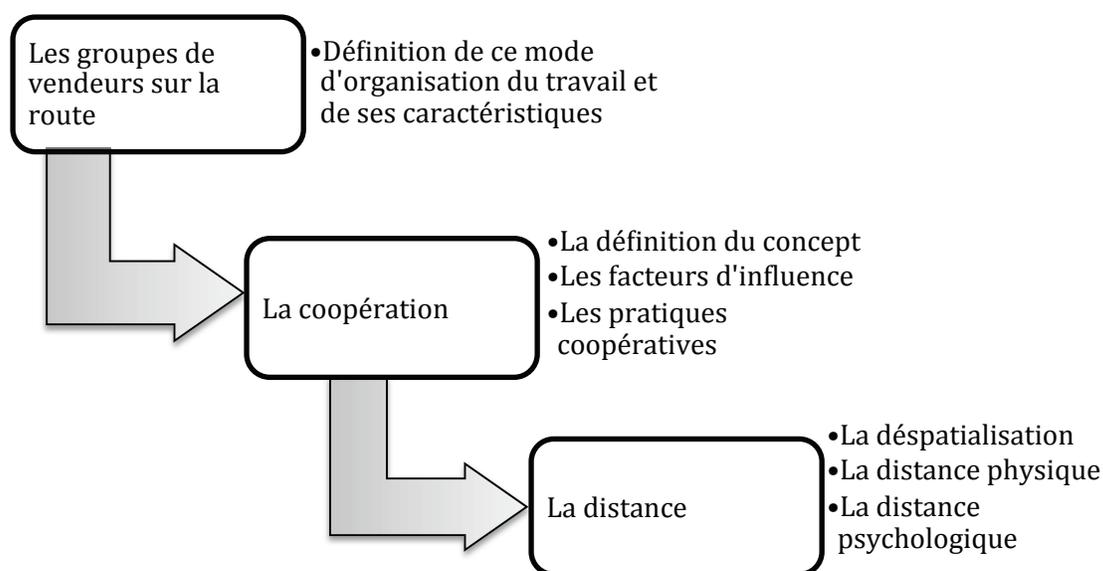
1.4 Structure du mémoire

La section qui suit présente la revue de la littérature qui a été effectuée dans le but de mieux comprendre les notions de groupe de vendeurs sur la route, de coopération et de distance, centrales à ce mémoire. Par la suite, nous abordons la méthode de recherche mise en œuvre pour répondre aux objectifs de cette recherche. Puis, pour donner suite à l'analyse des données, nous présenterons les résultats. Ces résultats seront ensuite abordés sous un angle théorique dans la discussion. Finalement, la conclusion fournira un récapitulatif de ce qui a été fait et découvert, puis discutera des limites de cette étude, ainsi que des implications pour la recherche et la pratique en management.

2 Revue de littérature

La revue littéraire qui suit permet de faire état des connaissances scientifiques sur les thèmes clés de ce mémoire, et donc de définir les termes et concepts qui seront utilisés tout au long de cette recherche. L'objectif de cette recension des écrits est d'abord de mieux comprendre les particularités des vendeurs sur la route et de la force de vente. Par la suite, nous traiterons les caractéristiques de la notion de coopération et les facteurs pouvant influencer les comportements coopératifs entre les vendeurs. Puis, nous aborderons le concept de distance relationnelle, ainsi que les perspectives qui la composent, c'est-à-dire la distance physique et la distance psychologique. La base de connaissance établie dans la littérature nous permettra de mieux définir nos questions de recherche et déterminera par la suite nos choix méthodologiques. La figure 2.1, ci-dessous, illustre le plan de la revue de littérature, tel qu'elle sera présentée.

Figure 2.1 Plan de la revue de littérature



2.1 Les groupes de vendeurs sur la route

Le but de cette section est de comprendre les caractéristiques des groupes de vendeurs sur la route. Dans un premier temps, nous illustrerons quelle place occupent les groupes de vendeurs au sein de l'entreprise. Il est important de noter que dans la littérature, la notion de force de vente fait référence à l'ensemble des vendeurs au sein d'une entreprise. C'est pourquoi nous ferons parfois référence à ce concept, lorsqu'il est question de comprendre les particularités spécifiques à ces groupes et la façon dont ils sont gérés au sein de l'organisation. Nous ferons donc, dans un premier temps, la démonstration des facteurs influant les processus de gestion des vendeurs, mis en place afin de les appuyer dans leur travail.

Dans un second temps, nous définirons la notion de groupe de vente sur la route, en clarifiant certains éléments. Tout d'abord, les notions qui différencient une *équipe* d'un *groupe*. Cette distinction est importante pour bien comprendre pourquoi nous faisons référence à des « groupes » de vente et non à des « équipes » de vente. Par la suite, nous préciserons les deux termes suivants : *sur la route* et *traditionnel*. Ces termes désignent le contexte de travail de ces deux types de groupes de vendeurs, c'est pourquoi il est important de les différencier.

2.1.1 Les particularités des groupes de vendeurs sur la route

Premièrement, il est important de mentionner que, dans la littérature, l'ensemble des groupes de vendeurs sur la route au sein d'une entreprise représente la force de vente. Nous y ferons donc référence pour expliquer les caractéristiques des groupes de vendeurs sur la route, au sein d'une organisation. La force de vente est l'un des atouts centraux de toute organisation qui veut vendre un produit ou service (Sprimont, 2003). C'est d'ailleurs l'une des raisons pourquoi la notion de force de vente façonne la littérature des dernières décennies, de différentes façons et sous différents angles.

Dans le contexte actuel, les entreprises sont tenues d'être de plus en plus résilientes pour conserver un certain avantage compétitif face à leurs concurrents (Bégin et Chabeau, 2010). Elles doivent maintenant compter davantage sur les compétences et les connaissances de leurs vendeurs que sur la rareté d'un produit ou service, par exemple (Colletti et Chonko, 1997).

C'est pourquoi en favorisant les interactions et une culture d'entreprise axée sur l'entraide, les entreprises encouragent le partage des meilleures pratiques et savoirs en leur sein. Cela vaut pour les vendeurs travaillant en face à face, mais aussi pour ceux travaillant quotidiennement à distance. Voilà pourquoi il est important de découvrir si malgré la distance, les vendeurs sur la route parviennent tout de même à coopérer entre eux.

Il est donc primordial de bien comprendre les particularités et la réalité actuelle des groupes de vendeurs, pour ensuite mieux déterminer comment la coopération survient dans ce type de contexte et comment la distance peut influencer la coopération entre les membres. Cette section portera principalement sur (1) la communication entre les vendeurs sur la route; (2) la relation vendeur-client; (3) les facteurs de performance de la force de vente; et (4) le contrôle de la force de vente.

La **communication** est un facteur important lorsqu'il s'agit d'assurer une certaine coordination entre les vendeurs sur la route, leur organisation et leurs clients. Étant majoritairement à l'extérieur des bureaux pour rencontrer des clients potentiels ou actuels, les vendeurs se retrouvent dépendants des TIC. Selon Jones et coll. (2005), ces technologies de l'information sont un élément essentiel à une communication efficace, mais peuvent aussi affecter de plusieurs façons le travail des vendeurs. En effet, ces avancées technologiques augmenteraient aussi les attentes des clients envers les vendeurs. En d'autres mots, le délai prévu par le client entre l'envoi d'une demande ou d'une question au vendeur et la réponse de celui-ci serait plus court. De surcroît, selon l'auteur, les clients demandent de plus en plus des solutions personnalisées au contexte et à l'environnement dans lequel ils sont, ce qui amène du côté du vendeur un besoin accru de connaissances spécifiques, ainsi qu'un travail de communication et de coordination entre le client, son organisation et celle du vendeur. Cependant, il affirme que les TIC permettent aussi aux vendeurs d'avoir accès à plus d'informations sur le marché et d'analyser les données concernant le client de façon plus rapide, et peuvent ainsi faire de meilleures recommandations dans des délais plus courts.

De plus, selon les auteurs Weitz et Bradford (1999), une bonne **relation vendeur-client** peut amener le client à être plus loyal et, ainsi, vouloir faire des affaires à plus long terme avec

l'organisation. Heide et John (1988) réfèrent aussi à des comportements d'attache (*bonding behavior*) qui consistent en des actions visant à créer et développer une relation de proximité ou interpersonnelle avec le client.

De surcroît, la qualité de la relation perçue par le client avec l'organisation lui procurant services ou produits dépend largement du vendeur lui-même, puisqu'il est le lien entre son organisation et le client. Ainsi, pour que les vendeurs soient en mesure de créer de la valeur pour le client et d'entretenir une relation de partenariat, ils se doivent de connaître les forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) de l'entreprise client avec laquelle ils font affaire (Weitz et Bradford, 1999). Cependant, Jones et coll. (2005) réitère que la versatilité du marché et les environnements externes et internes, étant de plus en plus complexes, obligent les vendeurs à trouver des solutions innovantes et à s'adapter rapidement pour garder leur avantage concurrentiel et pour satisfaire les demandes clients. Il ajoute que : « Increasing product complexity, customer demands, technological innovation, regulatory oversight, and competition all require salespeople to process, internalize, and manage increasing information loads » (2005). En bref, il leur faut répondre à des besoins et des demandes spécifiques de leurs clients, de plus en plus rapidement, tout en étant à l'affût de la compétition et des changements occurrents dans leur environnement.

Cela vient supporter les propos de Sprimont (2003), qui avance que « si pour mesurer la **performance de la force de vente**, les responsables s'appuient toujours sur des critères de résultats [ex. : chiffres de vente], ils mettent de plus en plus l'accent sur les comportements des vendeurs à l'origine des résultats ». Ces comportements font référence aux *processus* permettant au vendeur d'effectuer une vente, plutôt qu'au *résultat* de la vente en tant que tel (Anderson et Oliver, 1987). C'est donc dire qu'en appliquant avec succès certains comportements, les vendeurs arrivent à de meilleurs résultats en terme de relation avec le client et, par conséquent, en terme de ventes. Ainsi, deux mesures interreliées peuvent servir à mesurer la performance de la force de vente : (1) l'efficacité du vendeur en terme de ventes et de parts de marché et (2) le comportement du vendeur en terme d'engagement et de capacité à bâtir une relation de confiance avec les clients (Weitz et Bradford, 1999). Pour ce dernier point, Sprimont (2003) décrit ces comportements comme étant les qualités du vendeur à :

1. **Communiquer** de façon efficace et ponctuelle avec les clients, afin de satisfaire leurs besoins et d'entretenir une relation de proximité;
2. **Connaître le client**, c'est-à-dire collecter les informations pertinentes sur les clients, l'environnement, le marché et la concurrence, afin de les transmettre à l'organisation, qui pourra par la suite déterminer comment en tirer profit;
3. **Respecter son budget** de dépenses, afin d'assurer un contrôle des coûts et une meilleure rentabilité de la fonction des ventes;
4. **Connaître son ou ses produits/services** en profondeur, afin de proposer les solutions et les services les plus adaptés aux besoins et attentes du client.

Cependant, les résultats de vente et le comportement des vendeurs ne sont pas les seuls facteurs à considérer lorsqu'il est question de la performance de la force de vente. Selon Churchill et coll. (1985), les déterminants sont nombreux et surtout, spécifiques à chaque industrie/domaine. Ainsi, selon l'auteur, les facteurs pouvant avoir des effets sur la performance sont relatifs aux aptitudes et compétences du vendeur, aux perceptions des rôles, à la motivation, aux facteurs environnementaux et organisationnels, ainsi qu'aux types de clients et de produits. Il est donc important de définir les différents domaines dans lesquels la force de vente évolue, avant d'affirmer que ces déterminants puissent prédire la performance d'un vendeur.

D'autres parts, les travaux de Babakus et coll. (1996) démontrent que la performance des groupes de vendeurs est aussi liée à un autre élément essentiel : le **système de contrôle** mis en place par le management. Ce système composé de différents processus détermine la façon dont le cadre surveille, évalue et rémunère les membres du groupe de vendeurs (Sprimont, 2003). Selon plusieurs auteurs (Sprimont, 2003; Babakus et coll., 1996; Anderson et Oliver, 1987), le contrôle exercé par le cadre peut être basé sur les résultats, ou sur les comportements des vendeurs, comme nous l'avons vu précédemment. Anderson et Oliver (1987) mentionnent que le système basé sur les résultats a tendance à être priorisé par les cadres. Ce système peut mesurer et ne prendre qu'en considération les résultats de groupe, mais il en reste que les travailleurs peuvent tout de même comparer leurs résultats individuels à ceux des vendeurs du

même groupe. De ce fait, une certaine compétition peut être perçue ou ressentie entre eux. Néanmoins, les auteurs ajoutent que peu importe le système choisi, celui-ci aura assurément un impact sur le comportement des employés, sur leur bien-être en tant que travailleur et sur les résultats de l'entreprise. Par conséquent, **il est raisonnable de penser qu'en raison de la compétition omniprésente entre les vendeurs sur la route, peu de pratiques coopératives ont lieu d'exister.** Toutefois, certaines études démontrent que la coopération peut bel et bien exister au sein de la force de vente et peut être considérée comme un avantage compétitif (Yilmaz et Hunt, 2001; Wasko et Faraj, 2005). C'est pourquoi nous aborderons un peu plus loin le concept de coopération au sein des vendeurs, afin de bien saisir en quoi il consiste. Avant cela, nous présenterons dans les sections qui suivent les distinctions entre les termes « groupe » et « équipe » de vente, ainsi que les termes « sur la route » et « traditionnel ».

2.1.2 Distinction entre les termes « groupe » et « équipe » de vente

Il existe des groupes de vente et des équipes de vente. Ces deux termes peuvent sembler désigner la même chose, mais ce n'est pas le cas. Nous verrons donc d'abord la définition d'une « équipe » et la signification que ce terme prend lorsqu'il est question d'équipe de vente. Par la suite, nous verrons la différence entre une équipe de vente et un groupe de vente.

La nature du mot « équipe », au sein de la littérature, est très spécifique et ne réfère pas à tous les types de groupe. La distinction entre une équipe et un groupe se fait lorsque les membres d'une équipe doivent être interdépendants les uns des autres et collectivement responsables des objectifs qu'ils doivent atteindre (Hackman et Wageman, 2005; Furst et coll., 1999; Katzenbach et Smith, 1993; Sundstrom et coll., 1990). Moon et Armstrong (1994) désignent la notion d'équipe de vente comme étant des membres d'une organisation assignés à un client particulier et impliqués dans le développement ou l'implémentation de stratégie de vente pour ce client. Ainsi, selon eux, il peut y avoir une équipe de vente pour chaque acheteur desservi par l'organisation. Les membres de ces équipes de vente sont ainsi dépendants les uns des autres pour performer le service auprès du client.

D'un autre côté, les « groupes » de vendeurs sont composés d'individus vendant les mêmes services ou produits, mais de façon individuelle auprès de plusieurs clients qui leur sont

assignés. Dans ce contexte, Line Dubé et Paré (2002) font référence à un « coacting group », c'est-à-dire un groupe dont les membres se rapportent au même cadre, mais réalisent leurs tâches indépendamment des autres. Ils ne dépendent donc pas des autres membres du groupe pour conclure des ententes avec les clients. En d'autres mots, la responsabilité collective des transactions et des ventes individuelles n'est pas partagée entre les membres du groupe.

L'intérêt de ce mémoire portera donc sur les groupes de vendeurs, dont les membres sont interdépendants dans les tâches qu'ils ont à accomplir quotidiennement. Les caractéristiques de ces groupes de vente ne semblent point propices à des comportements de coopération. C'est donc ce que nous tenterons d'approfondir davantage.

2.1.3 Distinction entre les groupes de vente « traditionnels » et « sur la route »

Il est important d'établir la différence entre un groupe de vente « traditionnel » et « sur la route », comme ces termes réfèrent à des contextes distincts qui peuvent affecter la façon dont ils perçoivent leurs relations avec les membres de leur groupe et de leur organisation.

Premièrement, le terme « traditionnel » ou « conventionnel » s'applique à une équipe ou un groupe dont le mode de communication dominant est le face à face (Dubé et Paré, 2002; Furst et coll., 1999). Les membres de ces groupes travaillent ainsi la majorité du temps dans un même lieu, favorisant les interactions formelles et informelles.

Deuxièmement, les groupes de vendeurs sur la route auxquels nous faisons référence dans cette étude sont individuellement assignés à un territoire particulier. Ils sont donc individuellement responsables des clients actuels et du développement auprès de clients potentiels de ce territoire. Kurkland et Bailey (1999) affirment d'ailleurs que ces travailleurs sont libérés des contraintes physiques du bureau traditionnel et peuvent ainsi travailler plus étroitement avec les clients. Les groupes de vendeurs sur la route sont ainsi représentés comme des individus dépendants de la technologie pour communiquer avec leurs collègues et rester en contact avec leur organisation et leurs clients.

D'autre part, les vendeurs sur la route existent depuis des décennies. Ce n'est donc pas un nouveau mode d'organisation du travail. Les groupes de vendeurs sur la route sont donc à ne pas confondre avec les autres modes d'organisation du travail à distance, comme les équipes virtuelles, les travailleurs mobiles, les organisations virtuelles, etc., comme chacun de ces modes d'organisation possède sa propre définition. Dubé et Paré (2002) affirment qu'en faire la distinction permet d'approfondir notre compréhension de la nature de chacune d'entre elles et ainsi, de déterminer les meilleures façons de les analyser et de les aborder. Ainsi, selon eux, les groupes de vendeurs sur la route sont définis comme n'ayant que peu ou pas d'objectifs communs, puisqu'ils travaillent de manière indépendante de leurs collègues et n'ont que peu d'interactions avec eux, considérant qu'ils travaillent à distance les uns des autres, la majorité du temps.

Toutefois, l'arrivée des nouvelles technologies de l'information est venue changer la nature de leurs relations. Celles-ci permettent maintenant aux vendeurs de communiquer plus facilement entre eux. Elles remplacent donc les rencontres en face à face lorsqu'ils ont besoin de communiquer (Dubé et Paré, 2002). Cependant, les impacts de l'usage des TIC en remplacement des rencontres en face à face ne sont que très peu étudiés, au sein de groupe de vendeurs sur la route. Néanmoins, il a été démontré que les TIC peuvent permettre la coopération au sein de différents modes d'organisation du travail à distance, comme les équipes virtuelles et des développeurs individuels de logiciels dispersés géographiquement (Wilson et coll., 2008). Nous ne savons donc pas si ces nouveaux outils de communication sont efficaces pour contrer la distance au sein de groupes de vendeurs sur la route. Nous ne savons pas non plus si les vendeurs sur la route ressentent le besoin de coopérer ou d'être en contact avec leurs collègues.

C'est pourquoi, dans la prochaine section, nous définirons le concept de coopération et nous verrons quels sont les facteurs qui influencent les comportements coopératifs entre les vendeurs. De plus, nous aborderons quelles sont les pratiques que l'on retrouve au sein des organisations qui favorise la coopération au sein des vendeurs. Puis, nous précisons le concept de distance relationnelle pour mieux comprendre les effets potentiels de la distance sur les relations.

2.2 La coopération

Tel que Bégin et Chabeau (2010) le soulignent, les organisations et leurs membres doivent aujourd'hui démontrer une capacité de résilience, afin de s'adapter rapidement aux changements inattendus auxquels elles font face. La coopération est devenue, plus que jamais, une ressource intangible essentielle à la réussite des groupes de vente (Yilmaz, 1999).

Selon Colletti et Chonko (1997), cela s'explique du fait que, dans le domaine de la vente, il est de plus en plus difficile pour une entreprise de se différencier de ses concurrents. En effet, les auteurs affirment qu'il est de plus en plus difficile de se différencier par la rareté du produit ou par des caractéristiques inimitables des produits ou services. Ainsi, ils suggèrent que les organisations doivent focaliser sur un aspect inimitable de leurs ressources, c'est-à-dire les individus qu'ils emploient en tant que vendeurs. Ces derniers sont ceux qui peuvent faire une réelle différence dans l'avantage compétitif qu'obtient une entreprise au sein d'un marché.

Toutefois, selon Jones et coll. (2005), les vendeurs doivent faire face à davantage de produits, introduits de plus en plus rapidement avec un cycle de vie plus court, et une marge de différenciation compétitive de moins en moins grande. L'auteur ajoute que les clients sont de plus en plus exigeants envers les vendeurs, notamment par rapport aux connaissances multiples qu'ils doivent posséder, pour répondre avec rapidité aux questions et demandes.

C'est pourquoi la coopération est devenue essentielle au sein des groupes de vendeurs. En effet, la coopération intragroupe permet premièrement de réagir face à « une intensité concurrentielle croissante et au pouvoir grandissant des clients, et, deuxièmement [de développer] de nouvelles technologies favorisant les échanges tant à l'intérieur d'une organisation qu'à l'extérieur » (Dameron, 2002).

Par conséquent, dans les prochaines sections, nous définirons le concept de coopération. Nous examinerons ensuite les principaux facteurs influençant les comportements coopératifs au sein des vendeurs. Puis, nous présenterons les pratiques managériales qui favorisent les comportements coopératifs entre vendeurs. Finalement, nous aborderons les types de

comportements coopératifs qui peuvent exister au sein de la force de vente.

2.2.1 Définition de la coopération

La coopération, du latin *co*, qui veut dire « ensemble » et *operari*, qui signifie « travailler », réfère à des situations dans lesquelles les partis travaillent ensemble pour atteindre un but commun (Morgan et Hunt, 1994). Ce concept est riche en définitions des multiples auteurs, de divers domaines, s'étant penchés sur la question. De ce fait, il est très complexe de le définir dans un contexte précis (Smith, Carroll et Ashford, 1995). C'est donc sous l'angle du travail en organisation que nous aborderons ce concept, après en avoir présenté l'origine.

Barnard (1968), l'un des premiers auteurs à théoriser l'organisation moderne¹, met en lumière les concepts de « fin » et de « limitation », lorsqu'il réfère au processus de base de la coopération. Selon lui : « Out of the existence, or belief in the existence, of purposes of individuals and the experience of limitations arises cooperation to accomplish purposes and overcome limitations. » (1968 : 22) Ainsi, les buts poursuivis par un individu et les limitations compromettant l'atteinte de ces buts seraient le processus déterminant l'émergence de comportements coopératifs entre deux personnes ou plus.

Plus récemment, Argyle (1991 : 3) aborde dans le même sens en affirmant que la coopération est essentielle à la vie humaine, et que les faits et gestes de chacun des membres d'un groupe sont coordonnés dans le but d'atteindre d'un produit final. Il définit la coopération comme suit : « acting together, in a coordinated way at work, leisure, or in social relationships, in the pursuit of shared goals, the enjoyment of the joint activity, or simply furthering the relationship » (1991 : 4).

Puis, plusieurs autres travaux se sont penchés sur le milieu organisationnel et sur la

¹ Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.

coopération entre les travailleurs. Celle-ci est alors décrite comme la volonté d'un individu à vouloir travailler avec les autres, même lorsque ce n'est pas formellement demandé dans le cadre du travail à effectuer (Chatman et Barsade, 1995).

D'ailleurs, les auteurs Smith, Carroll et Ashford (1995) notent deux types de coopération au sein des organisations, c'est-à-dire la coopération issue (1) d'une base formelle et (2) d'une base informelle. Selon ces derniers, la **coopération formelle** provient généralement d'engagements contractuels et de la structure organisationnelle, c'est-à-dire les règles, processus et les formes de hiérarchies au sein de l'entreprise. Ainsi, selon eux, l'évaluation annuelle d'un employé ou d'un groupe d'employés pourrait, par exemple, mesurer la capacité d'un individu à travailler avec ses coéquipiers, comme il est mandaté de le faire. D'autre part, les auteurs affirment que la **coopération informelle** surgirait plutôt de façon uniquement volontaire, dans le but de créer et maintenir de bonnes relations de travail avec un ou plusieurs collègues.

Dans le même ordre d'idée, il est possible d'observer au sein de certains groupes de vendeurs une situation d'interdépendance collective (*Pooled interdependance*). Ce concept utilisé par Thompson et rapporté plus tard par Yilmaz et Hunt (2010), se qualifie comme étant un sentiment d'interdépendance volontaire face au succès de l'entreprise. Selon ces derniers, dans cette situation, les individus développent un certain esprit d'équipe au sein du groupe, qui les pousse à adopter des comportements pour le bien collectif, malgré qu'ils n'y soient pas formellement obligés, compte tenu de la nature indépendante de la tâche.

Pour cette étude, la coopération sera conceptualisée comme étant les efforts volontaires, formels et informels, émis par les vendeurs au sein de leur groupe, pour réaliser efficacement les tâches interdépendantes et atteindre les objectifs nécessaires au succès de l'entreprise (Chatman et Barsade, 1995; Smith, Carroll et Ashford, 1995; Yilmaz et D. Hunt, 2001).

2.2.2 Les facteurs influençant les comportements coopératifs

La coopération est un concept qui permet aux vendeurs de réaliser ensemble ce qu'ils ne pourraient accomplir seuls, dans un contexte de travail. Toutefois, la coopération n'est pas

toujours gage de réussite. Comme ce concept dépend de plusieurs éléments, notamment du contexte, des individus, des processus organisationnels, de la disponibilité des ressources, etc., la coopération peut aussi, la plupart du temps, échouer (Barnard, 1968 : 26).

La littérature des dernières années démontre que plus les individus investissent du temps à bâtir des relations solides au travail, plus ils sont performants. C'est d'ailleurs le constat de Cross et coll. (2008), qui mentionnent que les gestionnaires devraient mettre en place des processus visant un meilleur réseautage et, par le fait même, une coopération plus efficace, entre les membres des groupes de travail. Ces processus concernent, entre autres, les réunions de groupe, les bons outils de télécommunication, et le partage d'information.

Dans le même ordre d'idée, Chatman et Barsade (1995) ont tenté de comprendre quelles sont les conditions favorisant les comportements coopératifs en milieu organisationnel. Ils ont mis l'emphase sur deux facteurs : la personnalité et la culture organisationnelle. Ils ont su démontrer que lorsque la culture organisationnelle et les sujets sont tous deux axés sur le collectivisme, les sujets travaillent davantage avec leurs collègues. Dans cette situation, les individus mettent aussi plus d'accent sur le collectivisme que l'individualisme, dans leurs recommandations concernant la façon dont ils aimeraient que leur performance soit évaluée. Ils ont aussi trouvé qu'une personne plus individualiste aura un comportement individualiste même dans une culture organisationnelle axée sur la coopération. À l'opposé, une personne étant de nature prédisposée à des comportements coopératifs sera moins portée à coopérer, dans une culture d'entreprise axée sur l'individualisme.

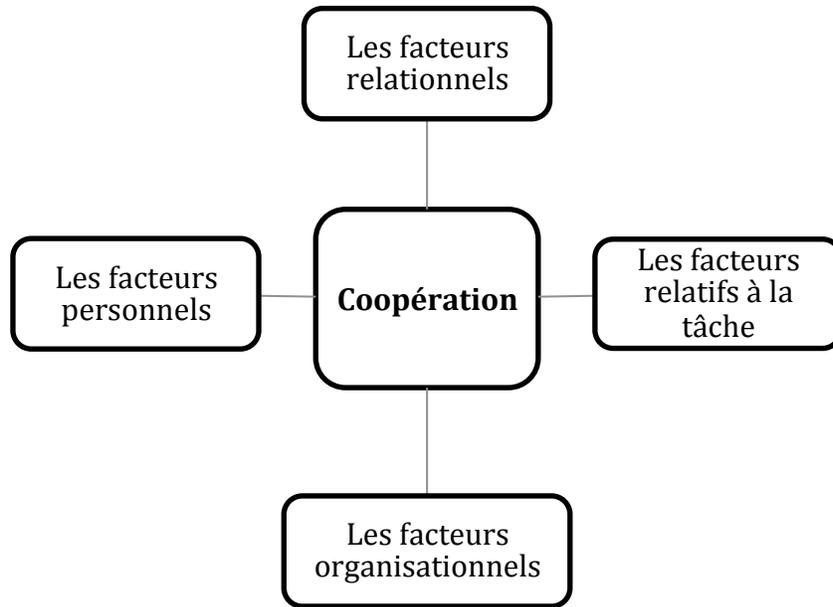
Dans un autre ordre d'idée, la confiance et l'engagement constituent deux déterminants largement reconnus dans la littérature scientifique pour favoriser la coopération entre individus (Jones et George, 1998). Ces déterminants distingueraient également un échange social d'un échange purement économique (Yilmaz et D. Hunt, 2001). Par conséquent, un individu doit avoir pleinement confiance en la volonté des autres membres à faire les efforts nécessaires et en leur capacité à s'engager vers l'atteinte des objectifs du groupe, pour faire preuve de coopération (Smith, Carroll et Ashford, 1995). Les auteurs affirment que cela tient du fait que : « Cooperation entails vulnerability, and both commitment and trust are

considered necessary for individuals to value a relationship and to be willing to be vulnerable » (2001). En résumé, une confiance solide envers ses collègues de travail et la notion qu'ils sont aussi réellement engagés dans la réussite des objectifs communs favorise les comportements coopératifs entre les membres d'un groupe de travail.

Pour la suite de cette section, nous examinerons les travaux de Yilmaz et Hunt (2001) et Yilmaz (1999). Ceux-ci portent sur les comportements coopératifs entre les membres de groupes de vendeurs du milieu de la vente automobile. Ainsi, les vendeurs de ce milieu travaillent en face à face quotidiennement. Cette étude est très pertinente pour nous, puisque nous pourrions par la suite comparer la pertinence de ces facteurs dans un contexte où les vendeurs travaillent à distance, comparativement à ce contexte en face à face. Les auteurs ont étudié les liens entre quatre catégories de facteurs pouvant avoir des effets sur les comportements coopératifs intragroupes. Ces catégories sont :

1. Les facteurs relationnels;
2. Les facteurs relatifs à la tâche;
3. Les facteurs organisationnels;
4. Les facteurs personnels.

Figure 2.2 Les facteurs d'influence de la coopération



Source : Yilmaz et Hunt (2001)

Les **facteurs relationnels** sont ceux faisant référence à la qualité des relations interpersonnelles entre les membres de l'organisation. Comme vu précédemment, plusieurs auteurs ont démontré que la coopération est favorisée par la confiance mutuelle des membres, et que celle-ci favorise l'engagement des individus envers l'organisation. Morgan et D. Hunt (1994), entre autres, affirment que la confiance se crée, lorsque les membres d'un groupe perçoivent que leurs collègues sont fiables et intègres. Selon eux, les éléments à prendre en compte pour mesurer la confiance entre deux parties sont : (1) les valeurs communes (2) la communication et (3) les comportements opportunistes.

L'homogénéité du groupe et la fréquence des communications entre les membres constituent d'autres facteurs relationnels ayant été rapportés dans plusieurs travaux comme agissant sur les comportements coopératifs (Yilmaz et D. Hunt, 2001).

Les **facteurs liés à la tâche** se caractérisent dans la littérature comme étant reliés à la

complexité et à l'interdépendance des divers éléments entourant la tâche, le but et le résultat du travail demandé au groupe (Yilmaz et D. Hunt, 2001). Ainsi, les auteurs mentionnent que les individus seront plus ouverts à la coopération s'ils croient (1) que leurs objectifs concordent avec ceux des autres et (2) que les caractéristiques de la tâche demandent de coopérer pour réaliser les objectifs.

Les travaux des auteurs conceptualisent l'interdépendance de la tâche comme la dépendance existant entre les vendeurs, visant à : (a) combler leurs besoins d'information (b) accomplir leurs tâches et (c) améliorer leur performance. Par exemple, un vendeur peut faire appel à ses collègues pour qu'ils le renseignent davantage sur un produit quelconque, ce qui l'aidera à conclure sa vente et à améliorer sa performance dans les prochaines situations semblables.

De plus, une étude de Wageman et Baker (1997) démontre que l'interdépendance des incitatifs monétaires et non monétaires a une influence sur la performance, mais qu'en comparaison avec l'interdépendance de la tâche, c'est ce dernier facteur qui favorise le mieux la coopération entre des membres d'un groupe. D'un autre côté, Wagner (1995) affirme que le sentiment de responsabilité partagée d'un individu, au sein d'un groupe supportant ces mêmes responsabilités, peut influencer ses comportements coopératifs. En effet, selon l'auteur, un fort sentiment de responsabilité envers l'objectif diminuerait la tendance de l'individu à coopérer, alors qu'un sentiment plus faible l'amènerait à coopérer davantage.

Puis, les **facteurs organisationnels**, composés des dimensions structurelles, culturelles, procédurales et managériales de l'organisation, forment un troisième groupe d'éléments influant sur les comportements coopératifs des membres. Selon les auteurs, ces facteurs jouent pour beaucoup dans le développement et le maintien de pratiques et de comportements influençant la coopération au sein de l'organisation. En premier lieu, Anderson et Oliver (1987) caractérisent le système de contrôle comme étant un ensemble de procédures pour surveiller, diriger, évaluer et récompenser ses employés. Celui-ci peut différer d'une entreprise à l'autre et influencer de différentes manières la coopération entre ses membres.

Dans le même ordre d'idée, Pinto et coll. (1993) définit les règles et procédures au sein d'une

organisation comme étant le degré de contrôle régissant les activités d'un individu ou d'un groupe lors de l'accomplissement de ses tâches. Ainsi, les règles et procédures forment le système de contrôle de l'organisation et celui-ci doit être adapté à la réalité des employés et aux attentes de l'organisation en terme de résultats. Comme il a été démontré, la coopération dans le milieu de la vente peut être positivement associée à la productivité (Yilmaz et D. Hunt, 2001). C'est pourquoi il est important de déterminer quel type de système de contrôle favorisera les comportements positivement reliés à la coopération et s'apprêtera le mieux à l'organisation et à ses membres.

Ensuite, comme nous l'avons vu précédemment, la culture organisationnelle et les normes internes, mais aussi le nombre de personnes dans le groupe, sont d'autres facteurs organisationnels pouvant prédisposer les membres à des comportements coopératifs ou individualistes (Chatman et Barsade, 1995; Yilmaz et D. Hunt, 2001). De plus, selon Pinto et coll. (1993), la structure physique de l'environnement de travail influence aussi le type d'interactions, d'échanges et de communication entre collègues d'un même groupe. Ce dernier propose que dans un contexte de travail à distance, la proximité physique favorise les relations entre les membres d'un groupe.

Enfin, les **facteurs personnels**, sont associés aux caractéristiques individuelles, comme la personnalité, et démographiques, tels que l'âge et l'éducation, des individus (Argyle, 1991; Yilmaz et D. Hunt, 2001). Tout d'abord, par traits de personnalité, les auteurs font surtout référence au sens du collectivisme d'un individu. D'ailleurs, les auteurs Eby et Dobbins (1997) affirment que plus le nombre d'individus au sein d'un groupe ayant un sens du collectivisme élevé est grand, plus les comportements coopératifs entre les membres augmentent, tout comme la performance. Selon ces derniers, le sens du collectivisme serait entre autres formé par l'auto-efficacité perçue, la ou les expériences de travail d'équipe passée, et le besoin d'être approuvé par les autres. Premièrement, l'auto-efficacité perçue est relative à la confiance d'un individu envers sa capacité à travailler avec succès en équipe. Ainsi, les individus se sentant aptes à travailler en équipe seront davantage portés à choisir ce mode de travail, plutôt que des tâches individuelles. Deuxièmement, les expériences de travail d'équipe positives passées d'un individu peuvent influencer positivement son désir de

renouveler l'expérience. Finalement, le besoin d'être approuvé par les autres se traduit par l'aspiration d'un individu à maintenir de bonnes relations avec ses collègues de travail et de se sentir membre à part entière du groupe. Plusieurs auteurs ont démontré une corrélation positive entre ce besoin et les comportements coopératifs d'un individu.

Quant à l'influence des variables démographiques, comme l'âge, le genre, etc., sur la coopération, de nombreuses études ont démontré des résultats contradictoires (Yilmaz et D. Hunt, 2001). Nous mettrons donc l'accent sur les traits de personnalités seulement, pour les facteurs de type personnel. Le tableau 2.1 fait une synthèse des facteurs précédemment énumérés.

Tableau 2.1 : Résumé des facteurs influençant les comportements coopératifs au sein d'une organisation

Groupes de facteurs	Facteurs
Relationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Engagement • Homogénéité du groupe • Qualité de la communication • Fréquence des communications
Liés à la tâche	<ul style="list-style-type: none"> • Interdépendance de la tâche • Interdépendance de l'objectif • Sentiment de responsabilité partagée
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> • Système de contrôle • Règles et procédures organisationnelles • Système de récompenses • Culture organisationnelle • Nombre de membres au sein du groupe • Proximité physique des membres
Personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Traits de personnalité/Sens du collectivisme

Source : Yilmaz et Hunt (2001) et Yilmaz (1999)

2.2.3 Les pratiques managériales favorisant la coopération au sein des vendeurs

En considérant les facteurs qui favorisent la coopération, comme ils ont été présentés dans la section précédente, il est possible d'en faire ressortir les pratiques managériales pouvant contribuer à la création et au maintien de comportements coopératifs chez les vendeurs. Yilmaz et Hunt (2001) ont effectué la recension de multiples études étudiant les comportements au sein des organisations. Ils ont par la suite proposé des pratiques pouvant être implantées par les gestionnaires, au sein de groupes de vendeurs sur la route. Selon eux, ces pratiques favoriseraient la coopération entre les vendeurs. Nous verrons donc les six pratiques, correspondant toutes à l'une des catégories de facteurs, du modèle de Yilmaz et Hunt (2001) que nous venons de voir. Rappelons que ces catégories réfèrent aux facteurs relationnels, liés à la tâche, organisationnels et personnels. Le tableau 2.2 résume quelles pratiques découlent de chaque groupe de facteurs.

Tableau 2.2 : Résumé des pratiques favorisant les comportements coopératifs

Groupes de facteurs	Pratiques managériales
Relationnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encourager la confiance entre les vendeurs ➤ Mettre en place une communication d'information précise et exacte, en temps opportun.
Liés à la tâche	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prendre des actions pour favoriser l'interdépendance de la tâche
Organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mettre en place un système de récompense qui favorise les comportements coopératifs. ➤ Développer des normes organisationnelles axées sur le collectivisme.
Personnels	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lors du recrutement : (1) s'assurer que l'individu a un historique de comportements coopératifs; (2) lui faire passer un test de personnalité pour mieux juger de sa « capacité à coopérer ».

Source : Yilmaz et Hunt (2001) et Yilmaz (1999)

2.2.3.1 Pratiques liées aux facteurs relationnels

Les pratiques proposées par Yilmaz et Hunt (2001) en fonction des facteurs relationnels sont : (1) mettre en place une communication d'information précise et exacte, en temps opportun et (2) encourager la confiance et l'engagement entre les vendeurs. Comme nous l'avons vu précédemment, dans ce modèle, les facteurs relationnels réfèrent à la confiance entre les membres, l'engagement et l'homogénéité du groupe, la qualité et la fréquence des communications. Ainsi, nous verrons comment ces deux pratiques favorisent la coopération entre les vendeurs.

- Mettre en place une communication d'information précise et exacte, en temps opportun.

Premièrement, selon Yilmaz (1999), un partage d'information précis, au bon moment, permet aux vendeurs d'avoir davantage confiance en leurs collègues et facilite leur évaluation des motifs et des intentions derrière les actions de ceux-ci. Mohr et Nevin (1990) affirment que la communication est conceptuellement liée à des enjeux de structure et de comportements. Ainsi, selon ce dernier, une stratégie de communication adéquate réduit les risques de conflits et favorise une meilleure performance des membres du groupe. De plus, Boyle et coll. (1992) avancent que l'échange d'information et de connaissances est essentiel à la coordination des individus. Il ajoute que ce partage de connaissances, comme des informations sur le marché, renforce les relations entre les partis.

- Encourager la confiance et l'engagement entre les vendeurs

Deuxièmement, les gestionnaires doivent stimuler la confiance et l'engagement au sein des groupes de vente. Morgan et Hunt (1994) suggèrent que la coopération émane directement de relations où la confiance et l'engagement sont présents. En effet, la confiance favorise l'engagement des individus, puisque les relations caractérisées par la confiance sont perçues comme étant très précieuses. Ainsi, lorsque la confiance est présente, les parties désirent généralement s'engager au sein de cette relation. La littérature sur le sujet démontre depuis

longtemps que les relations basées sur la confiance permettent aux membres d'un groupe d'agir ensemble de façon efficace, dans les situations incertaines et complexes (McAllister, 1995).

Les gestionnaires peuvent favoriser la confiance au sein des vendeurs en faisant d'abord confiance eux-mêmes aux membres de son groupe (Fortier, 2009). D'autres part, comme la confiance se bâtit et évolue avec le temps (Mothe et Ingham, 2003), la stabilité des membres au sein d'un même groupe sur le long terme est un autre élément pouvant favoriser la confiance et ainsi, la coopération (Cohen et Prusak, 2001). De plus, Heide et Miner (1992), affirment que les gens coopèrent davantage s'ils croient qu'ils auront à être en relation pour une longue période avec un individu ou un groupe d'individus. Le cadre gagne donc à retenir les membres du groupe de vente, pour construire avec le temps de fortes relations de coopération en son sein.

2.2.3.2 Pratiques liées aux facteurs liés à la tâche

La principale pratique en lien avec les facteurs liés à la tâche suggère aux gestionnaires de mettre en place des processus qui favoriseront l'interdépendance de la tâche. En effet, nous avons vu que les facteurs liés à la tâche sont relatifs à l'interdépendance des membres envers la tâche et l'objectif, ainsi qu'à un sentiment de responsabilité partagée. En conséquence, nous verrons plus en détail comment cette pratique peut amener les vendeurs à adopter des comportements coopératifs.

- Prendre des actions pour favoriser l'interdépendance de la tâche

Il a été démontré que l'interdépendance de la tâche, que l'on retrouve naturellement au sein d'équipes, favorise les comportements coopératifs (Wageman et Baker, 1997; Campion, Medsker et Higgs, 1993). Par conséquent, les auteurs Yilmaz et Hunt (2001) conseillent aux managers de tenter de créer une certaine interdépendance dans les tâches des vendeurs. Cependant, l'interdépendance de la tâche n'est pas chose commune au sein de groupes de vente. En effet, les membres de ces groupes sont plutôt indépendants dans la réalisation de

leurs tâches quotidiennes. La plupart du temps, ils le sont aussi par rapport aux objectifs qu'ils ont à atteindre.

Ainsi, compte tenu de la nature de la tâche des vendeurs, il est difficile d'affirmer qu'il est possible, ou du moins facile, pour le gestionnaire de favoriser l'interdépendance des vendeurs. L'une des façons pourrait être de créer un mode d'organisation du travail qui favorise la mise en place d'équipes de vendeurs, mais il ne serait alors plus question de groupe de vente. Comme nous l'avons vu précédemment, ces deux concepts diffèrent grandement dans la façon d'effectuer la tâche (Moon et Armstrong, 1994). D'autre part, aucune autre étude à notre connaissance ne supporte l'idée que l'interdépendance de la tâche au sein de groupe de vendeurs peut être augmentée.

2.2.3.3 Pratiques liées aux facteurs organisationnels

Deux pratiques découlent des liens positifs observés par Yilmaz et Hunt (2001) entre les facteurs organisationnels et la coopération : (1) mettre en place un système de récompenses qui favorise les comportements coopératifs et (2) développer des normes organisationnelles axées sur le collectivisme. Rappelons que les facteurs organisationnels sont relatifs au système de récompenses mis en place, à la culture organisationnelle et à la proximité physique des membres. Ainsi, les auteurs suggèrent de :

- Mettre en place un système de récompenses qui favorise les comportements coopératifs.

Ainsi, les pratiques de rémunération qui reconnaissent financièrement les comportements coopératifs sont susceptibles de favoriser la coopération entre les vendeurs. En d'autres mots, un système qui récompense les efforts de l'ensemble des membres du groupe serait bénéfique à la coopération dans les groupes de vente. En effet, les vendeurs sur la route sont généralement évalués et récompensés en prenant en compte leurs ventes individuelles, sur une certaine période de temps. Les résultats de l'étude de Yilmaz et Hunt (2001), ainsi que de Yilmaz (1999), démontrent une relation forte entre des récompenses financières accordées de manière à encourager des comportements et la coopération.

Toutefois, d'autres auteurs, comme Anderson et Oliver (1987) et Sprimont (2003) suggèrent plutôt que dans le contexte d'une entreprise qui focalise sur les comportements des vendeurs, plutôt que sur les résultats, il est coutume d'octroyer un salaire fixe seulement. Ainsi, les vendeurs perçoivent moins de compétition et coopèrent davantage.

- Développer des normes organisationnelles axées sur le collectivisme.

Des normes organisationnelles favorisant les comportements coopératifs semblent influencer positivement la coopération au sein des vendeurs (Yilmaz et Hunt, 2001). C'est pourquoi les auteurs suggèrent aux gestionnaires de développer une culture d'entreprise axée sur les normes collectivistes.

Chatman et Barsade (1995) abondent dans le même sens, en affirmant que la culture organisationnelle influence les comportements coopératifs. Ainsi, comme nous l'avons vu, des individus ayant une personnalité axée sur le collectivisme coopéreront beaucoup moins dans les environnements de travail qui prône l'individualisme.

2.2.3.4 Pratiques liées aux facteurs personnels

Pour ce qui est de la dernière pratique, les facteurs personnels réfèrent à la personnalité et donc, plus précisément, au sens du collectivisme d'une personne. Par conséquent, Yilmaz et Hunt (2001) évoquent une attention particulière à accorder au recrutement. Selon eux, les gestionnaires doivent :

- Recruter les vendeurs en choisissant bien des candidats ayant une personnalité axée sur le collectivisme.

Les auteurs conseillent donc de s'assurer en entrevue que les individus ont un historique de comportements coopératifs. Ils suggèrent aussi de faire passer un test de personnalité, pour mieux juger de la « capacité à coopérer » de l'individu.

Chatman et Barsade (1995) ajoutent que le *fit* entre la culture organisationnelle et la personnalité des individus influence les comportements. Cela s'explique du fait que certaines situations créent certaines demandes auxquelles les individus doivent répondre. Ainsi, selon les auteurs, les individus ayant les compétences pour répondre à ces demandes sont plus susceptibles d'agir de manière prévisible. C'est pourquoi les gestionnaires doivent recruter judicieusement les membres de groupes de vendeurs, en prenant pour compte l'alignement de la personnalité et des valeurs des individus avec la culture de l'entreprise.

En résumé, ces pratiques de gestion à adopter pour favoriser la coopération au sein de groupes de vente concordent avec des décennies d'études, sur les facteurs influençant les comportements coopératifs. Par ailleurs, nous verrons dans la section suivante les comportements coopératifs pouvant se produire entre les vendeurs.

2.2.4 Les pratiques coopératives que l'on retrouve au sein des vendeurs

Le point précédent présente les pratiques managériales qui favorisent les comportements coopératifs, dans les groupes de vente. Dans cette section, il sera question des différents comportements coopératifs que l'on retrouve au sein des vendeurs.

Dans un effort pour mieux comprendre la performance et la satisfaction des vendeurs, plusieurs pratiques relatives à la coopération entre vendeurs ont été examinées dans la littérature. Par exemple, Kohli et Jaworski (1994) ont étudié les types de rétroactions qui peuvent se produire entre les vendeurs. Ils allèguent que des rétroactions positives par rapport à un comportement (ex. : une bonne approche client) entre collègues peuvent améliorer la performance de ceux-ci. Ils expliquent que les vendeurs se sentent moins anxieux lorsqu'ils reçoivent un commentaire d'un collègue, que lorsque ce commentaire provient du patron. De plus, de tels commentaires peuvent aider les vendeurs à s'améliorer. C'est pourquoi ce type de rétroactions entre collègues peut favoriser une meilleure performance.

Dans le même ordre d'idée, Pullins, Fine et Warren (1996) se sont intéressés au mentorat entre collègues. Les auteurs définissent le rôle de mentor auprès de ses pairs comme la formation et le soutien émotionnel et professionnel prodigué d'un vendeur expérimenté (le mentor), à un

vendeur moins expérimenté (le protégé). Selon eux, le mentorat entre collègues permet de réduire les coûts de formations en améliorant l'efficacité des vendeurs débutants plus rapidement. De plus, ils affirment qu'en comparaison avec des vendeurs débutants qui n'ont pas eu de mentor, les protégés ont rapporté une progression plus rapide dans leur carrière, une meilleure confiance en soi, un accroissement de la motivation et une meilleure satisfaction dans leur travail.

Par ailleurs, Dubinski et coll. (1986) argumentent qu'il est important de mettre en place des processus qui permettent de favoriser la socialisation entre les vendeurs, c'est-à-dire l'assimilation des comportements appropriés dans leur rôle, ainsi que l'ajustement au groupe et à ses normes et ses valeurs. Ce concept influence selon eux la motivation des individus, leur satisfaction au travail, ainsi que leur performance. La socialisation peut être atteinte à l'aide de différents moyens, comme entre autres, de la formation, de l'éducation.

Puis, concernant les pratiques coopératives informelles, Organ (1997) définit la notion de « comportement du citoyen organisationnel » (*Organisational Citizenship Behavior*), comme étant les contributions au maintien et au renforcement du contexte social et psychologique qui supporte la performance de la tâche à accomplir. Selon l'auteur, ce concept provient de la conviction que la satisfaction des individus au travail affecte la volonté de ceux-ci à aider et coopérer avec leurs collègues de diverses façons, même si ce n'est pas formellement requis. Ce type de comportements survient dans le but de favoriser la performance du groupe et de l'organisation (Organ, 1997). Toutefois, Netemeyer et coll. (1997) affirment que dans un contexte de vente, un système de vente axé sur les résultats peut nuire aux comportements coopératifs informels entre les vendeurs. Selon eux, cela s'explique du fait que les vendeurs sont parfois directement en compétition pour des récompenses (ex. : bonus), en lien avec le volume des ventes que chacun effectue. Ainsi donc, le type de système de contrôle peut influencer l'établissement de pratiques coopératives entre les vendeurs.

En résumé, la coopération a majoritairement fait le sujet d'études portant sur les effets positifs des comportements coopératifs entre vendeurs sur la performance, la satisfaction et la motivation des vendeurs. Cependant, aucune de ces études n'a tenté de comprendre les effets

de la distance sur de telles pratiques coopératives, au sein de groupes de vendeurs sur la route. En prenant pour compte les changements du domaine de la vente qui rendent le travail des vendeurs de plus en plus exigeant (Colletti et Chonko, 1997), la coopération au sein des groupes de vente est devenue indispensable. Toutefois, les comportements coopératifs au sein de groupes de vendeurs sur la route ne sont que très peu étudiés. Aucune étude à notre connaissance ne prend en compte le facteur de distance entre les groupes de vente.

Dans ces conditions, la caractéristique principale pouvant influencer les comportements coopératifs des vendeurs sur la route est la distance entre eux. Plus précisément, on y réfère dans la littérature comme étant la distance relationnelle. Ainsi, ce contexte de travail à distance entraîne les vendeurs à communiquer par le biais de TIC. Ces outils technologiques remplacent donc les rencontres en face à face dans le quotidien des vendeurs sur la route. Il est donc raisonnable de se demander si ce contexte de travail à distance possède un impact sur les relations entre vendeurs sur la route. C'est pourquoi nous débuterons par examiner le concept de distance relationnelle, dans la prochaine section.

2.3 La distance relationnelle

Le concept de la distance relationnelle est central à notre étude. En effet, compte tenu du contexte de travail à distance des vendeurs sur la route, il est essentiel de comprendre en quoi consiste la distance relationnelle. De plus, il nous faut bien saisir et comment elle peut influencer la perception des vendeurs quant à leurs relations entre collègues. Il est donc important de bien définir les perspectives qui la composent.

Le terme « distance » renvoie, dans un premier temps, à la « longueur d'un espace à parcourir pour aller d'un point à l'autre »². Cette première définition fait référence à la perspective « physique » de la distance. Dans un deuxième temps, elle est également définie comme un

² DICTIONNAIRES DE FRANÇAIS LAROUSSE. *Dictionnaires de français Larousse. Définition*, [En ligne], 2015. [<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/distance/26042>] (8 juin 2015)

écart dû aux différences psychologiques entre deux choses ou deux personnes, comme leurs statuts, leurs cultures, leurs qualités, etc.³ Cette seconde définition porte sur la perspective psychologique de la distance, c'est-à-dire celle que les gens ressentent. Ces deux perspectives de la distance, physique et psychologique, constituent la distance relationnelle. En d'autres termes, la distance relationnelle englobe une perspective objective, qui fait référence à une distance observable, mais aussi une perspective plus subjective de la relation, qu'il est important de prendre en compte et qui fait référence à une distance perçue (Taskin, 2010; Wilson et coll., 2008; Hess, 2003). La distance relationnelle peut donc être conceptualisée comme un sentiment de distance largement variable au sein d'une relation interpersonnelle (Hess, 2003; Antonakis et Atwater, 2002).

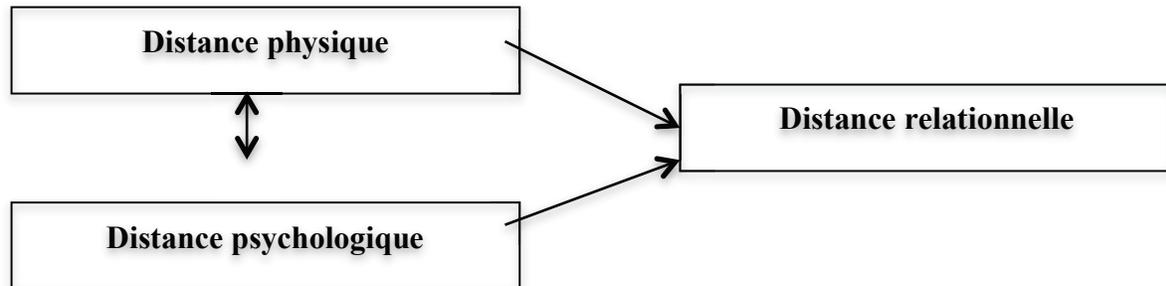
De plus, les perspectives de la distance relationnelle, c'est-à-dire la distance physique et la distance psychologique, sont interreliées. Effectivement, selon Wilson et coll. (2008), le concept de distance relationnelle permettrait d'expliquer pourquoi il arrive qu'un individu se sente plus près d'un collègue géographiquement loin, que des collègues physiquement près de lui. Ainsi, bien qu'un ensemble considérable de preuves démontrent qu'une proximité physique favorise les relations interpersonnelles et les interactions au sein d'un groupe (Kiesler et Cummings, 2002)⁴, la distance psychologique est une autre perspective qui doit être prise en compte.

Selon Taskin (2010), la distance physique peut amplifier un sentiment de distance psychologique. Par exemple, deux individus de pays et culture différente travaillent ensemble, mais ne peuvent apprendre à mieux se connaître, dû à la distance physique qui les sépare. Tout comme la distance psychologique peut faire en sorte qu'un individu désire s'éloigner physiquement d'un autre. Pour illustrer, Hess (2003), démontre que le sentiment de distance

³ Idem

vécu par un individu au sein d'une relation peut mener à de l'évitement, afin de réduire les interactions avec cette personne ou ce groupe de personnes. La figure 2.3 résume ces propos.

Figure 2.3 Relations entre les perspectives de la distance



Source : Wilson et coll. (2008) et Taskin (2010).

Les prochaines sections présenteront donc chacune de ces perspectives de la distance relationnelle. Nous débuterons donc par les éléments concernant la notion de distance physique et par la suite, de la distance psychologique. En dernier lieu, les effets de la distance sur la coopération seront présentés. L'ensemble de ces perspectives et effets nous permettra de mieux comprendre le concept de distance relationnelle.

2.3.1 La distance physique

La distance physique se caractérise comme un espace « distant » ou de « proximité » entre deux sujets ou plus (Antonakis et Atwater, 2002). Elle renvoie donc « à la stricte distance linéaire qui sépare les membres d'une équipe » (Michinov, 2008). Cette distance est observable et mesurable. Elle est donc objective. Dans la littérature, on y réfère de différentes manières. En effet, elle peut être qualifiée de distance structurelle et de distance spatio-temporelle. Nous distinguerons ces deux dimensions de la distance physique dans les prochains paragraphes.

La **distance structurelle** est définie comme une structure physique ou organisationnelle qui amène une certaine distance (Antonakis et Atwater, 2002). Selon Napier et Ferris (1993), la charge de gestion peut dans certains cas affecter la distance physique entre le patron et le subordonné, puisqu'un patron ayant plus de subordonnés aura logiquement moins de temps

pour chaque individu. Selon eux, les réductions d'effectifs de plus en plus fréquentes sont à la source de cette situation. C'est pourquoi les auteurs affirment que la relation est alors susceptible de subir les effets de la distance structurelle.

Un autre élément de la distance structurelle réfère à la configuration du territoire, ou la distance de configuration. Celle-ci est relative à la disposition de chacun des membres d'un groupe, à travers les lieux de travail possibles (O'Leary et Cummings, 2007). Selon O'Leary et Mortensen (2010), ce mode d'organisation du travail permet de faire appel à un plus grand bassin d'expertise, de développer la portée du marché et de fournir plus de flexibilité à leurs employés. Toutefois, la dispersion géographique des membres d'un groupe peut amener plusieurs enjeux liés à la distance physique. Les auteurs ont entre autres identifié une hausse des conflits et la complexification de la coordination. Ce type de distance structurelle est donc à prendre en considération dans certains contextes de travail, comme celui des vendeurs sur la route.

Relativement à la distance structurelle, O'Leary et Cummings (2007) soulèvent la notion de « degré de dispersion », qui indique que plus la probabilité de se parler en face à face diminue, plus la distance physique augmente. De surcroît, plus nous sommes éloignés les uns des autres, plus il est difficile de régler les problèmes en temps réel, selon les auteurs. Il a aussi été démontré que la fréquence des interactions entre des travailleurs géographiquement dispersés peut aussi tenir de mesure pour expliquer le sentiment de proximité ou de distance d'un individu (Stephan, Liberman et Trope, 2011).

Deuxièmement, la distance **spatio-temporelle** est mesurée sur le plan des fuseaux horaires existants entre les membres d'un groupe (O'Leary et Mortensen, 2010). Ce type de distance peut donc rendre difficile la communication entre les individus, compte tenu du décalage. Chudoba et coll. (2005) affirme que les équipes travaillant à partir de différents fuseaux horaires font face à plus de complexité en matière de coordination et planification d'horaire. De plus, Michinov (2008) affirme que la distance spatio-temporelle contribue à accroître les effets de la distance physique au sein d'un groupe dont les membres sont dispersés. Il donne pour exemple une équipe localisée en Amérique et en Asie, dont les membres doivent se

synchroniser selon les heures de bureau de chacun, et possiblement allonger leur journée de travail, pour communiquer.

2.3.2 La distance psychologique

La distance psychologique réfère au degré de compréhension et d'intimité qui caractérise les relations personnelles et sociales (Antonakis et Atwater, 2002). Ainsi, bien que la distance physique ait des effets considérables sur les relations et les interactions (Kiesler et Cummings, 2002), certains auteurs affirment que les TIC nous permettent aujourd'hui d'outrepasser la distance physique, et ainsi de contrer ses effets (Michinov, 2008). Toutefois, il serait trop tôt pour affirmer que ces outils éliminent les obstacles posés par la distance psychologique au sein de groupes géographiquement dispersés (Wilson et coll., 2008). C'est pourquoi il nous faut bien comprendre les effets de la distance psychologique sur la distance ressentie.

Ainsi, dans la littérature, la distance psychologique est équivalente au concept de distance social (Antonakis et Atwater, 2002; Napier et Ferris, 1993). Ces deux termes sont utilisés pour évoquer le sentiment de distance ou de proximité qui résulte de caractéristiques liées à la culture, l'âge, le genre, l'éducation et l'expérience d'un individu, mais aussi aux valeurs partagées, au respect, à la relation de pouvoir au sein de l'organisation, et aux similarités interpersonnelles perçues (Liviatan, Liberman et Trope, 2008; Liberman et Trope, 2008; Napier et Ferris, 1993). Ainsi, plus il y a de similarités perçues entre deux personnes, moins la distance psychologique perçue est grande.

Une compréhension de distance psychologique fournit de l'information par rapport à la dynamique de la perception et de l'attraction entre différents groupes ou individus (Napier et Ferris, 1993). Nous retrouvons donc trois dimensions de la distance psychologique dans la littérature :

- La distance culturelle qui renvoie aux valeurs, aux comportements et aux attitudes;
- La distance linguistique qui réfère à la distance imposée par la langue parlée; (Voir Michinov, 2008)

- La distance hiérarchique qui évoque la distance créée par le statut social au sein d'une organisation.

Napier et Ferris (1993) définissent la **distance culturelle** comme provenant des différences culturelles, nationales ou organisationnelles. Ainsi, selon ces derniers, le sentiment de distance entre individus provenant de cultures différentes est généralement plus grand qu'entre individus provenant d'une même culture. À cet effet, Hofstede (1984) qualifie la culture comme étant le partage d'un système de valeurs, orientant les comportements et les attitudes et distinguant ainsi les membres d'un groupe à un autre. Selon lui, la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, masculinité/féminité et le contrôle de l'incertitude constituent des éléments propres à chaque culture.

Napier et Ferris (1993) insistent sur la distinction à faire entre une culture individualiste, où les droits, les besoins et les priorités de l'individu sont plus valorisés, et une culture collectiviste, où c'est alors les priorités du groupe qui sont davantage mises en valeur. Les individus provenant de cultures individualistes seront donc davantage portés à favoriser leur propre bien-être avant celui du groupe, et vice-versa.

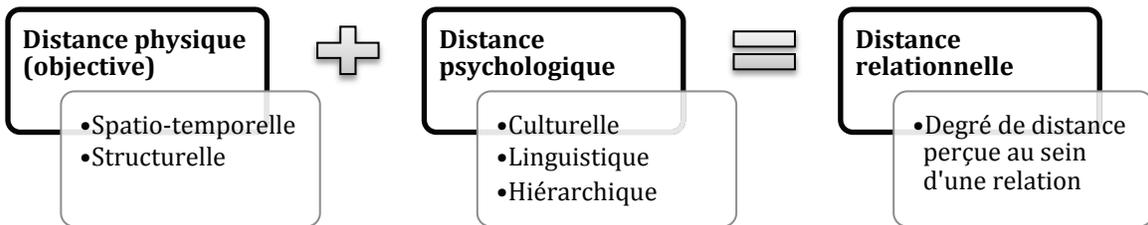
D'autre part, la prédisposition des équipes géographiquement dispersées à être composé d'individus de plusieurs nationalités a aussi fait l'objet d'observations de la part des auteurs Smith, Carroll et Ashford (1995). Ces derniers mentionnent que la variation de cultures nationales peut aussi poser d'importants défis liés à la coopération entre individus. De plus, les différences sociodémographiques sont souvent liées à la distance spatio-temporelle, comme dans le cas de ce type d'équipe (O'Leary et Mortensen, 2010).

Par le fait même, la **distance linguistique** peut aussi avoir des répercussions sur la distance perçue. En effet, une incompatibilité linguistique complique la communication et peut freiner le développement d'affinités et la socialisation d'un individu. Selon Léon (2005), l'anglais est souvent la langue utilisée pour communiquer au sein des équipes à distance. Toutefois, il indique que « le degré de compréhension et de maîtrise de cette langue varie fortement en

fonction des individus, entraînant incompréhension et malentendus ». C'est pourquoi un écart dans la compréhension des propos peut mener à un sentiment de distance.

Finalement, la **distance hiérarchique** est aussi étroitement liée à la distance psychologique. Antonakis et Atwater (2002) la définissent comme le degré de distance perçue en lien avec les différences entre statuts, rang, statuts sociaux et pouvoir, lesquelles affectent le degré d'intimité et de contact social qui se développe entre les individus. Selon eux, ce type de distance réfère aussi à la distance sociale verticale, au sein d'une organisation. Ainsi, une position d'infériorité ou de supériorité au sein d'un cadre de travail ou autre peut affecter la perception de la distance entre deux ou plusieurs individus. La figure X fait la synthèse des différentes typologies de la distance que nous venons de présenter.

Figure 2.4 Synthèse des éléments du concept de distance relationnelle



2.3.3 Les antécédents de la distance psychologique

Certains auteurs proposent des modèles pour mieux comprendre les antécédents du degré de distance relationnelle perçue, au sein de groupes dont les membres travaillent à distance. Nous présenterons le modèle de Vega et Brennan, repris par Taskin (2010), ainsi que le modèle proposé par Armstrong et Cole (2002). Ces modèles pourront nous servir de cadre d'analyse, lors de l'analyse des données collectées.

Tout d'abord, Taskin (2010) suggère quatre éléments déterminants, relevés du modèle de Vega et Brennan (2000), influençant la distance psychologique au sein d'une relation. Premièrement, l'intégration communautaire, qui fait référence à la structure et aux processus organisationnels mis en place pour assurer l'intégration et l'encadrement des membres à

distance. Plus ces « tactiques » d'intégrations sont présentes et efficaces, plus l'intégration communautaire est forte.

Deuxièmement, les normes et valeurs du groupe doivent être connues, comprises et partagées par les membres du groupe. Ainsi, plus les normes et valeurs sont respectées au sein du groupe, moins les membres ressentiront de distance face à leur collègue.

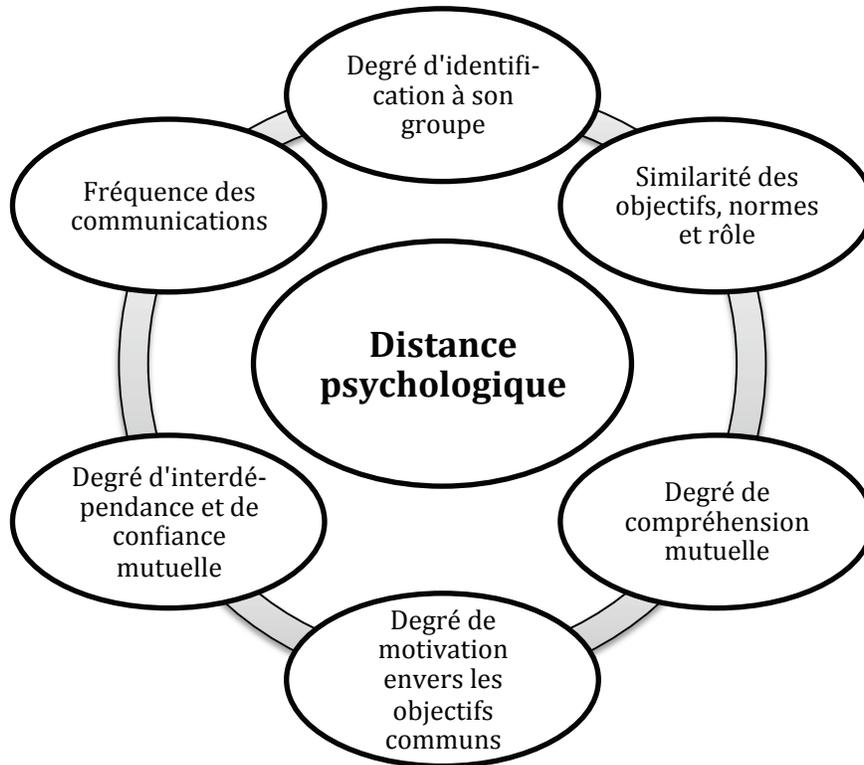
Troisièmement, des interactions collégiales, ou informelles, ont lieu entre les membres du groupe, en personne ou par le biais des outils de télécommunication. Une fréquence élevée des interactions informelles au sein du groupe indique un sentiment de distance moindre.

Finalement, les **interactions en face à face** fréquentes, tout comme les interactions informelles, vont généralement de pair avec un sentiment de proximité plus élevé. En effet, plus les membres du groupe se rencontrent de façon formelle (ex. : pour une réunion) ou informelle (ex. : lors d'un souper au restaurant pour fêter l'anniversaire d'un des membres), plus il est facile de développer et maintenir les relations, de régler les conflits et de partager de l'information avec leurs coéquipiers.

Puis, le modèle proposé par Armstrong et Cole (2002) rassemble plutôt six éléments prédisposant à différents degrés de distance relationnelle. Les variables suivantes seraient donc déterminantes à la perception de distance au sein d'une relation :

1. le degré d'identification du membre à son groupe;
2. la similarité des objectifs de travail, des normes et du rôle de chacun des membres du groupe;
3. le degré de compréhension mutuelle;
4. le degré de motivation envers les objectifs communs;
5. le degré d'interdépendance et de confiance mutuelle;
6. et finalement, la fréquence des communications entre les membres.

Figure 2.5 Variables influençant le degré de distance relationnelle entre les membres d'un groupe



Source : selon Armstrong et Cole (2002)

En résumé, les typologies et modèles liés aux perspectives de la distance physique et psychologique nous permettent une meilleure compréhension de la distance relationnelle. Nous pouvons donc nous servir du cadre de connaissances bâties à partir de la littérature sur ce concept, afin de mieux comprendre la perception de la distance des vendeurs sur la route. Nous retenons que les perspectives de la distance physique et psychologique, ainsi que les différentes typologies qui les composent, influencent sur plusieurs niveaux la distance relationnelle. Celle-ci possède de nombreux effets sur les modes d'organisations du travail à distance et plus précisément, sur le management des membres de groupe travaillant sur la route. Nous présenterons dans la section suivante les effets de la distance sur les pratiques de gestion et sur les caractéristiques liées aux travailleurs.

2.3.4 Les effets de la distance relationnelle sur la coopération

Il nous est apparu que la littérature fait état de multiples effets de la distance. Nous focaliserons toutefois sur les effets de la distance relationnelle sur la coopération.

Tout d'abord, Bradner et Mark affirment que la coopération est proportionnelle à la fréquence des interactions. Ainsi, ils indiquent que les individus sont initialement moins portés à coopérer avec les gens situés à une grande distance d'eux.

D'autre part, Kraut et coll. (1990) affirme que les communications informelles qui surviennent lorsque les individus sont dans un contexte de proximité physique sont essentielles à la coordination. Ainsi, dans un contexte de distance, les communications informelles peuvent se faire plus rares, ce qui pourrait avoir un impact important sur la coordination des membres d'un groupe.

Dans le même ordre d'idée, Léon (2005) affirme que dans une situation de travail à distance, les TIC sont essentielles à la création de liens interpersonnels. D'ailleurs, bien que plusieurs chercheurs aient examiné plusieurs dimensions des échanges sociaux par le biais de TIC, il y a encore beaucoup à apprendre sur les effets sociaux psychologiques de la distance physique sur la coopération (Bradner et Mark, 2002). La perception de distance aurait aussi un impact sur l'identification des membres à l'organisation. En outre, Dameron (2002) suggère que l'engagement des membres d'une organisation dépend du sentiment d'identification des individus envers l'entreprise qui les emploie. Par conséquent, la proximité favoriserait l'identification d'un employé avec son entreprise (Léon, 2005).

Finalement, la communication peut aussi être affectée par la distance, compte tenu de l'utilisation de TIC. Selon Sellen (1995), certaines situations de travail requièrent le partage d'information visuelle, afin de coopérer efficacement. D'ailleurs, Kraut et coll. affirment que certains outils technologiques permettent des échanges plus riches que d'autres. Selon l'auteur, le face à face et le téléphone sont les moyens de communiquer qui favorisent le moins d'ambiguïté.

2.4 Conclusion de la revue de littérature

En résumé, cette revue de la littérature permet de mieux comprendre les concepts centraux à notre recherche, c'est-à-dire la force de vente, la coopération et la distance.

Ainsi, pour rester compétitives, les organisations doivent tenir compte de la mondialisation et de nouveaux modes d'organisation du travail dans nos sociétés (Brunelle, 2010). Il est donc important pour les gestionnaires de connaître les effets de la distance relationnelle sur les pratiques de gestion et les comportements des vendeurs sur la route. De plus, pour répondre aux exigences du marché et être à la hauteur, les compagnies misent de plus en plus sur des vendeurs qui ont la capacité de coopérer au sein d'un groupe, afin de favoriser l'efficacité de la force de vente (Yilmaz et Hunt, 2001). Nous avons aussi vu au cours de cette revue de la littérature que certaines pratiques de gestion misant axées sur la mesure de la performance des vendeurs peut mener à un sentiment de compétition entre les vendeurs. Cela nous amène à croire que la coopération entre eux n'est pas possible, ou du moins très rare. Cependant, d'autres études ont pu démontrer que la coopération entre vendeurs dans un milieu traditionnel est pratique courante.

Subséquentement, il est pertinent de se demander si de tels comportements coopératifs peuvent se retrouver au sein de groupe de vendeurs travaillant à distance. Toutefois, très peu de recherches jusqu'à maintenant ont eu pour objectif d'étudier les effets de la distance relationnelle, sur les comportements coopératifs au sein de groupes de vendeurs sur la route. Il nous est apparu que cet angle est très peu abordé dans la littérature et constitue un manque important à notre savoir, en cette ère où la coopération dans un contexte de travail à distance joue un rôle primordial, dans l'atteinte du succès de nos organisations. Par conséquent, nous tenterons de découvrir :

3. Comment les vendeurs sur la route perçoivent la coopération entre eux et entre leur organisation, et quelle influence la distance opère-t-elle sur cette perception ?;
4. Quelles sont les pratiques permettant cette coopération, malgré la distance?

3 Méthodologie

Cette section porte sur la méthodologie utilisée lors de cette étude pour répondre à nos questions de recherche, qui sont respectivement :

1. Comment les vendeurs sur la route perçoivent la coopération entre eux et entre leur organisation, et quelle influence la distance opère-t-elle sur cette perception?;
2. Quelles sont les pratiques permettant cette coopération, malgré la distance?

Avant tout, comme l'explique Thietart (2014), définir et mettre en œuvre un design de recherche qui permettra de répondre efficacement à une question d'étude relève davantage de l'art que de la science. Selon lui, il n'y a pas de règles strictes pour guider les éléments d'une recherche et le choix d'une méthode. Ainsi, c'est de la « logique de l'ensemble de la démarche de recherche et [...] la cohérence de tous les éléments qui la constituent » qu'il faut tenir compte. En d'autres mots, le *fit* entre la stratégie méthodologique choisie et les objectifs de recherche doit être rigoureusement pensé et mis en œuvre, tout en évitant « la rigidité dans l'application des méthodes » (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011 : 215). C'est pourquoi, pour chaque étape de cette section, nous nous appliquons à justifier nos choix, afin de révéler la logique derrière notre démarche méthodologique et d'en démontrer la validité.

3.1 Démarche de la recherche

Comme notre sujet n'est pas bien documenté dans la littérature et que notre objectif est de comprendre *comment* fonctionne la coopération entre les vendeurs sur la route, et *quelles* pratiques permettent cette coopération malgré la distance, nous ne pouvions savoir à l'avance quels types de résultats ressortiraient de notre étude. Par conséquent, il apparaissait cohérent d'opter pour une approche **exploratoire** (Thietart *et coll.*, 2014 : 121). De surcroît, les notions de la coopération et de la distance comportent toutes deux des aspects tangibles et intangibles. Les déterminants de la coopération et les dimensions de la distance font également référence à des éléments difficilement mesurables, tels que la confiance mutuelle, la motivation envers les objectifs et le partage des valeurs. Ainsi, une **démarche qualitative**

nous semblait plus appropriée qu'une démarche quantitative, pour bien saisir les émotions et les phénomènes entourant notre sujet. Une telle démarche permet aussi une plus grande flexibilité au chercheur, assurant ainsi, dans notre cas, une plus grande efficacité lors de l'analyse (Thiertart *et coll.*, 2014).

3.1.1 Collecte de données

La méthode de collecte de données que nous avons choisie est **l'entrevue semi-dirigée**. Cette méthode permet d'instaurer un échange, durant lequel l'interlocuteur peut exprimer « ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences [...] » (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011 : 170). De surcroît, les principaux avantages des entretiens semi-structurés résident dans la validité et la richesse des résultats, grâce au respect des cadres de référence propres aux répondants (Thiertart *et coll.*, 2014; Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011).

De cette façon, nous avons pu approfondir plusieurs aspects de la coopération au sein du travail à distance, qui n'avaient pas encore été abordés dans la littérature. Au cours de ces entretiens, notre objectif a été de préciser :

- (a) les relations des vendeurs sur la route avec les autres membres du groupe;
- (b) en quoi consistent, s'ils existent, les comportements coopératifs au sein de la force de vente;
- (c) le rôle joué, selon eux, par les technologies de l'information (TIC) dans leur travail et
- (d) la façon dont ils perçoivent et définissent la distance entre eux et leurs collègues.

Afin de procéder aux entrevues, nous avons utilisé un guide. Ce guide d'entrevues, présenté en annexe, était composé de questions ouvertes qui avaient pour objectif d'orienter nos entretiens. Ce guide agissait comme aide-mémoire qui facilitait l'orientation de l'entretien, vers les sujets qui nous intéressent. L'usage de ce guide est toutefois demeuré flexible et a pu être modifié en tenant compte du déroulement des entretiens précédents⁵.

⁵ Le guide d'entrevue est présenté à l'Annexe A.

De plus, Campenhoudt, Quivy et Marquet (2011 : 73) affirment qu'il est important de noter « les événements et les informations apparemment anodins, mais qui, mis en relation avec d'autres, peuvent se révéler de toute première importance ». C'est pourquoi, suivant chaque entrevue, quelques notes ont été prises sur le déroulement de la rencontre, les thèmes ou concepts à approfondir davantage, et les points importants retenus.

Les entretiens individuels ont été enregistrés sur un magnétophone, pour pouvoir assurer un déroulement fluide et efficace de chaque entretien, sans craindre de « manquer » ou d'omettre certains propos pertinents. Les enregistrements de chaque entrevue ont donc été retranscrits sur Word, à l'aide d'un logiciel nommé « Transcribe »⁶. Ce logiciel de retranscription permet simplement de ralentir ou d'accélérer l'enregistrement, afin de faciliter la transcription du fichier audio par le chercheur. La création des verbatims a d'abord permis au chercheur de réécouter maintes fois chaque entretien et, ensuite, de relire plusieurs fois chaque verbatim. Ce processus a ainsi donné lieu à une analyse et un traitement plus exhaustif des données (Thietart, 2014 : 275).

Compte tenu de l'approche exploratoire de cette recherche, la durée des entrevues ne pouvait être prévue. Toutefois, les rencontres individuelles ont eu une durée variant entre 30 minutes et une heure et quart. Elles ont toutes été réalisées en face à face, généralement sur le territoire de vente des participants, dans des cafés ou petits restaurants que nous avons déterminés en fonction du déroulement de la journée du vendeur, donc près des clients auxquels il rendait visite à une heure prédéterminée. De plus, il nous fallait choisir autant que possible des endroits silencieux pour permettre un enregistrement de qualité et où l'entrevue pouvait se dérouler sans être « interrompue ».

Dernièrement, afin de vérifier le profil de chacun des répondants, des questions de contrôle ont été posées à la fin de chacune des entrevues. Ce questionnaire de contrôle a été rempli par

⁶ Logiciel de transcription *Transcribe* : <https://transcribe.wreally.com/>

la chercheuse lors de chaque rencontre et a permis de venir compléter la collecte de données. Celui-ci a servi à créer un profil des répondants, lors de l'analyse. Les questions visaient le mode d'organisation du travail du participant, la proportion du temps passé à distance de ses collègues, le nombre d'années d'expérience au poste actuel, le groupe d'âge du répondant ainsi que le type de territoire qu'il couvre en tant que vendeur.

3.1.2 Recrutement de participants

Notre échantillon constitué de 11 répondants en est un de convenance. Les répondants potentiels ont été contactés à partir d'une méthode de référencement, c'est-à-dire que certains de nos contacts ont pu nous recommander à un ou plusieurs autres vendeurs sur la route qui correspondait à nos critères. Plus précisément, les critères d'inclusion de notre échantillon se définissent par une expérience d'un an et plus au sein de l'entreprise, ainsi qu'un arrangement de travail à temps plein sur la route. Les vendeurs interrogés estiment travailler au moins **75 % de leur temps à distance de leurs collègues**. Comme nous l'avons vu lors de la revue de littérature, la fréquence de l'arrangement est un élément qui affecte grandement la perception de distance et d'isolement social ressenti, par les travailleurs à distance (Taskin, 2010). Ainsi, pour que les données recueillies soient consistantes et répondent bien à nos objectifs de recherche, ce critère s'avérait essentiel. De plus, une expérience de travail d'au minimum un an, au sein d'un même poste, nous assurerait que le répondant ait acquis une certaine compréhension de son milieu de travail, et connaisse relativement bien les autres membres de son groupe.

Toutefois, nous sommes aussi conscients que plus un échantillon comporte des profils diversifiés, c'est à dire des personnes de différents âges, genres, et provenant d'entreprises œuvrant dans divers milieux, plus grandes sont les chances de recueillir des propos variés (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011 : 149). Thiertart *et coll.* (2014; 192) abonde dans le même sens, conseillant de faire appel à plusieurs sources, afin de permettre une plus grande objectivation des données. De ce fait, compte tenu de notre échantillon de convenance, le terrain abordé comportait des travailleurs sur la route de quatre entreprises de type *business to business* (B2B) œuvrant dans différents domaines d'expertises. De cette façon, nous assurons

de généraliser notre analyse à plus d'un contexte de travail, tout en présentant des sujets possédant les caractéristiques essentielles à notre étude.

D'autre part, étant donné notre approche fondée sur la saturation des connaissances, nous avons réalisé 11 entretiens avec les vendeurs. Au nombre de neuf, il nous est apparu que peu de nouvelles informations étaient communiquées. Nous avons donc réalisé deux dernières entrevues pour nous assurer qu'aucun élément nouveau et pertinent n'était révélé à ce point.

Finalement, les vendeurs interviewés proviennent de quatre entreprises différentes. La taille de ces entreprises va PME à multinationale. Elles opèrent dans le domaine de la vente de détail en alimentation, du transport et de manutention de machinerie. Le profil des répondants est présenté à la figure 4.1 suivante.

3.1.3 L'analyse des données

Comme mentionné précédemment, l'analyse des données a été réalisée tout au long de la collecte. Cette **approche itérative** s'appuie généralement sur « plusieurs stratégies utilisant prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir des interprétations du chercheur qui s'appuie sur ces données brutes » (Blais et Martineau, 2006). Paillé (1994) décrit cette méthode comme la « théorisation progressive d'un phénomène » qui permet la « simultanéité de la collecte et de l'analyse ». Comme mentionnée plus tôt, la revue de littérature précédente nous révèle que la coopération au sein de la force de vente, en lien avec le travail à distance, est un sujet très peu abordé. C'est pourquoi une démarche itérative s'avère appropriée lorsqu'on en sait peu sur un phénomène (Drongelen, 2001). Cette démarche analytique a donné lieu à un scénario de recherche non linéaire, c'est-à-dire que « le travail empirique [...] [s'est vu] régulièrement réorienté en fonction des approfondissements successifs du cadre théorique » (Campenhoudt, Quivy et Marquet, 2011 : 215). En résumé, l'analyse a débuté dès les premières entrevues, ce qui a donné lieu à l'évolution de notre questionnement, d'une série d'entretiens à l'autre.

Les données brutes ont ainsi été analysées et codifiées selon une méthode inspirée des principales stratégies d'une analyse inductive de Thomas (2006). Notre démarche de codification s'est donc déroulée comme suit :

1. Nous avons transcrit les enregistrements audio des entrevues pour permettre le codage des données.
2. En étant guidée par nos questions de recherche et leurs composantes, c'est-à-dire la coopération et le travail à distance, une lecture initiale des données brutes a permis d'identifier certains segments de textes relatifs à nos objectifs de recherche. C'est donc en lisant maintes fois les verbatims des entrevues réalisées que nous avons pu déceler certains segments clés (ex. : émotions, pratiques, perceptions, etc.), qui revenaient dans plus d'une entrevue. Ces segments ont été identifiés par un code de couleurs contenant 45 thèmes différents (donc 45 couleurs différentes). De plus, autant que possible, les thèmes semblables avaient un ton de couleur semblable (ex. : les segments relatifs à l'entreprise, comme la culture d'entreprise, le climat de travail, le patron, etc., étaient identifiés dans différentes teintes de bleu).
3. Par la suite, les 45 thèmes clés ont été rassemblés en différentes catégories, pour un total de sept catégories :
 - I. les pratiques coopératives;
 - II. la compétition;
 - III. la communication;
 - IV. l'entreprise;
 - V. la performance;
 - VI. la distance psychologique;
 - VII. la distance physique.
4. Chaque catégorie regroupe plusieurs sous-catégories, relatives aux thèmes les plus importants et récurrents. Par exemple, la catégorie « communication » possède six sous-catégories, c'est-à-dire :
 - I. les TIC/téléphone/textos;
 - II. ouverture d'esprit;

- III. conversations/interactions informelles;
- IV. rencontres en face à face;
- V. écoute;
- VI. dialogue/transparence.

5. Les segments composés de mots ou de courtes phrases, jusqu'alors identifiés par couleur selon le thème auquel ils faisaient référence, ont ensuite été classés dans un fichier Excel divisé selon les sept catégories précédemment énumérées et leurs sous-catégories. Les segments, ou citations, ont ensuite été relus plusieurs fois pour en déceler les plus révélateurs et créer des liens les uns entre les autres. Les citations significatives ont été identifiées en jaune dans le document Excel, afin d'en inclure certaines dans la section « Résultats » de ce mémoire.
6. Dernièrement, les principales catégories ont été incorporées dans un modèle conceptuel.

Il est important de mentionner qu'à la suite de ce processus de traitement des données, des thèmes non anticipés se sont révélés. C'est pourquoi nous présenterons les résultats de notre analyse en deux temps. Dans un premier temps, les résultats provenant de notre analyse en lien avec nos deux questions de recherche seront présentés au chapitre 4. Nous croyons pertinent de poursuivre, dans un deuxième temps, en mettant de l'avant les résultats non anticipés de notre analyse, dans la section « Résultats d'analyse supplémentaire » du chapitre 5.

3.2 Considération éthique

Il sera bien expliqué aux personnes contactées que cette entrevue se tiendra dans le cadre d'un projet de maîtrise de HEC et que les propos et les données collectées pendant les entrevues seront retranscrits en verbatim et utilisés à des fins d'analyse et de publication.

De plus, le chercheur rappellera aux participants qu'aucun nom réel ne sera mentionné dans la recherche ni aucune information permettant d'identifier l'un des participants. Ils seront plutôt associés à des noms fictifs pour assurer l'anonymat de chacun des répondants.

Le chercheur s'engage finalement à prendre les précautions nécessaires pour conserver en lieu sur les enregistrements audio et les verbatims de ces rencontres. Seuls le chercheur et son directeur de recherche y auront accès. Les données seront conservées le temps venu, tous les fichiers électroniques, ainsi que les enregistrements audio, seront détruits complètement par un logiciel de suppression des fichiers, sans aucune possibilité de récupération.

4 Résultats

Ce chapitre présente les résultats de notre analyse des données collectées. Ces résultats proviennent d'une analyse rigoureuse des entrevues menées auprès de vendeurs sur la route. Nous abordons ainsi les éléments pertinents qui sont ressortis, en lien avec les questions précédemment posées, c'est-à-dire :

1. Comment les vendeurs sur la route perçoivent la coopération entre eux et entre leur organisation, et quelle influence la distance opère-t-elle sur cette perception?;
2. Quelles sont les pratiques permettant cette coopération, malgré la distance?

Le chapitre est structuré de la manière suivante. Tout d'abord, nous présenterons le profil des répondants de nos entrevues. Par la suite, nous présenterons le fruit de nos analyses afin de répondre à la première question. Pour finir, le résultat de nos analyses quant aux pratiques qui permettent cette coopération au sein des vendeurs sur la route interviewés sera présenté.

4.1 Profil des répondants

Cette section vise à présenter les caractéristiques des participants à notre étude. Rappelons tout d'abord que les 11 entrevues effectuées auprès des vendeurs sur la route de plusieurs compagnies ont été analysées à l'aide des transcriptions des enregistrements audio. Ces transcriptions ont été lues maintes fois et ont ensuite été codées, pour mettre en évidence les thèmes et concepts clés capturés lors des entretiens. Nous avons par la suite regroupé ces thèmes en catégories plus larges, qui ont mené aux résultats que nous présentons maintenant.

Afin d'assurer la confidentialité des répondants, les noms des représentants interviewés ne sont pas divulgués et les entreprises qui les emploient ne sont pas nommées. Nous référerons donc aux participants par les numéros qui leur ont été attribués au préalable.

Le tableau 4.1 recense les caractéristiques relatives au genre, au groupe d'âge, à la proportion du temps de travail passé à distance, au nombre d'années d'expérience en tant que vendeur sur

la route et au type de territoire qui leur sont assignés.

Tableau 4.1 Profil des répondants

Répondant	Genre	Groupe d'âge	Proportion du temps de travail à distance (%)	Nombre d'années d'expérience*	Compagnie
#1	Homme	30 à 39 ans	95 %	7 ans	Cie A
#2	Homme	30 à 39 ans	85 %	12 ans	Cie B
#3	Homme	30 à 39 ans	95 %	22 ans	Cie A
#4	Homme	50 à 59 ans	75 %	30 ans	Cie C
#5	Homme	30 à 39 ans	75 %	8 ans	Cie D
#6	Homme	50 à 59 ans	95 %	29 ans	Cie A
#7	Femme	30 à 39 ans	75 %	3 ans	Cie C
#8	Homme	50 à 59 ans	75 %	20 ans	Cie C
#9	Homme	40 à 50 ans	75 %	10 ans	Cie C
#10	Homme	20 à 29 ans	95 %	2 ans	Cie A
#11	Homme	30 à 39 ans	95 %	5 ans	Cie A

Comme nous pouvons le constater à la lecture du Tableau 4.1, notre échantillon est composé majoritairement d'homme. En effet, notre collecte de données ne contient l'expérience que d'une seule femme. Étant donné une très grande majorité d'hommes dans les groupes de vente des entreprises dans lesquelles travaillaient nos répondants, il est normal que peu de femmes aient participé à notre étude. Il s'agit tout de même d'une source de biais potentiel qu'il faut considérer quant aux résultats que nous avons obtenus.

De plus, la moyenne d'âge des répondants interviewés se situe autour de 30 à 39 ans. Néanmoins, nous avons pu nous entretenir avec des vendeurs de différents groupes d'âge, entre 20 à 59 ans. La nature de la tâche peut expliquer une majorité d'hommes dans la trentaine. En effet, certains des vendeurs que nous avons interviewés ont des tâches difficiles à exécuter physiquement. Ce facteur peut aussi entrer en ligne de compte pour expliquer le peu

de femmes travaillant au sein de ces groupes.

Puis, les participants estiment passer au minimum 75 % de leur temps de travail sur la route. La proportion du temps passé à distance de leur organisation et de leurs collègues est donc très élevée et semblable pour tous.

D'autre part, le nombre d'années d'expérience varie de 2 à 29 ans en tant que vendeurs sur la route. La majorité d'entre eux ont à ce jour passé la plus grande partie de leur carrière dans des emplois impliquant le fait de travailler sur la route.

Au total, les répondants proviennent de quatre entreprises différentes. La compagnie A, une division d'une multinationale, et la compagnie D, une multinationale, opèrent dans le commerce de détail du domaine de l'alimentation. Puis, la compagnie B est issue du domaine de manutention de machinerie et offre ses services partout au Canada. La compagnie C, une PME, offre quant à elle un service dédié au domaine du transport.

4.2 La perception des vendeurs face à la coopération

Cette section a pour but de présenter le fruit de nos analyses quant à la perception des vendeurs sur la route, vis-à-vis de la coopération. Ainsi, sur la base des propos qui ont été émis et recueillis auprès des vendeurs sur la route, il est ressorti qu'il y a place à l'entraide et à la coopération entre vendeurs, malgré la distance. La coopération entre eux prend diverses formes, allant du partage d'information par le biais des TIC, à de l'entraide en face à face pour des tâches plus physiques, ou qui requièrent quelqu'un sur place.

Les vendeurs ont présenté quelques particularités à une telle dynamique de coopération au sein de leurs groupes. Nous préciserons donc certains éléments qui caractérisent la coopération entre les vendeurs sur la route, selon la perception qu'ils en ont. Bien qu'il y ait plusieurs différences entre les vendeurs sur la route et les vendeurs traditionnels, nous retrouvons plusieurs facteurs du modèle de Yilmaz et Hunt (2001) abordé précédemment (voir Tableau 2.1). Ce modèle nous permet de mieux comprendre les données collectées, à l'aide

des théories évoquées dans la revue de la littérature.

En bref, nos résultats nous mènent à croire que les quatre points suivants constituent des caractéristiques clés de la coopération entre les vendeurs sur la route :

- (1) la création de sous-groupes,
- (2) la qualité de la communication,
- (3) l'interdépendance de l'expertise des membres et
- (4) le lien entre la culture organisationnelle et le patron.

De plus, nous suggérons que ces éléments ont tous pour point commun de contrer un sentiment de distance entre les vendeurs sur la route.

4.2.1 La création de sous-groupes

Tout d'abord, la création de sous-groupes a été relevée maintes fois dans nos données et permet de mieux comprendre la création de relations entre les vendeurs à distance. Les répondants perçoivent ainsi qu'il est essentiel que la volonté de travailler en équipe soit présente chez tous les vendeurs sur la route d'un même groupe, pour qu'une dynamique de coopération s'installe. À l'aide de la littérature, nous verrons dans les prochains paragraphes pourquoi des sous-groupes se créent au sein de certains groupes de vente travaillant à distance et quels en sont les effets.

Tout d'abord, ces sous-groupes se forment parmi les vendeurs sur la route qui reconnaissent rapidement en l'autre des valeurs et des intérêts semblables aux leurs, ainsi qu'un certain niveau d'engagement au sein du groupe. Les personnes plus individualistes, ou solitaires, sont ainsi laissées à l'écart, lors des échanges informels. Nos analyses mettent également l'accent sur l'informel et sur le fait que la vie professionnelle ne se distingue pas autant de la vie personnelle dans la création des amitiés ou sous-groupes. Ces sous-groupes vont au-delà de la relation professionnelle.

C'est pourquoi les membres de ces sous-groupes privilégieront donc l'entraide avec les collègues envers lesquels ils ressentent davantage de proximité. Jones et George (1998)

affirment que des valeurs similaires amènent la confiance au sein d'une relation, et que cette confiance favorise la coopération. D'ailleurs, selon le modèle des facteurs influençant les comportements coopératifs (Yilmaz et Hunt, 2001), la confiance et l'engagement constituent deux facteurs relationnels importants dans le développement de la coopération au sein des vendeurs. Ainsi, les vendeurs à distance ne se rencontrent pas et n'échangent pas avec tous les membres du groupe chaque jour, en comparaison avec les groupes de vente traditionnels. C'est pourquoi des sous-groupes sont plus susceptibles de se former.

« Il y a un de mes collègues qui est un peu plus réservé. Donc, c'est sur que j'ai peut-être un petit peu moins d'affinités ou de contact avec lui, ou quoi que ce soit, parce qu'il ne nous appelle pas beaucoup, ou quand c'est le temps des encans on couche tous à l'hôtel, mais lui aime mieux retourner chez eux. Donc, il est comme moins impliqué dans l'équipe. Parce que veux, veux pas, le soir on va souper tout le monde ensemble et il n'est pas là, on va prendre une bière dans une chambre des gars et il n'est pas là, donc la chimie est un petit peu moindre. Tu sais ce n'est pas un méchant gars ou quoi que ce soit, mais c'est juste que le rapport avec cette personne-là est un peu moindre, parce qu'il s'implique un peu moins dans la vie de groupe. C'est un petit peu plus difficile... ben pas difficile, mais on est moins proche. Mais avec les autres, on est très très proche, on s'appelle constamment pour se donner des nouvelles. »
Répondant 2

Nous croyons que cela tient aussi du fait qu'en travaillant sur la route et en ayant moins de contact en face à face, les vendeurs perçoivent que les relations de confiance prennent plus de temps à se créer. Il est donc peut-être plus facile pour eux de n'entretenir qu'un nombre restreint de relations, dépendamment de la taille du groupe. Quoi qu'il en soit, il a été démontré que les contacts en face à face favorisent la création de liens de confiance (Fortier, 2009). Par conséquent, la fréquence des contacts en face à face influence aussi la création de ces liens, entre les vendeurs sur la route. Toutefois, ces contacts sont moins fréquents. Il leur faut donc généralement plus de temps pour apprendre à se connaître.

« Je pense que c'est une confiance qui se bâtit un peu comme une job de bureau régulière, mais ça prend juste plus de temps. Il y a une différence entre passer 40h/semaine avec quelqu'un, qu'au bout de trois semaines tu vas super bien connaître cette personne-là, et ta confiance sera bâtie avec cette personne-là, ou tu vas savoir tout de suite que tu n'aimes pas cette personne-là. Ça peut aller d'un extrême à l'autre. Je pense qu'en étant travailleur sur la route et en ayant des meetings moins réguliers, ben ça va peut-être prendre un an avant que tu connaisses quelqu'un plus que la première fois que tu l'as vu, au lieu que ça prenne deux semaines/un mois, comme dans une job conventionnelle si on veut. Parce qu'en un an, tu vas avoir vu cette personne-là peut-être cinq fois en meetings et tu vas avoir eu l'occasion de lui parler cinq fois, donc tout est plus long. » Répondant 1

De plus, les répondants qui perçoivent un sens du collectivisme partagé auprès d'autres collègues seront ainsi portés à aller davantage vers ces personnes pour demander de l'aide. Le sens du collectivisme, tout comme la personnalité, fait partie des facteurs personnels du modèle de Yilmaz et Hunt (2001). Rappelons que selon ces derniers, les facteurs personnels favorisent les comportements coopératifs entre vendeurs traditionnels.

Les propos que l'on retrouve dans le discours de la majorité des vendeurs interviewés rejoignent aussi les propos de Chatman et Barsade (1995). Ces derniers affirment que certains individus sont naturellement plus disposés à coopérer et que d'autres ont une personnalité plus individualiste. Les personnes étant plus individualistes n'agiront pas de façon plus coopérative dans un groupe où la coopération prône, car ils ne distinguent pas les intérêts personnels des comportements coopératifs de leurs collègues. Nous croyons que c'est l'une des raisons pourquoi certaines personnes pouvant être perçue comme ayant une personnalité plus individualiste se tiendront à l'écart, ou seront mis à l'écart, de ces sous-groupes.

« Exemple Julien (nom fictif) a énormément de connaissances, mais il ne la partagera pas si tu ne lui demandes pas. [...] Il a juste une personnalité différente (Julien). Il a énormément de savoir. Quand j'ai une question vraiment technique, c'est lui que j'appelle. Mais si moi je ne vais pas vers lui pour lui poser une question il ne viendra pas vers moi pour me donner de l'information. Ce que Marc (nom fictif) fait. Marc va venir vers moi [et me dire] : "Aïe j'ai rencontré un client, il s'est passé telle affaire, je pense que c'est une bonne idée que tu essaies ça avec ton client." C'est ce genre d'affaires là que Marc va faire d'ambler. » Répondant 7

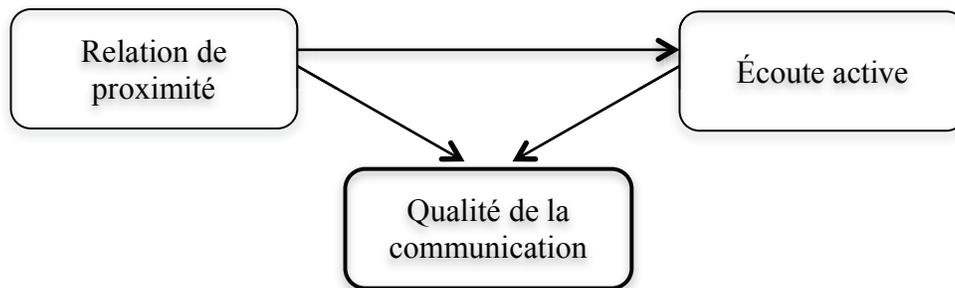
En résumé, nous croyons que la création de sous-groupes survient entre les membres dont la volonté à s'impliquer au sein du groupe est semblable. Les relations qui se créent au sein de ces sous-groupes peuvent aller au-delà d'une simple relation professionnelle et se rapprocher d'une relation d'amitié et de camaraderie. Les membres de ces sous-groupes sont ainsi davantage portés à aider les collègues envers lesquels ils se sentent plus près. Les membres du groupe de vente s'impliquant moins dans le groupe, ou ne partageant pas un sens du collectivisme, ne font généralement pas partie de ces sous-groupes.

4.2.2 La qualité plutôt que la fréquence des communications

Les auteurs Yilmaz et Hunt (2001) suggèrent que la fréquence des communications est un facteur relationnel important à la coopération entre les vendeurs. Toutefois, notre analyse nous permet de constater que ce qui importerait le plus, selon les participants, n'est pas simplement la fréquence, mais plutôt la qualité des communications qu'ils ont avec leurs collègues. Ceci est un constat intéressant, car il va un peu à l'encontre de ce que nous trouvons dans la littérature.

La qualité de la communication au sein de la force de vente est définie comme étant un partage d'information formelle et informelle précise et en temps opportun (Yilmaz, 1999; Anderson et Narus, 1990). Toutefois, par qualité, il est surtout question de deux choses, au sein des groupes de vendeurs sur la route. Premièrement, d'une communication qui fait place à des échanges plus personnels que professionnels, et qui vient donc solidifier le réseau social des vendeurs. Ainsi, les vendeurs ne veulent plus se contenter d'une communication superficielle, ou strictement professionnelle, lorsqu'ils échangent avec leurs collègues. Deuxièmement, la qualité de l'information, dans notre cas, peut aussi faire référence à une écoute active entre les vendeurs. Nous préciserons chacun de ces points dans les sous-sections suivantes.

Figure 4.1 Définition de la qualité de la communication



4.2.2.1 Des échanges axés sur le personnel par le biais des TIC, pour favoriser la création de liens

En premier lieu, nos analyses nous mènent à croire que les échanges plus personnels par le biais des TIC favorise la création de relations entre les vendeurs sur la route. Ce serait par le biais de ces échanges que les relations se développent, à la suite d'une ou plusieurs rencontres en face à face. Nous verrons que ces échanges plus personnels permettent selon plusieurs auteurs de favoriser la création d'une identité sociale (Bradner et Mark, 2002; Dameron, 2002), de créer un sentiment d'appartenance (Zhou et coll., 2014) et de contribuer à la pertinence des échanges (Chang et Chuang, 2011). Toutefois, les membres de groupe de vendeurs sur la route n'ont pas toujours eut tant de faciliter, ni d'intérêt, à communiquer entre eux.

Selon certains des répondants rencontrés, à une certaine époque, les vendeurs ne se parlaient que rarement entre eux, sinon jamais. Bien souvent, les seules relations qu'ils entretenaient au sein de l'entreprise n'impliquaient que leurs supérieurs hiérarchiques et leurs clients. Ces répondants ont vécu l'arrivée des nouvelles technologies de l'information (cellulaires, ordinateurs portables, courriels, etc.). Selon eux, ces nouveaux outils ont bouleversé et bouleversent encore plusieurs pratiques au sein des organisations. Elles ont contraint les organisations du domaine des ventes, entre autres, à s'adapter. Elles ont aussi amené des changements au niveau de la perception qu'avaient et qu'ont maintenant des vendeurs sur la route de leur organisation et surtout de leurs relations entre collègues. Ce changement de perspectives a fait en sorte que les dirigeants et gestionnaires n'ont eu d'autre choix que de suivre ce courant de changements.

Selon les répondants plus expérimentés que nous avons interrogés, ces changements dans les communications entre vendeurs travaillant à distance, qu'on attribue aux technologies, ont été amenés par les vendeurs eux-mêmes, grâce à ces technologies. La nuance est importante, puisque les vendeurs sur la route désiraient être en contact avec leurs collègues et que ces outils leur permettent maintenant de le faire. Nous parlons donc ici de canaux de communication qui se sont largement ouverts entre eux, favorisant ainsi un important partage d'information et, par la même occasion, le renforcement des liens entre collègues travaillant à distance.

Ainsi, bien que l'arrivée des TIC demeure un élément déclencheur d'un changement de mentalité majeur au sein de la force de vente, les vendeurs sur la route ont aussi su tirer profit de ces outils pour enrichir leur vie au travail, notamment en créant des relations avec leurs collègues. C'est pourquoi il a beaucoup été question des TIC lors de la collecte de données. Celles-ci permettent aujourd'hui un flux d'information constant dans le travail des vendeurs, mais aussi la création d'échanges plus informels et un changement de normes et de culture au sein de la force de vente et des organisations.

Dans le même ordre d'idée, comme les activités de groupes et les réunions ne se déroulent pas sur une base fréquente, les vendeurs qui sont éloignés physiquement de leurs collègues ont su trouver des façons de créer des conversations informelles. Ces échanges informels n'ont souvent aucun lien avec le travail, et se déroulent par le biais des médias sociaux. En fonction des affinités entre les membres du groupe, certains individus peuvent aussi constituer des sous-groupes. Michinov (2008) affirme entre autres que ce type d'échanges permettrait de « restaurer un sentiment de “présence à distance” et de surmonter les états d'humeur négatifs ».

Les espaces virtuels, sur lesquelles les vendeurs sur la route échangent de façon formelle et informelle sont souvent créés d'abord dans le but de partager des informations relatives au travail, au sein d'un groupe ou d'un sous-groupe. Toutefois, les propos des répondants suggèrent qu'avec le temps, des conversations plus personnelles prennent lieu.

« Si je peux me permettre un exemple, je te parlais de 4-5 représentants avec qui je suis plus proche dans la compagnie, mais nous on s'est créé un groupe avec nos iPhones. On est quatre représentants sur le groupe et on s'envoie des courriels toute la journée, pour se partager surtout des informations par rapport à notre emploi, mais aussi plein de choses qui nous passent par la tête, pas nécessairement pertinente, mais qu'en même temps ça vient renforcer la relation qu'on a, parce qu'on va y partager autant des éléments de notre job que des éléments de notre vie de tous les jours. Ça au bout de la ligne, ben en me sentant plus proche de ces personnes-là, je vais être beaucoup plus enclin à aller les aider si jamais ils sont dans le trouble. C'est plus rendu des amis que des collègues de travail. » Répondant 1

Dans le même ordre d'idée, prendre le temps de créer des relations et de les ancrer, permet aux vendeurs de développer un **sentiment d'appartenance à leur groupe** (Zhou et coll., 2014). Cette notion permet de comprendre que des échanges plus personnels entre les vendeurs influencent de façon positive les relations entre les membres. Ainsi, lorsque des relations de proximités sont créées, il est plus facile pour un individu de s'identifier à son groupe de travail et d'adopter des comportements coopératifs qui seront favorables à un succès collectif. Dameron (2002) propose d'ailleurs des comportements coopératifs plutôt qu'individualistes favorise la performance. En d'autres mots, les groupes de vente ayant un fort sentiment identitaire seraient plus performants.

C'est en effet ce qu'affirme Bradner et Mark (2002). Selon ces derniers, les théories de l'identité sociale proposent que les individus se définissent et évaluent leur estime de soi, au moins en partie, par les groupes et les organisations auxquels ils appartiennent. D'après les auteurs, ce sentiment d'appartenance envers le groupe amène les individus à adopter des comportements coopératifs pour le bien du groupe. En d'autres mots, le développement de relations positives au sein des relations favoriserait un sentiment d'identité, qui serait favorable à la coopération entre les membres.

Finalement, le développement de ces relations de confiance favoriserait aussi la **pertinence des échanges** entre les vendeurs sur la route. Selon Chang et Chuang (2011), la pertinence des

échanges est définie par la valeur de l'information échangée au sein d'un groupe. Selon ces derniers, la pertinence de l'information échangée peut varier selon la proximité ressentie entre deux parties. Par exemple, un individu qui se sent près d'un collègue pourrait être davantage porté à lui partager ses meilleures pratiques, en comparaison d'un collègue avec qui il ressent moins d'affinités. Ainsi, ces deux éléments d'une communication de qualité sont interreliés, puisque la relation influence la pertinence. Nous développons ces idées dans les sous-sections qui suivent.

Par conséquent, ces résultats portent à croire que malgré la distance, les vendeurs réussissent à communiquer ensemble de façon plus personnelle, par le biais des TIC. Ces échanges et la création de relations qui s'en suit favorisent un sentiment d'identité envers le groupe, ce qui peut se traduire par la suite en des comportements coopératifs.

4.2.2.2 Favoriser une écoute active

Nous venons de voir que des relations plus personnelles entre vendeurs à distance peuvent se produire pour donner suite à des échanges informels, malgré la distance. Un second élément fortement abordé lors de la collecte de données, en lien avec une communication de qualité, concerne l'importance d'une écoute active entre les membres.

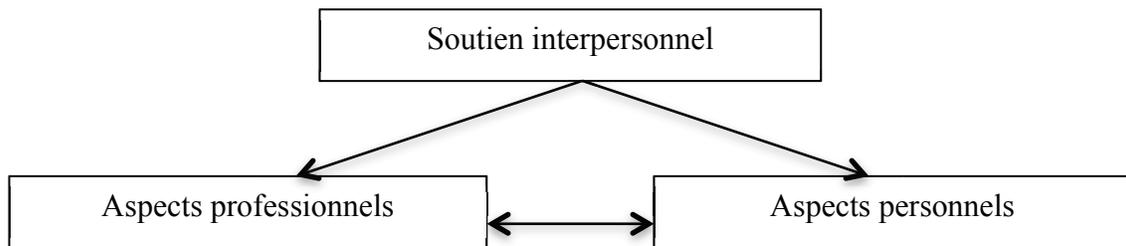
Notre analyse à ce sujet nous mène à croire qu'une écoute active permet aux vendeurs sur la route de combler un besoin de soutien interpersonnel. Selon Aubé et Rousseau (2009) le soutien interpersonnel renvoie à des « actions des membres qui optimisent la qualité de leurs interactions en manifestant leur respect mutuel, en partageant des informations ou des idées liées au travail, en conciliant leurs divergences et en s'aidant au besoin ». Nous considérons que dans le cas des vendeurs sur la route, le soutien interpersonnel peut être axé sur des aspects professionnels et personnels. Ces deux types de soutien, que nous verrons plus en détail, sont liés à certains autres comportements coopératifs que l'on retrouve au sein de groupes de vente travaillant à distance.

Premièrement, la capacité d'écoute semble être un facteur lié à des communications de qualité. Plusieurs répondants ont affirmé que la capacité d'être à l'écoute des besoins de ses collègues, et d'être réceptif à l'information partagée, déterminent la qualité de la communication.

« Puis la meilleure chose pour travailler en équipe, c'est l'écoute. Ce n'est pas tout le monde qui écoute. Quand j'ai commencé, tu sais je parle beaucoup, mais quand tu commences, tu n'es pas sûr dans quoi tu t'embarques et tu parles d'un sujet... tais-toi et écoute. La personne qui va vouloir t'expliquer des choses, si tu es à l'écoute, elle va vouloir t'aider. » Répondant 9

Ainsi, une qualité d'écoute viendrait contrer certains des effets de la distance entre vendeurs sur la route. Cela s'explique du fait qu'une bonne écoute permettrait de combler certains besoins, en matière de **soutien interpersonnel**. Selon nos résultats, le soutien interpersonnel peut être axé sur des aspects professionnels du travail, mais aussi sur des aspects personnels de chaque individu. Souvent, ces deux types de support seraient reliés, puisque des éléments de la vie personnelle peuvent influencer la vie au travail et vice-versa. La figure 4.2 illustre ces propos.

Figure 4.2 Le soutien interpersonnel et ses composantes



D'ailleurs, notre analyse suggère que ces deux concepts sont tout aussi importants l'un que l'autre, pour les vendeurs sur la route. Par exemple, en demandant au répondant 4 si le soutien professionnel est plus important que le soutien personnel, il nous répond :

« Les deux (un soutien personnel et professionnel). Parce que c'est aussi important l'un que l'autre. [...] la pire affaire qui peut arriver c'est que tu penses que tu es tout seul au monde, qui vit quelque chose, ce qui n'est pas le cas. C'est pour ça que je te dis que la relation du groupe aussi ça peut devenir important. Puis une équipe c'est ça aussi. » Répondant 4

En ce qui touche au soutien professionnel, il est surtout question de pratiques coopératives formelles et informelles ayant pour objectif d'accomplir une ou des tâches reliées au travail. Certains exemples ont été maintes fois évoqués pendant les entrevues, tels que l'entraide, le transfert de connaissances et le mentorat. Ce type de pratiques demande aux vendeurs de communiquer clairement leurs besoins à leurs collègues. De plus, ils doivent également être à l'écoute de ceux des autres membres du groupe. Emmerik (2004) a démontré que le soutien professionnel, tel qu'un mentor, amène les individus à être plus satisfaits dans leur travail. La distance physique fait que ce type de coopération est difficile à imaginer au sein des vendeurs sur la route. Pourtant, le soutien professionnel est essentiel à la réussite des membres du groupe, dans un marché de plus en plus compétitif. C'est pourquoi les TIC viennent jouer un rôle important, en rendant possible ce soutien.

« [...] on communique très très bien. Il faut que tu priorises le travail : s'il n'y a pas d'urgence là-dedans, tu vas lui envoyer un courriel, si tu as besoin d'une réponse rapide tu l'appelles, on a tous des cellulaires. On se communique entre nous autres, exemple : "Aïe j'ai tel client, toi tu m'avais parlé de telle affaire, faut que je lui donne une réponse", il me donne la réponse, merci bonjour. » Répondant 8

Une bonne capacité d'écoute est aussi essentielle pour combler les besoins de soutien personnel, entre les représentants sur la route que nous avons rencontrés. Par soutien personnel, dans nos résultats, il est surtout question de pouvoir communiquer ouvertement et sans peur du jugement avec ses collègues. Nous pourrions penser qu'étant donné la distance physique entre eux, les vendeurs sont laissés à eux-mêmes lorsqu'ils vivent des moments plus difficiles. Toutefois, nos résultats tendent vers le contraire.

« Moi personnellement j'aime aller dîner avec mes collègues, pas nécessairement pour parler de tout et de rien, mais pour qu'on se raconte nos problèmes, nos inquiétudes, nos défis, parce que des fois juste en parler et de voir que tu n'es pas le seul à vivre ça, ça fait du bien. Tu n'étais peut-être pas plus renchéri en idée ou en solution, mais au moins tu étais réconforté de savoir que tu n'es pas dans le champ et que c'est difficile ou facile pour tout le monde. Des fois aussi on peut se donner des conseils et nous faire penser à de nouvelles façons d'approcher un problème. » Répondant 6

Nous pensons qu'outre la distance entre les membres, ce besoin de soutien interpersonnel chez les vendeurs sur la route pourrait être en lien avec une montée de l'individualisme dans notre société. Il n'est pas surprenant de lire des auteurs tels que Brun et Dugas (2005), qui affirment que le travail est susceptible de représenter un point d'ancrage significatif pour les individus, face au « caractère plus flou des repères individuels et collectifs » du monde moderne. Par conséquent, la distance n'atténue pas ce besoin de point d'ancrage, mais l'amplifie, compte tenu d'une distance relationnelle généralement plus importante au sein des vendeurs, dans leur travail.

En résumé, la qualité des communications entre les vendeurs sur la route a pour effet d'affecter leur perception de la coopération entre eux. En effet, des communications axées sur le personnel et une écoute active ont un impact positif sur la création de liens plus personnels, dans un milieu de travail (Chang et Chuang, 2011). De plus, selon nos analyses, favoriser la qualité plutôt que la fréquence des échanges permettrait aux vendeurs sur la route de combler un besoin de soutien interpersonnel. Ce type de support englobe entre autres des comportements liés à la coopération et à la communication (Aubé et Rousseau, 2009).

4.2.2 L'interdépendance de l'expertise intragroupe

Comme nous venons de le voir, la qualité de la communication est un élément clé à la coopération entre les groupes de vente sur la route. En ce qui a trait aux informations échangées, l'interdépendance de l'expertise des membres est aussi un facteur essentiel à la coopération au sein des groupes de vendeurs sur la route. Toutefois, dans un contexte de vente à distance, ce partage de connaissances prend place de façon informelle, compte tenu de la nature indépendante de la tâche.

Rappelons d'abord que le modèle de Yilmaz et Hunt (2001) suggère aux gestionnaires de mettre en place des actions qui favorisent l'interdépendance des vendeurs envers la tâche. Selon eux, les facteurs liés à la tâche, comme l'interdépendance de la tâche et des objectifs, favorisent la coopération entre les vendeurs. Toutefois, compte tenu de la distance physique, la nature de la tâche des vendeurs sur la route ne prédispose pas à ce genre d'actions.

Néanmoins, les répondants ont maintes fois mentionné l'importance de l'interdépendance des membres, envers les diverses expertises et compétences de leurs collègues. Nos résultats indiquent donc que l'interdépendance est un facteur important entre les vendeurs sur la route, mais réfère davantage à l'expertise et aux connaissances des membres. Les outils technologiques permettent donc aux vendeurs sur la route d'avoir accès à ces différentes expertises, malgré la distance. À l'opposé, dans un milieu traditionnel, les vendeurs peuvent poser des questions et aller chercher l'information en temps réel auprès de leurs collègues.

Les vendeurs sur la route ne partagent donc pas un sentiment de responsabilité formel envers la tâche à accomplir, comme il est question dans la littérature sur les équipes de travail traditionnel. Toutefois, les vendeurs sur la route peuvent partager volontairement leurs connaissances, dans le but d'aider leurs collègues. Ce comportement est donc adopté de façon informelle, mais bénéficie tout de même à la coopération au sein du groupe. L'interdépendance des expertises de chacun a pour effet de favoriser l'efficacité du groupe, lorsqu'une dynamique d'échanges et de partage est bien instaurée. Ainsi,

D'autre part, les informations partagées entre vendeurs sur la route ont généralement pour sujet les concurrents, les produits, l'approche client, etc. Ainsi, comme l'information et les besoins d'information des vendeurs sur la route sont très variés et souvent très spécifiques, il est avantageux lorsque les membres possèdent des expériences et des savoirs divers. Nos résultats font référence aux différentes expertises au sein des groupes de vendeurs des répondants. Ces derniers perçoivent généralement qu'ils forment une meilleure équipe lorsqu'ils peuvent compléter mutuellement les forces et faiblesses de chacun.

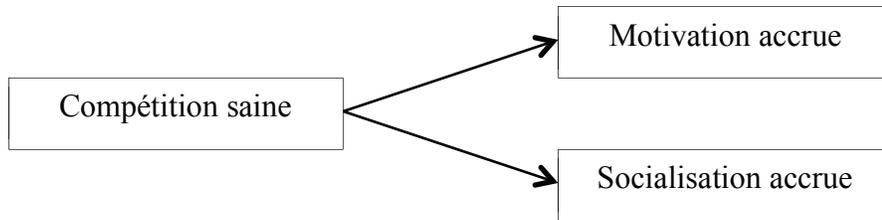
« [...] il y en a d'autres (vendeurs du groupe) qui viennent d'autres milieux et ils n'ont pas tous les connaissances de vente ou de certaines machines, donc on s'entraide. Moi j'ai été représentant/vendeur sur une très longue période et j'ai un de mes collègues qui lui n'a jamais été vendeur. Donc pour lui parfois c'est un peu plus difficile approche client, etc. Donc lui des fois il peut nous appeler et dire "ah oui lui n'est pas facile, ci, ça..." Alors là on peut lui dire, ben "essaie telle approche, parle-lui de ça", ou quoi que ce soit. Alors là on lui donne un petit coup de main de ce côté-là. Mais lui il est très fort connaissance machine. Lui il connaît toutes les machines, tous les équipements possibles, il les a toutes vues. Donc nous on l'appelle et on lui dit : "Hé je t'ai pris une photo" et on lui envoie pour lui demander comment il l'a classifiée cette machine-là. Pour lui, c'est très facile : "Ha c'est ça." Donc il nous envoie c'est quelle machine et tu mets ça dans telle catégorie, etc. Donc on s'entraide comme ça. » Répondant 2

Par conséquent, travaillant sur divers territoires, les TIC permettent aux vendeurs de partager leurs expertises et leurs savoirs de façon volontaire. D'ailleurs, Jones et George (1998) affirment qu'un tel partage de compétences et de connaissances est susceptible de procurer un fort avantage compétitif à une organisation. Ainsi, à la suite de rencontres en face à face ou des recommandations du gestionnaire, les vendeurs savent habituellement qui contacter au sein du groupe, selon les informations dont ils ont besoin.

4.2.3 La compétition en lien avec la socialisation des vendeurs

Dans un autre ordre d'idée, en évoquant la coopération, les répondants ont souvent fait allusion à la compétition entre eux. Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, dû aux méthodes d'évaluation souvent axées sur les résultats (ex. : chiffres de vente), les vendeurs sont souvent perçus comme étant en compétition. C'est pourquoi nous pourrions penser qu'il n'y a pas ou peu de coopération entre eux. Le modèle de Yilmaz et Hunt (2001), au tableau 2.2, suggère aux managers de mettre en place un système de rémunération qui récompense les comportements coopératifs, pour favoriser la coopération. Nos résultats ne vont pas contre cette idée, mais nous tenons à la nuancer, puisqu'un certain niveau de compétition au sein des vendeurs semble favoriser la motivation de ceux-ci, ainsi que les interactions entre eux. La figure 4.3 donne un aperçu de ce sur quoi nous élaborerons dans les prochaines lignes.

Figure 4.3 Les effets d'une saine compétition entre vendeurs sur la route



Tout d'abord, selon Dubinski et coll. (1986), la socialisation correspond au processus selon lequel un individu en vient à apprécier les valeurs, les comportements attendus et les connaissances sociales pour bien s'intégrer à un groupe. Ainsi, **paradoxalement, la compétition semble favoriser les interactions entre les vendeurs sur la route** et par le fait même, la dimension sociale au sein du groupe. Effectivement, comme les vendeurs sont dispersés géographiquement, cette petite compétition interne leur permet de garder un point d'attache au groupe et de communiquer entre eux pour s'en parler. De plus, comme les membres de groupe de vendeurs sur la route prennent plus de temps à se connaître, compte tenu d'une faible fréquence des rencontres en face à face, nous croyons qu'instaurer une saine compétition peut favoriser la socialisation. D'ailleurs, tous les répondants semblaient percevoir la compétition entre eux comme étant saine et amicale.

« Ce n'est pas une compétition malsaine. On travaille tous ensemble, le but ultime c'est que tout le monde atteigne leurs objectifs [...] » Répondant 11

Par conséquent, malgré la compétition interne, tous ont affirmé qu'ils gardent en tête que l'objectif ultime est que le groupe, et par le fait même l'entreprise, performe. Par exemple, dans le groupe du participant ci-dessous, des bonus sont attribués chaque année aux deux meilleurs vendeurs de l'équipe de vente, ce qui les met tous dans une situation où ils sont en compétition avec chacun des autres membres de leur groupe. Cependant, cela ne semble pas atténuer les comportements coopératifs entre eux, mais leur permet plutôt d'interagir.

« À chaque semaine, on reçoit les résultats de ventes, on voit vraiment les résultats de tous et chacun, donc ça permet de se mettre en compétition un peu. Puis à la limite quand on se met en compétition, on sen reparle, comme : “Hé qu’est-ce que tu as fait pour telle affaire, j’ai vu que la semaine passée tu as vendu tant de caisses?”, “Ah, mais c’est tel magasin qui m’a donné ça pour tel groupement...”. Alors ça nous permet de se challenger un peu. Je te dirais qu’au départ, ça a été un outil que les gens aimaient plus ou moins, parce qu’ils se sentaient mal à l’aise d’être mis en compétition, mais depuis peut-être les trois dernières années ça va. » Répondant 3

De plus, même lorsqu’il n’y a pas de classement, les représentants apprécient ce type de pratique, puisqu’elle leur permet de se comparer aux autres et de savoir où il se situe par rapport au reste du groupe. Pour illustrer, l’un des répondants affirme que les membres de son groupe se sont créé eux-mêmes une compétition amicale à l’interne.

« On a créé une compétition interne qui s’appelle le Top Gun. À chaque fois qu’on signe quelque chose, on a exemple trois points pour une signature, ou un point pour un compte d’ouvert. Les points accumulés c’est aux trois ou quatre mois. Il y a un total et il y a un gagnant qui lui va avoir un autre bonus. [...] c’est nous autres qui l’avons créé pour motiver, pour féliciter. Quelqu’un qui a fait un excellent call, il est félicité. » Répondant 7

Nos résultats nous amènent donc à croire que la compétition n’est pas perçue négativement par les vendeurs sur la route, au contraire. Bien sûr, les vendeurs interviewés aiment performer et avoir de bons résultats, mais cela ne se fait pas aux dépens des autres membres de leur groupe. En conséquence, les répondants semblent plutôt associer la compétition à l’interne avec une dimension sociale du groupe, ainsi qu’à une motivation accrue. En effet, le fait de pouvoir mieux se positionner face au reste de l’équipe semble aussi les motiver à donner le meilleur d’eux-mêmes.

À propos du rapport de performance envoyé : « J’aime cette façon d’évaluation. J’aime voir où se situent mes résultats par rapport aux autres. Inconsciemment, même si je pousse déjà au maximum ça me pousse à être meilleur et atteindre la première place. » Répondant 11

Ainsi donc, ils ne se considèrent pas comme des rivaux, mais apprécient le fait d'être en mesure de se *challenge*r entre collègues. Cette saine compétition ne sert qu'à les motiver à être meilleurs. Ils partagent donc tous un objectif commun, c'est-à-dire les résultats des ventes fermes de l'entreprise, chaque année.

En résumé, un système de rémunération axé sur les résultats est généralement perçu comme pouvant influencer négativement les comportements coopératifs au sein des vendeurs. Les répondants affirmaient plutôt que ce type de système leur permet d'interagir entre collègues et à se motiver à être meilleurs.

Je crois que tu devrais mettre ce résultat dès le début. Il est directement en lien avec la question, la problématique et ta revue de littérature.

4.2.4 Le lien entre la culture organisationnelle et le patron

Nos résultats nous amènent à penser que la culture organisationnelle influence la perception des vendeurs quant à la coopération entre eux. Cette idée n'est pas nouvelle. Yilmaz et Hunt (2001) affirment que des normes organisationnelles axées sur le collectivisme influencent positivement la coopération entre les vendeurs traditionnels.

Toutefois, au sein de groupes de vendeurs sur la route, le patron est celui qui guide et transmet les normes et la culture au sein du groupe. En d'autres mots, le patron semble être l'intermédiaire entre la culture et les normes, et les comportements des vendeurs. Selon notre analyse, le gestionnaire possède une forte influence sur les membres des groupes de vendeurs. C'est lui qui transmet au groupe le type de dynamique qu'il favorise. Pour cela, il doit lui-même adopter les comportements qu'il prêche. Cela est particulièrement important dans le contexte des vendeurs sur la route, puisqu'il est le centre de l'équipe et a le pouvoir de rallier les membres, malgré la distance.

Dans le même ordre d'idée, les comportements du manager affectent plusieurs aspects du travail des vendeurs. Tout d'abord, selon Yukl, Gordo et Taber, 2002, les comportements axés

sur la relation entre le gestionnaire et les membres de son groupe favorisent la création de liens de confiance. De plus, un lien de confiance fort peut influencer le niveau de performance et de satisfaction des individus et du groupe (Matzler et Renzl, 2006; Yukl, Gordo et Taber, 2002). Par exemple, les auteurs Matzler et Renzl (2006) mentionnent une étude de Rich (1997) sur la relation entre la confiance, la satisfaction au travail et la performance des vendeurs. Selon les auteurs, cette étude démontre que la confiance des vendeurs envers leur patron influence directement leur satisfaction, comme celui-ci est responsable de plusieurs tâches qui les affectent directement. Ainsi, l'évaluation de la performance, les promotions accordées, les augmentations accordées, la distribution des territoires à couvrir, la formation, l'attribution de conseils, etc. sont toutes des tâches que le gestionnaire doit généralement accomplir, et qui sont en lien étroit avec la satisfaction des vendeurs.

D'ailleurs, notre analyse dénote des comportements du manager semblables à ceux du modèle de Yukl, Gordo et Taber (2002). Les auteurs affirment que les comportements essentiels au leadership correspondent aux comportements d'une orientation axée sur les relations. Ces comportements consistent en : la consultation, le soutien, la reconnaissance, le développement/mentorat et l'habilitation. Le tableau 4.2 ci-dessous comporte chacune des définitions de ces comportements.

Tableau 4.2 Définitions des comportements d'un leader axé sur les relations

Comportements	Définitions
Consultation	Consulter les gens avant de prendre des décisions qui les affectent, encourager la participation dans la prise de décision et utiliser les idées et les suggestions des membres du groupe.
Support	Agir de manière respectueuse, démontrer de l'empathie et du support lorsque quelqu'un est anxieux, et fournir des encouragements lorsqu'une tâche difficile et stressante est à accomplir.
Reconnaissance	Féliciter et reconnaître la performance, les bons coups, les contributions spéciales et les améliorations de chacun.
Développement/mentorat	Fournir un encadrement et des conseils, des opportunités pour le développement de compétences et aider les membres du groupe à apprendre et à s'améliorer.
Habilitation	Déléguer des responsabilités et avoir confiance que chacun est en mesure de résoudre les problèmes qui surviennent et prendre les bonnes décisions dans obtenir une approbation au préalable.

Source : Yukl, Gordo et Taber (2002)

Ce type de comportements de la part du manager peut donc influencer certains aspects liés aux individus au sein du groupe. Ainsi, dans un contexte où les vendeurs travaillent à distance et doivent créer des relations pour mieux performer, nos résultats indiquent qu'une approche axée sur des comportements relationnels est à favoriser par le patron. Pour illustrer, le répondant 2 résume ce qu'est un vrai leader pour lui, ci-dessous.

« Il traite tout le monde sur le même pied d'égalité. Peu importe les clients que tu as, l'ancienneté que tu as ou l'expérience que tu as. Il te traite égal, il te supporte, il t'aide à la formation, l'approche, il va t'aider dans tous les aspects de ton travail au quotidien, il est là pour t'aider à performer aussi. Puis il est là aussi pour que tous les gens de l'équipe s'entraident, puis soient unis. Donc c'est LE lien. Donc si tu vas voir ton patron et que tu as tout le temps l'impression de le déranger, et bien là, ça s'effrite et le lien n'est plus là. » Répondant 2

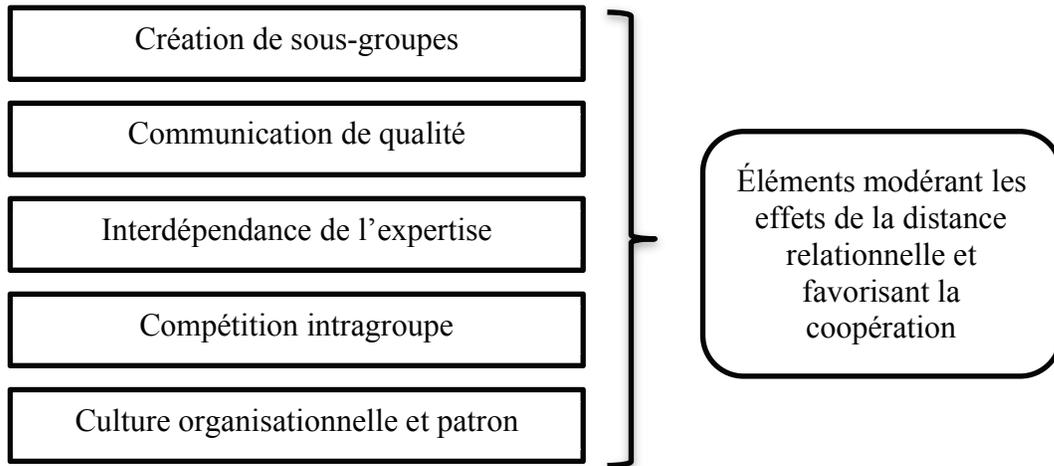
Ainsi, notre analyse nous mène à croire que les comportements coopératifs entre vendeurs sur la route, liés au concept de *pooled interdependance* (Yilmaz et Hunt, 2001; Yilmaz, 1999), sont directement en lien avec la culture et les normes du groupe, ou de l'organisation, transmises par les comportements du gestionnaire. Plus précisément, même si la nature de la tâche ne les y oblige pas, la majorité des vendeurs sur la route coopèrent tout de même entre eux, lorsque la coopération fait partie de la culture et des normes transmises par le manager. Ces comportements font en sorte que les individus peuvent réaliser leurs tâches et leur travail de façon individuelle, mais adoptent tout de même des comportements qui favorisent l'entraide et une certaine efficacité collective.

Par conséquent, notre analyse indique que la culture influence les comportements coopératifs. Ainsi, pour qu'elle puisse favoriser la coopération, les normes doivent refléter un enlignement vers le collectif. Le patron joue un rôle d'exemple dans le transfert de la culture et des normes vers le groupe. Ainsi, selon les répondants, un gestionnaire qui adopte lui-même un esprit coopératif favorise une dynamique d'entraide au sein des groupes de vendeurs sur la route.

En conclusion, les vendeurs sur la route perçoivent bel et bien que des comportements coopératifs prennent place entre eux. Compte tenu du contexte de travail à distance, cinq éléments spécifiques sont ressortis de nos analyses. Ceux-ci sont relatifs à la création de sous-groupes, à des communications de qualité, à l'interdépendance des expertises des membres du groupe, à la socialisation résultant de la compétition et, finalement, au lien entre la culture organisationnelle et le patron.

La figure 4.4 suivante réfère à ces éléments. Ceux-ci ont tous, de différentes façons, une forte influence sur la perception des vendeurs sur la route, face à la coopération. Nos analyses nous laissent croire qu'un point commun entre ces divers éléments concerne la création de relations de proximité. En effet, compte tenu de la dispersion géographique entre les membres, il est possible que ces éléments visent à contrer la distance relationnelle entre les vendeurs. Nous croyons donc que le développement de ces relations de proximité favorise du même coup l'apparition de comportements coopératifs entre les vendeurs sur la route. Nous présenterons donc trois pratiques liées à ces constats dans la section suivante.

Figure 4.4 Éléments clés de la perception des vendeurs face à la coopération



4.3 Les pratiques permettant la coopération

Il est ressorti des résultats précédents que certaines pratiques de gestion favorisent les comportements des vendeurs sur la route, malgré la distance. Nos analyses nous ont donc permis de relever trois pratiques significatives lorsqu'il est question de coopération entre les vendeurs travaillant à distance. Nous aborderons chacune d'entre elles en détail dans les sections qui suivent. Le Tableau 4.3 suivant résume ces pratiques.

Tableau 4.3 Trois pratiques de gestion favorisant la coopération des vendeurs sur la route

Pratiques	Résultats
1. Organiser des rencontres informelles en face à face	<ul style="list-style-type: none"> • Augmente la fréquence des communications par le biais des TIC • Façonne l'esprit d'équipe
2. Créer un modèle d'évaluation et de rémunération équilibré entre l'individu et le collectif	<ul style="list-style-type: none"> • Motive les vendeurs sur la route • Oriente les vendeurs vers des résultats collectifs
3. Le patron : incarner et transmettre un esprit coopératif	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le partage d'information formel et informel entre les vendeurs • Favorise un sentiment de support auprès des membres

4.3.1 Organiser des rencontres informelles en face à face

Lors de l'analyse des données collectées, il est ressorti que les rencontres informelles en face à face occupent une place importante dans le développement de comportements coopératifs entre les vendeurs sur la route interviewés. Les rencontres en face à face permettent des échanges plus riches que ceux par le biais des TIC. Kraut et coll. (1990) définissent la richesse d'un médium d'échange comme ayant la capacité de clarifier les situations ambiguës et permettant une compréhension précise en temps réel. L'importance des rencontres en face à face est bien documentée dans la littérature. Nous verrons que c'est toutefois l'aspect « informel » qui ajoute à la valeur de cette découverte, dans le cas des vendeurs sur la route. Par conséquent, la première pratique relative aux gestionnaires de ce type de groupe doit être d'organiser fréquemment des rencontres en face à face en dehors du contexte de travail.

Les répondants perçoivent que ces rencontres informelles favorisent la coopération entre eux de plusieurs façons. Premièrement, les liens formés lors des rencontres à l'extérieur du cadre usuel du travail augmentent la fréquence des communications par le biais des TIC entre les

collègues. Deuxièmement, ces rencontres viennent aussi vient façonner l'esprit d'équipe. Ces deux éléments favorisent la coopération entre les vendeurs sur la route de plusieurs façons.

Comme nous l'avons vu dans la section 4.2, la formation de liens se produit lors des rencontres en face à face. Nos résultats nous amènent à penser que lors de rencontres en dehors du travail, des liens plus personnels sont plus susceptibles de se créer entre certains membres. Cela s'explique du fait que les vendeurs sont plus disposés à percevoir des valeurs/personnalités/intérêts communs avec certains de leurs collègues. De ce fait, cette pratique permet aux vendeurs sur la route ayant un sens du collectivisme développer, de s'unir et de s'entraider.

Les prochaines sous-sections présenteront plus en détail les deux éléments liés aux rencontres en face à face. Nous verrons donc quels impacts ces éléments découlant de ces rencontres ont sur la coopération entre les vendeurs.

4.3.1.1 Les rencontres en face à face augmentent la fréquence des communications par le biais des TIC

La majorité des répondants affirment que plus ils se rencontrent en face à face, plus la fréquence des communications par le biais des TIC augmente. Ce constat permet de supporter l'idée que l'organisation de rencontres en face à face est une pratique qui favorise les comportements coopératifs entre les vendeurs. En effet, les rencontres en face à face permettent la création de liens de confiance (Fortier, 2009), qui influence par la suite la fréquence des communications et le partage d'information et de connaissances (Chiu, Hsu et Wang, 2006).

« C'est sur que quand on est rentré, on ne s'appelait pas beaucoup parce qu'on ne se connaissait pas beaucoup. Mais après 2-3 encans, on a cohabité dans des chambres d'hôtels, souper, partagé, etc., la relation s'est bâtie très rapidement. [...] Puis après quelques encans, on commençait à s'appeler, puis veux veux pas, on s'appelle de plus en plus souvent, et on se tient au courant de tous nos dossiers professionnels, personnels même des fois. Puis la relation se construit tout le temps de plus en plus serrée. » Répondant 2

Ainsi, les liens de confiance créés lors des rencontres en face à face sont importants, puisque selon les participants, moins les rencontres sont fréquentes, moins ils seront portés à communiquer avec un certain collègue pour lui demander de l'aide ou une information.

D'autre part, les échanges d'information et d'idées font partie intégrante des comportements coopératifs que l'on retrouve au sein de la force de vente, malgré la distance. Le partage d'information permet aux vendeurs de régler les problèmes qu'ils rencontrent au quotidien plus rapidement, d'être davantage au fait du marché et de la concurrence et, au final, d'être plus efficaces dans la réalisation de leurs tâches individuelles. Selon Wasko et Faraj (2005), il a été démontré que les réseaux électroniques supportent un flux de connaissances entre les travailleurs géographiquement dispersés. Plusieurs organisations reconnaissent maintenant les savoirs de leurs membres comme une valeur intangible clé à un avantage compétitif (Chiu, Hsu et Wang, 2006). C'est pourquoi il est primordial que le partage de ces savoirs soit facilement accessible et que les vendeurs soient amenés à partager de l'information avec leurs collègues.

« Souvent, on s'échange de l'information, admettons qu'on voit quelque chose en magasin qu'on pense que les autres n'auraient pas vu encore. Sois qu'on va s'appeler, s'envoyer un texto ou un courriel, ou moi je peux envoyer un courriel à mon patron pour qu'ensuite il l'envoie à tous les autres vendeurs sur la route. [...] Je trouve ça super important d'avoir l'opinion des autres sur ce qui se passe sur le marché [...] c'est la meilleure manière de partager un petit peu des choses que nous on pourrait voir, mais que les autres ne voient pas nécessairement de la même manière et de se rendre compte que finalement, un fait une chose, et tu te rends compte que tu peux faire ça de cette façon-là toi aussi et vice-versa. »

Répondant 1

De plus, nous croyons que cette information est pertinente puisque la littérature a maintes fois démontré que les rencontres en personne sont nécessaires à la création et au maintien de relations entre individus, dans le contexte d'équipes virtuelles. Toutefois, aucune étude à notre connaissance n'a étudié ce principe dans un contexte de groupes de vendeurs sur la route, dans

lequel les membres sont indépendants dans la tâche. Selon les propos recueillis, nous croyons que ce contexte gagnerait à être étudié davantage. En effet, nos résultats nous laissent penser que les rencontres en face à face sont essentielles à la création d'une relation de confiance et que celle-ci « ne se gagne pas par téléphone » (Fortier, 2009) au sein des groupes de vendeurs. Les auteurs Zhou et coll. (2014) abondent dans le même sens, en affirmant que les interactions « hors-ligne », donc en face à face, ont un effet positif sur la confiance des membres, lorsqu'ils utilisent par la suite les TIC pour communiquer et coopérer entre eux. Les représentants interrogés confirment ce point, mais ajoutent dans leur contexte, la fréquence des communications par le biais des TIC augmente, lorsque la fréquence des rencontres en face à face est élevée.

En résumé, la fréquence des communications est favorisée par l'organisation de rencontres en face à face par le manager. La fréquence des communications par TIC demeure un déterminant essentiel à la coopération au sein des vendeurs. En effet, le partage d'information, qui constitue la base de la coopération entre les vendeurs, se fait surtout via les TIC dû à la distance physique qui les sépare. Ainsi, plus les communications sont fréquentes, plus les échanges de bonnes pratiques, les conseils et l'entraide se répandent.

4.3.1.2 Les rencontres en face à face façonnent l'esprit d'équipe

Un autre aspect important qui résulte des rencontres informelles en face à face est qu'elles façonnent l'esprit d'équipe. Les réunions et les congrès sont généralement reconnus comme étant nécessaires dans tous emplois en télétravail. Cependant, dans un groupe de vendeurs sur la route, des rencontres doivent aussi être organisées dans un cadre plus informel. Donc que ce soit amené par le groupe de vendeurs ou par le patron, les vendeurs ressentent le besoin d'apprendre à se connaître en dehors du contexte régulier.

L'organisation de rencontres informelles permettrait donc d'accroître le degré d'identification du membre à son groupe, dont Armstrong et Cole (2002) font référence, mais aussi de façonner l'esprit d'équipe. En effet, nous avons constaté que certains membres de groupes de vendeurs interrogés considéraient qu'ils faisaient davantage partie d'une équipe que d'un

simple groupe, bien que chacun réalise ses tâches de façon indépendante. Pour illustrer, le répondant 4 affirme :

« [...] un groupe de vente c'est ça, c'est une équipe. Mais une équipe, c'est une vraie équipe ou ça n'en est pas une. C'est l'un ou c'est l'autre. Donc c'est sur qu'à travailler ensemble, c'est ça. Puis aussi il faut que tout le monde le veuille, ça, c'est une autre affaire. Il faut que tu amènes cette dynamique-là. Ça, c'est une dynamique qui n'est pas facile à amener. » Répondant 4

Nos résultats indiquent aussi que les rencontres en face à face sont plus pratiques que le téléphone et les autres TIC, pour partager plus longuement de l'information et des idées. En effet, les outils de communication sont davantage utilisés pour aller chercher rapidement une information, poser des questions, envoyer des documents, etc. À l'opposé, les rencontres en personnes sont plus susceptibles de favoriser la création et l'élaboration d'idées et de bonnes pratiques.

Toutefois, il est important de nuancer que l'organisation de rencontres informelles dépend grandement de la chimie ressentie par les membres au sein du groupe. En effet, selon les participants, la chimie entre eux et leurs collègues dépend de plusieurs choses. L'une d'elles concerne le *fit* ressenti entre deux individus ou plus lors de rencontres formelles, comme les réunions. Par *fit*, les répondants font référence à la personnalité, les intérêts communs et les valeurs qu'ils partagent avec d'autres membres du groupe. En d'autres termes, la congruence ressentie entre la personnalité, les intérêts communs et les valeurs joue pour beaucoup, dans la volonté des membres du groupe à organiser des rencontres informelles ensemble. Selon la majorité des répondants, cet élément est celui qui déterminera s'ils ont envie de voir ces personnes hors du travail. Lorsqu'il y a une bonne entente entre la majorité des membres du groupe, c'est qu'il existe un potentiel pour des relations plus amicales, contrairement à des relations strictement professionnelles.

« [...] il y a aussi beaucoup une question de comment tu connectes individuellement avec chaque personne. Tu peux ne pas bien t'entendre avec quelqu'un qui est collé sur ton territoire, juste parce qu'il n'a pas du tout le même caractère que toi et les mêmes valeurs que toi. Ce n'est pas coulé dans le béton que tu vas avoir une bonne relation seulement à cause de la proximité géographique [...] C'est toute une question d'avoir des atomes crochus avec ces personnes-là et ça c'est comme dans n'importe quel milieu, autant dans un milieu de bureau que tu ne t'entendras pas nécessairement bien avec la personne qui est dans le cubicule à côté de toi. La distance c'est sûr que ça amène un élément de renforcement positif, mais ce n'est pas un prérequis. » Répondant 6

Ces résultats indiquent l'importance des similarités perçues entre les membres. Toutefois, compte tenu de la distance entre eux, le temps est un facteur d'autant plus important. En effet, les relations se développeront moins rapidement. C'est pourquoi l'organisation fréquente de rencontres en dehors du travail est primordiale. Les vendeurs qui perçoivent un fort sentiment de proximité malgré la distance, au sein de nos répondants, ont tous un point en commun : des activités d'équipes sont organisées au moins deux fois par année par le manager du groupe. Les exemples recueillis vont de brunch hebdomadaire à des fins de semaine de golf complètes. Nous avons d'ailleurs constaté qu'au sein des groupes où des activités d'équipes sont organisées régulièrement, les vendeurs se prévoient davantage des rencontres en dehors du travail de leur propre gré.

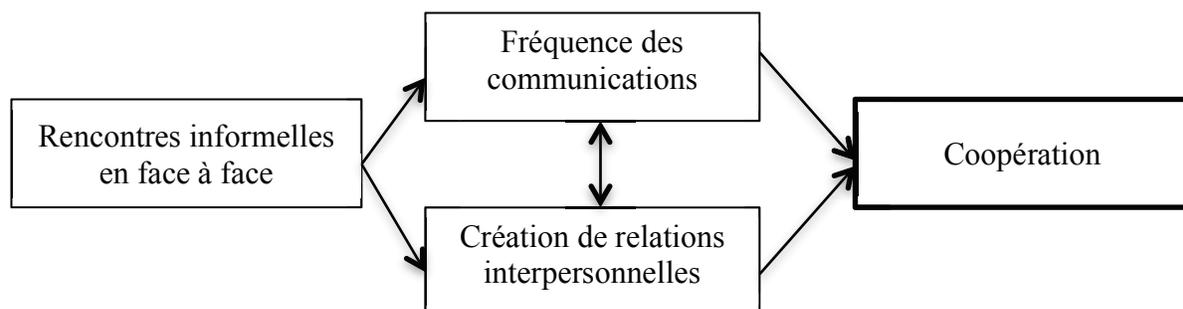
En résumé, les rencontres informelles favorisent le développement de relations au sein du groupe, ce qui amène les vendeurs à se fréquenter en dehors du travail. Une perception de forte proximité au sein de la force de vente semble favoriser la dynamique de groupe et, par le fait même, les comportements coopératifs.

Bien sûr, à cause de la distance, cela ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut parfois du temps aux représentants sur la route pour apprendre à se connaître et avoir envie de pousser des relations professionnelles à un niveau plus personnel. C'est pourquoi un autre aspect important est que ce sentiment de proximité ou de distance varie avec le temps. Ainsi, les vendeurs prennent le temps de se rencontrer en personne, ou plus un patron organise de

rencontres, plus les vendeurs se connaissent et peuvent déterminer si la chimie est présente entre eux et leurs collègues. Par exemple, l'un des répondants confiait qu'au sein de son entreprise, un groupe de vendeurs ne compte que les mêmes membres environ six mois. Les membres sont donc souvent obligés de changer de territoires, ce qui fait que les groupes et les relations qui s'y créent ne sont pas stables sur une longue période de temps. Ce répondant affirmait ne pas réellement ressentir de proximité personnelle avec les membres de son groupe présentement, même s'il n'y avait pas non plus de tension.

D'autre part, un esprit d'équipe au sein du groupe favorise grandement la satisfaction des représentants. Cela s'explique du fait qu'un esprit coopératif au sein d'un groupe implique que les membres ont confiance en leurs collègues et leur patron. Matzler et Renzi (2006) ont démontré que la confiance en ses pairs et en son supérieur est fortement liée à la satisfaction des employés au sein de leur organisation. De plus, les auteurs affirment que la satisfaction des employés est l'un des plus importants facteurs de la qualité, de la satisfaction du client et de la productivité.

Figure 4.5 Résumé des effets liés à l'organisation de rencontres informelles en face à face



En résumé, les rencontres informelles en face à face permettent d'abord aux vendeurs travaillant à distance de créer des relations, ce qui influence par la suite les fréquences des communications entre eux, par le biais de TIC. Plus les communications entre collègues sont fréquentes, plus les comportements coopératifs peuvent prendre place au sein de ces relations. Une fréquence de communication plus élevée entre collègues donne aussi lieu à des relations plus personnelles, ce qui, encore une fois, est favorable à un esprit d'équipe et à la

coopération. Cet aspect influence le degré de satisfaction des vendeurs, ce qui a par la suite des effets sur leur productivité et sur la satisfaction de leurs clients (Matzler et Renzi, 2006). La figure 4.5 ci-dessus résume nos propos. Nous précisons davantage l'importance des communications entre représentants dans la section qui suit.

4.3.2 Créer un modèle d'évaluation et de rémunération équilibré entre l'individu et le collectif

Les résultats de nos entrevues mettent en évidence certaines pratiques d'évaluation et de rémunération des vendeurs sur la route, dont il n'est pas explicitement question dans la littérature. Ces pratiques font référence à un équilibre à avoir entre un mode d'évaluation et de rémunération axé sur les individus et axé sur le groupe.

Pour nous aider à mieux comprendre, Tyler (2010) soutient que deux types de pratiques favorisent les comportements coopératifs : (1) instrumental et (2) social. Le premier type, instrumental, désigne les effets de gains ou de pertes matérielles en lien avec l'adoption de certains comportements. Le deuxième, social, s'applique lorsque ces comportements sont plutôt motivés par une disposition naturelle d'un individu à la coopération et, par des politiques et pratiques organisationnelles. Par exemple, les pratiques que nous venons de voir sur l'organisation de rencontres en face à face et sur l'écoute active constituent des moyens de type social, pour favoriser les comportements coopératifs volontaires au sein du groupe. Nous focaliserons donc dans cette section sur le premier type, c'est-à-dire instrumental.

Le type instrumental permet aux gestionnaires d'utiliser un système de rémunération adapté au groupe, pour favoriser certains comportements. Cette théorie est intéressante pour comprendre l'impact d'un système de rémunération sur les comportements coopératifs au sein des vendeurs sur la route.

À cet égard, les répondants de notre étude nuancent qu'il est bon **d'avoir un sain équilibre entre les récompenses individuelles et collectives** qui leurs sont attribuées. Selon eux, les récompenses individuelles favorisent la socialisation ainsi que la motivation des vendeurs.

D'autre part, les récompenses de type collectif facilitent la création d'une vision commune au sein du groupe.

Nos analyses nous amènent donc à croire qu'un bon équilibre entre ces deux modèles, selon le contexte particulier de chaque groupe de vente à distance, pourrait favoriser deux éléments en lien avec la coopération. Le premier consiste en la socialisation des vendeurs. En effet, il est tout à fait contre intuitif de lier compétition et socialisation. Toutefois, dans le contexte des vendeurs sur la route, nos résultats indiquent que la distance crée un besoin relatif aux contacts avec les collègues. Par conséquent, comme il a été discuté dans la section 4.2.3, une saine compétition amène les vendeurs à interagir informellement, pour discuter de leurs résultats individuels et du contexte de leur territoire respectif. Ces échanges donnent d'ailleurs souvent lieu à des conseils, du partage d'information et autres comportements coopératifs. Le deuxième réfère à une orientation sur les résultats collectifs, qui permet aux vendeurs sur la route de garder une vision globale de l'objectif, malgré le fait qu'ils soient à distance de l'organisation. Nous aborderons chacun de ces éléments dans les prochaines sous-sections.

À notre connaissance, les modes d'évaluation et de rémunération au sein de groupes de vendeurs sur la route n'ont pas fait le sujet de beaucoup d'études jusqu'à présent. Pourtant, ce sujet récurrent dans nos entrevues semble entretenir un lien fort avec les comportements coopératifs des vendeurs.

4.3.2.1 Socialisation des vendeurs sur la route

Comme nous l'avons vu dans la section 4.2.3, les vendeurs interviewés apprécient, entre collègues, se faire concurrence de façon amicale. Nous ferons donc un bref retour sur ce point, pour discuter des pratiques relevées par les répondants à ce sujet. Selon les participants interviewés, une certaine compétition entre eux existe, mais n'est surtout pas néfaste. En effet, nos résultats nous laissent croire qu'un certain niveau de compétition permet aux vendeurs de socialiser entre eux. Par le fait même, une saine compétition les motive à être meilleurs et leur permet de se *challenge*r entre eux, de reconnaître les bons coups de leurs collègues et d'être eux-mêmes reconnus par le groupe et leur patron.

Cette compétition « saine » se vit au travers plusieurs pratiques qui peuvent être amenées par l'entreprise, le patron ou le groupe de vente lui-même. Ces pratiques sont généralement en lien avec un recensement des ventes individuelles de chacun et l'élaboration d'un classement qui est rendu disponible chaque semaine ou chaque mois à tous les vendeurs. Par exemple, un classement instauré au sein d'un groupe de vendeurs d'un des répondants évolue sur une période d'une année, comme leurs objectifs individuels sont annuels. Ainsi, ils peuvent suivre chaque semaine qui est au premier rang, qui est en dernier, etc. Dans ce type de classement ou lors d'évaluation générale de la performance, d'autres éléments que les ventes peuvent être pris en compte, comme le taux de couverture des magasins, l'assiduité dans la complétion de formalités telles que des documents à remplir pour chaque client, etc. Un autre répondant rapporte que si l'un des membres de son équipe ne performe pas, celui-ci risque de se faire poser des questions devant le reste du groupe, pendant les réunions. Pour le cadre, c'est une façon de mettre un peu plus de pression sur les membres de la force de vente, afin de les pousser à mieux performer.

D'autres ont mentionné des concours qui sont mis en place par l'entreprise de façon périodique, pour que les vendeurs se concentrent sur la vente d'un produit ou d'un service en particulier, dans un temps donné. Les auteurs Poujol et Tanner (2010) ont examiné l'impact des concours de ventes sur certains comportements des vendeurs, sous l'angle de la théorie des tournois (*Tournament theory*). Les auteurs rapportent un manque de coopération et d'aide mutuelle entre les vendeurs, durant les concours, où chacun participe individuellement. Cela s'explique, selon eux, par une mentalité des vendeurs à « vouloir gagner à tout prix », dû à l'écart créé par le concours entre les gagnants et les perdants, ce qui amènerait des comportements nuisibles aux saines relations entre collègues. Toujours est-il que cet écart est essentiel selon la théorie des tournois, puisque c'est aussi ce qui motive les vendeurs à vouloir gagner et donc, à mieux performer (Poujol et Tanner, 2010).

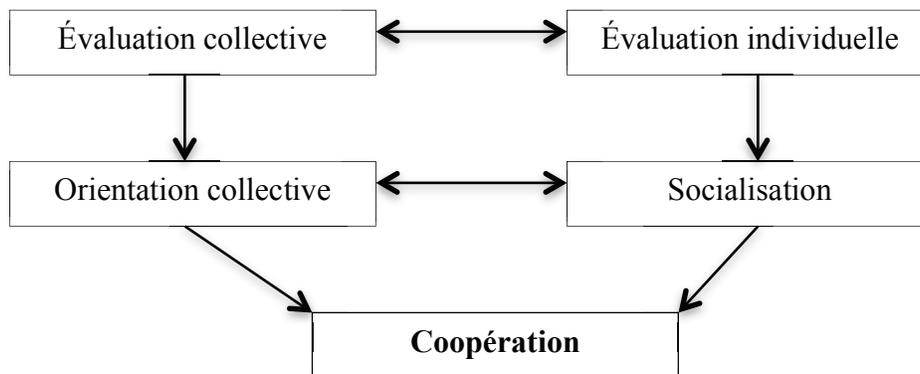
Néanmoins, ces comportements individualistes, ou opportunistes, dans le but de gagner ou d'être le meilleur du groupe n'ont pas pu être observés parmi les vendeurs que nous avons rencontrés. Au contraire, ceux-ci affirmaient plutôt que ces pratiques les amènent à interagir davantage, lorsqu'ils sont à distance et ainsi à s'entraider. La mise en place d'une compétition

amicale et de récompenses tangibles y étant rattachée, apporte donc une dimension sociale au groupe. De plus, nos résultats indiquent que cette dimension sociale n'est pas étrangère à la motivation au sein du groupe.

4.3.2.2 Orientation des vendeurs sur la route vers un résultat collectif

S'il est stimulant pour les vendeurs d'établir une saine compétition entre eux, d'autres éléments liés à l'évaluation et à la rémunération sont à tenir en compte. Notons que lorsque nous faisons référence à l'évaluation, nous tenons compte par le fait même de la rémunération et des récompenses qui peuvent y être associées. Ainsi, certains des vendeurs interviewés ont rapporté que des incitatifs collectifs, comme une évaluation axée sur le groupe ou des récompenses de groupe, favorisent la coopération entre eux. C'est pourquoi nous suggérons que les cadres, selon chaque contexte, déterminent quel est le bon équilibre à avoir entre les modes de rémunérations collectifs et individuels. La figure 4.6 résume ces idées.

Figure 4.6 Liens entre une évaluation individuelle, collective et la coopération



En effet, comme l'ont rapporté les répondants, certains dirigeants tentent de stimuler cette dynamique d'entraide entre les vendeurs en privilégiant des objectifs de groupe et non seulement qu'individuels. D'ailleurs, les auteurs Rousseau et Aubé (2014) affirment qu'en montrant de la reconnaissance face aux réalisations et aux réussites collectives des membres, les gestionnaires créent des conditions favorables au travail d'équipe et peuvent améliorer la performance de celle-ci. Ils ajoutent que les patrons qui attribuent des récompenses collectives sont plus susceptibles de stimuler l'engagement des membres envers leur groupe, ce qui peut

par la suite influencer positivement leurs comportements et améliorer la performance du groupe. Selon eux, l'engagement des membres envers le groupe est primordial, puisqu'ils sont par la suite davantage portés à consacrer leurs efforts pour le bien de l'équipe.

Pour illustrer, l'un des répondants affirme que chaque membre de son groupe de vente a des objectifs individuels à atteindre au courant de l'année, mais que l'addition des objectifs de tous donne un objectif total annuel. L'atteinte de cet objectif total détermine si le groupe de vendeurs obtient un bonus ou non. Ainsi, si l'un des vendeurs atteint son objectif individuel durant l'année, mais que l'objectif total n'est pas atteint, personne ne reçoit de bonus. En parallèle, les deux meilleurs vendeurs seront récompensés d'un boni d'équipe, en plus d'un deuxième boni pour être arrivés premiers. Selon un second répondant, d'autres groupes fonctionnent de façon similaire, mais selon des objectifs individuels et de groupe qui sont établis mensuellement. Dans ce cas, une partie du salaire est fixe, mais certains bonus peuvent s'ajouter à la fin de chaque mois si (1) le vendeur a atteint son objectif de vente et (2) si le groupe de vendeurs a atteint leur objectif de vente commun. En résumé, dans ces différents cas, les managers ont trouvé des façons de balancer entre collectif et individuel l'évaluation et la rémunération de leur groupe, pour créer le bon équilibre entre la motivation et la synergie au sein du groupe.

« S'il y en a un qui pédale et que l'autre court ça ne marche pas. Il faut que tout le monde marche ensemble. Le nombre de [ventes] à la fin de l'année va dépendre de la réussite de chacun des territoires. Dans ce sens, il faut que tout le monde performe. » Répondant 6

Dans le même ordre d'idée, les auteurs Poujol et Tanner (2010) soulignent qu'une victoire collective augmente la valeur des comportements coopératifs au sein du groupe, qui sont souvent sous-développés parmi les vendeurs. De surcroît, les auteurs affirment qu'un mode de rémunération collectif est davantage aligné avec une stratégie relationnelle et correspond aussi à une tendance grandissante du travail d'équipe au sein de la force de vente.

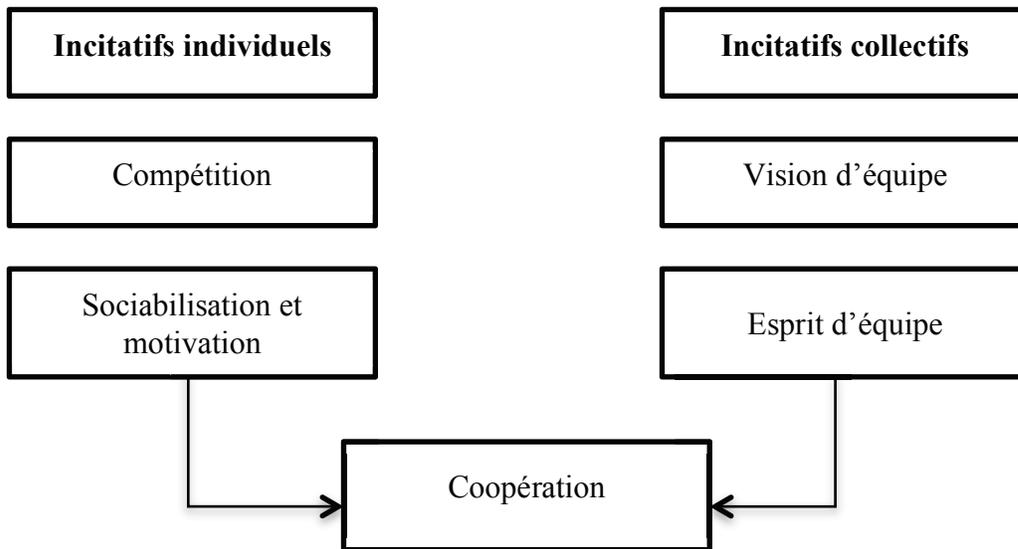
La théorie des échanges sociaux nous permet de mieux comprendre la coopération dans ce contexte. Celle-ci est caractérisée comme des obligations non spécifiques en réponse à un traitement de faveur, où il existe, entre les parties, la confiance que la réciprocité se produise à court ou long terme (Deckop, Cirka et Anderson, 2003). Ainsi, une fois qu'une relation de confiance est instaurée entre les vendeurs, des échanges réciproques entraînent une dynamique de coopération au sein du groupe, ce qui leur permet de mieux performer individuellement. Selon les répondants interrogés, une telle méthode de rémunération vise à créer et maintenir une certaine synergie au sein du groupe.

« Tu veux faire ta part dans l'équipe, puis faire partie de l'équipe, pour l'entreprise, puis pour ton groupe. Comme ça, si tu performs bien, ton équipe va bien performer, donc tu vas bien performer au sein de ton entreprise aussi. Donc le président va dire : "Bon bien, l'équipe du Québec, ça performe, ça va bien, peu importe l'individu, globalement ça va bien." Alors, veux-tu pas, que toi ou ton collègue cette fois-là ayez fait de meilleurs chiffres, ce n'est pas grave. Une fois c'est lui, une fois c'est toi, une fois c'est l'autre, mais globalement, si on rayonne, c'est tout le monde qui rayonne en même temps. » Répondant 2

Au sein des vendeurs sur la route, la performance individuelle est importante, mais c'est le résultat collectif qui compte pour la performance de l'entreprise. Cela s'explique par le fait que le but premier des vendeurs est de performer, d'atteindre leurs objectifs et de satisfaire leurs clients. Lorsqu'ils y arrivent, c'est l'entreprise qui performe sur le marché. Ainsi, chacun doit performer, mais si l'un des membres du groupe ne performe pas, cela affecte le groupe et la compagnie au sens large. C'est pourquoi ils ont plutôt avantage à s'entraider pour que tous les membres du groupe atteignent leurs objectifs.

En résumé, des incitatifs collectifs de la réussite du groupe favorisent le travail d'équipe et la performance, mais doivent faire partie d'incitatifs individuels pour motiver les vendeurs. C'est pourquoi nous suggérons que les managers, selon chaque contexte, déterminent quel est le bon équilibre à avoir entre les modes de rémunérations collectifs et individuels. La figure 4.7 ci-dessous résume les effets de chaque type d'incitatifs.

Figure 4.7 Les effets d'un modèle d'évaluation et de rémunération des vendeurs sur la route



4.3.3 Le patron : incarner et transmettre un esprit coopératif

Tout d'abord, selon Dubinski et coll. (1986), il a été suggéré que d'un point de vue managérial, l'individu recruté est important, mais probablement pas aussi important que la façon dont le manager gère l'individu, une fois qu'il est engagé. Nous interprétons cette idée comme le fait que les comportements du gestionnaire influent grandement sur les comportements de ses salariés.

Nous déduisons donc une troisième pratique des gestionnaires de groupes de vendeurs sur la route, des éléments répondant à la première question. Celle-ci est relative à la façon dont le patron exerce son leadership et transmet au groupe les valeurs et la culture organisationnelle. Cette pratique, selon notre analyse, constitue un élément fondamental à la coopération, au sein des groupes de vendeurs sur la route. Elle peut être accomplie de diverses façons, compte tenu du contexte à distance des vendeurs. Ainsi, nos résultats pointent vers trois façons : faciliter le partage formel, induire une dynamique d'échanges informels et accompagner sporadiquement les vendeurs sur leur territoire.

Tout d'abord, nous avons vu dans la partie précédente que Tyler (2010) conceptualise deux types de pratiques pouvant être implantées par les gestionnaires. Ces pratiques permettent de motiver la coopération entre les individus. Il évoque les pratiques instrumentales, comme la rémunération, et les pratiques sociales, comme une autorité exercée de façon juste et équitable, et des intentions sincères d'encourager la coopération entre ses membres. Il ajoute que les comportements volontairement coopératifs qui découlent de pratiques sociales risquent mieux de produire des groupes et des organisations profitables. C'est donc pourquoi nous considérons dans cette section que les comportements adoptés par le manager, pour transmettre un sens du collectivisme à son groupe de vente, sont essentiels à la coopération au sein des vendeurs à distance.

Ainsi, il sans contredit important que l'organisation pour laquelle les vendeurs sur la route travaillent ait des valeurs et une culture alignées avec un esprit coopératif, comme nous l'avons vu dans la partie 4.2.4. Néanmoins, notre analyse à ce sujet nous mène à croire que le gestionnaire et la façon dont il incarne les comportements qu'il veut transmettre au groupe, constitue un facteur d'autant plus fondamental à la coopération, au sein des vendeurs travaillant à distance. Ainsi donc, c'est le manager qui est à la source d'une dynamique favorable aux comportements d'entraide et à un esprit d'équipe.

C'est pourquoi nos analyses nous amènent à croire que le gestionnaire doit incarner les comportements qu'il veut transmettre au groupe. Par la suite, les vendeurs maintiennent et développent cette dynamique. De plus, compte tenu du fait qu'il est éloigné physiquement des membres du groupe de vente, le cadre doit être en mesure de créer et d'entretenir des liens solides entre eux et ses subordonnés, pour favoriser ensuite la création de liens au sein du groupe.

« Le leadership ça passe beaucoup par les valeurs que tu veux instaurer à ton équipe. Puis, c'est bon de pousser tes gars au maximum, mais dans un esprit qui est le fun aussi [...] qui est réalisable. Pour que chaque personne ne se sente pas comme si elle est toute seule dans son coin, mais vraiment comme une équipe qui pédale dans la même direction pour atteindre ses buts. » Répondant 1

En d'autres mots, un patron qui prône la coopération est essentiel à l'instauration et au maintien de pratiques coopératives entre les vendeurs travaillant à distance. Selon nos répondants, un gestionnaire peut transmettre un esprit coopératif à son équipe de plusieurs façons.

Premièrement, le gestionnaire peut **accompagner les vendeurs** sur la route pendant une journée ou une partie de la journée, de temps en temps. Cette pratique favoriserait chez les vendeurs un sentiment de soutien dans leur travail.

« [...] on a la chance que si on a besoin d'aide ou si on demande de l'aide, il est très exigeant, mais en même temps il va t'aider, il veut que tu réussisses. Il va faire en sorte qu'il va trouver les moyens pour que tu puisses réussir. Ce n'est pas tous les patrons qui sont comme ça. Je n'ai pas fait beaucoup d'entreprises, seulement trois, mais souvent tu es laissé un peu plus à toi même dans certaines entreprises. Nous en ce moment c'est un gars qui nous motive et qui veut qu'on réussisse et que son équipe réussisse, tout réussi. » Répondant 5

De plus, selon les répondants, cette pratique permet plusieurs choses, dont : prendre le pouls du marché, démontrer au client qu'il est important, aider le vendeur pour une tâche plus physique, supporter la négociation d'un contrat important, favoriser le développement du vendeur, etc. Cette pratique est donc essentielle, puisqu'il a été démontré par Dubinski, Yammarino et Jolson (1994) qu'une implication active du patron auprès des vendeurs a généralement un impact plus favorable sur les résultats qu'une participation inactive ou modérée. De plus, cette pratique augmente la fréquence des interactions en face à face entre le patron et le vendeur, ce qui favorise une rétroaction personnalisée et sensible, ainsi que le développement de la confiance (Antonakis et Atwater, 2002). Pour résumer, il est bon que le patron « donne l'exemple », en adoptant le type de comportements coopératifs qu'il aimerait reproduire entre les vendeurs.

Toutefois, dans le contexte de travail à distance des vendeurs sur la route, le besoin de contacts et de relations entre les collègues peut aussi être plus facilement comblé, si le manager adopte

certaines autres pratiques. Les pratiques qui suivent favorisent donc le partage formel et informel d'information et de connaissances entre les vendeurs.

Tout d'abord, il peut faciliter le **partage formel** d'information entre les membres du groupe. Nous désignons le partage formel comme provenant de processus organisationnels en lien avec la coopération, comme le mentorat, le partage de meilleures pratique lors des réunions, la mise en place de processus visant le transfert des connaissances, etc. Dans la littérature, on distingue les échanges formels des échanges informels par « la nature officielle ou hiérarchique, le support (écrit ou oral), le degré de codification, ou encore le lieu ou les caractéristiques de l'échange (réunion, couloir, à distance, etc.) » (Amossé et coll., 2010). Pour se faire, différentes manières, propres au contexte du groupe, à la tâche à accomplir et aux individus peuvent amener les vendeurs à coopérer entre eux, par exemple la désignation d'un mentor pour un vendeur débutant. Autre exemple, dans certaines entreprises, des processus sont mis en place pour déceler les bonnes pratiques mises en œuvre par certains vendeurs sur la route. On parle donc de partage d'information formel. Ces bonnes pratiques (ou *best practices*) consistent, par exemple, en différentes manières d'effectuer le travail efficacement, de maximiser son temps sur la route, de mettre en valeur des produits, etc.

« [...] on soumet une fois par mois une bonne pratique qu'on pense qu'on a faite, c'est évalué par la suite par nos directeurs des ventes, dans le fond tous les directeurs de ventes du Québec, si c'est bien, ils vont montrés aux directeurs régionaux, après ils vont montrés aux directeurs de la province, si c'est une bonne idée ça va être transféré au Canada, puis si c'est vraiment une bonne idée, ça peut devenir une *best practice* mondiale, tout le monde dans le monde va faire ce que moi j'ai eu l'idée de faire. » Répondant 5

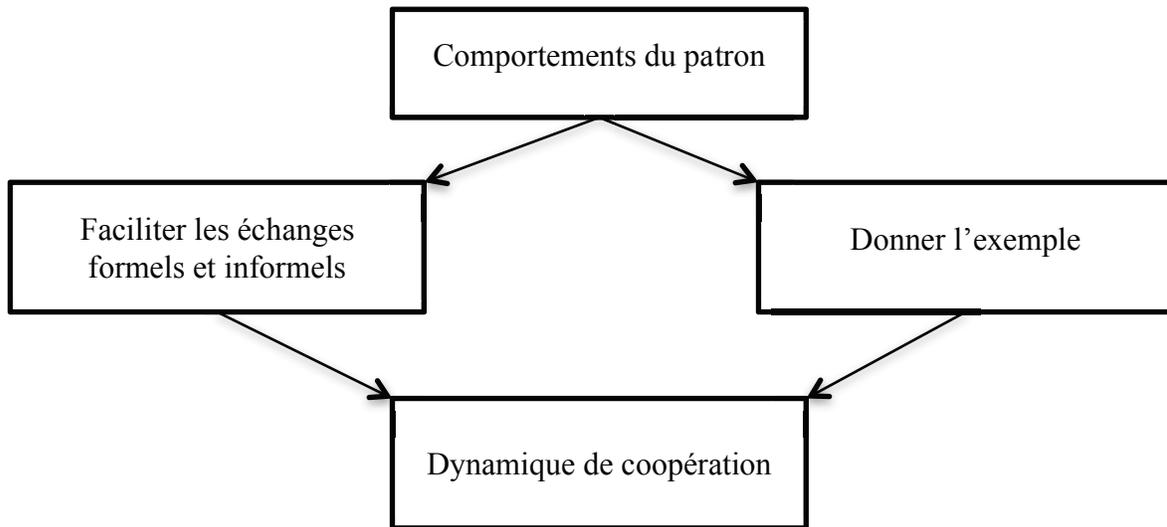
Ensuite, un patron peut aussi implanter une culture de **partage informel** d'information, donc plus informel, entre les vendeurs sur la route. En étant lui-même très proactif envers ses employés, présent et à l'écoute; mais aussi en incitant l'entraide lors des réunions et en reconnaissant les bons coups de chacun.

« Si jamais un représentant a fait une belle vente ou a eu un dossier spécial ou quoi que ce soit, ben, durant les réunions ou quoi que ce soit, c'est d'apporter dire : "voici on a eu tel projet, on a signé le client de telle façon, on a eu tel problème, mais on l'a réglé de telle façon, etc." puis si quelqu'un a un problème similaire ou quoi que ce soit, c'est de dire : "va voir ton collègue, il a eu une situation similaire, va lui demander...", alors là on s'assoit, on jase, on s'explique, et là les relations, le lien se bâti, parce qu'on a un échange. Alors, c'est de partager, c'est de promouvoir le partage entre les collègues, puis après les liens se font quand même tout seuls. »
Répondant 2

Dans la littérature, les échanges informels sont caractérisés par plusieurs éléments, dépendamment du contexte. Amossé et coll. (2010) les définis comme étant des « partages d'informations sur le travail ou l'entreprise, ou véritables espaces de liberté pour les salariés [...] [qui] participent au fonctionnement du collectifs et au bien-être des salariés ». Ainsi, ces échanges peuvent être réalisés dans le cadre du travail, mais combler un besoin de socialisation, ou un besoin d'information quelconque. Ces échanges sont donc informels dans la mesure où ils ne découlent pas d'un processus organisationnel quelconque. Nous croyons donc que ce type d'échanges amène des relations de proximité entre collègues. Effectivement, comme nous l'avons vu précédemment, les échanges plus personnels et informels favorisent la création de liens entre les individus (Chang et Chuang, 2011). C'est pourquoi il est important pour le manager d'en faire la promotion.

En résumé, il est primordial que les gestionnaires bâtissent des relations interpersonnelles entre eux et les membres, ainsi qu'entre les membres du groupe de vendeurs sur la route. Ils doivent être les premiers à manifester le type de comportements qu'ils souhaitent reproduire au sein du groupe (Fortier, 2009). Nous suggérons donc qu'ils doivent incarner eux-mêmes ce qu'ils désirent transmettre aux membres de leur groupe, pour que ceux-ci imitent ces comportements. De plus, il leur est possible de faciliter les échanges formels et informels entre les vendeurs à distance. Ces échanges peuvent par la suite créer une dynamique de coopération au sein du groupe de vendeurs sur la route. La figure 4.8 fait la synthèse de ce point.

Figure 4.8 Les effets d'un patron qui incarne et transmet une dynamique de coopération



4.4 Conclusion de la section des résultats

Ce chapitre a permis de présenter les résultats de nos analyses. Ceux-ci nous ont permis de mieux comprendre la perception des vendeurs sur la route quant à coopération au sein de leur groupe de vente. Nous avons pu suggérer cinq éléments clés pouvant influencer la perception qu'ont les vendeurs sur la route des comportements coopératifs, qui se produisent entre eux. Ces éléments sont : la création de sous-groupes, une communication de qualité, l'interdépendance de l'expertise, une compétition intragroupe et enfin, le lien entre la culture organisationnelle et le patron. Ces résultats nous amènent à suggérer que les éléments présentés visent tous un même objectif, c'est-à-dire la réduction de la distance relationnelle entre les vendeurs.

C'est pourquoi nous avons par la suite proposé trois pratiques managériales en lien avec ces divers éléments. Nous résumerons les effets de chacune plus bas. Les pratiques présentées sont :

1. L'organisation de rencontres informelles en face à face;

2. La création d'un mode d'évaluation et de rémunération équilibré entre le collectif et l'individuel;
3. Le patron : incarner et transmettre un esprit coopératif.

Premièrement, l'organisation de rencontres informelles en face à face influence par la suite la fréquence des communications par le biais des TIC. Ceci a pour effet d'influencer positivement le partage d'information et autres pratiques coopératives. De plus, les rencontres en face à face dans un contexte autre que le travail favorisent la création de relations interpersonnelles. De ce fait, les vendeurs s'identifient ensuite davantage au groupe, ce qui influence leur volonté à agir en fonction du bien-être de ce groupe.

Deuxièmement, la création d'un mode d'évaluation et de rémunération équilibré entre le collectif et l'individuel influence plusieurs aspects du travail des vendeurs sur la route. Tout d'abord, une saine compétition les amène à interagir davantage entre eux. Cette même compétition entre eux leur permet aussi de rester motivés et de performer de leur mieux. Toutefois, il est important que les récompenses individuelles et collectives soient bien balancées. En effet, une certaine part d'incitatifs collectifs permet de valoriser une vision commune des objectifs et un travail d'équipe.

Pour finir, le patron doit incarner et transmettre un esprit coopératif au sein du groupe, pour que les vendeurs sur la route soient amenés à coopérer entre eux. Il joue donc le rôle de chef d'orchestre et doit être celui qui veille à ce que ces pratiques soient mises en place. De plus, pour que les vendeurs adoptent des comportements coopératifs, il lui appartient d'en faire la démonstration en premier lieu, et de faciliter les échanges de façons formelles et informelles au sein du groupe.

En conclusion, ces trois pratiques énumérées sont interreliées, comme elles renvoient toutes à des façons d'amener une dynamique coopérative, dans le quotidien des vendeurs travaillant à distance. Dans la section qui suit, nous analyserons ces quatre éléments à l'aide de théories portant sur les dynamiques de relations sociales et la perception de distance.

5 Résultats d'analyse supplémentaire

Outre la réponse aux questions de recherche, l'analyse de nos données nous a permis de faire quelques constats qui méritent notre attention. Par conséquent, ce chapitre nous permettra de présenter le fruit de ces découvertes.

Ainsi, ce chapitre abordera plusieurs notions permettant d'explorer certains éléments particuliers à l'impact de la distance sur les dynamiques de coopération entre les vendeurs sur la route. Nous examinerons en premier lieu le concept de confiance, pour ensuite en établir le lien avec les comportements coopératifs. En deuxième lieu, nous aborderons la relation entre les concepts de confiance, de distance psychologique et de coopération. En troisième lieu, nous préciserons les effets des pratiques de gestion énumérées dans le chapitre Résultats, sur la relation entre la distance relationnelle et la coopération. Finalement, le fruit de nos analyses supplémentaires nous amène à proposer un modèle conceptuel. L'apport de cette recherche se situe grandement dans cette analyse supplémentaire, puisque la distance relationnelle est un concept encore peu étudié dans le domaine de la force de vente, dont les membres travaillent à distance.

5.1 La relation entre la confiance et la coopération

L'un des éléments ayant fortement ressorti de nos analyses est la notion confiance. En effet, cette notion est relative à plusieurs de nos résultats. Notamment, la création de sous-groupes au sein des groupes de vente illustre bien le besoin des vendeurs sur la route de créer des relations de proximité avec leurs collègues. Ces sous-groupes, plus restreints et intimes, favorisent la création de liens de confiance. D'autre part, l'importance de la qualité de la communication au sein des groupes de vendeurs à distance témoigne d'un besoin de soutien et d'écoute, deux éléments pouvant influencer la perception de la coopération des vendeurs. Nous avons aussi vu que le patron joue un rôle important, dans la création d'un sentiment de proximité et de confiance entre les membres du groupe de vente à distance. En incarnant et en adoptant lui-même les types de comportements coopératifs qu'il souhaite inculquer aux vendeurs, il lui est possible de créer une dynamique de groupe coopérative.

Cette section vise donc à établir comment la confiance influence les comportements coopératifs dans un milieu dit traditionnel, où les individus travaillent dans un même espace la majorité du temps. C'est en comparant les liens entre la confiance et la coopération dans un milieu traditionnel et dans un milieu de travail à distance que nous pourrions établir si la distance affecte réellement ce lien. Nous focaliserons donc ici sur la confiance dans un contexte organisationnel. Ensuite, à l'aide de théories sur la perception sociale, nous établirons comment les relations de confiance se bâtissent. Puis, au moyen des théories des coûts de transaction et de l'identité sociale, nous déterminerons de quelles façons la confiance influence les comportements.

5.1.1 La confiance

Dirks et Ferrin (2002) définissent la confiance comme un état psychologique comprenant l'intention d'accepter d'être vulnérable, basée sur des attentes positives en regard aux intentions ou comportements d'un autre parti. De plus, nous savons que la confiance en ses collègues favorise les comportements coopératifs dans le milieu de travail (Matzler et Renzl, 2006). Dans le même ordre d'idée, Fukuyama (1995) avance qu'un sens moral partagé, c'est-à-dire un ensemble de règles et de normes non écrites, sert de base à la création de relations de confiance entre individus. Selon l'auteur, les coûts de transactions, auxquels les économistes font référence, alourdissent largement la bureaucratie au sein de l'organisation, par ses nombreuses règles et nombreux contrats. Par conséquent, il affirme qu'une confiance bien établie entre deux personnes ou un groupe de personnes peut diminuer drastiquement ces coûts. En résumé, un groupe au sein duquel les gens se font confiance crée un atout important pour l'organisation, en réduisant les coûts de transaction et en favorisant le partage d'information et la coopération en général.

Malgré la dispersion géographique des vendeurs sur la route, le concept de confiance semble primordial pour comprendre la base de la formation de comportements coopératifs entre eux.

« [...] les liens de confiance c'est de même que ça va se créer (en discutant de choses plus personnelles). Et c'est aussi au travers de ce que tu vas faire pour la personne. » Répondant 4

5.1.2 La création de relations de confiance

Il est pertinent de se demander comment ces relations de confiance se créent et se maintiennent dans un milieu de travail? Les théories des représentations mentales au sein des relations suggèrent que les individus ont des schémas généraux des autres individus et groupes d'individus, contenant leurs croyances en lien avec la façon dont cette ou ces personnes agissent. (Srivastana, Beer et Guglielmo, 2010).

D'ailleurs, les répondants à qui nous avons parlé ont souvent pointé vers la personnalité, les intérêts communs, les valeurs personnelles et la chimie ou le *fit* qu'ils ont avec d'autres individus, pour expliquer comment la confiance s'est créée entre eux. De ce fait, les théories de la perception sociale nous permettent de mieux comprendre pourquoi les vendeurs interrogés considèrent qu'ils ont plus d'affinités avec certains collègues que d'autres.

Notamment, c'est à partir du modèle de relations sociales (MRS) que les auteurs Srivastava, Beer et Guglielmo (2010) ont étudié les perceptions qu'un individu conçoit face à un autre parti (*perceiver effects*), selon les cinq grandes dimensions de la personnalité (The Big Five), du tableau 5.1 ci-dessous. Selon eux, chaque individu possède ses propres attentes et stéréotypes, qui guident leurs impressions initiales des autres membres du groupe, vis-à-vis de ces cinq traits de la personnalité. Au fur et à mesure que l'observateur interagit et apprend à connaître les membres du groupe, ses attentes initiales se consolident et évoluent en un stéréotype spécifique au groupe. De plus, selon Jones et George (1998), le système de valeurs d'un individu guide ses comportements et les interprétations qu'il fait de ses expériences, en fournissant des critères qu'il utilise pour faire sens des événements et des actions autour de lui. Toutefois, les perceptions d'un individu face à un événement ou à autre partie peuvent être biaisées, en raison de différents facteurs, comme les processus cognitifs de celui-ci et ses expériences sociales antérieures (Srivastava, Beer et Guglielmo, 2010). Ainsi, comme les interactions sociales se bâtissent sur des attentes vis-à-vis d'autres partis, qui sont partiellement basées sur un processus cognitif et sur des expériences passées, il est probable que les attitudes des individus envers les autres contiennent des croyances à l'égard de leur fiabilité qui sont aussi fondées à partir d'expériences passées, de connaissances et d'interactions (Jones et George, 1998).

Tableau 5.1 Les cinq grandes dimensions de la personnalité (The Big Five)

Les cinq grandes dimensions de la personnalité
1. Extravertie ou introvertie
2. Agréable ou désagréable
3. Conscientieux ou manque d'orientation
4. Névrosé ou stable émotionnellement
5. Ouvert d'esprit ou fermé d'esprit

Source : John et Srivastava (1999)

D'autre part, le MRS nous amène à faire un lien avec les théories de l'identité sociale dont nous avons discuté, dans la section des résultats. Selon Dameron (2002), « l'identité renvoie en effet à la création de soi à travers l'expérience de la socialisation [...]. Les individus coopèrent entre eux dans un processus de construction, de développement et de protection d'une identité commune dont le groupe est porteur ». Si, par exemple, Jean juge qu'il possède des affinités avec Julie et Jacques et que les valeurs qu'ils partagent au sein du groupe le rejoignent, une relation de confiance peut se bâtir et ainsi, il s'identifiera plus facilement à ce groupe. Selon plusieurs affirmations de nos répondants, c'est par la détermination de traits de personnalité semblables, de valeurs et d'intérêts communs que se crée la confiance entre eux. C'est pourquoi les rencontres en face à face constituent une pratique importante au sein des vendeurs sur la route, puisqu'elles leur permettent de jauger et de connaître leurs collègues plus en profondeur, que par le biais de TIC. Ainsi, dans un groupe au sein duquel les membres s'identifient les uns aux autres, en raison de leurs affinités personnelles et de leurs valeurs communes, la confiance se crée plus facilement entre les membres.

5.1.3 Les effets de la confiance sur la coopération

La littérature tend fortement à démontrer que la relation de confiance entre des individus influence les comportements (Jones et George, 1998; Yilmaz, 1999). Les résultats de nos analyses vont aussi dans le sens de cette affirmation. Ainsi, une faible confiance pourrait affecter de façon négative les comportements coopératifs entre deux individus et vice-versa.

Toutefois, il est nécessaire de se demander quels rôles joue la confiance, lorsqu'il est question de coopération. Dameron (2002) recense deux conceptualisations de la coopération dans la littérature, qui sont toutes deux influencées différemment par la confiance : (1) selon la théorie des coûts de transaction, qui renvoie à une vision opportuniste de la coopération et (2) selon la théorie de l'identité sociale, qui impose une vision plus altruiste de la coopération.

Tout d'abord, la confiance qu'un service rendu nous sera rendu en retour est un thème récurrent lorsqu'il est question d'entraide. Cette idée renvoie à la notion de réciprocité, qui rejoint la théorie des coûts de transaction. Cette dernière stipule que les individus adoptent des comportements coopératifs seulement s'ils sont sûrs que les bénéfices attendus en retour surpèderont les coûts (Chang et Chuang, 2011). D'autres affirment que lors d'échanges quelconques, les deux partis doivent être confiants que l'autre partie n'agira pas de façon à les mettre à risque (Jones et George, 1998). Dans certains cas, pour se protéger des risques impliqués dans une relation d'échanges, les parties peuvent se munir d'une variété de contrats formels tels que des garanties, des mécanismes d'assurances, des lois et une hiérarchie organisationnelle (Ring et Van de Ven, 1994).

Dans le même ordre d'idée, le concept d'échange social, ainsi que de la norme de réciprocité qui y est reliée ont fréquemment été utilisés pour expliquer les motivations derrière les comportements des employés et la formation d'attitudes positives de leur part (Settoon, Bennett et Liden, 1996). Les auteurs Ring et Van de Ven (1994) décrivent le concept d'échange social comme étant la réconciliation des intérêts personnels des individus, avec le maintien de leurs relations sociales. Toutefois, certains types de relations d'échanges réciproques ont davantage été étudiés que d'autres. Parmi ceux souvent repérés dans la littérature se trouvent les relations entre manager et subordonnés, ainsi qu'entre une organisation et ses clients ou ses fournisseurs. Ce type de coopération « complémentaire », dont il est question ici, n'a donc que rarement été appliqué pour comprendre les relations intraorganisationnelles horizontales, c'est-à-dire entre employés d'un même département, ou d'une même organisation (Dameron, 2002; Settoon, Bennett et Liden, 1996). Néanmoins, ce que l'on en retient est que le concept d'échange social repose lourdement sur la confiance entre les deux parties, pour que ceux-ci puissent arriver à un accord d'échange et continuer

leur relation à long terme (Ring et Van de Ven, 1994). Cette notion d'échange et de réciprocité a aussi fait l'objet de nos analyses. En effet, les vendeurs ont souvent exprimé explicitement ou implicitement que la coopération entre les membres du groupe s'opérait de façon donnant-donnant. Le répondant 11 illustre notre propos :

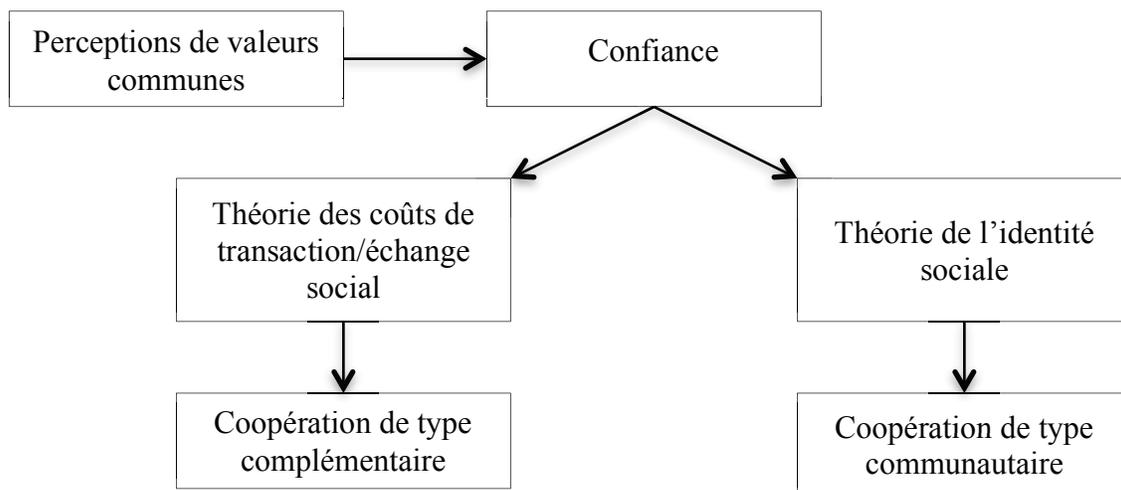
« Quelquefois William (nom fictif) est dans le Centre-Ville et il a besoin d'aide, il peut m'appeler afin que je puisse l'aider ou lui envoyer de l'aide. Pour du dépannage, lorsqu'on sort des produits en forte demande périodique, ça arrive souvent. [...] Ça entraîne aussi un retour, si moi je suis dans le besoin. C'est donnant-donnant. » Répondant 11

Toutefois, selon Dameron (2002), il est important de nuancer que tous les comportements coopératifs ne proviennent pas uniquement d'une « rationalité calculatoire » ou de « comportements opportunistes ». En effet, selon l'auteure, il a été démontré qu'un type de comportement coopératif qu'elle qualifie de « communautaire » se développe au sein de groupe qui prône des valeurs telles que la loyauté, le respect et la fierté. D'ailleurs, les auteurs Jones et George (1998) proposent que des valeurs partagées au sein des membres d'un groupe se traduisent généralement par des comportements coopératifs de la part des individus, et une volonté de faire tout ce qu'ils peuvent pour le bien du groupe. Ce concept renvoie à la notion d'identité sociale, que nous avons évoquée lors de dans la section des résultats portant sur la qualité des communications. Ce concept est défini comme étant la perception de ne former qu'un avec un groupe de personnes (Ashforth et Mael, 1989). Celle-ci engendre des actions et des comportements qui ont pour but « d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie d'un même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés [...] » (Dameron, 2002). Ainsi, plus les individus partagent un fort sentiment d'unité au sein du groupe, plus ils adoptent en conséquence des comportements d'entraide. Au contraire, une identification faible ou absente envers les autres membres du groupe affecte négativement le sentiment d'appartenance du vendeur et peut avoir des effets néfastes sur ses relations au sein du groupe.

Un répondant nous explique pourquoi il ne s'identifiait plus au groupe de vente, dans son ancien emploi : «Parce qu'à l'interne il y a des emplois qui ont changé, donc ma position avait changé et je travaillais avec une nouvelle équipe, et c'était une équipe très individualiste. S'ils (les autres membres du groupe) pouvaient t'enlever des commissions à leur avantage, les gens le faisaient. Donc, ça enlève toute relation (de confiance), parce que ça devient quasiment des relations de haine. Donc entre collègues, dans ma tête c'était inimaginable d'avoir une relation comme ça, en équipe. Donc on n'avait pas une équipe de vente, on avait des vendeurs. On n'avait plus d'équipe de vente. Pour moi, c'est sur que mon travail est individuel parce que j'ai mon territoire, mes clients... mais j'aime faire partie d'une équipe, parce qu'en faisant partie d'une équipe tu as un lien d'appartenance à la compagnie, à l'équipe et souvent tu vas rester pour l'équipe, plus que pour la compagnie. » Répondant 2

Pour résumer, les perceptions relatives aux valeurs et à l'attitude ont un effet sur le lien de confiance au sein d'une relation. Différentes théories expliquent par la suite les effets de la confiance sur la coopération. La figure 5.1 résume ces idées.

Figure 5.1 Résumé de la relation entre la confiance et la coopération



5.2 L'effet médiateur de la distance relationnelle sur la relation entre la confiance et la coopération

Nous venons de voir de quelles façons la confiance agit sur les comportements et la coopération, dans un milieu dit traditionnel. Le fruit de nos analyses a généré une réflexion quant à l'effet médiateur de la distance relationnelle sur la relation entre la confiance et la coopération, au sein des vendeurs sur la route. En effet, nous croyons qu'une relation au sein de laquelle la confiance est faible augmenterait la distance relationnelle et affecterait négativement les comportements coopératifs. Alors qu'un lien de confiance fort entre deux partis réduirait la distance perçue, ce qui favoriserait la coopération. Nos résultats suggèrent nettement qu'un sentiment de proximité entre les vendeurs sur la route favorise des relations plus personnelles et, par le fait même, la coopération.

« Tu es toujours porté à aller te coller aux gens que tu connais déjà. C'est sur qu'on se parle quand même, mais ce n'est pas la même relation de camaraderie, c'est plus une relation formelle et impersonnelle (...) ce n'est pas une relation de camaraderie c'est une relation de collègue à collègue et c'est plus... Je crois que la distance a un effet majeur sur comment tu peux percevoir tes collègues de travail. [...] je vais être plus porté à parler comme je parle avec mes amis personnels, avec mes collègues de travail qui sont plus proches de moi [...] »

Répondant 1

D'ailleurs, la plupart des pratiques managériales énumérées dans le chapitre précédent visent d'une façon ou d'une autre à réduire le sentiment de distance, en établissant ce lien de confiance. Par exemple, la pratique incitant l'organisation de rencontres en face à face informelles a pour but de réduire le sentiment de distance entre les vendeurs, en favorisant la fréquence des communications et l'esprit d'équipe. Ces éléments, selon les vendeurs, sont centraux à la confiance entre eux et sont à la base de la coopération, dans un contexte de distance.

Nous rappellerons brièvement le concept de distance relationnelle, puis nous abordons la théorie des niveaux de construit. Suite à cela, nous suggérons que la confiance influence la

distance relationnelle entre les vendeurs sur la route. Pour finir, au moyen de la théorie des niveaux de construit, nous établissons le rôle médiateur de la distance psychologique sur la relation entre la confiance et la coopération, dans un contexte de travail à distance.

5.2.1 La distance relationnelle

Tout d'abord, la distance relationnelle se définit à la fois par la distance physique et la distance psychologique perçue, d'un individu dans son travail. Comme il a été démontré dans la revue de la littérature, ces deux perspectives sont interreliées.

Pour mieux comprendre l'influence que peut avoir la distance relationnelle sur la relation entre la confiance et la coopération, nous appliquerons la théorie des niveaux de construit (*Construal-leveltheory*) de Liberman et Trope (2010), à cette proposition. Nous définirons d'abord la théorie des niveaux de construit. Ensuite, nous établirons quels sont les apports de cette théorie sur notre compréhension de l'impact de la distance relationnelle sur la relation entre la confiance et la coopération.

5.2.2 La théorie des niveaux de construit

Selon les auteurs Liberman et Trope (2010), un construit peut être représenté comme une prédiction, un souvenir ou une spéculation et est donc distinct d'une expérience en temps réel. Ainsi, pour être représenté dans notre système mental, tout ce qui n'est pas perçu dans le moment présent requiert une représentation mentale (Stephan et Liberman, 2011). La distance perçue, quant à elle, est égocentrique, ce qui signifie que son centre de référence est propre à chacun, « ici » et dans le « moment présent ». En d'autres mots, deux individus ont chacun leur propre perception d'un sujet, et ce, dans différentes dimensions de la distance : le temps, l'espace et la distance sociale (Liberman et Trope, 2010). Selon les auteurs, ces dimensions de la distance sont toutes interreliées et peuvent toutes influencer et être influencées par les représentations mentales d'un individu. Nous ferons référence à ces dimensions comme un tout, qui réfère à la distance relationnelle.

Ainsi, d'après Stephan et Liberman (2011), les sujets plus distants, et ce peu importe la dimension de la distance concernée, sont considérés comme ayant un niveau de construit

élevé. De ce fait, un sentiment de proximité entre un individu et un objet se traduit en une représentation mentale de cet objet ayant un faible niveau de construit. Comme tout est interrelié, le contraire est aussi vrai; donc plus la représentation mentale d'un individu face à un sujet est abstraite, c'est-à-dire ayant un haut niveau de construit, plus la distance ressentie par rapport à ce sujet est grande, et vice-versa. Nous pourrions ainsi déduire que les pratiques de gestion auxquelles nous faisons référence dans le chapitre précédent, comme l'organisation de rencontres en face à face informelles offre aux vendeurs l'opportunité de réduire l'abstraction de la perception entourant ses collègues.

D'autre part, les auteurs utilisent deux critères pour différencier un haut niveau de construit d'un bas niveau de construit. Le premier relève de la centralité de l'élément représenté. Ainsi, le changement d'un élément de haute importance au sein d'une information possède un plus grand impact sur la représentation mentale, que le changement d'un élément de faible importance (Liberman et Trope, 2010). Par exemple, si un individu doit prendre l'avion et que l'heure du vol change, cela a un plus grand impact sur la représentation mentale de celui-ci, que si le siège qui lui a été assigné change. Le deuxième critère constitue le lien de subordination, c'est-à-dire que les éléments de faible importance dépendent des éléments de haute importance. Pour illustrer, si un individu gagne un voyage, le moyen de transport pour se rendre à destination est important seulement si la destination intéresse le gagnant. Ainsi, l'individu ne s'informerait que des détails du voyage s'il envisage d'accepter la destination.

Tableau 5.2 Résumé des critères pour évaluer un niveau de construit

Haut niveau de représentation mentale	Bas niveau de représentation mentale
Éléments centraux	Éléments secondaires
Éléments indépendants	Éléments dépendants

Source : Trope et Liberman (2010)

5.2.3 L'influence des similarités personnelles sur les constructions mentales

Dans le même ordre d'idée, les auteurs Liviatan, Trope et Liberman (2008), ont examiné comment nos perceptions des actions des autres dépendent de l'une des formes de proximité

sociale, c'est-à-dire les similarités personnelles. Ils proposent que les individus construisent différentes représentations mentales des individus similaires et des individus différents d'eux-mêmes, même lorsqu'ils reçoivent les mêmes informations à propos de ces individus. Ainsi, ils perçoivent de façon moins abstraite les actions des personnes qu'ils considèrent comme étant similaires à eux-mêmes, et vice-versa. En d'autres mots, les auteurs affirment que ces représentations affectent le jugement des gens par rapport aux actions d'individus similaires et différents d'eux. Les similarités interpersonnelles dont il est question peuvent être relatives à certaines caractéristiques qui engendrent un sentiment de proximité ou de distance entre un individu et le sujet, comme l'attitude, la personnalité, l'âge, le genre, les valeurs, etc. (Liviatan, Trope et Liberman, 2008).

Par conséquent, plus les vendeurs sur la route perçoivent de similarités au sein d'une relation, plus la confiance s'établit rapidement, ce qui suscite une représentation mentale plus concrète d'un collègue. En effet, comme nous l'avons vu précédemment, un faible lien de confiance est souvent l'effet d'une perception de l'autre comme étant différent de nous, ce qui résulte en un construit plus abstrait vis-à-vis cette autre personne.

« [...] je vais être plus porté à demander à François (nom fictif d'un vendeur) pour qu'il me passe Philippe (nom fictif d'un marchandiseur), que d'appeler Carl (nom fictif d'un autre vendeur). Lui c'est un nouveau qui est là depuis cet été, et il est venu dans quelques activités, mais il y a moins de fit, la chimie ne passe pas. Donc c'est vraiment des relations humaines, la chimie n'est pas là puis, j'ai rien contre ce gars-là, je vais parler de job avec, à la limite lui va trop m'en parler de job et ça va devenir agaçant. Le fit n'est pas là, c'est tout simplement ça. »

Répondant 3

5.2.4 L'influence de la confiance sur la distance relationnelle

Suite à nos résultats, nous croyons que le contexte de distance des vendeurs sur la route vient jouer le rôle de variable médiatrice entre la confiance et les comportements coopératifs. Ainsi, nous suggérons que la relation de confiance, ou l'absence de relation de confiance influence le sentiment de distance ressenti entre divers partis et que ce sentiment a un effet sur la

coopération. Par exemple, une relation au sein de laquelle les partis se font confiance engendre une diminution de la distance relationnelle entre eux.

Les auteurs Jones et George (1998), qui ont étudié le lien entre la confiance et la coopération, affirment que les individus ne présument pas simplement, dès le début d'une relation, que l'autre personne est digne de confiance; plutôt, chacun suspend l'idée que les croyances et valeurs de l'autre peuvent être différentes des leurs. Ainsi, chacun agit comme si l'autre personne peut être considérée comme étant digne de confiance. Par la suite, selon les auteurs, la confiance au sein de la relation fait sa place, si au travers des échanges et des comportements entre les deux partis, ceux-ci perçoivent que les valeurs de l'autre sont en accord avec les leurs. Si la confiance se bâtit et évolue à travers le temps, les individus développent des attitudes favorables à l'égard de l'autre parti, qui reflètent la confiance qu'ils ont envers celui-ci.

Par conséquent, nous croyons que plus la confiance est solide entre les membres d'un groupe de vendeurs sur la route, plus leur niveau de construit face à un autre individu ou à un groupe est bas. Inversement, si la confiance est en suspend, comme lors d'une première rencontre, le niveau de représentation mentale face à l'autre sera plus élevé. Dans le cas de vendeurs à distance, il se peut même que ceux-ci aient à communiquer régulièrement avec des collègues qu'ils n'ont jamais vus. À ce moment, par exemple, le niveau de représentation face à ce ou ces collègues sera très élevé, comme ils ne se sont jamais rencontrés. Dans le même ordre d'idée, comme le niveau de construit influence la distance relationnelle, plus le niveau de construit est élevé, plus la distance ressentie est grande. Tout comme un bas de niveau de construit conduira vers un sentiment de proximité. Cela s'explique du fait que, comme nous l'avons vu, la confiance part d'un processus durant lequel les différents partis apprennent à se connaître au travers de comportements et d'attitudes qui reflètent, ou non, les valeurs qu'ils prônent. Par exemple, la perception de partager les mêmes valeurs et normes avec un autre parti engendre un haut niveau de confiance en l'autre, puisque chacun peut être assuré des intentions et objectifs ultimes de l'autre (Jones et George, 1998).

C'est entre autres pourquoi nos résultats concernant l'influence du patron suggèrent que celui-ci doit transmettre et incarner les valeurs et les normes organisationnelles qu'il veut transmettre au groupe. Dans le contexte des vendeurs sur la route, la distance physique qui existe au quotidien entre les membres du groupe fait en sorte que leurs rencontres sont plus espacées dans le temps. Cette distance physique a un impact sur la perception sociale des autres individus dans leur travail et peut accroître davantage la distance relationnelle entre eux, en comparaison avec un milieu dit traditionnel. Par conséquent, au sein d'un contexte de travail à distance, la mise en place, par le gestionnaire, de pratiques de gestion qui favorisent les rencontres régulières, mais aussi les échanges et les interactions de tous types, favorise la création de relations interpersonnelles et d'une confiance (Vega et Brennan, 2000). De cette façon, la distance relationnelle entre les membres, influencée par la distance physique et psychologique, en est réduite.

5.2.5 Lien entre la distance relationnelle et la coopération

Ces résultats de nos analyses supplémentaires nous mènent donc à suggérer que la distance relationnelle possède une influence sur les comportements coopératifs entre les vendeurs. En effet, nous croyons que la perception de proximité ou de distance des vendeurs vis-à-vis des relations avec leurs collègues possède un impact sur la coopération.

Cette réflexion provient du fait qu'un haut niveau de confiance favorise une distance ressentie réduite, ce qui est bénéfique pour la coopération au sein des groupes de vendeurs sur la route. Il a été démontré que la perception qu'un autre parti partage nos valeurs, engendre la confiance et donc un sentiment d'identification envers autrui (Jones et George, 1998; Dameron, 2002). Ce sentiment d'identification envers un groupe, que nous avons abordé plus haut, se traduit aussi par un bas niveau de représentation mentale envers ce groupe. Ainsi, un individu qui perçoit que les membres partagent des valeurs semblables aux siennes sera davantage porté à s'identifier au groupe. Par conséquent, l'individu peut facilement se représenter les objectifs et intentions de l'autre parti (Jones et George, 1998), ce qui traduit une faible distance relationnelle. Une faible perception de distance relationnelle, ainsi qu'un fort sentiment d'identification au groupe, occasionne des comportements qui visent le bien-

être du groupe (Dameron, 2002). Ce sentiment d'identité envers le groupe est donc plus propice aux comportements d'entraide et de coopération.

Pour qu'une dynamique de coopération se développe et se maintienne au sein d'un groupe de vendeurs sur la route, le gestionnaire doit favoriser un sentiment de proximité entre les membres et donc, tenter de réduire la distance relationnelle au maximum. C'est pourquoi nous croyons que les éléments présentés pour répondre à nos questions de recherche sont pertinents. Ceux-ci proposent plusieurs éléments qui caractérisent la perception des vendeurs face à la coopération. Une meilleure compréhension de la perception des vendeurs sur la route nous permet de proposer des pratiques permettant de favoriser les interactions et diminuer la distance relationnelle. Nous aborderons donc dans la prochaine section les effets de ces pratiques de gestion sur le lien entre la distance relationnelle et la coopération.

5.3 L'effet modérateur des pratiques de gestion sur la relation entre la distance relationnelle et la coopération

Nos résultats suite à cette analyse supplémentaire proposent que les trois pratiques de gestion suggérées précédemment soient susceptibles de diminuer la distance relationnelle perçue entre les vendeurs et ainsi, favorisent les comportements coopératifs entre eux. Les pratiques managériales présentées ont toutes un point commun : elles visent à augmenter la fréquence des interactions, afin de favoriser le développement de relations de confiance, malgré la distance. Nous avons vu qu'une relation de confiance entre deux partis mène à une distance relationnelle réduite. De la même façon, une distance relationnelle réduite pourrait engendrer entre autres un sentiment d'identification au groupe plus fort. Ce sentiment d'identification a pour effet la convergence des comportements de chaque vendeur vers le bien-être du groupe (Dameron, 2002). En résumé, en favorisant une distance relationnelle plus faible, les pratiques de gestion ressorties de notre analyse permettraient une meilleure coopération au sein de groupe de vendeurs sur la route.

« Ce que tu veux, c'est que oui Marc aille beaucoup de succès, puis que Marc aussi aide Jean, Philippe puis Cynthia, à tous réussir autant (noms fictifs). Quand tout le monde va avoir ça, tout le monde va être heureux. » Répondant 4

Ainsi, les pratiques managériales jouent pour beaucoup dans la création de ce sentiment d'identification dans les groupes de vendeurs sur la route. Notamment, le patron est un acteur clé dans l'instauration de ces pratiques, mais aussi de valeurs et d'une culture qui favorisera l'entraide et les interactions. Comme nous l'avons démontré, des interactions élevées entre les vendeurs sur la route, notamment par le biais de TIC, contribuent à combler des besoins de socialisation, de soutien et de connaissances.

Nous considérons que les pratiques de gestion qui sont ressorties des entrevues sont le reflet d'un changement important de mentalité au sein des entreprises, dû à l'expansion de différents modes d'organisation du travail à distance. D'ailleurs, Organ (1997) affirme que le caractère des organisations, et les rôles y étant reliés sont en plein changement, en raison de la foulée des réorganisations. Selon l'auteur, la définition formelle du travail est de plus en plus abstraite et générale, tout comme les rôles qu'on attribue aux individus en son sein. C'est pourquoi, d'après lui, les construits en psychologie organisationnelle sont à revoir. Nous croyons que c'est aussi en raison de cette ambiguïté grandissante que les vendeurs ont besoin de créer et de maintenir des relations interpersonnelles avec leurs collègues, malgré la distance physique et psychologique qui peut, de prime abord, les forcer à agir de façon plus individualiste. Les pratiques de gestion relevées dans la section des résultats traduisent selon nous ce besoin de créer des relations interpersonnelles entre collègues. En effet, ces pratiques favorisent les interactions entre les vendeurs sur la route et peuvent ainsi diminuer la distance ressentie entre eux. C'est pourquoi nous croyons qu'elles modèrent, ou diminuent, les impacts négatifs possibles de la distance relationnelle sur la coopération.

De plus, les pratiques dont nous avons fait état précédemment favorisent les comportements coopératifs informels, en diminuant les effets négatifs de la distance sur les comportements. Par exemple, les rencontres informelles visent à rapprocher les représentants et à créer des relations de proximité entre eux, malgré la distance physique.

Lors de cette recherche exploratoire, les comportements coopératifs qui ont été évoqués lors des entrevues concernent surtout la communication entre les vendeurs (échanges d'information, de pratiques, d'idées, etc.), le soutien professionnel et personnel, et le mentorat

formel et informel. Ces comportements ont majoritairement été évoqués lorsqu'il était question de l'une ou l'autre des quatre pratiques que nous avons abordées, c'est-à-dire les rencontres en face à face, une communication de qualité, des modes d'évaluation et de coopération permettant à la fois une saine compétition entre les vendeurs et une orientation collective des résultats, ainsi qu'un patron qui incarne l'esprit qu'il veut inculquer au groupe et qui facilite la coopération.

Ces comportements d'entraide entre les vendeurs sur la route sont majoritairement relatifs à un partage de connaissances, de conseils, de bonnes pratiques, etc. par le biais des TIC. Nous pouvons donc affirmer que ces pratiques forment ce qui constitue un capital social important au sein d'une force de vente travaillant à distance. La théorie du capital social est définie comme des ressources au sein d'une structure sociale, qui sont accessibles ou mobilisées dans une action déterminée (Wasko et Faraj, 2005). Elle réfère donc aux connexions entre les individus et leurs réseaux sociaux, ainsi qu'aux normes de réciprocité et de fiabilité qui émergent de ces réseaux (Putnam, 2000; 19). Les entreprises qui gèrent efficacement leur capital social gagnent ainsi en avantage compétitif, comme cela implique que l'information et le savoir de leurs employés sont bien partagés entre eux. D'ailleurs, selon Cohen et Prusak (2001), le capital social se bâtit sur le long terme, comme les relations interpersonnelles de confiance se développent au fil du temps. Ainsi, ils affirment que plus les gens restent au sein de la même entreprise ou du même groupe, plus ils se connaissent les uns les autres et se comprennent, et plus leurs réseaux de relations auront tendance à être intimes et étendus. Dans le même sens, Chiu, Hsu et Wang (2006) ajoutent que les comportements individuels sont le produit d'un réseau social. Selon eux, au travers des interactions sociales de proximité dans leur travail, les individus peuvent augmenter la profondeur, l'ampleur et l'efficacité de leurs connaissances mutuelles. Les répondants interrogés confirment cette affirmation. Comme ils ne se voient que quelques fois par année de façon officielle, dans les réunions importantes et les congrès, ils perçoivent qu'il leur faut plus de temps pour connaître leurs collègues, en comparaison d'un contexte dans lequel les individus travaillent ensemble tous les jours. Ainsi, plus l'entreprise est capable de retenir ses travailleurs au sein de l'organisation, et au sein d'un même groupe de vendeurs, plus le capital social de l'entreprise circule entre les membres et peut être utilisé à bon escient.

En résumé, les entreprises dont les membres travaillent à distance la majorité du temps gagnent à instaurer des pratiques de gestion qui favorisent les rencontres et une bonne communication, tout en déterminant un mode d'évaluation et de rémunération qui soutiendra autant la motivation des vendeurs qu'un esprit d'équipe au sein du groupe. Les résultats de nos analyses tendent à démontrer que ces pratiques peuvent contribuer à diminuer la distance psychologique entre les vendeurs sur la route et ainsi à encourager des comportements coopératifs entre eux. C'est pourquoi nous croyons qu'elles modèrent les effets négatifs de la distance sur les relations entre les vendeurs. Pour mettre en place un esprit de coopération au sein du groupe, le gestionnaire joue un rôle essentiel. Il doit lui-même incarner cet esprit d'équipe et promouvoir l'importance des comportements coopératifs. Ces comportements sont à la base des relations entre les individus, qui forment de capital social de l'entreprise (Wasko et Faraj, 2005).

6 Discussion et conclusion

Ce chapitre a pour but de faire un bilan des objectifs de recherche et des découvertes que nous avons faites lors de cette étude. Les limites, ainsi que les contributions à la littérature et à la pratique seront par la suite identifiées.

6.1 Résumé et ouverture

Les objectifs de cette recherche exploratoire visaient d'abord à mieux comprendre comment les vendeurs sur la route perçoivent la coopération entre eux et entre leur organisation, et quelle influence la distance opère sur cette perception. De surcroît, nous voulions déterminer quelles sont les pratiques permettant cette coopération, malgré la distance.

Dans cette optique, les résultats de nos analyses suggèrent cinq éléments en lien avec la perception des vendeurs sur la route de la coopération intragroupe. En premier lieu, la création de sous-groupes permet de créer des relations de proximité entre les vendeurs percevant des similarités avec certains de leurs collègues. La coopération est ensuite favorisée par les relations plus informelles qui se développent au sein de ces sous-groupes. En deuxième lieu, nos résultats suggèrent que de la qualité des communications prévaut sur la quantité. Par les échanges informels et une écoute active, les vendeurs sur la route recherchent davantage un soutien psychologique auprès de leurs collègues. En troisième lieu, l'interdépendance de l'expertise suggère que les vendeurs sur la route, bien qu'ils n'y soient généralement pas obligés, partagent leurs différentes expériences et compétences avec les autres membres. La littérature propose généralement aux gestionnaires de favoriser l'interdépendance de la tâche au sein des vendeurs pour favoriser la coopération (Yilmaz et Hunt, 2001). Toutefois, les répondants mettent surtout l'accent sur le partage de connaissances informelles et sur l'importance de ces échanges pour l'efficacité du groupe. En quatrième lieu, les vendeurs perçoivent paradoxalement la compétition entre eux comme étant bénéfique pour les comportements coopératifs. En effet, une saine compétition les amène à socialiser davantage entre eux, ce qui favorise la motivation et la coopération. Dernièrement, le patron est perçu comme la source de la dynamique de coopération entre les vendeurs. Les comportements de

celui-ci doivent refléter les normes et la culture organisationnelle pour que les vendeurs y adhèrent.

Ensuite, nous avons pu répondre à notre deuxième question, relative aux pratiques managériales favorisant les comportements coopératifs entre les vendeurs sur la route. Ainsi, trois pratiques majeures de gestion influencent de diverses façons le sentiment de distance entre les vendeurs et, du même coup, les comportements coopératifs entre eux. Nous avons présenté plus en détail ces trois pratiques définies par (1) l'organisation de rencontres informelles en face à face; (2) le développement d'un système d'évaluations et de rémunération équilibré entre le collectif et l'individuel et (3) le patron doit incarner les valeurs et comportements qu'il veut transmettre au groupe. Tout d'abord, l'organisation de rencontres informelles favorise par la suite la fréquence des échanges par le biais des TIC et un sentiment d'identité envers le groupe. Selon Dameron (2002), ce sentiment d'identité favorise les comportements coopératifs volontaires. Ensuite, la création d'un système un équilibre entre les évaluations individuelles et collectives et, par le fait même, des incitatifs de groupe promeut un sain équilibre entre la motivation des vendeurs sur la route et la synergie du groupe. Finalement, le patron doit être le premier à adopter le type de comportements coopératifs qu'il veut transmettre à son groupe. De plus, il doit faciliter les échanges entre les vendeurs sur la route, pour créer une dynamique de coopération.

Par la suite, nous avons fourni les résultats d'une analyse supplémentaire. Ces résultats étaient non anticipés, mais méritaient qu'on s'y attarde. Ceux-ci nous ont permis de mieux comprendre l'effet médiateur de la distance relationnelle sur le lien entre la confiance et les comportements coopératifs, au sein de groupes de vendeurs sur la route. La théorie des niveaux de construit (Liberman et Trope, 2010) nous a permis de comprendre comment les représentations mentales de hauts et de bas construits des individus travaillant à distance se forment par rapport à leurs collègues, mais surtout comment la confiance affecte le niveau de construit et la distance relationnelle entre deux partis. Il est ressorti que la perception qu'un collègue partage les mêmes les valeurs et possède des similarités personnelles aux nôtres, augmente la confiance qu'on lui attribue. Du même fait, la perception d'être semblable à l'autre diminue le niveau de construit de nos représentations mentales envers lui. Cela mène

donc à un sentiment de proximité plus grand entre les individus. Par conséquent, nous proposons que la distance relationnelle joue un rôle médiateur dans la relation entre la confiance et la coopération. Finalement, nous avançons qu'une que certaines pratiques de gestion des vendeurs sur la route peuvent atténuer les effets de la distance relationnelle sur la coopération.

Pour en arriver à ces résultats, des entretiens semi-directifs avec 11 représentants sur la route provenant de diverses régions du Québec ont permis de mieux comprendre ce contexte particulier de la force de vente. L'analyse de ces données brutes a débuté pendant la collecte de données, à l'aide de notes post-entrevue. Ces notes ont permis de revoir la pertinence de chaque question de notre guide d'entretien après chacune des entrevues, afin de déterminer quels aspects des réponses obtenues étaient pertinents et devaient être approfondis davantage. L'analyse s'est poursuivie après la période d'entrevues, avec une retranscription complète des données et plusieurs relectures, pour permettre « d'engendrer de nouveaux questionnements [...] et de réaliser des analyses intermédiaires » (Roussel et Wacheux, 2005 : 48). Ensuite, les données ont été codées par thème une première fois, afin de dégager des verbatims les idées nouvelles, c'est-à-dire les idées qui apportaient une partie de la réponse à notre questionnement. Puis, nous avons regroupé les thèmes par catégorie, afin d'en réduire le nombre. Subséquemment, nous avons classé les données pertinentes selon ces catégories. Finalement, nous avons réduit une autre fois les données, pour ne garder que l'essence même des réponses à nos questions. De plus, nous avons créé un « référentiel théorique », pour permettre « une interprétation des schémas repérés dans la perception des acteurs » face aux comportements coopératifs au sein de leur groupe (Roussel et Wacheux, 2005). En d'autres mots, nous avons fait des liens entre les données pertinentes et les théories qui permettaient de les expliquer ou de mieux les comprendre.

Pour de futures recherches, nous croyons qu'il serait pertinent de tester ce modèle de diverses façons. Tout d'abord, il serait pertinent d'en valider les différentes composantes avec un plus grand échantillon. Par exemple, il serait intéressant de mieux établir le lien entre la confiance et la distance relationnelle, ou entre la distance relationnelle et la coopération. Un plus grand

échantillon permettrait de confirmer ces liens et de venir tester l'impact des pratiques de gestion énoncées sur le lien entre la distance relationnelle et la coopération.

D'autre part, une méthode quantitative de collecte de données pourrait aussi permettre de venir tester et valider d'une différente façon les propositions qui sont ressorties de cette étude exploratoire. Il est vrai que nous croyons que la méthode d'entrevue semi-directive que nous avons utilisée permet d'aller chercher des données très riches, puisqu'elles sont recueillies sur le terrain même des vendeurs et leur permettent de s'exprimer de façon très spontanée. Elle consiste donc en une méthode de collecte de données intéressantes pour ce contexte de recherche. Toutefois, une méthode quantitative pourrait permettre, par exemple, de mesurer de façon plus précise l'effet modérateur de chaque pratique de gestion énumérée, sur le lien entre la distance relationnelle et les comportements des vendeurs sur la route.

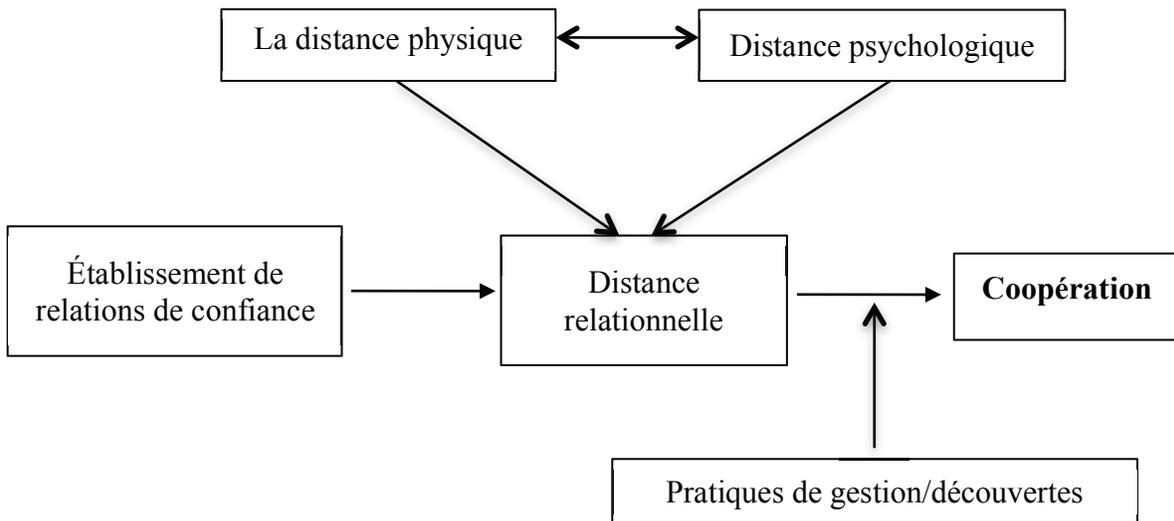
D'autre part, une future étude pourrait aussi approfondir les effets de la distance relationnelle, dans ce même contexte, mais sur des variables autres que la coopération. Par exemple, le sujet d'une prochaine étude pourrait être les effets de la distance relationnelle sur la performance, ou le sentiment de performance, des vendeurs sur la route. Il pourrait aussi être intéressant d'examiner plus en profondeur les liens entre la distance relationnelle et divers autres concepts propres aux organisations, comme la culture organisationnelle, la communication, la structure, etc.

Finalement, nous pourrions aussi envisager une étude qui pèserait et définirait l'importance des différentes conceptualisations similaires à la coopération, comme la collaboration, l'entraide, le soutien psychologique, etc. Quelques-uns de ces concepts sont abordés dans ce mémoire, mais notre priorité n'était pas pour l'instant d'aborder et de définir chacun de ces concepts en profondeur.

6.2 Modèle conceptuel

La réflexion faite au cours de nos analyses nous inspire la proposition d'un modèle conceptuel, qui devrait être expérimenté lors de recherches futures. Le modèle est présenté à la figure 5.2, ci-dessous. L'objectif de ce modèle est d'expliquer l'influence de la distance relationnelle sur la coopération, entre les membres de groupe de vendeurs sur la route. Nous suggérons qu'une distance relationnelle réduite favorise les comportements coopératifs. À l'opposé, la perception d'une grande distance relationnelle entre les vendeurs géographiquement dispersés aurait un impact négatif sur la coopération. De plus, ce modèle propose que le niveau de confiance établie au sein de la relation affecte la distance relationnelle. Ainsi, un lien de confiance fort réduirait la distance relationnelle perçue. Finalement, il est proposé que certaines pratiques de gestion aient un effet modérateur sur le lien entre la distance relationnelle et les comportements coopératifs. En d'autres mots, les pratiques de gestion qu'établit le gestionnaire au sein du groupe de vendeurs peuvent promouvoir les comportements coopératifs au sein des vendeurs sur la route, même si la nature de la tâche et du contexte de travail ne les contraignent pas à coopérer *a priori*.

Figure 6.1 Proposition d'un modèle conceptuel



6.3 Apport et perspective pratique

Cette recherche visait à aller chercher de nouvelles connaissances dans le domaine du travail à distance, en étudiant les comportements coopératifs entre les membres de groupes de vendeurs travaillant sur la route. Nos résultats et notre analyse apportent une contribution d'un point de vue théorique et pratique.

L'apport premier de cette étude se trouve dans l'analyse de l'influence de la distance relationnelle sur le lien préétabli entre la confiance et les comportements coopératifs. Tenant pour acquis que les divers modes de travail à distance sont de plus en plus répandus dans le monde, la distance relationnelle est un concept encore trop peu étudié. C'est pourquoi cette contribution à la littérature nous permet un regard nouveau sur (1) les effets de la confiance sur la distance relationnelle et (2) sur l'influence de la distance relationnelle sur les comportements coopératifs entre vendeurs. En effet, aucune étude à notre connaissance n'a étudié l'impact de la confiance sur la distance ressentie entre vendeurs sur la route. De plus, d'après ce que nous savons, aucune autre étude n'a abordé de façon directe les effets de la distance relationnelle sur les comportements coopératifs. Notre compréhension de ce phénomène grâce, notamment, à la théorie des niveaux de construit, nous ouvre maintenant la porte vers l'étude de nombreux autres comportements au sein des vendeurs travaillant à distance.

De plus, notre étude contribue à enrichir le peu de connaissances que nous avons face à la coopération intragroupe des vendeurs sur la route. En effet, même si la coopération est fortement étudiée en management depuis les années 1900 (Dameron, 2002), elle a jusqu'à maintenant fait l'objet d'études qui concernent davantage les relations entre l'organisation et ses fournisseurs et/ou ses clients (Weitz et Bradford, 1999), les relations entre les gestionnaires et leurs subordonnés (Kohli et Jaworski, 1994), et les relations entre membres d'équipes codépendants (Croker et coll., 2009). Ainsi, jusqu'alors, les relations de coopération entre les membres indépendants de groupes travaillant à distance, comme ceux qui constituent les groupes de vendeurs sur la route, n'ont que très peu été étudiées. De plus, le survol de la littérature effectué a aussi servi à établir qu'aucune étude, à notre connaissance, n'avait

auparavant tenté de déterminer l'impact de la distance psychologique sur les comportements coopératifs, au sein de membres d'un même groupe. Notre étude apporte donc un certain support empirique à plusieurs études, théories et conceptualisations antérieures du domaine de la coopération ou de la distance.

En outre, nos analyses suggèrent que la coopération, même à distance, au sein de la force de vente existe et, surtout, est nécessaire à l'efficacité des représentants. Par exemple, certaines entreprises mettent maintenant en place des plateformes Web pour faciliter le partage des connaissances entre les membres de leur organisation et encouragent ainsi une forme importante de comportements coopératifs. Selon Chiu, Hsu et Wang (2006), c'est ce qu'a fait l'entreprise Caterpillar inc., une entreprise dans le *Fortune 100*, et ce projet a fait preuve d'un retour sur investissement de 200 %. Les pratiques de gestion que nous avons abordées sont des pistes intéressantes à explorer pour les gestionnaires pour permettre aux travailleurs de mieux performer et pour favoriser une meilleure efficacité au sein de l'entreprise.

En dernier lieu, le modèle d'évaluation et de rémunération présenté est un construit établi à partir de théories existantes et d'éléments rapportés par les répondants lors de la collecte de données. Nous suggérons donc que les gestionnaires de groupes de la force de vente, dont les travailleurs travaillant à distance la majorité du temps, doivent déterminer selon le contexte qui les concerne, quel est le meilleur équilibre entre les évaluations et la rémunération de type collectives ou individuelles. Effectivement, les résultats de nos analyses tendent à démontrer que les vendeurs sur la route sont motivés par des incitatifs tangibles de groupe, mais une évaluation des résultats individuelle.

6.2 Limites

Cette section vise à recenser de manière précise les limites et biais potentiels de notre étude, afin de faciliter et d'approfondir la compréhension des choix méthodologiques que nous avons faits.

D'abord, la subjectivité des données que nous avons recueillies constitue une limite, due à la réactivité de la source (Thietart, 2014 : 110). En effet, comme nous avons interrogé des gens sur leurs propres comportements et ceux de leurs collègues, il se peut que les répondants ne nous aient pas tout dit, ou qu'ils aient tenter d'« embellir » la réalité, malgré le fait que nous avons mis au clair dès le départ que les entrevues resteraient confidentielles et qu'aucun nom, ni aucune compagnie, ne seraient nommés dans la rédaction de ce mémoire. Nous considérons donc qu'il s'agit là d'un biais dû au phénomène de désirabilité sociale. Selon Juhel et Rouxel (2005), il a été établi « qu'une personne placée dans une situation d'évaluation qui lui paraît présenter un enjeu tend à déformer plus ou moins intentionnellement les descriptions de soi dans une direction jugée favorable [...] ». Ainsi, il se peut que les participants aient répondu en conséquence de ce qu'ils croyaient que la chercheuse voulait entendre, ou qu'ils aient craint les représailles, malgré le fait que nous assurions la confidentialité des propos tenus lors des entrevues.

Certains de nos choix méthodologiques amènent aussi quelques limites à cette étude. Tout d'abord, l'entrevue semi-directive comme méthode de collecte de données implique que le chercheur doit analyser les données recueillies, selon sa propre interprétation. Comme l'explique Blais et Martineau (2006), c'est au chercheur que revient « la tâche de dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité ». Ainsi, selon les mêmes auteurs, les résultats d'une même collecte de données pourraient diverger d'un chercheur à l'autre, puisqu'ils « sont construits à partir de la perspective et de l'expérience » de celui-ci.

Ensuite, une autre limite concerne la taille de notre échantillon, qui est de 11 personnes. Toutefois, étant donné la nature exploratoire de notre recherche, nous ne pouvions prédire le nombre exact de répondants qu'il nous faudrait interviewer avant de faire face à l'effet de saturation. Nous avons déterminé que la saturation des données a été atteinte après la 9^e entrevue, puis avons procédé à deux dernières rencontres pour confirmer qu'aucune nouvelle information importante n'allait être dévoilée à ce point. La chercheuse a par conséquent sérieusement pris en compte le caractère restreint de l'échantillon et ne peut donc pas affirmer que les résultats obtenus soient généralisables. Les idées contenues dans ce mémoire proviennent de l'analyse des données recueillies et sont ainsi des **propositions** de réponses à

nos questions de recherche. De surcroît, étant donné une majorité d'hommes dans les entreprises des vendeurs que nous avons pu approchés à l'aide de contacts, une seule femme a pu participer à notre collecte de données.

De plus, le problème de la contamination des sources auquel réfère Thietart (2014 : 284) constitue un biais potentiel. Selon l'auteur, ces contaminations peuvent avoir diverses provenances, dont entre autres : (1) la contamination au sein d'un même groupe et (2) la contamination entre le chercheur et les répondants interrogés. En premier lieu, la « contamination intragroupe » peut survenir lorsque le chercheur entre en contact avec d'autres répondants, par le biais d'une connaissance au sein de l'organisation, que l'auteur appelle un « parrain ». Comme nous avons été introduits dans deux différents groupes, sur quatre organisations différentes, il est possible que les membres de ces deux groupes aient échangé entre eux « des idées fausses à propos du rôle du chercheur [...] [ayant] pour effet de produire une attitude collective envers le chercheur qui peut fortement influencer les réponses des interviewés » (Thietart, 2014 : 284). Toutefois, comme notre étude n'avait pas comme objet un sujet sensible, que la participation était sur une base volontaire et compte tenu de l'attitude très positive et réceptive de la totalité des participants, nous ne croyons pas que cela ait eu beaucoup d'impact sur les réponses à nos questions. Cependant, pour éviter un malaise à cet égard, nous nous sommes assurés que chaque participant comprenait bien que les données recueillies resteraient confidentielles et qu'à tout moment il pouvait ne pas répondre à une question. En dernier lieu, comme la chercheuse connaissait de près ou de loin certains des répondants, il a été parfois difficile de maintenir une forme de « familiarité distante » avec certains des participants. Par conséquent, la relation avec ces répondants peut avoir été « une source de confusion émotionnelle et [avoir nui] à la qualité de l'étude » (Roussel et Wacheux, 2005 : 60). Toutefois, lors de l'analyse, étant conscients de ce biais, nous avons porté une attention particulière à ce qu'ont pu induire nos « questions, la relation d'échange et le cadre de l'entretien dans les propos de [chacun de nos] interlocuteurs » (Campenhoudt et Quivy, 2011 : 173).

6.3 Conclusion

Cette recherche exploratoire avait pour but d'approfondir notre compréhension de la perception des vendeurs sur la route face à la coopération intragroupe. Nos découvertes pointent vers une forte influence de la distance relationnelle sur les comportements coopératifs des vendeurs travaillant à distance. La distance relationnelle, composé de la distance physique et psychologique, est un concept encore très peu étudié dans la littérature. D'ailleurs, l'apport de cette étude réside grandement dans les analyses supplémentaires présentées à ce sujet. En effet, le concept de distance relationnelle, central à cette étude, est encore peu étudié. Nos résultats nous mènent aussi à penser que la confiance peut avoir un certain impact sur la perception de la distance relationnelle.

Ainsi, nous avons vu que le groupe de vente dont les membres travaillent à distance n'est pas une nouvelle forme d'organisation du travail, dans ce domaine. Pourtant, l'avènement des technologies de l'information et des communications a amené des bouleversements importants au sein de ces groupes depuis les dernières années. Entre autres, la dynamique des comportements coopératifs entre les vendeurs sur la route a définitivement évolué, en partie grâce à ces technologies. Toutefois, nous en savons étonnamment très peu sur les dynamiques au sein de ce type de groupe (Hinds et Mortensen, 2005). Les résultats de cette recherche nous mènent donc à croire que l'utilisation des outils technologiques rend possible l'adoption de comportements coopératifs au sein de la force de vente. Cela s'explique du fait que les vendeurs les emploient maintenant pour communiquer et interagir de façon formelle et informelle, de façon à créer des relations, malgré la distance.

Finalement, nous espérons que les pratiques managériales proposées serviront à la pratique en management. De plus, nous souhaitons que le modèle conceptuel proposé contribue à une meilleure compréhension de la dynamique de coopération au sein des vendeurs sur la route.

Bibliographie

- Amossé, T., Guillemot, D., Moatty, F., et Rosanvallon, J. (2010). Échanges informels et relations de travail à l'heure des changements organisationnels et de l'informatisation. *Centre d'études de l'emploi-Rapport de recherche*, (60).
- Anderson, J. C., et Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- Anderson, E., et Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Antonakis, J., et Atwater, L. (2002). Leader distance : A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
- Argyle, M. (1991). *Cooperation: The Basis of Sociability*. London : Routledge.
- Armstrong, D. J., et Cole P. (2002). Managing distances and differences in geographically distributed work groups. *Distributed work*, MIT Press, Cambridge, 167-212.
- Ashforth, B. E., et Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aubé C., et Rousseau, V. (2009). Des équipes de travail efficaces : ce qu'il faut faire et ne pas faire. *Gestion*, 34(2), 60-67.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., et LaForge, R. W. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-363.

- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (éd. — 30e anniversaire). Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bégin, L., et Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations. *Revue Française De Gestion*, 200(1), 127-142.
- Blais, M., et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Boyle, B., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., et Simpson, J. T. (1992). Influence strategies in marketing channels: Measures and use in different relationship structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462-473.
- Bradner, E., et Mark, G. (2002). Why distance matters: effects on cooperation, persuasion and deception. In *Proceedings of the 2002 ACM conference on Computer supported cooperative work*. 226-235. ACM.
- Brun, J., et Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79-88.
- Brunelle, E. (2003). Entreprises virtuelles ou virtualité dans les entreprises? Un modèle d'analyse. *Revue internationale de gestion*, 28(2), 41-47.
- Brunelle, E. (2009). E-Leadership : L'art de gérer les distances psychologiques. *Revue internationale de gestion*, 34(3), 10-20.
- Brunelle, E. (2010). Télétravail et leadership : Déterminants des pratiques efficaces de direction. *Management international*, 14(1), 25-35.

- Brunelle, E. (2012). Virtuality in Work Arrangements and Affective Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2), 56-62.
- Cadieux, Annabelle (2014). *Les défis du travail à distance : quand les émotions deviennent des enjeux* (mémoire, Montréal, École des Hautes Études Commerciales) 188 p.
- Campehoudt, L. v., Quivy, R., et Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd. entièrement rev. et augm. ed.). Paris : Dunod.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., et Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-847.
- Chang, H. H., et Chuang, S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9-18.
- Chatman, J. A., et Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 423 — 443.
- Chiu, C., Hsu, M., et Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, 42(3), 1872-1888.
- Chudoba, K. M., Wynn, E., Lu, M., et Watson-Manheim, M. B. (2005). How virtual are we? measuring virtuality and understanding its impact in a global organization. *Information Systems Journal*, 15(4), 279-306.

- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., et Walker Jr., O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Marketing Research (JMR)*, 22(2), 103-118.
- Cohen, S. G., et Bailey, D. E. (1997). What makes teams work : Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Cohen, D., et Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Colletti, J. A., et Chonko, L. B. (1997). Change management initiatives : Moving sales organizations from obsolescence to high performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(2), 1-30.
- Croker, A., Higgs, J., et Trede, F. (2009). What do we mean by 'collaboration' and when is a « team » not a « team »? — A qualitative unbundling of terms and meanings. *Qualitative Research Journal*, 9(1), 28-42.
- Cross, R., Ehrlich, K., Dawson, R., et Helferich, J. (2008). Managing Collaboration : Improving Team Effectiveness Through A Network Perspective. *California Management Review*, 50(4), 74-98.
- Dameron, S. (2002). Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation. *Perspectives en management stratégique*, 8, 101-131.
- D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., et Beaulieu, M. D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: core concepts and theoretical frameworks. *Journal of interprofessional care*, 19(S1), 116-131.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., et Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101-113.

DICTIONNAIRES DE FRANÇAIS LAROUSSE. *Dictionnaires de français Larousse*.
Définition, [En ligne], 2015.

[<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/distance/26042>] (8 juin 2015)

Dirks, K. T., et Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership : Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Dubé, L., et Paré, G. (2002). The Multi-faceted Nature of Virtual Teams. *Cahier de recherche du GReSI*, no 02-11 (novembre).

Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., et Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50(4), 192-207.

Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., et Jolson, M. A. (1994). Closeness of supervision and salesperson work outcomes: An alternate perspective. *Journal of Business Research*, 29(3), 225-237.

Eby, L. T., et Dobbins, G. H. (1997). Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.

Fortier, D. (2009). De quelles compétences multiculturelles les gestionnaires ont-ils besoin? *Gestion*, 34(3), 74-82.

Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign affairs*, 89-103.

Furst, S., Blackburn, R., et Rosen, B. (1999). Virtual team effectiveness: a proposed research agenda. *Information Systems Journal*, 9(4), 249-269.

- Hackman, J.R. (1983). A Normative Model of Work Team Effectiveness. *Yale School of Organization and Management, Research Program on Groups Effectiveness*, New Haven, CT.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. *Handbook of organizational behavior*, 315-342.
- Hackman, J. R., et Wageman, R. (2005). A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Heide, J. B., et John, G. (1988). The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. *Journal of Marketing*, 52(1), 20-35.
- Heide, J. B., et Miner, A. S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Henneman, E. A., Lee, J. L., et Cohen, J. I. (1995). Collaboration : a concept analysis. *Journal Of Advanced Nursing*, 21(1), 103-109.
- Herbsleb, J. D., A. Mockus, T. A. Finholt, et R. E. Grinter (2000). Distance, Dependencies, and Delay in Global Collaboration. Article présenté dans le cadre de la conférence *Proceedings of the Conference on Computer-Supported Cooperative Work*, tenue à Philadelphia du 2 au 6 décembre, 319-328.
- Hess, J.A. (2003). Measuring distance in personal relationships: the relational distance index. *Personal Relationships*, 10(2), 197-215.
- Hinds, P. J., et Mortensen, M. (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams : The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290-307.

- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (Abridg-ed.). Beverly Hills : Sage.
- John, O. P., et Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(1999), 102-138.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., et Weitz, B. A. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 105-111.
- Jones, G. R., et George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust : Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management*, 23(3), 531-546.
- Juhel, J., et Rouxel, G. (2005). Effets du contexte d'évaluation sur les dimensions de la désirabilité sociale. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 11(1), 59-68.
- Katzenback, J. R., et Smith, D. K. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 111-120.
- Kerssens-van Drongelen, I. (2001). The iterative theory-building process: Rationale, principles and evaluation. *Management Decision*, 39(7), 503-512.
- Kiesler, S., et Cummings, J. N. (2002). What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. *Distributed work*, 1, 57-80.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople. *Journal of Marketing*, 58(4), 82-94.
- Korzenny, F. (1978). A theory of electronic propinquity: Mediated communications in organizations. *Communication Research*, 5(1), 3-24.

- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., et Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. In *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*. 145-199.
- Kurland, N. B., et Bailey, D. E. (1999). Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53.
- Léon, E. (2005). « Le management à distance : Résultats d'une étude exploratoire », *Revue internationale sur le travail et la société*, 3(2), 114-144.
- Liberman, N., et Trope, Y. (2008). The psychology of transcending the here and now. *Science*, 322(5905), 1201-1205.
- Liberman, N., Trope, Y. (2010). Construal-Level Theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Lillian, T. E., et Gregory, H. D. (1997). Collectivistic Orientation in Teams: An Individual and Group- Level Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 275-295.
- Liviatan, I., Trope, Y., et Liberman, N. (2008). Interpersonal similarity as a social distance dimension : Implications for perception of others » actions. *Journal of experimental social psychology*, 44(5), 1256-1269.
- Matzler, K., et Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(10), 1261-1271.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.

- Meunier-FitzHugh, K. L., et Piercy, N. F. (2007). Does collaboration between sales and marketing affect business performance? *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(3), 207-220.
- Michenaud, Thomas (2012). *La distance relationnelle dans un contexte de télésurveillance à domicile* (mémoire, Montréal, École des Hautes Études Commerciales), 129 p.
- Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le Travail Humain*, 71(1), 1-21.
- Mintzberg, H., Jorgensen, J., Dougherty, D., et Westley, F. (1996). Some surprising things about collaboration—Knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, 25(1), 60-71.
- Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels : A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Moon, M. A., et Armstrong, G. M. (1994). Selling teams: A conceptual framework and research agenda. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14(1), 17-30.
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mothe, C., et Ingham, M. (2003). La confiance au sein des accords de coopération : Une étude de cas longitudinale. *Management International*, 7(4), 17.
- Nappier, B.J., et Ferris, G.R. (1993). Distance in Organizations. *Human Resource Management Review*, 3(4), 321-357.

- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., et McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Leary, M. B., et Cummings, J. N. (2007). The spatial, temporal, and configurational characteristics of geographic dispersion in teams. *MIS Quarterly*, 31(3), 433-452.
- O'Leary, M. B., et Mortensen, M. (2010). Go (con) figure : Subgroups, imbalance, and isolates in geographically dispersed teams. *Organization Science*, 21(1), 115-131.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers De Recherche Sociologique*, (23), 147-181.
- Pinto, M. B., Pinto, J. K., et Prescott, J. E. (1993). Antecedents and consequences of project team cross-functional cooperation. *Management Science*, 39(10), 1281-1297.
- Poujol, F. J., et Tanner, J. F. (2010). The impact of contests on salespeople's customer orientation : An application of tournament theory. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30(1), 33-46.
- Pullins, E. B., Fine, L. M., et Warren, W. L. (1996). Identifying peer mentors in the sales force : An exploratory investigation of willingness and ability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 125-136.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. New York : Simon & Schuster.

- Ridde, V., Dagenais, C., & Bamberger, M. (2009). *Approches et pratiques en évaluation de programme*. Montréal : Presses de l'Université de Montréal.
- Ring, P. S., et Andrew H. van de Ven. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *The Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Rousseau, V., et Aubé, C. (2014). The reward–performance relationship in work teams: The role of leader behaviors and team commitment. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(5), 645-662.
- Roussel, P., et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (1ère éd.). Bruxelles : De Boeck.
- Sellen, A. J. (1995). Remote conversations: The effects of mediating talk with technology. *Human — Computer Interaction*, 10(4), 401-444.
- Settoon, R. P., Bennett, N., et Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Smith, K. G., Carroll, S. J., et Ashford, S. J. (1995). Intra-and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. *Academy of Management journal*, 38(1), 7-23.
- Sprimont, P. A. (2003). Stratégies compétitives, contrôle des vendeurs et performance de la force de vente. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 6(3), 137-159.
- Srivastava, S., Guglielmo, S., et Beer, J. S. (2010). Perceiving others' personalities : Examining the dimensionality, assumed similarity to the self, and stability of perceiver effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(3), 520-534.

- Stephan, E., Liberman, N. et Y. Trope (2011). The effects of time perspective and level of construal on social distance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47(2), 397 — 402.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., et Futrell, D. (1990). Work teams : Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.
- Sarker, S., et Sahay, S. (2004). Implications of space and time for distributed work : An interpretive study of US-norwegian systems development teams. *European Journal of Information Systems*, 13(1), 3-20.
- Taskin, L. (2006). Télétravail : Les enjeux de la déspatialisation pour le management humain. *Revue Interventions économiques*, [En ligne], Bruxelles, [réf le 3 juillet 2015].
- Taskin, L. (2010). La déspatialisation. *Revue Française De Gestion*, 202(3), 61-76.
- Taskin, L., & Tremblay, D. (2010). Comment gérer des télétravailleurs? *Gestion*, 35(1), 88-96.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4e éd.). Paris : Dunod.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.
- Tremblay, D. (2006). Télétravail, travail nomade, e-work et travail à domicile : Les enjeux actuels. *Revue Interventions économiques*, 34.
- Trope, Y., Liberman, N., et Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 17(2), 83-95.

- Trope, Y., et Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Tyler, T. R. (2010). *Why people cooperate: The role of social motivations*. Princeton : Princeton University Press.
- Van Emmerik, H. (2004). For better and for worse: Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring. *Career Development International*, 9(4), 358-373.
- Vega, G., & Brennan, L. (2000). Isolation and technology: the human disconnect. *Journal of Organizational Change Management*, 13(5), 468-481.
- Wageman, R., et Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 139-158.
- Wagner, J. A. (1995). Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152-173.
- Walther, J. B. (1992). Interpersonal Effects in Computer-Mediated Interaction A Relational Perspective. *Communication research*, 19(1), 52-90.
- Wasko, M. M., et Faraj, S. (2005). Why should I share? examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35 — 57.
- Weitz, B. A., et Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management : A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 241-254.

- Wilson, J. M., Boyer O'Leary, M., Metiu, A., et Jett, Q. R. (2008). Perceived proximity in virtual work: Explaining the paradox of far-but-close. *Organization Studies*, 29(7), 979-1002.
- Yilmaz, C., et Hunt, S. D. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), 335-357.
- Yilmaz, C. (1999). *Salesforce cooperation: the impact of relational, task, organizational, and personal factors*. (Doctorat, Université Texas Tech, Texas).
- Yukl, G., Gordon, A., et Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior : Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 15-32.
- Zhou, J., Zuo, M., Yu, Y., et Chai, W. (2014). How fundamental and supplemental interactions affect users » knowledge sharing in virtual communities? A social cognitive perspective. *Internet Research*, 24(5), 566-586.

Annexe A — Guide d’entrevue 1

Guide d’entrevue semi-structurée

1. Entrevue avec la force de vente (ou vendeurs sur la route) :

INTRODUCTION

- Présentation du chercheur, du projet de recherche et de ses objectifs.
- Demander l’autorisation pour enregistrer l’entretien et faire signer le formulaire de consentement en rappelant que les propos seront transcrits en verbatim, et que l’identité des participants restera anonyme, lors de la rédaction des résultats.

CORPS DE L’ENTREVUE

Pratiques propres aux vendeurs sur la route

- Généralement, comment se passe le travail du vendeur sur la route au quotidien.
- Quelle se trouverait à être une journée typique?
- Quelles sont vos stratégies pour effectuer votre travail sur la route, de façon efficace?
- Quels sont les rôles joués, selon vous, par les technologies de l’information dans votre travail?
 - À quelle fréquence faites-vous usage de votre téléphone/ordinateur/iPad pour communiquer avec vos collègues?
 - Et dans quelles circonstances?
- Comment est mesurée la performance au sein de votre organisation, malgré la distance?

Relations avec ses collègues

- Perceptions du répondant par rapport aux relations qu’il entretient avec ses collègues.
 - Comment percevez-vous le fait de travailler à distance de vos collègues et de

- vosre organisation?
- Quels types de relations entretenez-vous avec vos collègues, malgré la distance?
 - Quels sont les éléments de votre travail qui façonnent ces relations (ou cette absence de relation) avec vos collègues?
 - Y a-t-il des collègues dont le répondant se sent plus proche? Pourquoi?
 - Qu'est-ce que ces relations apportent dans le travail du répondant?
 - Considère-t-il que les relations avec ses collègues lui sont importantes?
 - Selon lui, comment les vendeurs sur la route bâtissent-ils une confiance avec leurs collègues?
 - Est-ce que la distance rend la tâche plus difficile?
 - **OU** comment la distance affecte-t-elle la confiance entre collègues?
 - Est-ce que les vendeurs sur la route s'entraident de quelconques façons?
 - Comment le répondant aiderait un collègue en difficulté, malgré la distance?
 - Dans quelles circonstances l'entraide entre collègues survient-elle (s'il y a lieu)?
 - Y a-t-il d'autres pratiques d'entraide entre les représentants?
 - Selon lui, quel est le pire collègue qu'un travailleur sur la route pourrait avoir et pourquoi?
 - Quel est le pire manager qu'un travailleur sur la route pourrait avoir?
 - Selon lui, quel est le meilleur collègue qu'un travailleur sur la route pourrait avoir et pourquoi?
 - Quel est le pire manager qu'un travailleur sur la route pourrait avoir?

Conclusion

- Demander au répondant s'il aimerait ajouter quelque chose qu'il aurait aimé mentionner pendant l'entrevue.
- Demander si nous pouvons le recontacter par téléphone ou par courriel, si jamais nous avons une ou deux questions à approfondir ou éclaircir.

- Demander au répondant s'il connaît une ou plusieurs autres personnes qui pourraient satisfaire aux critères d'inclusion de cette recherche, et lui demander si nous pouvons contacter cette ou ces personnes pour une entrevue.
- Remercier le participant et terminer l'enregistrement.

