

---

Actes de la troisième Conférence internationale sur la Francophonie économique

*VERS UNE ÉCONOMIE RÉSILIENTE, VERTE ET INCLUSIVE*

Université Cheikh Anta Diop de Dakar – Sénégal, 16 – 18 mars 2022

---

**L'ÉCONOMIE DE PARTAGE ET LE TRANSFERT DES APPRENTISSAGES ENTRE LES  
ENTREPRENEURS DIRECTS INDÉPENDANTS : CAS DE LA VENTE DIRECTE AU MAROC**

**EL YAMANI ZAKIA**

Enseignante Chercheure à l'Euromed Business School,  
Université Euro-Méditerranéenne, Fès, Maroc

[z.elyamani@euromed.org](mailto:z.elyamani@euromed.org)

**RÉSUMÉ** – Bien que l'intensité de la crise covid varie d'un pays à l'autre et son ampleur est proportionnelle au secteur d'activité et au business model des entreprises. Cependant, quelques-unes s'affirment résilientes et prospèrent, il s'agit de la principale manifestation de l'économie de partage à savoir la vente directe ; marquée par la prolifération de la technologie qui alimente la connectivité des réseaux permettant aux consommateurs d'accéder les uns aux autres. Dans cette perspective, la vente directe présente des vastes répercussions économiques et sociales : le revenu, l'affinement identitaire et le sentiment de l'auto-efficacité ainsi que le renforcement des relations sociales. En effet, la vente directe implique des questions sur le transfert des apprentissages, la duplication des formations et la transmission des pratiques par les entrepreneurs indépendants. Dans ce cadre, nous cherchons à comprendre comment le transfert des apprentissages se façonne, quels sont les éléments qui l'influencent et comment contribue-t-il à la performance de la marque ? Pour y parvenir, nous avons mené une étude ethnographique auprès des vendeurs directs indépendants opérant dans le secteur cosmétique au Maroc. Nos résultats montrent que le processus de transfert des apprentissages n'est pas bien fondé et ne respecte pas rigoureusement les étapes de l'apprentissage. De même, il est qualifié de message standard et monotone, dont les efforts d'amélioration et de diversification ne sont entretenus que par certains entrepreneurs disposant d'un niveau d'études ou d'une profonde motivation et recherche d'auto-efficacité ainsi que de l'encadrement et le soutien des parrains.

**Mots-clés** : économie de partage, vente directe/sociale, transfert des apprentissage, vendeur direct indépendant, entrepreneur indépendant

*Les idées et opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leur(s) auteur(s) et ne représentent pas nécessairement celles de l'OFE ou de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité de ou des auteurs.*

## **Introduction**

Les évolutions technologiques, l'assouplissement des restrictions de l'entrée sur les marchés, le changement des habitudes de consommation, l'empowerment du consommateur, les modalités de travail alternatives telles que les contrats indépendants et temporaires ont favorisé une croissance étendue de l'économie de partage, de la gig economy ou de l'agile workforce (Peterson, Crittenden, & Albaum, 2019).

Aujourd'hui, l'économie de partage est perçue comme un mode novateur de consommation en matière d'échanges sur les plateformes d'offres commerciales de biens et de services entre consommateurs, dans ce sens, Acquier et al. (2017) l'appréhendent comme un concept générique pour une variété d'activités à but lucratif et à but non lucratif, d'entreprise à consommateur et de pair à pair, qui permettent de compartimenter la propriété, l'utilisation de biens, de compétences et de services. En effet, l'économie du partage est un phénomène économique et technologique émergent, alimenté par l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'augmentation du nombre de consommateurs, de plus, la prolifération des communautés virtuelles collaboratives ainsi que l'amplification du commerce social et le partage (Kaplan et Haenlein, 2010 ; Wang et Zhang, 2012). De leur part, Krecielewski et Yakymchuk (2017) défendent que la vente directe a ouvert la voie au concept de l'économie du partage et devenue une pratique pionnière dans le paysage de l'économie collaborative.

En effet, la vente directe traditionnelle ou la vente directe sociale inspire les grandes marques internationales ainsi que les petits projets à commercialiser leurs produits auprès des consommateurs en proposant différents types de biens et services, y compris les bijoux, les cosmétiques, les produits nutritionnels, les articles ménagers, l'énergie et les assurances...

Par ailleurs, la vente directe implique des questions sur le transfert des formations, la duplication des pratiques et l'appropriation de l'apprentissage par les entrepreneurs indépendants. Cette question nous interpelle sur la problématique de la performance des marques de vente directe. Dans cette perspective, nous cherchons à comprendre comment le transfert des apprentissages se fait, les éléments qui l'influencent et comment il contribue à la performance de la marque.

### **1. Ancrage théorique de l'économie de partage et de la vente directe**

Certains chercheurs ont conçu des définitions de la vente directe selon différents aspects (lieu de vente, absence d'intermédiaire...). Seule la définition de la Fédération des Associations Européennes de Vente Directe permet de la qualifier comme une activité de marketing compromettant un contact entre un consommateur et un vendeur dans un lieu autre qu'un magasin de détail. À l'issue de cette définition, la fédération mondiale des associations de vente directe (WFDSA) précise que le réseau de vente directe diffère de celui de la vente au détail de façon importante. Il ne s'agit pas seulement de mettre d'excellents produits et services entre les mains des consommateurs, mais c'est aussi une avenue où les gens entrepreneurs peuvent travailler de façon autonome pour bâtir une entreprise dont les coûts de démarrage et les frais généraux sont peu

élevés. Ce système élimine souvent plusieurs intermédiaires impliqués dans la distribution des produits, tels que le centre de distribution régional et le grossiste. Au lieu de cela, des produits vont ainsi du fabricant (l'entreprise de vente directe) au distributeur ou au représentant et au consommateur.

En fait, la philosophie des affaires, la culture d'une entreprise de vente directe et du pays hôte ainsi que la nature du produit ou du service commercialisé, sont autant des facteurs qui déterminent la configuration la plus adéquate pour une situation particulière de vente directe (Biggart 1989). Kreiser et ses collaborateurs (2010) ont attesté qu'une relation positive entre les pays à faible degré d'acceptation d'incertitude les rend attractifs pour les organisations de vente directe. Lesquelles organisations cherchent des gens qui adoptent le risque et l'ambiguïté dans la poursuite des objectifs commerciaux parce que leur succès repose sur leur initiative, leur investissement et leurs efforts personnels (Lin, 2007). En outre, les marchés attrayants pour la vente directe présentent généralement des conditions institutionnelles informelles associées à des cultures collectivistes dont les relations avec les autres membres du groupe et l'interdépendance entre les personnes jouent un rôle primordial dans l'identité de chacun comme l'Afrique et en l'occurrence le Maroc.

La vente directe permet de tirer parti des relations de groupe qui impliquent parfois d'imposer un rôle d'affaires à une amitié (intragroupe) et de développer un rôle d'amitié dans une relation d'affaires (intergroupe) (Grayson, 2007). Les entreprises de vente directe " cooptent " pour les relations sociales entre les personnes (les entrepreneurs indépendants et les consommateurs) impliquées dans les communications ou les échanges de produits et s'épanouissent grâce à leurs activités dans les réseaux sociaux (Frenzen et Davis, 1990). Les interactions en réseau favorisent en fin de compte les défenseurs de la marque qui aident à créer une participation aux échanges économiques. En cela, c'est grâce à la rapidité et à la qualité du flux d'information (Speier et Venkatesh, 2002) que les entreprises de vente directe, utilisant les réseaux sociaux (L. Ferrell et Ferrell, 2012) pour faire progresser la génération de leads, le développement des relations et le traitement des commandes (Agnihotri et al., 2012).

Dans la même perspective, nous soulignons également qu'il existe des analogies entre le modèle d'affaires de l'économie de partage ou collaborative et les entreprises de vente directe. Conformément au modèle commercial de l'économie de partage, la technologie alimente la connectivité des réseaux permettant aux vendeurs directs et aux consommateurs d'accéder les uns aux autres ainsi qu'à une gamme exclusive de produits et de services (Harrison et Hair, 2017). Dans la même veine, l'ensemble des pratiques collaboratives sont marquées par la démocratisation des aptitudes et des compétences. Celle-ci se retrouve pleinement dans un mouvement de l'empowerment, dont le mot d'ordre est « Faites-le vous-mêmes, faites-le avec d'autres ». De surcroît, nous assistons à une vague de désintermédiation vs ré-intermédiation dans le cadre de l'économie collaborative par la mise en relation des particuliers (peer-to-peer) et par la mise en place de circuits courts (Borel et Demailly, 2015), c'est-à-dire d'un lien direct entre les producteurs et les consommateurs, ce qui est acquiescé par la vente directe. Il est donc important de déduire que l'économie du partage, fournissant un accès de consommateur à consommateur (C à C), des produits et des services à la vente directe qui adoptent aussi un modèle d'entreprise à consommateur (B à C) fournissant principalement la propriété qui est facilité par un réseau entre pairs. Par ailleurs, la popularité des plateformes numériques a perturbé les canaux de distribution traditionnels, a accru la portée des réseaux sociaux et a modifié la façon dont les gens interagissent (Ferrell et al., 2017). La vente directe est désormais un canal par lequel les entreprises échangent des produits et des

services avec les consommateurs par l'entremise de micro-entrepreneurs, tels que les entrepreneurs indépendants et non-salariés (Peterson et Albaum, 2007).

D'une part, ce modèle d'action nous interpelle parce qu'il nous permet de mettre la lumière sur le phénomène du Gig economy (l'économie du spectacle) qui peut être considéré comme une expansion du travail indépendant traditionnel (c'est-à-dire les travailleurs autonomes qui génèrent des revenus grâce à une série d'emplois et de projets), (Donovan et al., 2016). Dans ce cadre, les entreprises considèrent les fournisseurs comme des entrepreneurs indépendants (et non comme des employés) qui utilisent les plateformes des entreprises pour obtenir des recommandations et faire des transactions avec leurs clients. D'autre part, il faut souligner l'apport de l'économie de proximité dans les recherches contemporaines sur l'analyse des mécanismes de proximité. Cette économie fait référence à deux dimensions : la proximité comme un facteur de compétitivité territoriale et une seconde dimension qui nous intéresse et qui se base sur l'analyse de la coordination des agents économiques ou entre agents et institutions (Rallet, 2002).

Dans cette optique, il nous semble aussi important d'évoquer les théories les plus révélatrices qui ont mis en relief l'importance des interactions entre producteurs et consommateurs (Amemiya et al., 2008 ; Holloway et al., 2007) parce qu'elles analysent ces interactions sur la base de la notion de proximité perçue (Fournier et al., 2012). Elles caractérisent la multi-dimensionnalité des liens entre producteurs et consommateurs et affirment son impact sur la construction de la confiance dans les échanges. Cette confiance est tributaire du principe de la proximité, qui est un concept clé en marketing relationnel (Dampérat, 2006). En effet, qu'elle soit identitaire, relationnelle ou de processus, elle influence le développement de relations dans le temps et favorise la confiance des consommateurs en la capacité du circuit de vente directe à être performant (Fournier, 2013).

Cette proximité est d'ailleurs considérée comme un argument fort qui est à l'origine du développement des circuits, principalement de la vente directe (Transrural, 2006). Elle se conjugue par le témoignage du sentiment d'amitié qui laisse transparaître la marque et par la fréquence des contacts ou de considération attribuée au client en l'aidant en cas de difficulté (Dampérat, 2006).

En effet, les statistiques révèlent que le Maroc est un marché qui a un grand potentiel dans la vente directe et qui a pu évoluer en matière de force de vente (entrepreneurs indépendants) et de chiffre d'affaires. En effet, au Maroc la vente directe est présente depuis le début des années 1970 sous la forme des réunions de ventes groupées à domicile. Ce type de commercialisation qui représente actuellement 16% du commerce national jouit d'une excellente marge de progression qui augure d'un avenir prometteur au Maroc.

Au Maroc, où les moins de 15 ans représentent 27% du taux global de la population, cette forme de commerce qui prône l'auto-entreprenariat, dispose d'un formidable potentiel aussi bien en matière de ressources humaines qu'en matière de clientèle. En 2021, le Maroc figure dans les trois pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (Mena) où le secteur de la vente directe s'est bien comporté comparé à 2020 en enregistrant une croissance de 5 % en 2021. En 2020, le rapport de la WFDSA souligne une augmentation de 17,3% en glissement annuel du nombre d'individus impliqués dans cette industrie en Afrique, portant le total à 6,3 millions d'entrepreneurs indépendants. La vente directe est devenue plus agile en réponse aux changements de comportement des consommateurs. Le secteur a dû se réinventer pour s'adapter à l'évolution rapide

de la situation mondiale.<sup>1</sup>

En effet, de par ses qualités marquées par l'indépendance financière et la facilité d'adhésion, la vente directe implique des questions sur le transfert des apprentissages dans les formations entre les membres, la duplication des pratiques et l'appropriation de l'apprentissage par les entrepreneurs directs indépendants.

## **2. Le transfert des apprentissages : une question de motivation ou d'auto-efficacité ?**

Nous ne pouvons pas nier qu'une des questions qui s'impose avec de plus en plus d'acuité, tant dans le monde des affaires et de l'entrepreneuriat que de la recherche est la question du transfert des apprentissages. Selon Wexley et Latham (1981), le transfert renvoie au, « *degré auquel les participants appliquent les connaissances, compétences et attitudes acquises en formation dans leur activité professionnelle* ».

Le transfert des apprentissages est un processus dans lequel les caractéristiques de l'apprenant (les habiletés, la personnalité et la motivation), la structure de l'activité d'apprentissage (les principes d'apprentissage, la séquence et le contenu) ainsi que l'environnement de travail (le soutien et les possibilités de mise en pratique) ont un impact direct sur les apprentissages réalisés et leur rétention. Enfin, les apprentissages réalisés ont, à leur tour, un effet sur les conditions du transfert (la généralisation à l'ensemble du travail et la persistance dans le temps). (Blume et al., 2010).

Le processus de transfert des apprentissages peut avoir un trait statique, basé sur la généralisation et le maintien dans le temps. Il s'agit de la forme la plus dominante dans le cas de la vente directe étudié, le deuxième trait se base sur l'adaptation de ce qui a été appris en formation en fonction du contexte de travail et des situations spécifiques rencontrées, et ce afin de créer de nouveaux apprentissages (Roussel, 2011).

La littérature sur le transfert des apprentissages dans le domaine de la vente, le définit comme « *la capacité par laquelle le vendeur modifie ses comportements professionnels grâce à la formation* » (Attia, Honeycutt et Leach, 2005). En d'autres termes, nous retenons que le transfert des apprentissages implique trois éléments :

1. L'utilisation de ce qui a été appris lors de l'activité de formation (connaissances, compétences, attitudes, comportements).
2. La modification des comportements professionnels qu'entraînent le transfert.
3. L'amélioration de la performance. Dans le domaine des ventes, « *le personnel doit effectuer des tâches de plus en plus complexes* » (Wilson, Strutton et Farris, 2002). Ce qui n'est pas le cas de la force de vente étudiée.

La notion de performance est omniprésente dans la littérature qui traite du transfert des apprentissages dans le domaine de la vente. Ainsi, Fu, Yi et Zhai (2013) indiquent que la formation améliore l'attitude, le sentiment d'efficacité personnelle et le niveau de connaissances des

---

<sup>1</sup> Source : <https://www.therollingnotes.com/>

vendeurs, ce qui conduira à une meilleure performance des ventes.

### **3. Démarche méthodologique, résultats et discussion**

Il est notable que la complexité des phénomènes sociaux contemporains, la montée en puissances des consommateurs, la prolifération de la digitalisation nous interpelle en tant que chercheuse sur le choix des méthodologies de recherche afin d'appréhender les différentes problématiques. Parmi l'arsenal d'outils de collecte de données, nous optons pour l'ethnographie qui est considérée comme une démarche d'investigation pertinente pour saisir de façon fine les pratiques de consommation et le contexte socioculturel dans lequel celles-ci naissent, se diffusent et se transforment (Cleret, 2013).

L'ethnographie comme méthode de recherche qualitative favorise une compréhension contextualisée des individus et de leurs comportements. Dans notre cas, nous ambitionnons à comprendre le processus de transfert des apprentissages entre les entrepreneurs indépendants de la vente directe, cela implique une immersion dans l'environnement étudié et une implication dans les réunions, les sessions de formation, de vente et de démonstrations.

Dans ce cadre, nous avons mobilisé des observations participantes et non participantes minutieuses, détaillées, sous forme d'un journal de bord ethnographique, des entretiens en profondeur semi-dirigés, des dialogues et des échanges informels ainsi que des photographies, et des vidéos (Silverman, 2011). Cette diversité d'outils de collecte de données nous permet de varier nos sources d'informations et d'assurer ainsi la triangulation de nos résultats.

De surcroît, nous qualifions notre stratégie de recherche ; de l'ethnographie orientée marché (Arnould et Wallendorf, 1994) qui consiste à appréhender les comportements des personnes qui composent un marché pour des produits ou des services (nous avons choisi le marché de la vente directe des produits cosmétiques et de compléments alimentaires), à travers la voie de leurs motifs sociaux et culturels en considérant les contextes sociaux dans lesquels ces comportements se produisent (Ritson & Elliot, 1999).

Pour accomplir l'analyse de nos données collectées, nous avons utilisé le logiciel NVivo afin de nous aider à gérer, à explorer et à faciliter la catégorisation de nos données. Il nous a permis de rassembler toutes nos données et à repérer les schémas et plus généralement leurs représentations sous la forme de graphes, de nuages de mots, de fréquence de mots ou arbre de discours...

#### **Processus de transfert des apprentissages entre les entrepreneurs indépendants de la vente directe**

A travers notre démarche ethnographique, nous avons essayé de comprendre comment les rencontres, les réunions et les formations s'organisent, comment le message sur la marque (les produits, le modèle d'affaires et de gain) se fait véhiculer et l'apprentissage se transfère dans le groupe de la vente directe dans le cadre de l'économie de partage.

#### **➤ La motivation et la recherche de l'auto-efficacité**

Notre étude empirique montre que la formation augmente significativement non seulement le niveau de connaissances et de compétence des vendeurs, mais également leur capacité de recommandation, leur performance ainsi que celle de l'entreprise dans son ensemble (Pelham, 2002).

Nous avons décelé des discours que la motivation est une condition indispensable au transfert des apprentissages, ceci est démontré par les travaux de Bhatti et al. (2013). En effet, plus la motivation est élevée, plus le transfert du contenu de la formation dans le contexte de travail l'est davantage. De plus, la motivation de l'apprenant au cours de l'ensemble du processus de transfert va jouer un rôle crucial dans les résultats des apprentissages acquis dans le cadre d'une activité de formation (Attia, Honeycutt et Leach, 2005 ; Bhatti et al., 2013 ; Wilson, Strutton et Farris, 2002).

Non seulement la motivation joue un rôle important dans le transfert des apprentissages, mais également le sentiment d'efficacité personnelle qui consiste pour l'entrepreneur direct indépendant à avoir la croyance en sa capacité d'organiser et d'exécuter les actions requises pour atteindre le type de performance attendue. Wilson, Strutton et Farris (2002) ont établi une corrélation positive entre le sentiment d'efficacité personnelle et le transfert des apprentissages relatifs aux produits. De leur côté, Krishnan, Netemeyer et Boles (2002) valident dans leur recherche que le sentiment d'efficacité personnelle est positivement relié au niveau de la performance des vendeurs. Nous avons trouvé les mêmes résultats à travers nos observations et nos entretiens qui ont révélé l'importance de la motivation dans la formation sur les produits et sur l'opportunité ainsi que le sentiment d'accomplissement, de fierté et d'efficacité personnelle éprouvé après la conclusion d'une vente ou d'un parrainage.

#### ➤ **Le dispositif de la formation**

En étudiant le dispositif de la formation, nous avons constaté que l'analyse des besoins n'est pas effectuée par la force de vente ou alors menée de façon anarchique et intuitive. Même si elle constitue un élément déterminant de la formation, l'analyse des besoins doit être systématique et résulter de la combinaison des approches qualitative et quantitative (Fu, Yi et Zhai, 2013).

#### ➤ **Définition des besoins**

Selon nos investigations, peu nombreux sont les entrepreneurs directs indépendants qui définissent les besoins de leurs prospects avant la formation (figure 1). Notre analyse démontre que cette action n'est pas entièrement conditionnée par le niveau intellectuel ou le nombre d'années d'expériences. Cependant, les vendeurs directs indépendants, qui confirment analyser et déterminer les besoins, ont un bon développement dans leurs réseaux. (F.B) affirme : « *Oui, bien sûr, je fais une analyse des besoins vis-à-vis la marque et l'analyse des besoins personnels. On peut transformer le besoin en consommation personnelle vers le recrutement de ce client dans le réseau* »

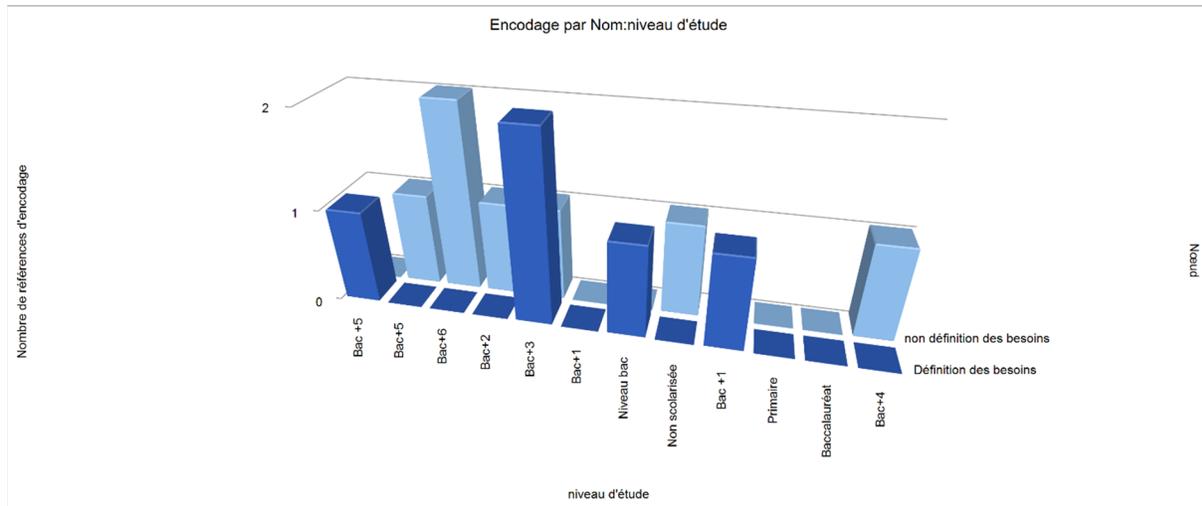


Figure 1. Analyse de la définition des besoins par niveau d'études

En effet, la définition des besoins se fait de différentes manières. Les vendeurs ou les entrepreneurs directs indépendants peuvent observer les prospects et leur environnement. Ils peuvent également observer les corps et les peaux pour anticiper la compréhension des besoins, d'après (I.J). Pour le reste, ils précisent qu'ils effectuent des formations de façon générale : « *Je fais une formation globale pour tous les prospects en parlant des produits et de l'opportunité* », affirme (S).

Selon Attia, Honeycutt & Leach (2005), afin de développer une idée précise des besoins de formation des vendeurs, l'analyse doit procéder selon deux niveaux : la capacité des entrepreneurs indépendants à atteindre les objectifs organisationnels et les éléments à acquérir par eux pour atteindre les objectifs que nous avons nommé les aptitudes personnelles et professionnelles

### ➤ **Changement dans la manière et le contenu de formation**

Cette question vise à comprendre les pratiques antérieures de formations entretenues par les entrepreneurs directs indépendants et à tracer les changements opérés par la suite dans le contenu et la manière de formation. La formation peut consister en une prospection ou une rencontre de présentation de la marque, en ses produits et en son système de gain. Durant notre observation participante, nous avons remarqué une certaine anarchie dans ces formations, dans la présentation, l'explication et le cheminement des idées ainsi que dans le contenu qui est redondant et non structuré.

En effet, l'arborescence retrace les réponses des interviewés qui précisent que le message sur la marque est standard, voire monotone : « *C'est la répétition, je répétais le même message de la même façon et je n'ai vu aucun développement* », avoue (Z.O). Les discours convergent quant au partage d'un contenu axé sur la culture des produits : « *Dernièrement, on se concentre plus sur les applications des soins de la peau et sur la culture des produits. J'explique bien le catalogue pour valoriser les produits. Mon groupe Et moi, prenons notre commande personnelle pour tester les produits dans nos formations* », déclare (F.E).

En outre, ils précisent que le focus est axé sur l'opportunité et le système de parrainage. Cette tendance a changé comme l'explique Mme (Z.A) : « *Au début, on parlait beaucoup de l'opportunité. Actuellement, on parle du produit, de sa culture, de son utilisation et de ses bienfaits*

».

Par ailleurs, le changement dans le contenu et la manière de formation n'est pas préconisé par tous les niveaux. Seuls les niveaux intermédiaire et avancé (le statut du Diamond inclus) sont les porteurs du changement. C'est ainsi que certains répondants insistent sur la nécessité de diversifier le contenu des formations : « *Je me mets toujours à la place des prospects invités, je n'avais pas une diversification du contenu. Ce qui m'a aidé, c'est que j'ai suivi des formations : Comment présenter devant un public, le développement personnel, le multilevel marketing (MLM), le profiling, ce qui m'a permis par la suite de diversifier le contenu de mes formations* », affirme (A.D). Il faut préciser que ces vendeurs directs indépendants sont des jeunes. Aussi constatons-nous que la formation par profil du prospect est aussi prépondérante. Les discours montrent, en effet, l'importance d'étudier et de s'adapter à l'audience, comme l'explique Mme (F.E.) : « *Lorsque je suis dans une formation adressée à des jeunes, je parle de l'entrepreneuriat, de la liberté financière. [...] Lorsque je suis face à des femmes élégantes et classes, issues d'un haut niveau socio-éducatif, je présente les caractéristiques des produits, les voyages luxueux [...] Face à des femmes au foyer, je me concentre dans la formation sur le gain et la nécessité d'inviter leurs connaissances à leur maison pour faire des formations. Je leur montre les produits* ».

En se référant à Lim et Nowell (2014), ils précisent que la structure et le contenu de formation sont les premiers facteurs qui influencent les apprentissages. Notre étude met en évidence ce constat parce que l'entrepreneur indépendant confirme le principe selon lequel un message monotone et répétitif influence négativement la motivation des prospects d'assister à des formations. Ceci les pousse à diversifier le contenu de leur formation pour que cette dernière soit plus axée sur la culture des produits et ciblée selon le profil du prospect.

### ➤ **La formation efficace par le réseau**

Dans les données que nous avons recueillies, il y a de nombreux entrepreneurs indépendants qui expliquent la nécessité des formations pour le réseau sur les produits et l'opportunité (système de gain par le parrainage), le besoin de l'encadrement par le parrain et l'importance de son orientation et son soutien : « *La présence et le suivi du parrain. Si les parrains sont bien formés, ils vont véhiculer un bon message. J'ai une catégorie que je suis dans les formations et une autre catégorie indépendante et performante. Le réseau doit savoir comment mettre à l'aise le consultant et le motiver* », explique (F.C).

Afin de pouvoir former les prospects de manière efficace, les entrepreneurs directs ont besoin également de développer des aptitudes personnelles et professionnelles, notamment la motivation et l'amour de la marque.

Parallèlement à la motivation et au dispositif des formations, les entrepreneurs directs indépendants estiment que **l'encadrement et le soutien du parrain et du réseau** sont aussi des facteurs déterminants de la qualité de formation et influencent leur motivation à transférer. Selon Lim et Nowell (2014), c'est plutôt le soutien des pairs qui influence le transfert, car ces derniers ont un effet sur la motivation pré et post-formation.

Pour Bates (2003), les gestionnaires et les superviseurs sont le vecteur du transfert lorsqu'ils utilisent leurs habiletés et leurs compétences afin d'influencer et de soutenir les employés dans le

transfert de leurs apprentissages. C'est dans cette perspective que la force de vente a exprimé son besoin en formations dispensées par l'entreprise.

Il est évident qu'une bonne formation sur les produits et la marque, véhiculée de façon cohérente et efficace, ne peut que favoriser des recommandations crédibles de la part des vendeurs directs notamment sur les réseaux sociaux. Cependant, un manque de formation, de maîtrise des produits et de l'opportunité pourraient engendrer des situations qui **contre-performent** la marque. Ces attitudes peuvent être le fait d'une mauvaise expérience du produit, réelle (un produit peu fonctionnel, une forte déception liée au sentiment de s'être fait avoir, ou un mauvais contact avec les vendeurs représentants de la marque) ou relayée par le contact avec des témoignages négatifs ou une rumeur dévalorisante sur l'entreprise, la marque ou le produit. Elles peuvent aussi être le fruit d'un contexte social particulier où la marque n'est pas assumée par son consommateur ou dénigrée par l'entourage de celui-ci. Enfin, elles peuvent être le résultat du mauvais choix de la marque, comme son association avec des profils jugés dévalorisants pour elle, ou encore un univers culturel jugé incohérent. Il en découle l'extrême importance, pour les marques, de veiller à tous les aspects de leurs manifestations afin de ne pas fournir aux consommateurs des raisons de les contre-performer, et donc d'en faire une mauvaise publicité, tous ces facteurs constituent des éléments qui mènent à une décision de non achat ou de désistement comme l'exprime (F)

*« Il quitte lorsqu'il y a une mauvaise atmosphère marquée par des malentendus dans les groupes, lorsqu'il y a des détournements dans les réseaux ou le manque de suivi, lorsque son besoin n'est pas compris, ou dès le départ, on lui construit des châteaux, on parle de chèques, de grosses sommes à gagner ».*

La frustration du client peut découler aussi de la mauvaise recommandation, comme le déclare Mme (R) : « Une *mauvaise expérience avec le produit à cause de la mauvaise utilisation, surtout les soins de la peau qui sont sensibles. C'est pourquoi, on doit bien expliquer et conseiller le client* ».

### ➤ **Types de formations**

Cet axe vise à décrire la diversification des formations ainsi que l'initiative entretenue par les vendeurs directs dans la transmission des messages sur la marque.

Il s'agit bien des formations sur les produits et l'opportunité de gain. Ces formations sont les plus connues et les plus basiques. Cependant, les résultats montrent certains efforts déployés par quelques entrepreneurs directs afin de transformer ou de développer leurs formations.

Nos observations et nos entrevues dévoilent que les personnes, possédant un niveau d'étude moyen ou élevé, peuvent s'investir dans d'autres types de formation. À titre d'illustration, le tableau 1 visualise que la formation est plus diversifiée quand le niveau des études est plus important. Les vendeurs directs, ayant un Bac + 5, peuvent faire des formations plus élaborées comme sur le business modèle, le système de gain et le recrutement de nouveaux prospects, appelées Step 1 et Step 2 qui sont ordinairement dispensées par le département commercial de la société. Concernant la société Oriflame de vente directe, seule Numéro 1 au Maroc est capable d'assurer une formation nommée Sarpio (Sales and recruitment process in Oriflame) qui est plus consistante et développée, mais ceci n'exclut pas la présence des vendeurs directs plus engagés et armés de la volonté d'apprendre même si leur niveau est limité.

Tableau 1. Croisement matriciel entre Type de formation et niveau des études

	<b>A : Formation sur la communication</b>	<b>B : Formation sur le développement de la personnalité</b>	<b>C : Formation sur les techniques de prospection et de travail</b>	<b>D: Sarpio (Sales and Recruitment process)</b>	<b>E : Step 1 &amp;2</b>
<b>Niveau d'étude = Bac+6</b>	0	0	1	0	1
<b>Niveau des études = Bac+5</b>	1	2	1	0	2
<b>Niveau des études = Bac+4</b>	0	0	0	1	1
<b>Niveau des études = Bac+3</b>	0	0	2	0	1
<b>Niveau des études = Bac+2</b>	0	0	0	0	0
<b>Niveau des études = Bac +1</b>	0	2	0	0	0
<b>Niveau des études = Baccalauréat</b>	0	0	0	0	0
<b>Niveau des études = Niveau bac</b>	0	1	1	0	0
<b>Niveau des études = Primaire</b>	0	0	0	0	0
<b>Niveau des études = Non scolarisée</b>	0	0	0	0	0

En d'autres termes, plus les vendeurs directs indépendants ont une connaissance des produits et de la marque plus ils pourront véhiculer un message cohérent aux clients et ainsi favoriser la vente de leurs produits. Comme le mentionnent Roman, Ruiz et Munuera (2000), il est essentiel que certaines activités de formation soient destinées à outiller le personnel de vente sur le plan des connaissances techniques et que les méthodes pédagogiques et le contenu de formation soient diversifiés pour influencer la performance du personnel de vente. De même, le transfert des apprentissages dépend également des stratégies utilisées avant, pendant et après la formation (Kontoghiorghes, 2014).

L'atmosphère des formations est aussi conséquente : les clients et les non-clients peuvent réagir différemment, car une fois que les gens viennent à une fête et voient l'atmosphère et apprennent à connaître le canal, leurs images et leurs stéréotypes peuvent changer de façon critique. Les travaux empiriques sur la vente directe montrent que les attitudes des clients à l'égard de l'hôtesse d'une fête influencent positivement leurs intentions d'achat (Frenzen et Davis, 1990).

### ➤ Evaluation des formations

Cet axe vise à comprendre si le processus de transfert de l'information est respecté au point d'envisager des évaluations des formations afin d'apporter des mesures correctives et d'amélioration ou si la formation se déroule de façon désorganisée et incontrôlée.

Le diagramme en figure 2 hiérarchise les discours par leur poids en termes de nombre de références encodées.

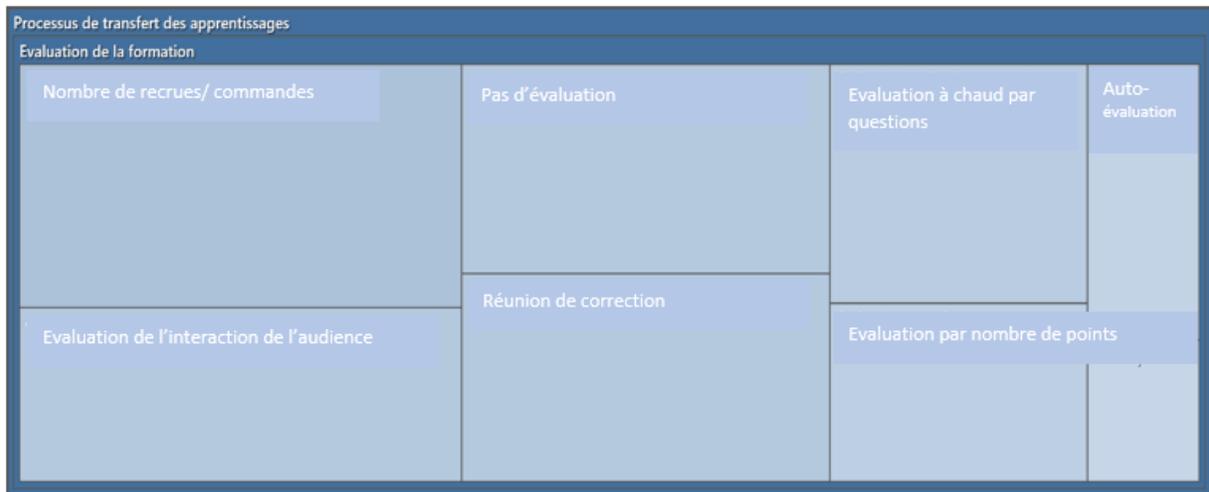


Figure 2. Diagramme hiérarchique du nœud enfant « Evaluation de la formation »

Il est évident que les entrepreneurs directs indépendants évaluent leur formation en termes de nombre de commandes ou de prospects recrutés, comme le mentionne Mme (I.J) : « Pour les formations : j'organise des réunions avec les têtes des groupes pour étudier le nombre des catalogues distribués, le nombre de recrues pour évaluer la qualité de notre formation ». Cette évaluation peut être aussi intuitive à travers l'interaction de l'audience : « Par l'interaction des prospects, ce n'est pas une question du nombre, je peux dispenser une formation à deux personnes et elles deviennent clientes ou recrutées sur place », explique (F.E).

Certains tiennent des réunions de briefing et de discussion des événements dans le but de corriger certaines pratiques et d'améliorer la qualité de la prestation de formation ou de prospection : « A un certain moment, on fait des trainings de la prospection. On sort pour la prospection et j'observe comment mon groupe interagit avec les prospects. Ensuite, on organise des réunions à la société pour discuter le vocabulaire utilisé dans la prospection. Par la suite, nous élaborons un script à suivre. Nous avons compris que la décision du client est irrationnelle, où il y a un chemin neuronal. Dans notre discours, nous respectons le chemin neuronal. On pose des questions et on sait que la réponse est « oui ». Lorsqu'on atteint cinq « oui », on accède à l'inconscient du prospect. La prospection réussit et nous avons eu un taux d'inscrits élevé, mais la conversion, pour qu'ils passent commande, reste une question de la consultante qui explique et qui donne la formation sur les produits et l'opportunité, chose, que je ne peux pas toujours maîtriser ! », explique (A.D). Ceci est confirmé par d'autres interviewés. L'évaluation est faite par la voie des questions ou sur la base des échos, sinon elle n'y a aucune évaluation instaurée après les séances de formation et de prospection.

Quant à l'évaluation, la force de vente n'est pas consciente de son importance et la pratique de façon occasionnelle, intuitive à travers la réaction et l'interaction des prospects, ou estimative par le nombre d'inscrits et de commandes. Or, comme le témoignent Leach et Liu (2005), l'évaluation du transfert des apprentissages est le seul niveau d'évaluation qui facilite la réalisation des objectifs organisationnels.

## **Conclusion**

Il est évident que de nombreux facteurs économiques, sociaux et technologiques ont positionné l'économie de partage comme un phénomène prometteur (Mody et al, 2019). Comme le soulignent (Hagiu et al., 2019), il existe de nombreuses configurations de l'économie de partage et une panoplie d'activités qui s'inscrivent dans son modèle, les regrouper sous une seule catégorie serait improductif

Parmi les grandes manifestations de l'économie du partage, la vente directe traditionnelle et sociale qui repose sur l'interaction entre pairs, médiatisée par les médias sociaux et utilise ces derniers pour "soutenir les interactions sociales et les contributions des utilisateurs pour faciliter les activités l'achat et la vente de produits et de services en ligne et hors ligne" (Wang & Zhang, 2012,).

Aujourd'hui, l'économie de partage implique des craintes en même temps que de grands espoirs, notamment avec le modèle de la vente directe qui puise son inspiration des fondements du paradigme de partage et qui fait toujours preuve de résilience face aux circonstances actuelles.

Ainsi, nous avons montré que les entrepreneurs directs indépendants ne sont pas homogènes et sont différents par leur profil. Aussi avons-nous déterminé les modalités d'approche de ce type de vente. Nous avons constaté par la même occasion que le plus important rôle du vendeur direct est la gestion des relations solides avec les clients et la transmission des connaissances et des apprentissages, ce qui constitue le fondement de la réussite du modèle d'affaires de la vente directe basé sur la recommandation et l'orientation client. Nous avons aussi mis l'accent sur l'usage de la technologie qui élargit les opportunités des entrepreneurs directs indépendants à s'engager auprès des consommateurs au-delà des interactions personnelles et qui prospère grâce à l'utilisation de la technologie par le biais de sites Web de boutiques en ligne, d'appareils mobiles et de réseaux sociaux.

En synthèse, nous pouvons déduire que le processus de transfert des apprentissages n'est pas bien fondé et ne respecte pas rigoureusement les étapes de l'apprentissage. Nous pouvons affirmer également que l'apprentissage se base principalement sur le transfert des messages autour des produits et de l'opportunité de façon incontrôlée et anarchique. De même, cet apprentissage est qualifié de message standard et monotone, dont les efforts d'amélioration et de diversification ne sont entretenus que par certains vendeurs directs disposant d'un niveau d'études considérable ou d'une profonde volonté et motivation.

En effet, le système de la vente directe repose sur le parrainage et la duplication des pratiques. Le transfert de ce qui a été pris à travers les formations dépend de la motivation de l'apprenant et de sa volonté d'accomplissement et d'efficacité personnelle ainsi que de l'encadrement et le soutien qu'il va recevoir. Les entrepreneurs indépendants aspirent la reconnaissance de leurs efforts et de

leurs réalisations. L'image de l'entrepreneur direct indépendant dépend de son message, de son expérience personnelle et de ses compétences communicationnelles en formation.

De plus, le manque de capacité d'utilisation et de manipulation des réseaux sociaux et des applications numériques engendre un socle informationnel incontrôlé, incohérent qui crée de la confusion et entrave l'identification et la confiance à la marque. Le manque de maîtrise des outils digitaux par les vendeurs directs indépendants, contribue à la contre-performance digitale de la marque.

### Références bibliographiques :

- A.Rallet.( 2002). L'économie de proximités : Propos d'étape. Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement. INRA Editions, pp.11-25.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.
- Agnihotri, R., Kothandaraman, P., Kashyap, R., & Singh, R. (2012). Bringing "social" into sales: The impact of salespeople's social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(3), 333-348.
- Amemiya, H., Benezech, D., & Renault, M. (2008). Les circuits courts : Un « monde de commercialisation » interpersonnel ?
- Arnould, E. J., & Wallendorf, M. (1994). Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. *Journal of marketing research*, 31(4), 484-504.
- Attia, A. M., Honeycutt Jr, E. D., & Leach, M. P. (2005). A three-stage model for assessing and improving sales force training and development. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 253-268.
- Baker, Michael J. (1984). *Macmillan Dictionary of Marketing & Advertising*, New York: Nichols Publishing Company.
- Baron, Steve, Barry Davies, & David Swindley (1991). *Dictionary of Retailing*, London: Macmillan Press.
- Bates, E. (2003). Managers as transfer agents. *Improving Learning Transfer in Organizations*. E. Holton et T. Baldwin (dir.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Bernstein, R. A. (1984). *Successful Direct Selling: How to Plan, Launch, Promote and Maintain a Profitable Direct-Selling Company*. Prentice Hall.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: does it truly happen ?. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-297.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105.
- Borel, S., Massé, D., & Demailly, D. (2015). L'économie collaborative, entre utopie et big business. *Esprit*, (7), 9-18.
- Cléret, B. (2013). L'ethnographie comme démarche compréhensive: Immersion dans les dynamiques consommatrices du rap en France. *Recherches qualitatives*.
- Dampérat, M. (2006). Vers un renforcement de la proximité des relations client. *Revue française de gestion*, (3), 115-125.
- Data, I. Q., & Silverman, D. (2011). *A guide to the principles of qualitative research*.
- Donovan, S. A., Bradley, D. H., & Shimabukuru, J. O. (2016). What does the gig economy mean for workers?.

- Ferrell, L., & Ferrell, O. C. (2012). Redirecting direct selling: High-touch embraces high-tech. *Business horizons*, 55(3), 273-281.
- Frenzen, J. K., & Davis, H. L. (1990). Purchasing behavior in embedded markets. *Journal of Consumer Research*, 17(1), 1-12.
- Fu, F. Q., Yi, H., & Zhai, N. (2013). Training to improve new product sales performance: the case of Samsung in China. *Performance Improvement*, 52(5), 28-35.
- Grayson, K. (2007). Friendship versus business in marketing relationships. *Journal of Marketing*, 71(4), 121-139.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2019). The status of workers and platforms in the sharing economy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 28(1), 97-108.
- Hart, Norman A. & John Stapleton (1992). *The Marketing Dictionary*, 4th ed., Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- Héroult-Fournier, C. (2013). Est-on vraiment proche en vente directe ? Typologie des consommateurs en fonction de la proximité perçue dans trois formes de vente : AMAP, Points de vente collectifs et Marchés. *Management Avenir*, (6), 167-184.
- Héroult-Fournier, C., Merle, A., & Prigent-Simonin, A. H. (2012). Comment les consommateurs perçoivent-ils la proximité à l'égard d'un circuit court alimentaire?. *Management Avenir*, (3), 16-33.
- Héroult-Fournier, C., Merle, A., & Prigent-Simonin, A. H. (2014). Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires. *Décisions marketing*, 89-108.
- Holloway, L., Kneafsey, M., Venn, L., Cox, R., Dowler, E., & Tuomainen, H. (2007). Possible food economies: a methodological framework for exploring food production–consumption relationships. *Sociologia ruralis*, 47(1), 1-19.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.
- Kontoghiorghes, C. (2014). A systemic perspective of training transfer. In *Transfer of learning in organizations* Springer, Cham, 65-79.
- Krecielewski, L., & Yakymchuk, E. (2017). Direct selling pioneered the concept of the Sharing Economy. *Entreprendre Innover*, (3), 78-82.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2010). Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 959-984.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285-295.
- Leach, M. P., & Liu, A. H. (2003). Investigating interrelationships among sales training evaluation methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 327-339.
- Lim, L. H. Nowell, B. (2014). Integration of training system: Learning, knowledge, organizational culture and technology. *Transfer of Learning in Organizations*. K. Schneider, Jena, Springer
- Lin, X. (2007). Chinese entrepreneurs in network marketing organizations: a culture-moderated social capital perspective. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(3), 273-288.
- Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2019). Using segmentation to compete in the age of the sharing economy: testing a core-periphery framework. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 199-213.
- Pelham, A. M. (2002). An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 97-109.

- Peterson, R. A., & Albaum, G. (2007). On the ethicality of internal consumption in multilevel marketing. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), 317-323.
- Peterson, R. A., Crittenden, V. L., & Albaum, G. (2019). On the economic and social benefits of direct selling. *Business Horizons*, 62(3), 373-382.
- Ritson, M., & Elliott, R. (1999). The social uses of advertising: an ethnographic study of adolescent advertising audiences. *Journal of Consumer research*, 26(3), 260-277.
- Roman, S., Ruiz, S., & Munuera, J. L. (2002). The effects of sales training on sales force activity. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1344-1366.
- Roussel, J. F. (2011). *Gérer la formation : viser le transfert : repères théoriques : outils pratiques.*
- Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.
- Transrural, D. (2006). « Longue vie au circuit court », dossier spécial, 313 (4).
- Wang, C., & Zhang, P. (2012). The evolution of social commerce: The people, management, technology, and information dimensions. *Communications of the association for information systems*, 31(1), 5.
- Wexley, K. N., & Baldwin, T. T. (1986). Posttraining strategies for facilitating positive transfer: An empirical exploration. *Academy of Management journal*, 29(3), 503-520.
- Wilson, P. H., Strutton, D., & Farris, M. T. (2002). Investigating the perceptual aspect of sales training. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(2), 77-86.