# LE MODELE SOCIO-COGNITIF DE LA MOTIVATION D'ACCOMPLISSEMENT DU VENDEUR EN CONTEXTE BTOC

**Romain FARELLACCI**
**Avignon Université, ·JPEG, Avignon, France**
**Aix Marseille Université, Université de Toulon, CERGAM, Aix-en-Provence, France**

## Résumé :

Notre communication montre que l'état d'esprit (croyance sur la nature de la capacité de vente) du commercial influence positivement le but de maîtrise (but motivationnel à développer ses compétences) et influence négativement le but d'évitement de la performance (but motivationnel à éviter la démonstration d'une incompétence aux autres). De plus, le but de maîtrise influence positivement les comportements orienté client et de vente adaptative ; le but d'évitement de la performance influence négativement ces deux comportements. Nous soulignons également le rôle modérateur du grit (persévérance dans la poursuite d'objectifs à long terme) dans la relation positive entre l'état d'esprit et le but de maîtrise.

**Mots-clés :** état d'esprit, grit, motivation, buts d'accomplissement, commercial, orientation client, vente adaptative.

# THE SOCIO-COGNITIVE MODEL OF SALESPERSON ACHIEVEMENT MOTIVATION IN A B2C CONTEXT

## Abstract :

Our paper shows that the salesperson's mindset (belief about the nature of the selling ability) positively influences the mastery goal (motivational goal to develop competences) and negatively influences the performance avoidance goal (motivational goal to avoid demonstrating incompetence to others). Moreover, the mastery goal positively influences customer-oriented and adaptive selling behaviors ; the performance avoidance goal negatively influences both behaviors. We also highlight the moderating role of grit (perseverance in pursuing long-term goals) in the positive relationship between mindset and mastery goal.

**Keywords :** mindset, grit, motivation, achievement goals, salesperson, customer orientation, adaptive selling.

**Résumé managérial :**

Les vendeurs peuvent connaître d'importants échecs et défis avec la montée en puissance du pouvoir et de la compétence du consommateur, le développement des modes de consommation (showrooming, cross-canal, etc.) et l'évolution des méthodes et techniques de vente (Lemon & Verhoef, 2016; Singh et al., 2019). Ils peuvent être confrontés à une modification de leurs missions face au digital et à la technologie. De même qu'ils sont exposés à une connaissance toujours plus intense d'un consommateur devenu sachant. Le vendeur doit faire face à une surcharge d'information et de connaissance induite par les nouveaux comportements de consommation, la digitalisation des points de vente et l'évolution de son rôle (expliquer le digital au client, etc.). Le vendeur se retrouve ainsi dans un environnement où la compétence devient un élément central de son travail. Dans cette optique, nous souhaitons appliquer le modèle socio-cognitif de la motivation de Dweck (Dweck, 1986, 2000, 2017) dans lequel l'état d'esprit (croyance sur la nature de la capacité de vente) influence les buts d'accomplissement (but motivationnel à développer ses compétences ou à éviter la démonstration d'une incompétence aux autres), qui influenceront à leur tour les comportements des individus. Ce modèle est l'un des modèles de la motivation le plus appliqué dans l'éducation et le sport (Cury et al., 2006; Sarrazin et al., 1996), mais aucune recherche en ressources humaines et en marketing n'a été entreprise au sein d'un pays francophone. De plus, il est important de souligner que le concept d'état d'esprit est aujourd'hui employé par des entreprises comme Microsoft, Nokia ou encore Hewlett-Packard. L'objectif de notre communication est de déterminer dans un contexte de vente (1) l'influence de l'état d'esprit sur le but de maîtrise (but motivationnel à développer ses compétences) et le but d'évitement de la performance (but motivationnel à éviter la démonstration d'une incompétence aux autres) ; (2) l'influence de ces deux buts sur les comportements orienté client et de vente adaptative ; (3) le rôle du grit (persévérance dans la poursuite d'objectifs à long terme) dans le modèle. Pour répondre à ces objectifs, nous avons diffusé un questionnaire d'avril à juin 2021 sur LinkedIn, et nous avons obtenu les réponses de 300 commerciaux francophones commercialisant des produits high-tech en BtoC.

Nos résultats montrent que l'état d'esprit du vendeur détermine ses buts de maîtrise qui le motivent à apprendre, à appliquer l'apprentissage aux situations de réussite et à recevoir des retours d'information indispensables à son amélioration. Le but de maîtrise influence positivement les comportements prédicteurs d'expérience client (comportements orienté client et de vente adaptative). Nous conseillons aux entreprises de mettre en œuvre un parcours de professionnalisation et de coaching du vendeur afin qu'il soit en mesure de répondre aux nouvelles compétences nécessaires de l'expérience client et de l'évolution des attentes des clients. Pour cela, les entreprises doivent développer l'état d'esprit du vendeur. Les entreprises devraient prendre contact avec des organismes reconnus dans la formation de l'état d'esprit en entreprise comme le Growth Mindset Institut. Ensuite, les managers doivent se concentrer sur les processus et non pas seulement sur les résultats : il est en effet très important que les managers ne louent pas les vendeurs pour leurs capacités et leurs talents mais pour les efforts et les stratégies qu'ils utilisent pour améliorer leur performance. Les managers et les vendeurs doivent comprendre l'importance d'essayer de nouvelles stratégies lorsque celles qu'ils utilisent ne fonctionnent pas. Ils doivent aussi inciter les vendeurs à demander de l'aide lorsque cela est nécessaire. C'est ce processus que les managers doivent valoriser : le travail acharné, l'essai de nouvelles stratégies et la recherche de l'avis des autres. Par ailleurs, nous montrons pour la première fois le rôle modérateur du grit (persévérance dans la poursuite d'objectifs à long terme). Le grit peut se développer (Duckworth, 2016) et les managers doivent pour cela développer quatre éléments auprès de leurs commerciaux : (1) l'intérêt et le sens dans le travail, (2) le goût des défis à relever et la volonté de progresser, (3) la conviction de faire œuvre utile (répondre à un intérêt personnel tout en contribuant au bien-être d'autrui), (4) l'espoir et la volonté de persévérer en cas de doute, de difficulté ou d'échec.

**LE MODELE SOCIO-COGNITIF DE LA MOTIVATION D'ACCOMPLISSEMENT DU VENDEUR EN CONTEXTE BTOC**

# 1. Introduction

Les commerciaux sont confrontés à de nombreux défis comme la compétence du client, le développement des modes de consommation (showrooming, cross-canal, etc.) et à l'évolution des techniques de vente à l'ère du digital (Lemon & Verhoef, 2016; Singh et al., 2019). Afin de comprendre l'adaptation du commercial à cet environnement complexe, nous proposons d'appliquer le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck (Dweck, 2000; Dweck & Leggett, 1988), comprenant la théorie de l'état d'esprit et celle des buts d'accomplissement. Ce modèle est l'un des modèles de la motivation le plus appliqué dans l'éducation et le sport (Cury et al., 2006; Sarrazin et al., 1996), mais aucune recherche en ressources humaines et en marketing n'a été entreprise au sein d'un pays francophone. Pourtant, les chercheurs ont montré que les résultats des deux théories pouvaient être différents en fonction des cultures (Liu, 2021; Van Yperen et al., 2014). De plus, aucune recherche n'a étudié les effets du but d'évitement de la performance sur les comportements orienté client et de vente adaptative ; comportements pourtant déterminants dans l'expérience client (Jayawardhena & Farrell, 2011; Román & Iacobucci, 2010). L'objectif de notre communication est de déterminer (1) l'influence de l'état d'esprit de la capacité de vente sur le but de maîtrise et le but d'évitement de la performance ; (2) l'influence de ces deux buts sur les comportements orienté client et de vente adaptative ; (3) le rôle du grit dans le modèle.

# 2. Revue de littérature et cadre théorique

### *2.1. Le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement*

Plusieurs auteurs (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988) montrent que les individus peuvent se référer à deux états d'esprit distincts concernant leurs capacités (capacité sportive, capacité de vente, etc.) : l'état d'esprit de croissance et l'état d'esprit fixe[1]. Les états d'esprit sont des croyances (conscientes ou non) qui affectent fortement ce que les individus veulent et le fait qu'ils réussissent ou non à l'obtenir (Dweck, 2017). L'état d'esprit de croissance est la croyance qu'une capacité est malléable, contrôlable, pouvant augmenter dans le temps, alors que l'état d'esprit fixe est la croyance qu'une capacité est fixe, non contrôlable (Dweck, 2017). L'état d'esprit de croissance est fondé sur la croyance que les capacités sont des caractéristiques que les individus peuvent cultiver par leurs efforts. Ces derniers considèrent que, bien que les personnes puissent être différentes par leurs talents et leurs aptitudes initiales, leurs intérêts ou leur tempérament, chacune d'entre elles peut changer et se développer par le travail et l'expérience. La croyance des individus dans le fait que leurs qualités sont fixes crée un besoin impérieux de faire ses preuves, encore et toujours. Suite à un échec, les individus dotés d'un état d'esprit fixe verraient ce qui s'est produit comme une mesure directe de leur compétence et de leur valeur. Selon la théorie de l'état d'esprit, les individus avec un état d'esprit fixe par rapport à un état d'esprit de croissance, sont plus intéressés à prouver et valider leurs capacités et leurs compétences que de les améliorer : ils sont ainsi plus vulnérables dans la mesure où ils se découragent facilement suite à leurs erreurs et à leurs échecs. Il est important de noter que les états d'esprit sont spécifiques à un domaine (personnalité, intelligence, capacité de vente, etc.)

[1] Comme l'expliquent Rattan et Ozgumus (2019), les termes *« état d'esprit fixe »* et *« état d'esprit de croissance »* sont utilisés dans la littérature pour des raisons pratiques. En réalité, les individus détiennent un état d'esprit qui se situe quelque part dans le continuum qui évalue la malléabilité de leur capacité. Ces termes font donc référence aux individus qui se dirigent davantage d'un côté de l'échelle du continuum.

(Grant et al., 2018). Alors qu'une personne peut posséder un état d'esprit fixe en matière d'intelligence (c'est-à-dire avoir la croyance que l'intelligence est immuable), elle peut également avoir une vision progressive de la personnalité (c'est-à-dire que la personnalité est modifiable) (Dweck, 2000, 2017) : par exemple, l'état d'esprit sur l'intelligence entre en jeu quand les situations impliquent des habiletés mentales ; et l'état d'esprit sur la personnalité intervient dans les situations qui impliquent les caractéristiques personnelles des individus. En d'autres termes, les croyances sur la capacité dans un domaine ne se répercutent pas dans d'autres domaines : ainsi, de très nombreuses recherches ont adapté les mesures de l'état d'esprit à un domaine ou à un attribut particulier.

Selon le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck et des autres auteurs ayant contribué à ce modèle (Cury et al., 2006; Yeager et al., 2019), l'état d'esprit a une influence sur les buts d'accomplissement ; ces buts entraînant des réactions et des comportements particuliers (Cury et al., 2006; Elliot et al., 2017). Certains auteurs en psychologie (Dweck, 1986; Elliott & Dweck, 1988) ont conceptualisé la motivation en termes de buts poursuivis par des individus dans des situations d'accomplissement (situation où la compétence est mise en jeu) : un but de maîtrise consistant à chercher à développer ses compétences ; un but de performance dans lequel l'individu cherche à obtenir des jugements favorables sur sa compétence ou à éviter des jugements négatifs sur celle-ci (Dweck, 1986). En vente, ces buts ont été conceptualisés identiquement avec deux facteurs dans les travaux fondateurs (Sujan et al., 1994). Des auteurs dans l'éducation (Elliot & Harackiewicz, 1996; Vandewalle, 1997) ont proposé de faire évoluer la conceptualisation des buts avec une distinction entre un but d'approche de la performance et un but d'évitement de la performance. Vandewall (1997) définit le but d'approche de la performance comme *« le désir de prouver sa compétence et d'obtenir des jugements favorables à ce sujet »* (p.1000), et le but d'évitement de la performance comme *« le désir d'éviter de réfuter sa compétence et d'éviter les jugements négatifs à son sujet »* (p.1000). A partir de cette refonte conceptuelle de la théorie, peu de chercheurs en vente ont considéré le but d'évitement de la performance (par exemple Chen et al., 2015; Porath & Bateman, 2006). Aucune recherche en marketing et en vente n'a étudié les effets du but d'évitement de la performance sur des comportements déterminants dans l'expérience client (Jayawardhena & Farrell, 2011; Román & Iacobucci, 2010), les comportements orienté client et de vente adaptative. En accord avec Novell et al. (2016), nous n'intégrerons dans notre modèle que les buts de maîtrise et d'évitement de la performance.

En vente BtoB, Novell et al. (2016) montrent que l'état d'esprit de croissance du commercial est un prédicteur positif du but de maîtrise. Ce lien est aussi confirmé dans l'éducation et le sport (Chen & Wong, 2015; Karlen et al., 2019). Ainsi, nous proposons l'hypothèse **H1** : l'état d'esprit de la capacité de vente du commercial est lié positivement au but de maîtrise. En vente BtoB, Novell et al. (2016) ont observé que l'état d'esprit de croissance est un prédicteur négatif du but d'évitement de la performance. Dans l'éducation et le sport, plusieurs chercheurs (Cury et al., 2006; Karlen et al., 2019) ont également montré ce lien. Ainsi, nous proposons l'hypothèse **H2** : l'état d'esprit de la capacité de vente du commercial est lié négativement au but d'évitement de la performance. Des recherches ont souligné qu'un but de maîtrise influence positivement les comportements de vente adaptative (Goad & Jaramillo, 2014; Sujan et al., 1994) et orienté client (Goad & Jaramillo, 2014; Harris et al., 2005). Ainsi, au regard de l'ensemble de ces éléments théoriques, nous posons les hypothèses suivantes :

**H3** : le but de maîtrise du commercial est lié positivement au comportement orienté client.
**H4** : le but de maîtrise du commercial est lié positivement au comportement de vente adaptative.

Bien que les relations entre le but d'évitement de la performance du commercial et son comportement de vente adaptative ne soient pas testées dans la littérature, ce but est toujours associé à des comportements inadaptés (Van Yperen & Orehek, 2013; Vandewalle et al., 2019).

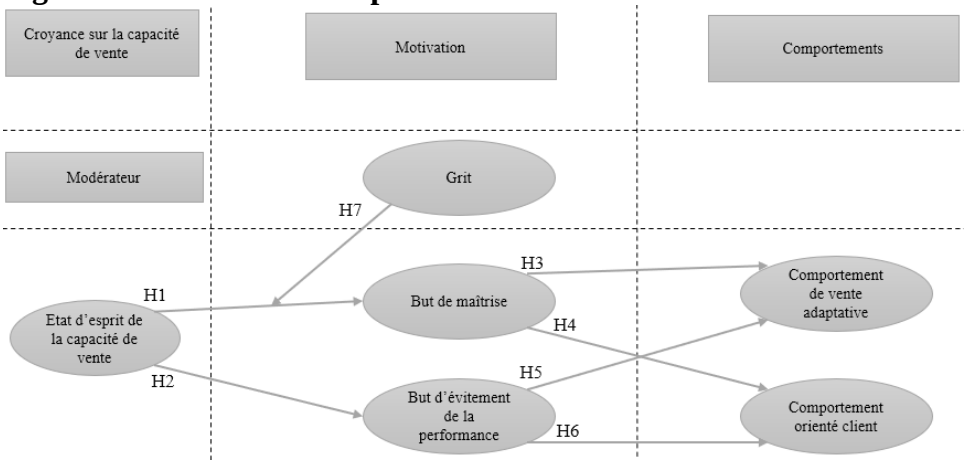
Ainsi, nous supposons que ce but aura une incidence négative sur les comportements de vente adaptative et orienté client et nous posons les hypothèses suivantes :

**H5** : le but d'évitement de la performance du commercial est lié négativement au comportement de vente adaptative.
**H6** : le but d'évitement de la performance du commercial est lié négativement au comportement orienté client.

*2.2. Le grit : un modérateur dans le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement*

Rattan & Ozgumus (2019) notent qu'il est nécessaire de déterminer des modérateurs dans le modèle socio-cognitif de la motivation d'accomplissement de Dweck. Nous proposons le grit comme modérateur entre l'état d'esprit et le but de maîtrise, le grit étant une variable de plus en plus utilisée dans les recherches en ressources humaines (Jordan et al., 2019) et en vente (Dugan et al., 2019; Epler & Leach, 2021). Nous avons fait ce choix car le commercial doit manifester aujourd'hui une forte persévérance notamment face à des clients compétents et exigeants, et avoir une vision sur le long terme dans ses relations avec les clients. Le grit est défini dans la littérature comme *« la persévérance et la passion dans la poursuite d'objectifs à long terme »* (Duckworth et al., 2007, p. 1087) ; il est composé de deux sous-dimensions : *« cohérence de l'intérêt»* et *« persévérance de l'effort »*. En accord avec la majorité des recherches en vente, nous nous intéresserons uniquement à la dimension *« persévérance de l'effort »* et nous garderons le terme de grit (Dugan et al., 2019; Epler & Leach, 2021). Nous considérons que le grit peut avoir un effet modérateur entre l'état d'esprit du commercial et le but de maîtrise, de sorte que lorsque les commerciaux ont un niveau élevé d'état d'esprit de la capacité de vente et un grit élevé (versus faible), ils adopteront un but de maîtrise plus élevé. L'hypothèse théorique selon laquelle l'état d'esprit de croissance améliore le grit a été largement discutée (Duckworth, 2016; Dweck et al., 2014). Des recherches dans l'éducation ont confirmé le lien positif entre l'état d'esprit de croissance et le grit (Hudson et al., 2020; Kim & Thompson, 2020). La dimension *« persévérance de l'effort »* du grit est reliée positivement à l'état d'esprit de croissance (Lam & Zhou, 2020; Tang et al., 2019). Par ailleurs, nous constatons également que la dimension *« persévérance des efforts »* du grit est également liée positivement au but de maîtrise (Karlen et al., 2019). L'état d'esprit de croissance du commercial l'incite à faire face aux défis, à ne pas abandonner devant une tâche difficile et à ne pas se préoccuper de ses erreurs. Ainsi, nous proposons l'hypothèse **H7** : le grit est un modérateur dans la relation positive entre l'état d'esprit de la capacité de vente et le but de maîtrise, de sorte que, lorsque les commerciaux ont un état d'esprit de la capacité de vente élevé (versus faible) et un grit élevé (versus faible), ils adopteront un but de maîtrise plus élevé.

**Figure 1 : Le modèle conceptuel de la recherche**



## 3. Méthodologie

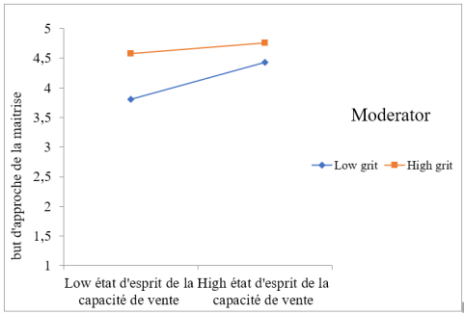
Nous avons diffusé notre questionnaire d'avril à juin 2021 sur LinkedIn, et nous avons obtenu les réponses de 300 commerciaux francophones commercialisant des produits high-tech en BtoC. Notre questionnaire a été élaboré à l'aide de la plateforme LimeSurvey. Préalablement, nous avons effectué un prétest du questionnaire, étape importante pour s'assurer que les personnes comprennent bien les questions. Nous avons envoyé le questionnaire à un échantillon de convenance de 15 personnes. Nous avons également transmis le questionnaire à un expert en vente sur le terrain et à un professeur en marketing spécialiste en management de la force de vente afin de nous assurer que ce document était compréhensible et adapté à une population commerciale. Le temps requis pour remplir les questionnaires était d'environ 10 minutes. Aucune remarque complémentaire n'a été signalée de la part des répondants.

Pour tester nos hypothèses, nous avons choisi la méthode de modélisation par les équations structurelles, sauf pour l'hypothèse de notre modérateur qui a été testée au moyen de régressions avec le process v4.0 de Hayes (2018). Nous avons adapté l'échelle de l'état d'esprit de Dweck (2000) (4 items) (alpha de Cronbach : 0,837) à un contexte de vente. Nous avons choisi l'échelle de Harris et al. (2005) (5 items) (alpha de Cronbach : 0,811) pour le but de maîtrise, l'échelle de Vandewall (1997) (4 items) (alpha de Cronbach : 0,856) pour le but d'évitement de la performance, l'échelle de Robinson et al. (2002) (4 items) (alpha de Cronbach : 0,859) pour le comportement de vente adaptative, l'échelle de Hughes et al. (2019) (4 items) (alpha de Cronbach : 0,840) pour le comportement orienté client, l'échelle de Duckwoth et al. (2007) (6 items) (alpha de Cronbach : 0,72) pour le grit (dimension *« persévérance de l'effort »*). Ces instruments de mesure ont fait l'objet d'une procédure de traduction (Vallerand, 1989).

## 4. Résultats

En référence à plusieurs auteurs (Awang, 2012; Hair et al., 2010; Hu et Bentler, 1998), les indices de notre modèle sont satisfaisants (CMIN/DF = 1,918 ; RMSEA = 0,055; CFI = 0,952). Nous pouvons dire que l'état d'esprit de la capacité de vente influence positivement le but de maîtrise ($\beta = 0{,}463$ ; $p < 0{,}001$) et influence négativement le but d'évitement de la performance ($\beta = -0{,}252$ ; $p < 0{,}001$). Nous pouvons donc valider les hypothèses 1 et 2. Nous pouvons dire que le but de maîtrise influence positivement les comportements orienté client et de vente adaptative ($\beta = 0{,}499$ ; $p < 0{,}001$ ; et $\beta = 0{,}470$ ; $p < 0{,}001$) ; le but d'évitement de la performance influence négativement ces deux derniers comportements ($\beta = - 0{,}176$ ; $p < 0{,}01$ ; et $\beta = - 0{,}135$ ; $p < 0{,}05$). Nous pouvons alors valider les hypothèses 3, 4, 5 et 6. Enfin, nous pouvons dire que le grit est un modérateur dans la relation positive entre l'état d'esprit de la capacité de vente et le but de maîtrise ($\beta = - 0{,}112$ ; $p < 0{,}001$). Plus précisément, en regardant le graphique d'interprétation (figure 2), un commercial avec un état d'esprit de la capacité de vente élevé (versus faible) sera plus susceptible d'adopter un but de la maîtrise élevé à des niveaux de grit élevés (versus faibles). Nous validons donc l'hypothèse 7.

**Figure 2 : Le graphique d'interprétation du grit comme modérateur entre l'état d'esprit et le but de maîtrise**



## 5. Conclusion

Notre contribution est tout d'abord d'avoir montré que dans un contexte de vente BtoC francophone l'état d'esprit du commercial influence positivement le but de maîtrise et influence négativement le but d'évitement de la performance. Cela confirme les résultats de la seule recherche en vente BtoB (Novell et al., 2016), dans l'éducation et le sport (Chen & Wong, 2015; Cury et al., 2006; Karlen et al., 2019). Nos résultats montrent aussi pour la première fois dans un contexte francophone de vente BtoC que le but de maîtrise influence positivement les comportements orienté client et de vente adaptative ; et que le but d'évitement de la performance influence négativement ces deux derniers comportements. Il était aussi important de confirmer la recherche de Novell et al. (2016) dans un contexte francophone, les résultats de la théorie de l'état d'esprit et de celle des buts d'accomplissement pouvant être différents en fonction des cultures (Costa & Faria, 2018; Liu, 2021). Par ailleurs, nous montrons pour la première fois le rôle modérateur du grit.

Cette recherche a des implications managériales pour les entreprises. Nous les encourageons à développer l'état d'esprit de croissance de leurs commerciaux, qui permettra l'adoption par le commercial d'un but de maîtrise, entraînant par conséquence des niveaux d'orientation client et de vente adaptative élevés. Les entreprises doivent aussi former les managers à l'état d'esprit de croissance, et également s'assurer que les managers et les commerciaux aient le bon état d'esprit lors de recrutements. Il est essentiel que les managers croient à la possibilité de développement des capacités de vente pour pouvoir transmettre cette croyance à leurs commerciaux. Le concept d'état d'esprit représente des enjeux managériaux majeurs : en effet, l'état d'esprit n'étant pas un trait de personnalité, de nombreux chercheurs ont modifié l'état d'esprit des individus lors d'expérimentations, dans des interventions à long terme et grâce à des programmes de formation (par exemple Novell et al., 2016 ; Yeager et al., 2019). Pour développer l'état d'esprit de croissance en leur sein, les entreprises doivent alors mettre en œuvre des programmes d'intervention et de formation sur ce sujet au bénéfice des cadres concernés. Les entreprises devraient prendre contact avec des organismes reconnus dans la formation de l'état d'esprit en entreprise comme le Growth Mindset Institut. Ensuite, les managers doivent se concentrer sur les processus et non pas seulement sur les résultats : il est en effet très important que les managers ne louent pas les vendeurs pour leurs capacités et leurs talents mais pour les efforts et les stratégies qu'ils utilisent pour améliorer leur performance (Dweck, 2017). Les managers et les vendeurs doivent comprendre l'importance d'essayer de nouvelles stratégies lorsque celles qu'ils utilisent ne fonctionnent pas : ils ne doivent pas employer, simplement et avec plus d'effort, la même stratégie inefficace. Les managers doivent aussi inciter les vendeurs à demander de l'aide lorsque cela est nécessaire. C'est ce processus que les managers doivent valoriser : le travail acharné, l'essai de nouvelles stratégies et la recherche de l'avis des autres. Nous recommandons aussi aux entreprises l'instauration d'un climat d'apprentissage. Le grit peut se développer (Duckworth, 2016) et les managers doivent pour cela développer quatre éléments auprès de leurs commerciaux : (1) l'intérêt et le sens dans le travail, (2) le goût des défis à relever et la volonté de progresser, (3) la conviction de faire œuvre utile (répondre à un intérêt personnel tout en contribuant au bien-être d'autrui), (4) l'espoir et la volonté de persévérer en cas de doute, de difficulté ou d'échec.

Enfin, il est nécessaire de continuer les recherches sur l'état d'esprit et les buts d'accomplissement dans un contexte de vente et/ou de service en montrant leur(s) relation(s) avec d'autres concepts déterminants comme la motivation intrinsèque ou bien encore le stress au travail. Par ailleurs, des recherches doivent être poursuivies pour déterminer les antécédents de l'état d'esprit dans un contexte de vente/service : en effet, à notre connaissance, aucune recherche en vente/service, et plus largement en gestion des ressources humaines, n'a étudié les antécédents de l'état d'esprit. A ce titre, il pourrait être intéressant de tester quantitativement l'influence de l'état d'esprit des managers sur l'état d'esprit de leurs forces de vente.

## Bibliographie


Awang, Z. (2012). *Structural equation modeling using AMOS graphic*. Penerbit Universiti Teknologi MARA.

Chen, A., Peng, N., & Hung, K. (2015). Strategic management of salespeople when promoting new products: Moderating effects of sales-related organizational psychological climate. *European Journal of Marketing*, *49*(9/10), 1616-1644.

Chen, W.-W., & Wong, Y.-L. (2015). Chinese mindset: Theories of intelligence, goal orientation and academic achievement in Hong Kong students. *Educational Psychology*, *35*(6), 714-725.

Costa, A., & Faria, L. (2018). Implicit theories of intelligence and academic achievement: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1-16.

Cury, F., Elliot, A., Da Fonseca, D., & Moller, A. (2006). The social-cognitive model of achievement motivation and the 2X2 achievement framework. *Journal of personality and social psychology*, *90*, 666-679.

Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance*. Scribner/Simon & Schuster.

Duckworth, A., Peterson, C., Matthews, M., & Kelly, D. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, *92*, 1087-1101.

Dugan, R., Hochstein, B., Rouziou, M., & Britton, B. (2019). Gritting their teeth to close the sale: The positive effect of salesperson grit on job satisfaction and performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *39*(1), 81-101.

Dweck, C., Murphy, M., Chatman, J., & Kray, L. (2014). Talent: How companies can profit from a « growth mindset ». *Harvard Business Review*, *92*(11), 28-29.

Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, *41*(10), 1040-1048.

Dweck, C. S. (2000). *Self-theories: Their role in motivation, personality, and development*. Psychology Press.

Dweck, C. S. (2017). *Mindset: Changing the way you think to fulfil your potential*. Robinson.

Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological Review*, *95*(2), 256-273.

Elliot, A., & Harackiewicz, J. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *70*, 461-475.

Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2017). Competence and motivation: Theory and application. In A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Éds.), *Handbook of competence and motivation: Theory and application* (p. 3-8). The Guilford Press.

Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, *54*(1), 5-12.

Epler, R. T., & Leach, M. P. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, *95*, 114-127.

Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: a meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, *34*(4), 285-301.

Grant, H., Slaughter, M., & Derler, A. (2018). 5 Mistakes Companies Make About Growth Mindsets. Harvard Business Review.

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson Education.

Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *33*(1), 19-35.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. The Guilford Press.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods, 3*(4), 424-453.

Hudson, M. D. M., Spaulding, L. S., & Jones, L. E. (2020). Growing grit to produce doctoral persistence. *International Journal of Doctoral Studies, 15*, 705-736.

Hughes, D. E., Richards, K. A., Calantone, R., Baldus, B., & Spreng, R. A. (2019). Driving in-role and extra-role brand performance among retail frontline salespeople: Antecedents and the moderating role of customer orientation. *Journal of Retailing, 95*(2), 130-143.

Jayawardhena, C., & Farrell, A. (2011). Effects of retail employees' behaviours on customers' service evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management, 39*, 203-217.

Jordan, S., Wihler, A., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2019). The roles of grit in human resources theory and research. In M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben (Éds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 37, p. 53-88). Emerald Publishing Limited.

Karlen, Y., Suter, F., Hirt, C., & Maag Merki, K. (2019). The role of implicit theories in students' grit, achievement goals, intrinsic and extrinsic motivation, and achievement in the context of a long-term challenging task. *Learning and Individual Differences, 74*, 1-12.

Kim, K., & Thompson, J. (2020). A structural relationship among growth mindset, academic grit, and academic burnout as perceived by korean high school students. *Universal Journal of Educational Research, 8*, 4009-4018.

Lam, K., & Zhou, M. (2020). A serial mediation model testing growth mindset, life satisfaction, and perceived distress as predictors of perseverance of effort. *Personality and Individual Differences, 167*.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.

Liu, W. C. (2021). Implicit Theories of Intelligence and Achievement Goals: A Look at Students' Intrinsic Motivation and Achievement in Mathematics. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-12.

Novell, C. A., Machleit, K. A., & Sojka, J. Z. (2016). Are good salespeople born or made? A new perspective on an age-old question: implicit theories of selling ability. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 36*(4), 309-320.

Porath, C., & Bateman, T. (2006). Self-regulation: From goal orientation to job performance. *The Journal of applied psychology, 91*, 185-192.

Rattan, A., & Ozgumus, E. (2019). Embedding mindsets in context: Theoretical considerations and opportunities for studying fixed-growth lay theories in the workplace. *Research in Organizational Behavior, 39*, 100127.

Robinson, L., Marshall, G. W., Moncrief, W. C., & Lassk, F. G. (2002). Toward a shortened measure of adaptive selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 22*(2), 111-118.

Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(3), 363-382.

Sarrazin, P., Biddle, S., Famose, J. P., Cury, F., Fox, K., & Durand, M. (1996). Goal orientations and conceptions of the nature of sport ability in children: A social cognitive approach. *British Journal of Social Psychology, 35*(3), 399-414.

Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Meunier-FitzHugh, K. L., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling & Sales Management, 39*(1), 2-22.

Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, *58*(3), 39-52.

Tang, X., Wang, M.-T., Guo, J., & Salmela-Aro, K. (2019). Building grit: The longitudinal pathways between mindset, commitment, grit, and academic outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, *48*(5), 850-863.

Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, *30*(4), 662-680.

Van Yperen, N., & Orehek, E. (2013). Achievement goals in the workplace: conceptualization, prevalence, profiles, and outcomes. *Journal of Economic Psychology*, *38*, 71-79.

Van Yperen, N. W., Blaga, M., & Postmes, T. (2014). A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PLOS ONE*, *9*(4), 1-16.

Vandewalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, *57*(6), 995-1015.

Vandewalle, D., Nerstad, C., & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *6*, 115-144.

Yeager, D., Hanselman, P., Walton, G., Murray, J., Crosnoe, R., Muller, C., Tipton, E., Schneider, B., Hulleman, C., Hinojosa, C., Paunesku, D., Romero, C., Flint, K., Roberts, A., Trott, J., Iachan, R., Buontempo, J., Yang, S., Carvalho, C., & Dweck, C. (2019). A national experiment reveals where a growth mindset improves achievement. *Nature*, *573*, 1-6.