

LE STRESS DES VENDEUSES DANS UN CONTEXTE DE PAYS ÉMERGENT : ENTRE MÉPRIS ET MARGINALISATION

Face aux profonds changements de leur environnement socio-économique, les entreprises sont de plus en plus préoccupées par leur réussite et leur performance. Cet état de fait, qui était autrefois l'apanage des sociétés développées, se vérifie de plus en plus dans les pays émergents. C'est dans cette logique que les managers de la force de vente exigent de leurs vendeurs davantage de performance. Or, la performance a un prix : le stress professionnel. Cet article a pour objectif de mettre en évidence des stressseurs spécifiques ; une étude qualitative, réalisée auprès de 38 vendeurs de prêt-à-porter tunisiens a permis d'identifier des stressseurs spécifiques à un contexte de pays émergent : la relation particulière qu'entretient le vendeur avec le client, son manque de professionnalisme et son incompréhension du métier et, enfin, le sentiment d'avoir un métier qui le marginalise.

Par Lamia **HECHICHE-SALAH***, Mourad **TOUZANI**** et Asma **AYARI*****

De profonds changements ont affecté les marchés et les comportements des clients. Ceux-ci, de mieux en mieux informés, sont désormais exigeants en matière de prix, de qualité des produits, de services annexes et d'accueil dans les magasins. La vente devient donc une phase critique pour la réussite et le développement de l'entreprise (CHARRON et HERMEL, 2002). Pivot central de cette fonction, les vendeurs occupent une position stratégique dans l'entreprise ; ils jouent un rôle très important dans la réalisation de ses objectifs et de ses straté-

gies. Les mutations de l'environnement ont ainsi généré de nouvelles responsabilités pour le vendeur. Ce dernier n'est plus considéré uniquement comme un preneur d'ordre ou comme une personne qui

*Enseignant-chercheur, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Tunis.

** Enseignant-chercheur, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.

*** Chercheur, École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales de Tunis.

informe le client. Sa fonction s'étend au-delà du simple acte de vente : il devient le principal acteur de la veille stratégique de l'entreprise (KNIGHT *et al.*, 2007).

L'importance stratégique des vendeurs conduit les entreprises à exiger d'eux davantage de performance. Cependant, cette performance a un prix : le stress professionnel. Plus que toute autre catégorie socioprofessionnelle, les vendeurs sont touchés par le stress. Or, celui-ci réduit considérablement la performance des vendeurs (BEHRMAN et PERREAULT, 1984). L'entreprise est alors appelée à comprendre les sources de ce stress, afin d'assurer le bien-être physique et psychique de ses vendeurs, qui vivent aujourd'hui un état d'anxiété et de stress (LOW *et al.*, 2001). Cela est particulièrement vrai pour le vendeur tunisien qui exerce dans le secteur du prêt-à-porter. L'environnement dans lequel celui-ci évolue est depuis quelques années en pleine mutation. De nombreuses enseignes internationales du prêt-à-porter, telles que Benetton, Celio, Etam, Mango, Manoukian, Morgan, Sinéquanone, Zara, etc. se sont récemment implantées en Tunisie, et cela a eu des répercussions directes sur le comportement du client. Celui-ci est en effet de plus en plus informé et exigeant. Il est donc important, pour les managers de la force de vente, de mieux connaître les facteurs explicatifs du stress chez les vendeurs. Cette recherche permettra de réfléchir, à partir des sources de stress identifiées, aux mesures à adopter afin de le réduire.

LE STRESS : SOURCE DE NUISANCE OU SAINÉ RÉACTION ?

L'analyse du stress a suscité l'intérêt de nombreuses disciplines scientifiques, dont, notamment, la biologie, la physiologie, la médecine, la sociologie et l'anthropologie. En gestion, plusieurs modèles sont proposés pour expliquer le stress. Le modèle interactionniste, développé par FRIEDMAN et ROSENMAN (1974), porte sur les différences individuelles face au stress. FRENCH *et al.* (1974) ont formulé une théorie du stress professionnel fondée sur le concept d'adéquation entre la personne et son environnement. Le modèle bidimensionnel de KARASEK (1979) en est assez proche, avec une conception du stress en termes de déséquilibre entre les exigences et les ressources. Il conclut à la nécessité de donner plus de latitude de décision à ceux qui en ont peu et qui subissent des contraintes élevées, afin de les rendre plus efficaces. KARASEK et THEORELL (1990) montrent que cette situation peut être mieux supportée si la personne est soutenue par son entourage professionnel. LAZARUS et FOLKMAN (1984) considèrent l'état de stress comme une représentation interne d'une transaction particulière et problématique entre l'individu et l'environne-

ment. Face à une situation stressante, l'individu procède instantanément à son évaluation de manière subjective. Enfin, le modèle de SIEGRIST (1996) considère que l'état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre les efforts qu'une personne accepte de fournir dans son travail et les récompenses qu'elle reçoit en retour.

La personnalité, l'expérience et le lieu de contrôle peuvent rendre une situation stressante pour certains, et non stressante pour d'autres. Le facteur personnalité a fait l'objet de nombreuses recherches. Deux types de comportements semblent accentuer ou, au contraire, atténuer le stress chez l'individu (FRIEDMAN et ROSENMAN, 1974) : les individus de type A, plutôt sanguins et davantage sujets au stress, et les individus de type B, plus lymphatiques. La majorité des vendeurs aurait tendance à avoir un comportement de type A (MONTGOMERY *et al.*, 1996). L'expérience au travail peut atténuer ou accentuer le stress. Ainsi, un vendeur sans expérience peut être plus stressé, face à une situation stressante, qu'un vendeur expérimenté (MONTGOMERY *et al.*, 1996). Enfin, le lieu de contrôle est un facteur important en matière de réponse au stress. Le lieu de contrôle peut être interne (LCI) ou externe (LCE). Il permet de décrire les individus selon leur tendance à attribuer ce qui arrive, soit à leur propre comportement (LCI), soit, au contraire, à des facteurs extérieurs à eux (LCE), comme la chance, la fatalité ou encore le pouvoir des autres. Moins tendus et anxieux, les vendeurs LCI éprouvent moins d'ambiguïté, de conflit et de stress que les individus LCE (MONTGOMERY, 1996).

LES STRESSEURS INHÉRENTS AU MÉTIER DE VENDEUR

Aujourd'hui, les exigences de l'environnement professionnel sont de plus en plus nombreuses et pèsent lourdement sur les vendeurs. Dans la littérature spécialisée, les stressseurs évoqués sont liés au poste de travail, à la carrière, à l'environnement physique et social des vendeurs et à l'organisation.

De par la nature du poste de travail qu'il occupe, la charge de travail confiée au vendeur peut être une source majeure de stress. Le vendeur peut ainsi être confronté à une *surcharge quantitative* (PRAKASH MULKI *et al.*, 2008), lorsqu'il est amené à gérer plusieurs clients à la fois ou lorsque ses horaires de travail sont très chargés (COLLE, 2005). Il peut également être confronté à une *surcharge qualitative*, lorsqu'il se sent incapable d'effectuer une tâche donnée, faute de connaissances ou de compétences. Les vendeurs peuvent également être confrontés à une sous-charge quantitative. De longues périodes d'inactivité ou une routine de travail monotone constituent une importante source de stress et un bon prédicteur d'anxiété,

de dépression et d'insatisfaction au travail (ELLOY et SMITH, 2003). Par ailleurs, le vendeur sédentaire est souvent exposé à une variété de situations communicationnelles qui rendent son « environnement professionnel bien plus difficile que tout autre environnement traditionnel dans un milieu moins dynamique » (GUAY et LACHANCE, 1993, p. 26). Il rencontre ainsi un grand nombre de personnes différentes (clients, fournisseurs et autres membres du personnel), dont les requêtes diffèrent et peuvent être contradictoires (SOHI, 1996 ; MONTGOMERY *et al.*, 1996 ; MONCRIEF *et al.*, 1997 ; BABAKUS *et al.*, 1999). Écartelé entre des tâches dans l'accomplissement desquelles il ne peut satisfaire tous les partenaires (KNIGHT *et al.*, 2007), le vendeur subit alors un *conflit de rôles*, qui augmente son stress (GUAY et LACHANCE, 1993 ; COMMEIRAS, 2003). De même, le vendeur peut être confronté à une *ambiguïté liée au poste*. Les méthodes et les objectifs flous de l'entreprise, les responsabilités et les attentes vagues et le manque d'information augmentent l'ambiguïté de rôle chez les vendeurs et, ce faisant, la tension et le stress (SOHI, 1996 ; ROGER et TREMBLAY, 1999 ; KNIGHT *et al.*, 2007).

Les perspectives de carrière du vendeur sont également génératrices de stress. Généralement, les possibilités de carrière d'un vendeur sont limitées. Il devient de plus en plus rare de voir des entreprises conserver le même vendeur sur une longue période. Cette *insécurité de l'emploi* touche de nombreux vendeurs. Les nouveaux types de contrat de travail, à savoir les contrats à durée déterminée, augmentent l'incertitude chez les vendeurs. Cette incertitude a un effet considérable sur l'équilibre émotif et la santé physique de l'être humain et elle devient elle-même une source principale de détresse et de stress (SEIGNOUR *et al.*, 2007). Finalement, la carrière peut être ralentie par la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle ; cette difficulté touche en particulier les vendeuses, qui, comparées à leurs homologues masculins, sont davantage exposées au stress qu'eux, à cause de la lourde charge des tâches domestiques (PRISCILLA, 2000).

L'environnement physique et social comporte également de nombreuses sources de stress. Les facteurs d'ambiance spécifiques au point de vente dans lequel évolue le vendeur, peuvent comporter de nombreuses sources d'irritation, notamment au niveau olfactif, tactile, sonore et visuel. La posture des vendeurs est également génératrice de stress. Par ailleurs, l'environnement social peut être particulièrement stressant pour le vendeur. En effet, les contacts avec les clients, les supérieurs, les collègues et les subordonnés sont des sources de stress fondamentales. Aujourd'hui, les clients sont de plus en plus exigeants. Ils sont devenus des spécialistes, sollicités par une concurrence de plus en plus intense (RATAUD, 2003). Les transactions avec les clients se succèdent, sans pour autant aboutir à une relation suivie. Cet aspect répétitif et éphémère est

une source supplémentaire de stress pour les vendeurs (LORIOU, 2004). Les relations supérieurs/subordonnés peuvent être particulièrement pathogènes. Le supérieur hiérarchique peut jouer un rôle essentiel dans la génération du stress chez les vendeurs. Un état de frustration et de tension entre le supérieur hiérarchique et le vendeur peut diminuer la performance de ce dernier. Certains supérieurs hiérarchiques peuvent même exercer un harcèlement moral sur leurs subordonnés (GRIMA et MULLER, 2006). Enfin, les collègues peuvent être particulièrement stressants. Les relations conflictuelles entre vendeurs résultent généralement d'une compétition ou d'une rivalité excessive entre eux, compte tenu des exigences de leur métier et des objectifs de ventes qu'ils doivent atteindre. Sachant que leur salaire est souvent en relation directe avec le nombre de ventes réalisées, certains vendeurs essaieront d'accaparer le maximum de clients entrant dans le magasin, voire de saboter les ventes de leurs collègues. Cela peut éventuellement constituer une source de conflits, de tensions et de stress chez les vendeurs.

Enfin, l'organisation du travail est une source importante de stress : le vendeur est souvent étroitement surveillé et il ne jouit pas de l'autonomie qu'il désirerait ; ce contrôle devient un agent stressant, qui bloque la latitude d'action du vendeur et ne lui permet pas de s'adapter aux demandes des clients (MONTGOMERY *et al.*, 1996). De plus, le vendeur se trouve dans l'obligation de réaliser les objectifs fixés par son entreprise sans la moindre marge de manœuvre et la moindre liberté d'action. Si la direction ne met pas toutes les informations nécessaires à la vente des produits à la disposition des vendeurs, le vendeur sera incapable d'argumenter sa vente, de prendre des décisions et donc de vendre son produit. Cette situation peut engendrer une frustration chez les vendeurs, et augmenter leur stress.

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le principal objectif de cette étude étant de comprendre les facteurs à l'origine du stress chez les vendeurs tunisiens de prêt-à-porter, des entretiens individuels semi-directifs auprès de 38 informants ont été menés. Il s'est donc agi d'une collecte de données exploratoire. Toutefois, avant de réaliser les entretiens en profondeur avec les vendeurs tunisiens, nous avons cherché à mesurer le stress des vendeurs. Un score relatif au stress a ainsi été obtenu pour un échantillon de 229 vendeurs, de façon à identifier des individus très stressés, des individus moyennement stressés et des individus pas du tout stressés. Les entretiens en profondeur ont été réalisés, par la suite, avec des vendeurs appartenant à chacune de ces catégories de vendeurs.

Le questionnaire utilisé à cet effet était composé de deux parties : une première partie visant à mesurer le stress (annexe 1) et une deuxième, constituant la fiche signalétique, relative à l'informant. L'échelle de mesure utilisée est celle développée par HOUSE et RIZZO (1972) et adaptée aux vendeurs par SHAHID *et al.* (2005). Cette étude préliminaire a donc permis d'identifier un échantillon de 38 vendeurs et vendeurs responsables, auprès desquels des entretiens en profondeur ont été menés. Le choix de ce nombre se justifie par le principe de saturation. Nous avons veillé à avoir autant de vendeurs que de vendeurs responsables pour chaque entreprise. Le profil des informants interviewés figure en annexe 3.

Durant les entretiens, l'objectif recherché a été la production d'opinions et de témoignages à propos du métier de vendeur et des situations stressantes qui y sont reliées, de manière à faire apparaître des schèmes explicatifs repérables. Le guide d'entretien élaboré (annexe 2) s'articule autour de quatre thèmes majeurs : le poste de travail, les perspectives de carrière, l'environnement physique et social, et l'organisation. Ce guide a été conçu après une synthèse des éléments existants dans la littérature, ainsi qu'après des entretiens préliminaires avec des cadres commerciaux opérant dans le secteur du prêt-à-porter. Lors de ces entretiens, une approche conversationnelle a été adoptée. Afin que les informants soient à leur aise, les incohérences, les contradictions, les pauses et les développements répétitifs n'ont pas fait l'objet de critique particulière. Par ailleurs, les interviewés avaient le choix de s'exprimer en français, en arabe ou dans les deux langues. Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 2 heures 30. Ils ont été enregistrés au magnétophone, ce qui a permis de constituer un corpus.

Afin d'identifier des thèmes majeurs à partir des données qualitatives recueillies, chaque retranscription de corpus a fait l'objet de plusieurs lectures. Les propos recueillis en arabe ont fait l'objet d'une traduction ; lorsque les mots ou les expressions arabes n'ont pas d'équivalent en français, lorsqu'ils comportent des connotations ou des références à des champs sémantiques que la traduction française ne permet pas de rendre, une traduction approximative a été fournie. En vue d'identifier des thèmes majeurs à partir des données qualitatives recueillies, chaque retranscription de corpus a fait l'objet de plusieurs lectures. Les facteurs de stress ont été mis en évidence au moyen d'une analyse de contenu thématique. Conformément à la méthodologie traditionnelle d'analyse de contenu, une grille d'analyse a été élaborée au moyen d'une série d'allers-retours entre le corpus et la définition des catégories (BARDIN, 2007).

Les entretiens réalisés avec les vendeurs ont permis de dégager un grand nombre de stressseurs, dont la plupart font écho à ceux de la littérature. Les principales sources de stress qui ont émergé du corpus ont trait,

en effet, au poste de travail (la surcharge quantitative de travail pendant les périodes de ventes massives, accentuée par le manque de formation du personnel de renfort, la sous-charge quantitative pendant les périodes creuses des ventes, le conflit de rôle émanant des attentes contradictoires des clients et de l'entreprise et l'ambiguïté de rôle), à la carrière (la précarité du poste de vendeur), à l'environnement physique (le vendeur doit être constamment en mouvement), à l'environnement social (concurrence déloyale et manque de confiance entre vendeurs, relations tendues avec les responsables et les clients) et, enfin, à l'organisation (absence d'autonomie et de participation à la prise de décision et manque de moyens).

Toutefois, l'analyse de contenu a également permis d'identifier des stressseurs spécifiques à un contexte de pays émergent : il s'agit de (1) la relation particulière du vendeur avec le client, (2) de son manque de professionnalisme et de son incompréhension du métier et enfin (3) du sentiment d'avoir un métier qui marginalise. Les témoignages recueillis pour ces trois thèmes étant sensiblement différents de ceux qu'il est possible de trouver dans la littérature, nous avons fait le choix de leur accorder une attention particulière et de les développer.

UNE RELATION AVEC LE CLIENT D'UNE NATURE PARTICULIÈRE

L'attitude particulièrement méprisante de certains clients, soulignée par la plupart des vendeurs interrogés, semble être à l'origine d'un stress intense pour ces derniers. De nombreux vendeurs éprouvent, en effet, le sentiment d'être perçus, voire traités, comme un « *esclave* », une « *servante* » ou encore un « *être inférieur* ». Une telle relation avec les clients semble perturber et stresser les vendeurs, qui, se sentant complètement dépréciés, éprouvent des difficultés à exercer leur métier. Le mépris et le manque d'égards ont été évoqués par la totalité des informants, qui signalent des comportements inciviques, des paroles impolies, des attitudes non-verbales traduisant sentiment de supériorité et dédain (regards arrogants, menton levé, gestes de la main et du corps irrespectueux), ainsi que l'absence de salutation, même lorsque l'initiative en est prise par le vendeur. La clientèle des quartiers situés en banlieue et des nouveaux centres commerciaux (Géant, Casino et Carrefour) semble moins stressante et plus appréciée, malgré des attitudes de supériorité manifestes adoptées par certains clients : « *Dans le centre-ville, les clients viennent souvent de quartiers populaires... ; ils sont plus agressifs et même impolis parfois. Par contre, dans les quartiers résidentiels aisés, tu as de vrais clients. C'est vrai, qu'ils ont un complexe de supériorité, mais quand ils achètent, ils ne t'embêtent*

pas ». Par conséquent, les vendeurs qui exercent dans les magasins situés en centre-ville semblent davantage affectés par l'hétérogénéité de la clientèle. Ils déplorent l'attitude peu policée de certains clients, provenant généralement des quartiers populaires. Le mépris et les débordements des clients peuvent s'expliquer par la réputation dont jouit le métier de vendeur en Tunisie : « *Nous, en Tunisie, on ne respecte pas encore le travail de vendeuse ; ce n'est pas un travail qui a de la valeur aux yeux des autres, on perçoit toujours la vendeuse comme une p... En Europe : oui, c'est un métier qui a de la valeur et qu'on respecte... mais en Tunisie, non...* ». La proximité sémantique entre les

éléments constituent sans doute les deux principales raisons expliquant le mépris à l'égard du métier de vendeur. Notons qu'en Tunisie, les formations relatives aux techniques de vente sont peu développées. Pratiquement aucune école de commerce ou de gestion ne propose de formations à la vente. Par ailleurs, contrairement à d'autres contextes où les étudiants acceptent d'occuper ce poste à temps partiel, rehaussant ainsi le niveau du métier, en Tunisie cette tradition est encore à un stade embryonnaire. La plupart des personnes qui exercent un tel métier proviennent généralement de milieux défavorisés, ce qui explique le manque de savoir-faire et de savoir-être relevé chez



© Richard Kalvar/MAGNUM PHOTOS

« De nombreux vendeurs éprouvent, en effet, le sentiment d'être perçus, voire traités, comme un "esclave", une "servante" ou encore un "être inférieur" ». Mannequins exposés dans une vitrine.

notions de travail, de service (*khidma*) et de serviteur (*khidim*) est particulièrement forte dans le dialecte tunisien. Le service est donc souvent perçu comme une source de servitude et d'asservissement. D'où le mépris à l'égard du métier de vendeur, similaire à celui généré par les métiers de garçon de café ou encore de femme de ménage. Cette réalité sémantique dévalorisante est renforcée par le fait que le secteur de la vente et du commerce comporte le plus grand nombre de personnes à faible niveau d'instruction : environ 9 % des intervenants de ce secteur n'ont aucun niveau d'instruction, 39 % ont un niveau primaire et 43 % un niveau secondaire (Source : INS, 2007). Ces deux

la plupart des vendeurs. Selon la majorité des vendeurs interrogés, la vendeuse est généralement considérée comme une fille de « *mauvaise vie* », « *une fille qui fume dans les couloirs des centres* » ou encore « *une fille qui rentre tard chez elle et qui a de nombreux amis masculins* ». Certains ont carrément souligné ressentir de la honte à exercer ce métier : « *au départ, j'avais honte, je ne voulais dire à personne que je travaillais comme vendeuse. Mais après, je me suis habituée* ». D'autres encore signalent avoir accepté ce travail, seulement après avoir été sollicités par une entreprise représentant une marque internationale. Il semble, en effet, plus valorisant de travailler dans une entreprise

commercialisant une marque internationale que chez une enseigne nationale ou une boutique indépendante. Une comparaison entre ces trois catégories de vendeurs a souvent été faite par les informants, à la défaveur de la troisième catégorie. Au-delà de l'extrême précarité de l'emploi, du mauvais encadrement, de l'absence d'affiliation à la caisse nationale de la sécurité sociale, de la faiblesse des salaires, de l'absence de fiche de poste, du devoir de s'acquitter de tâches perçues comme dégradantes, des différences au niveau des segments de clientèle fréquentant les magasins et, conséquemment, au niveau du respect des vendeurs manifestés par les clients ont été signalées. Tous ces éléments contribuent à augmenter le stress des vendeurs travaillant pour une boutique indépendante. La plupart des enseignes nationales en sont encore au stade de l'administration du personnel, l'existence d'une véritable politique de GRH faisant généralement défaut. Ainsi, la seule véritable préoccupation de ces enseignes est le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles.

Certains vendeurs ont également mentionné être victimes de harcèlement sexuel : « *il commence par te dire, "j'achète ces articles à condition que tu sortes boire un café avec moi" ou bien, "voilà mon numéro de téléphone". Et puis tu le revois tous les jours, et même plusieurs fois par jour. Et, ça finit par devenir infernal !* ». Il est important de souligner que de tels comportements sont d'autant moins acceptables qu'ils ont lieu dans un contexte arabo-musulman, où les relations hommes-femmes sont régies par des traditions et des normes strictes. Forcés d'adopter la notion du client-roi, sans nécessairement être convaincus du bien-fondé de ce principe, la plupart des vendeurs s'interdisent de réagir face à ces comportements injurieux. Se sentant totalement impuissants face à de telles attitudes, les vendeurs sont complètement déstabilisés.

LE MANQUE DE PROFESSIONNALISME ET L'INCOMPRÉHENSION DU MÉTIER

Il convient de noter que, dans le contexte tunisien, rares sont les vendeurs qui ont accès à une formation qui leur permette de maîtriser les techniques de base de la vente, d'apprendre à accueillir, à écouter, à convaincre, à conclure une vente ou à prendre congé d'une manière permettant de bien achever le processus de vente. Contrairement à ce qu'il est possible de trouver dans les pays occidentaux, les vendeurs n'apprennent pas à prendre du recul par rapport à l'acte de vente, à ne pas prendre pour soi les comportements agressifs des clients, à traiter les comportements dysfonctionnels ou à être patients face à des clients exigeants. Cela aboutit à un manque flagrant de professionnalisme. Si les politiques de formation font totalement défaut chez la plupart des enseignes natio-

nales, les nouvelles recrues des enseignes internationales suivent généralement une formation avant d'occuper le poste de vendeur. Cette formation a pour objectif de souligner les comportements peu professionnels et de développer certains argumentaires de vente : « *À Celio, tu es obligé de dire bonjour, de sourire, de bien parler avec le client... le chewing-gum est interdit, tu n'as pas le droit de faire des choses impolies* ». Cette formation initiale arme, dans une certaine mesure, les vendeurs face aux propos acerbes de la clientèle : « *C'est pour ça que j'ai choisi de travailler à Celio ; si je travaillais dans une boutique, je n'aurais pas pu rester aussi longtemps dans ce poste* ». Au-delà de cette formation initiale au poste de vendeur, aucune formation additionnelle n'est dispensée aux vendeurs, celle-ci étant plutôt considérée comme un coût. Les enseignes nationales et internationales, tout comme la plupart des entreprises tunisiennes, refusent, en effet, d'investir dans la formation. Il en va de même en matière de gestion des carrières, qui ne semble pas faire partie des préoccupations des entreprises. Pour la majorité des vendeurs, la carrière semble être un terme dénué de sens : « *Qu'est-ce que tu as, après responsable ? C'est juste des termes bidons. Tu commences vendeur et après, responsable, et après : il n'y a rien d'autre...* ». De plus, les enseignes nationales et internationales ne cherchent pas à encourager la stabilité du personnel de vente, ni, *a fortiori*, à le fidéliser. Elles souhaitent s'octroyer la possibilité de se débarrasser de ce personnel à tout moment : « *Même si tu restes avec eux 4 ou 5 ans, à la fin, ils vont tout faire pour te mettre à la porte. Ils ne veulent pas s'engager vis-à-vis des vendeurs. Même si c'est une grande marque ou une enseigne internationale, c'est la même chose : ils poussent les vendeurs à quitter l'entreprise, parce qu'ils ne veulent pas titulariser les gens...* »

Le manque de professionnalisme peut également s'expliquer par le niveau d'instruction des vendeurs. En Tunisie, les entreprises ont tendance à embaucher des vendeurs qui n'ont aucun niveau scolaire, le métier de vendeur étant culturellement mal perçu. L'apparence physique des vendeurs (savoir-être) est souvent vulgaire ; ils s'expriment très mal (savoir) ; quant à leurs argumentaires de vente (savoir-faire), ils sont souvent grotesques, voire burlesques. Dans certaines entreprises, toutefois, on remarque une récente prise de conscience de la nécessité d'embaucher des vendeurs plus diplômés (minimum baccalauréat), une politique qu'ont adoptée récemment les enseignes internationales. La plupart des vendeurs recrutés par ces dernières poursuivent des études à l'université. Contrairement aux enseignes nationales, qui se contentent d'embaucher le premier venu, lors des entretiens d'embauche, les recruteurs des enseignes internationales accordent une importance fondamentale au profil. Cela permet à leurs vendeurs d'être davantage respectés par la clientèle et moins vulnérables à ses attaques verbales : « *Je sais qu'à Zara, ils*

font même attention à la tête du vendeur, à son look et, bien sûr, à son niveau... ; chez nous, on embauche n'importe qui ». Ainsi, le niveau des vendeurs fait que ces derniers éprouvent des difficultés pour gérer les relations avec les clients : leur faible niveau d'instruction a des répercussions au niveau du savoir, du savoir-faire et du savoir-être des vendeurs et il se traduit souvent par une incompréhension totale du métier. Ce manque de professionnalisme des vendeurs semble engendrer un stress très important. De nombreuses attitudes, réprouvées par les clients, car empreintes de vulgarité (« je me souviens d'un client qui, en entendant rire les vendeuses dans la réserve, m'a dit "c'est un magasin ça ou plutôt un cabaret ou un salon de coiffure ?" Tout les dérange et ça en devient insupportable »), agacent les clients et les rendent agressifs vis-à-vis des vendeurs ; d'où le stress ressenti par ces derniers. L'obligation de résultats va également se répercuter à travers des attitudes peu professionnelles. Plusieurs comportements dénotent d'une incompréhension totale du métier de vendeur. Ainsi, les vendeurs ont tendance à se précipiter sur le client dès son entrée dans le magasin, souvent sur la recommandation des managers, et à s'enquérir immédiatement de son intention d'achat pour savoir s'ils ont intérêt à s'investir dans le processus de vente. Par ailleurs, ils s'attendent souvent à ce que le moindre effort se solde par un achat. Cette incompréhension du métier de vendeur transparait dans les propos de la plupart de nos informants, qui nous ont confié éprouver un stress intense lorsqu'un client essaye de nombreux articles sans que cela ne se concrétise par un achat. Les vendeurs qui travaillent dans le centre-ville déplorent la présence de nombreux badauds, qui flânent, sans intention d'achat. Ils semblent donc stressés par la difficulté de nouer de véritables relations avec les clients et par l'évasion commerciale due à la composition sociale de la zone de chalandise : « Les clients des quartiers huppés ne me stressent pas comme ceux du centre-ville : ce sont de vrais clients ; ils rentrent dans le magasin uniquement pour acheter ».

LE SENTIMENT D'EXERCER UN MÉTIER QUI MARGINALISE

Les vendeurs interrogés considèrent exercer un métier qui les marginalise, ce qui semble être à l'origine d'un stress intense. Cette marginalisation semble, tout d'abord, découler des horaires de travail contraignants, qui font des points de vente de véritables lieux de captivité. Certains éprouvent la sensation d'être enfermés dans une « cage » (« Chaque jour, j'arrive au magasin le matin et je quitte le magasin le soir ; même mon déjeuner, je le prends ici ; je suis ici de 9 h du matin jusqu'à 9 h du soir ; je passe ma vie dans cette boutique :

12 heures, enfermé dans une cage ! ») ; d'autres dans « une prison dorée » (« une prison, une jolie prison, mais une prison quand même »).

La contrainte des horaires donne aux vendeurs interrogés « l'impression de ne pas vivre comme tout le monde ». La majorité des vendeurs interrogés ont souligné ne pas disposer de leur samedi après-midi, de « séance unique » (journée continue) pendant l'été ou encore de soirées durant le mois de Ramadan. Le stress ressenti émane d'un sentiment de ne pas pouvoir faire sa vie comme les autres, fonder une famille ou même se divertir un peu. Les horaires de travail des vendeurs ne leur permettent ni d'avoir une vie sociale, comme la plupart des employés, ni d'entreprendre des activités en parallèle, ce qui semble être à l'origine d'un sentiment de vide et d'une grande souffrance : « Je mets une chaise et je m'assois au fond du magasin, et là, je sens que le magasin est devenu plus grand. Le magasin me bouffe tout mon temps, tout mon temps, toute ma vie ».

Les horaires de travail contraignants rendent également impossible la conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle de nombreux informants, ce qui est particulièrement stressant. Les vendeuses mariées semblent davantage concernées par ces difficultés, de tels horaires étant souvent à l'origine de sérieux conflits au sein de leur couple : « Avant, quand j'étais célibataire, ça allait... mais, maintenant, je ne trouve pas de temps pour mon mari et mes enfants. Je sors le matin à 8 h et je rentre à 9 h, 10 h du soir... J'ai une collègue qui est en instance de divorce ; elle a énormément de problèmes, parce qu'elle ne peut pas consacrer du temps à sa maison. Son mari, lui, il a commencé à chercher ailleurs ; et c'est le cas de la majorité de mes amies qui sont vendeuses et mariées ». Dans un contexte arabo-musulman, l'indisponibilité des femmes, qui habituellement prennent tout en charge au sein du foyer, semble difficilement acceptable.

L'existence d'un planning de travail contribue à diminuer le stress ressenti par les vendeurs des enseignes internationales Celio. Ces derniers travaillent généralement par équipe, le matin ou l'après-midi, ce qui leur donne la possibilité de faire autre chose : « À Celio, ils travaillent, soit le matin, soit l'après-midi. Ils peuvent se reposer, avoir du temps pour eux et réaliser leurs objectifs, alors qu'à Paterson, on travaille à plein temps ; c'est donc normal que je sois beaucoup plus stressée que les collègues de Celio ».

Leur rémunération donne également à la majorité des vendeurs interrogés le sentiment d'exercer un métier qui les marginalise. Un fort sentiment d'iniquité est ressenti par la plupart des vendeurs en matière de rémunérations. Le poste de vendeur étant occupé par des personnes dépourvues de qualification, la partie fixe de leur rémunération est particulièrement faible, étant fixée en fonction des qualifications requises. Or, malgré l'existence de primes individuelles ou collectives, la rémunération est jugée inéquitable par les

vendeurs, car elle fait abstraction des nombreux efforts fournis et des contraintes du métier. La partie variable octroyée est calculée uniquement à partir des ventes réalisées. Il est donc évident que la contribution des vendeurs est nettement supérieure à leur rétribution, d'où le stress intense qu'ils ressentent. La rémunération des vendeurs étant particulièrement faible, elle ne permet pas aux vendeurs mariés de subvenir aux besoins de leur famille. Si les objectifs fixés ne sont pas atteints, cette rémunération devient dérisoire : *« Tu travailles toute ta vie comme vendeuse, du matin au soir, tu te fatigues, tu te fatigues, tu te fatigues et, à la fin, tu ne trouves rien : ton salaire couvre à peine le transport, la nourriture, c'est tout, tu n'arrives pas à mettre de l'argent de côté et tu ne peux pas acheter une voiture ou une maison, comme les gens. Des fois, tu n'as même pas d'argent pour emmener ta mère chez le médecin. C'est normal, que tu deviennes stressé, sur les nerfs, non ? »*. Ainsi, des salaires qui ne permettent pas de faire face à toutes les contraintes de la vie quotidienne, auxquels vient se joindre l'inévitable comparaison avec les autres métiers, contribuent à créer chez les vendeurs un malaise permanent, qui renforce leur état de stress, ainsi que leur sentiment d'être marginalisés.

IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

La mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines peut réduire considérablement les sources de stress générées par l'environnement professionnel des vendeurs. Ainsi, une analyse de poste minutieuse et une procédure de recrutement rigoureuse aboutiront à une meilleure adéquation entre les employés et les postes. Une telle adéquation permettra aux vendeurs de se sentir plus à l'aise dans leur poste. De plus, dès l'entretien d'embauche, les termes du contrat psychologique liant la nouvelle recrue et l'enseigne doivent être clarifiés. S'ils sont précisés dès le départ et qu'ils concordent avec la réalité du poste, le vendeur sera moins stressé et plus productif.

La rémunération octroyée doit également chercher à tenir compte du principe d'équité. Une rémunération équitable tient compte, bien entendu, des qualifications requises, mais aussi de l'effort fourni, ce qui n'est pas le cas de la rémunération des vendeurs interrogés. La formation peut également constituer un précieux moyen permettant de faire face à de nombreuses situations stressantes, telles que l'attitude agressive de certains clients vis-à-vis des vendeurs ou encore la perception de ce métier par les Tunisiens, de manière générale. Elle peut maintenir les compétences des commerciaux en matière de produits et de concurrence et leur permettre de mieux répondre aux attentes des clients en leur apportant des conseils. Sur le plan stratégique, la formation aidera le vendeur à saisir l'importance capitale d'une bonne connaissance

des produits, des services, des prix et, plus encore, des tactiques et des plans des concurrents. Elle permet ainsi de diminuer le taux de roulement, d'accroître la qualité de la vie au travail, d'améliorer le contrôle, de renforcer les relations avec les clients, d'augmenter le volume des ventes, de réduire les coûts et de mieux gérer la force de vente. En effet, un vendeur qui en connaît peu sur son entreprise et sur les produits qu'il doit vendre, éprouvera un sentiment d'incompétence. Étant dépourvu d'une formation adéquate et conscient de cet état de fait, le vendeur reste exposé à un niveau de stress très élevé, ce qui laisse présager un rendement médiocre de sa part et une incapacité à gagner la confiance de la clientèle.

Les actions de formation mises en œuvre pourront certes porter sur des thématiques classiques de techniques de vente, de connaissance et de maîtrise technique des produits commercialisés, mais elles devront également porter sur des sujets permettant aux vendeurs d'apprendre à respecter les clients, à se faire respecter d'eux, à traiter les clients difficiles, en mettant l'accent sur les difficultés spécifiques au contexte tunisien, que nous avons relevées plus haut. Les formations à destination non seulement des vendeurs, mais aussi des responsables de magasins, pourront revisiter la notion de « client-roi » et montrer que celle-ci peut s'appliquer dans le cadre d'un respect mutuel permettant aux vendeurs de préserver toute leur dignité.

Les entreprises peuvent développer une politique communicationnelle qui leur permettra d'être plus proches des vendeurs et donc, de mieux les encadrer. Une telle politique est de nature à sensibiliser les vendeurs quant aux difficultés auxquelles ils doivent faire face. Elle permettra également aux vendeurs d'exposer aux entreprises les exigences des clients, ainsi que certains comportements susceptibles de générer des problèmes. Il est fondamental que le vendeur se sente soutenu par son entreprise, notamment par les superviseurs. En effet, les témoignages recueillis montrent que plusieurs vendeurs ont le sentiment de ne pas avoir de véritable place dans le triangle « clients-vendeurs-responsables ». Des actions démontrant aux vendeurs qu'ils font partie intégrante de l'équipe commerciale devraient ainsi permettre d'éviter que ceux-ci ne se considèrent comme « *la dernière roue de la charrette* », selon l'expression de l'un des informants interrogés. Ce soutien, qui peut prendre la forme de conseil ou de coaching, permettra également aux vendeurs de saisir les détails et la signification de leur métier et, par conséquent, de se sentir plus à l'aise dans l'exercice de leurs fonctions.

Enfin, une réflexion sur les horaires de travail s'impose. Les entreprises peuvent repenser leur politique en matière de répartition du travail, en constituant plusieurs équipes de travail. Le travail par équipe peut diminuer le sentiment d'enfermement et faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle. La personnalisation des horaires de travail peut également

répondre à un souci d'amélioration du bien-être des salariés. Les temps de travail personnalisés ont pour objectif de laisser chaque salarié choisir, dans une certaine mesure, ses temps de travail (COLLE, 2005). C'est un outil de flexibilité qui permet au vendeur de choisir ses heures d'arrivée et de départ, dans le cadre de plages de présence mobiles. Cette flexibilité ne peut être totale, pour des raisons liées non seulement à la productivité de l'entreprise, mais aussi aux nécessités de la communication entre vendeurs. « *Il est nécessaire que les salariés travaillent un minimum de temps ensemble, afin de pouvoir communiquer, se rencontrer et échanger* » (COLLE, 2005, p 85). Par conséquent, grâce à la flexibilité des horaires de travail, la contrainte de passer toute la journée dans un endroit confiné sera atténuée. L'aménagement du temps de travail permettra également aux vendeurs (en particulier, aux vendeuses mariées) de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie familiale, voire de diminuer le stress généré par les difficultés de concilier entre elles ces deux sphères.

CONCLUSION

Les entreprises qui désirent aujourd'hui établir des relations de long terme avec leur clientèle le font principalement grâce à leurs vendeurs. Ceux-ci constituent, de ce fait, un élément clé dans le succès de la mise en œuvre de stratégies relationnelles qui dépendent, en grande partie, du savoir-faire des personnels de la vente. L'entreprise est donc appelée à veiller à leur bien-être tout autant qu'à leur performance. Il lui incombe donc d'identifier, et de gérer, les facteurs susceptibles d'augmenter son niveau de stress. C'est dans cette optique que la présente recherche a été menée. Au-delà des stressseurs classiques mis en évidence dans la littérature, tels que la surcharge quantitative de travail, la sous-charge quantitative, le conflit et l'ambiguïté de rôle, la précarité du poste, l'environnement physique et social, ainsi que les problèmes d'organisation, cette recherche a permis de mettre en évidence des stressseurs caractéristiques des vendeurs travaillant dans un pays émergent. En effet, ces derniers ont un statut perçu comme inférieur par la société et ils sont, de ce fait, souvent maltraités par les clients et les autres parties prenantes qui interviennent dans leur travail de tous les jours. En outre, leur faible niveau d'instruction et la quasi-inexistence de leur formation professionnelle font que les vendeurs manquent souvent de professionnalisme, à bien des égards. Cela n'est pas sans gêner les clients, qui manifestent fréquemment leur mécontentement, entraînant un sentiment d'incompréhension chez les vendeurs. Enfin, l'impression d'enfermement et de routine contribue à leur malaise et rend difficile la conciliation entre vie professionnelle et vie privée. La principale limite de cette recherche est liée au fait

que la collecte des données a porté sur un seul type de produit et un seul type d'industrie. Une enquête similaire, menée sur des vendeurs de polices d'assurance, pourra éventuellement permettre d'identifier de nouveaux stressseurs caractéristiques d'un contexte de pays émergent. Par ailleurs, une étude similaire, effectuée auprès de vendeurs commercialisant d'autres types de produits, pourrait s'avérer pertinente. Enfin, l'étude de l'impact des stressseurs sur la motivation et sur l'implication des vendeurs tunisiens permettra d'affiner davantage les résultats de la présente recherche. ■

BIBLIOGRAPHIE

- BABAKUS (E.), CRAVENS (D.W.), JOHNSTON (M.) & MONCRIEF (W.C.) "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behaviour relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, pp. 58-70, 1999.
- BARDIN (L.), *L'Analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France.
- BEHRMAN (D.) & PERREAULT (W.D.) "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons", *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-21, 1984.
- CHARON (G.) & HERMEL (L.) *La Vente : la nouvelle donne des forces de vente*, Paris, Édition Economica, 227 p. 2002.
- COLLE (R.), L'amélioration du bien-être des salariés par les temps de travail à la carte, *Actes de la 1^{re} Journée de Recherche en Management de la Santé et de la Sécurité au Travail*, Annecy, 7 et 8 avril 2005.
- COMMEIRAS (N.), FOURNIER (C.) & LOUBES (A.), Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail ? Une étude empirique auprès des managers de rayon, *XIV^e Congrès de l'AGRH*, pp. 813-828, Grenoble, 2003.
- ELLOY (D.F.) & SMITH (C.R.) "Patterns of stress, work-family conflict, role conflict, role ambiguity and overload among dual-career and single-career couples: an Australian study", *Cross Cultural Management*, 10, 1, pp. 55-66, 2003.
- FRENCH (J.R.P.), ROGERS (W.) & COBB (S.), *Adjustment as person environment fit*, in (G.U.) COELKO, (D.A.) HANRBURG & (J.E.) ADAMS (Eds), *Coping and adaptation*, New York, Basic Books, 1974.
- FRIEDMAN (M.) & ROSENMAN (R.), *Type A behavior and your heart*, New York, 1974.
- GRIMA (F.) & MULLER (R.), Faire face à la violence au travail : le cas de la placardisation, *Gérer et Comprendre*, 85, pp. 37-48, septembre 2006.
- GUAY (R.) & LACHANCE (Y.), *Gestion de la force de vente*, Gaëtan Morin Éditeur, 493 p. 1993.
- HOUSE (R.J.) & RIZZO (J.R.), "Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organiza-

- tional behavior”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7, pp. 467-505, 1992.
- INS (2007) Rapport national sur la population et l'emploi au titre de 2007, Institut National de la Statistique, Tunisie.
- KARASEK (R.A.), “Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign”, *Administrative Science Quarterly*, 2, 24, pp. 373-391, 1979.
- KARASEK (R.A.) & THEORELL (T.), *Healthy work-stress, productivity and the reconstruction of working life*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 1990.
- KNIGHT (D.K.), HAE-JUNG (K.), CRUTSINGER (C.) “Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35, 5, pp. 381-392, 2007.
- LAZARUS (R.S.) & FOLKMAN (S.), *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer Publishing Company, 1984.
- LORIOU (M.), Quand la relation devient stressante, difficultés et adaptations lors du contact avec les usagers, *Humanisme et Entreprise*, 262, pp. 1-18, 2004.
- LOW (G.), CRAVENS (D.), GRANT (K.) & MONCRIEF (W.) “Antecedents and consequences of salesperson burnout”, *European Journal of Marketing*, 35, 5/6, pp. 587-611, 2001.
- MONCRIEF (W.C.), BABAKUS (E.), CRAVENS (D.W.) & JOHNSTON (M.) “Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress”, *European Journal of Marketing*, 31, 11/12, pp. 786-798, 1997.
- MONTGOMERY (D.C.), BLODGETT (J.G.) & BARNES (J.H.), “A model of financial securities salesperson's job stress”, *The Journal of Services Marketing*, 10, 3, pp. 21-38, 1996.
- PRAKASH MULKI (J.), LASSK (F.G.) & JARAMILLO (F.), “The effect of self-efficacy on salesperson work overload and pay satisfaction”, *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28, 3, p. 285, summer 2008.
- PRISCILLA (E.), “Stress and the workload of professional women in Sweden”, *The Academy of Management Executive*, pp. 123-124, may 2000.
- RATAUD (P.), *L'Alchimie de la vente*, Paris, Éditions d'Organisation, 343 p., 2003.
- ROGER (A.) & TREMBLAY (M.), Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail, *Revue Psychologie du Travail et des Organisations*, 5, 1-2, pp. 34-52, 1999.
- SEIGNOUR (A.), PALPACUER (F.) & VERCHER (C.), Ouvrir la boîte noire du licenciement pour motif personnel, *Gérer et Comprendre*, 90, pp. 20-29, décembre 2007.
- SHAHID (N.), BHUIAN, MENGUE (B.) & BORSBOORM, “Stressors and job outcomes in sales: a triphasic model versus a linear-quadratic-interactive model”, *Journal of Marketing*, 62, pp. 69-86, july 2005.
- SIEGRIST (J.), “Adverse health effects of high effort-low reward condition at work”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, pp. 27-43, 1996.
- SOHI (S.R.), “The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction”, *European Journal of Marketing*, 30, 7, pp. 49-67, 1996.

ANNEXE 1

Pour chacune des propositions suivantes, veuillez indiquer par une note (de 1 à 5) votre degré d'accord et de désaccord.

		Pas du tout d'accord	En désaccord	Neutre +/- d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord
S1	Je me sens nerveux avant d'assister à une réunion dans "l'entreprise X".	1	2	3	4	5
S2	Mon travail a tendance à affecter directement ma santé.	1	2	3	4	5
S3	Parfois je me sens complètement faible.	1	2	3	4	5
S4	Il m'est arrivé de rester éveillé la nuit à cause de problèmes liés au travail.	1	2	3	4	5
S5	Je me sens mal ou nerveux à cause de mon métier.	1	2	3	4	5
S6	Si j'avais un travail différent, ma santé serait probablement meilleure.	1	2	3	4	5

ANNEXE 2

Thèmes	Questions
Poste de travail	<p>Que pensez-vous du travail de vendeur ?</p> <p>Quelles sont les difficultés rencontrées pour mener à bien votre travail ?</p> <p>Que pensez-vous des horaires de travail ?</p> <p>Y a-t-il des moments ou des périodes où vous n'arrivez pas à faire votre travail convenablement ? Quelles sont ces périodes ? Et pourquoi ?</p> <p>Y a-t-il des choses que vous appréciez dans le travail de vendeur ?</p> <p>Y a-t-il des choses que vous n'appréciez pas ?</p> <p>Y a-t-il des moments que vous appréciez dans la journée ? Quels sont ces moments ? Et pourquoi ?</p> <p>Quels sont les moments que vous n'appréciez pas ?</p>
Carrière	<p>Pour quelles raisons avez-vous choisi le travail de vendeur ?</p> <p>Regrettez-vous ce choix ?</p> <p>Comptez-vous faire ce travail toute votre vie ?</p> <p>Pensez-vous que l'on puisse faire carrière dans ce travail ? Si oui, comment ?</p> <p>Si non, pourquoi ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?</p>
Environnement	<p>Comment sont vos relations avec vos collègues ?</p> <p>Comment sont vos relations avec vos supérieurs ?</p> <p>Y a-t-il des clients qui vous dérangent (vous embêtent) ?</p> <p>Pouvez-vous décrire le client d'aujourd'hui ?</p> <p>Pouvez-vous nous parler d'une situation vécue (positive ou négative) avec un client ?</p>
Organisation	<p>Disposez-vous des moyens (ressources) nécessaires pour faire convenablement votre travail ?</p>
Pensez-vous que ce travail (la vente) est stressant ? Pourquoi ?	

ANNEXE 3

Sujet	Âge	Sexe	État civil	Ancienneté dans l'entreprise	Instruction	Fonction	Emplacement du magasin	Enseigne	Score de stress
1	22	F	Célibataire	2 mois	Bac + 1	Vendeuse	Centre-ville	Sasio	4.67
2	26	F	Célibataire	2 ans 6 mois	Première	Responsable	La Marsa	-	3.67
3	27	M	Célibataire	7 ans	3 ^e	Vendeur	Lac Palace	-	5.00
4	21	M	Célibataire	3 mois	4 ^e	Vendeur	La Marsa	Blue Island	4.67
5	30	F	Célibataire	2 ans 4 mois	Niveau Bac	Vendeuse	La Marsa	-	4.33
6	25	F	Célibataire	1 an 8 mois	Bac + 3	Responsable	Lac	Celio	2.33
7	27	M	Célibataire	1 an 6 mois	Bac + 1	Vendeur	Lac	-	2.67
8	23	F	Célibataire	1 an 3 mois	Bac + 1	Responsable	Centre-ville	-	4.67

9	31	F	Mariée	2 ans	Niveau bac	Vendeuse/ Gérante	Centre X	Indépendant	4.33
10	34	F	Divorcée	1 an 6 mois	Seconde	Vendeuse/ Gérante	Centre X	-	5.00
11	28	F	Célibataire	3 ans	Seconde	Gérante	Centre X	-	4.33
12	33	M	Célibataire	1 an 10 mois	Première	Vendeur	Centre-ville	-	4.67
13	21	F	Mariée	5 mois	Bac + 1	Responsable	Lac	Lee Cooper	3.33
14	29	M	Célibataire	3ans	Bac + 4	Responsable	Centre-ville	-	4.00
15	30	F	Célibataire	5 ans	Seconde	Vendeuse	Centre-ville	-	1.33
16	21	M	Marié	4 mois	Bac	Vendeur/ Responsable	Centre-ville	Carrefour	-1.50
17	26	F	Célibataire	6 mois	Première	Vendeur/ Responsable	Bardo Centre	-	4.33
18	27	M	Célibataire	2 ans	Niveau bac	Vendeur	Géant	-	5.00
19	42	F	Mariée	14 ans	3 ^e	Responsable	Ariana	-	1.50
20	20	F	Célibataire	1 an	Première	Vendeuse	Centre-ville	-	4.33
21	31	M	Célibataire	1 an 3 mois	Bac + 3	Responsable	Centre-ville	-	3.33
22	24	M	Célibataire	6 mois	Bac + 2	Vendeur/ Responsable	Carrefour	-	4.67
23	29	F	Célibataire	6 ans	4 ^e	Vendeuse	Centre-ville	-	1.67
24	20	M	Célibataire	8 mois	4 ^e	Vendeur	Centre-ville	City Sport	4.17
25	30	F	Mariée	8 mois	Bac + 2	Vendeur	Centre-ville	-	5.00
26	35	M	Mariée	3 ans	CM2	Vendeur	Centre-ville	-	1.83
27	22	M	Célibataire	2 ans	Niveau bac	Vendeur	Centre-ville	-	4.67
28	21	M	Célibataire	8 mois	Première	Vendeur	Centre-ville	-	3.33
29	21	M	Célibataire	3 mois	3 ^e	Vendeur	Centre-ville	-	3.17
30	27	F	Célibataire	8 mois	Première	Vendeur	El Kram	Modi	1.00
31	25	F	Célibataire	2 ans	Bac	Vendeuse	Centre-ville	-	3.17
32	29	F	Célibataire	4 ans	Bac + 4	Responsable	Centre X	-	4.33
33	20	F	Célibataire	8 mois	Seconde	Vendeuse	Centre-ville	-	3.67
34	26	F	Divorcée	7 mois	Première	Vendeuse	Centre-ville	-	4.33
35	29	F	Divorcée	5 ans	Première	Vendeuse/ Gérante	Géant	Paterson	4,33
36	20	F	Célibataire	4 mois	Première	Vendeuse	Géant	-	4.33
37	23	F	Célibataire	6 mois	Seconde	Vendeuse	Centre-ville	-	4.33
38	24	F	Célibataire	6 mois	Niveau bac	Vendeuse	Centre-ville	-	4.83