

Éthique et performance :

une approche innovante du management des forces de ventes*

Jean-Jacques NILLES

L'éthique sera très probablement amenée, dans les années à venir, à occuper une place de plus en plus importante dans la vente. C'est l'un des aspects essentiels de l'évolution du métier de vendeur. Mais dans quelle mesure peut-on parler d'un métier ou d'une profession, compte tenu de la diversité extrême des situations ? Peut-être vaudrait-il mieux parler d'une activité ? Par quels critères la définir ? Xardel (1982) choisit de prendre pour référence les classifications du BIT et de l'INSEE, ce qui l'amène à inclure dans son étude, 1° les employés de commerce, 2° les vendeurs hors entreprise, agents commerciaux ou V.R.P., 3° les vendeurs spécialisés dans la vente directe au consommateur. Notre étude porte sur la troisième catégorie de vendeurs et tout ce que nous serons amenés à écrire au sujet de la vente s'appliquera en premier lieu à cette cible, même si cela n'interdit pas d'éventuelles généralisations.

L'évolution de la vente est en général rapportée à celle du marché. L'offre se fait plus complexe et qualitative ; la pression commerciale augmente du fait d'une concurrence accrue et du développement du consumérisme. Dorénavant la différenciation entre les entreprises se fait par la "manière de vendre" (Négro, 1996, p. 18). On voit ainsi la vente au consommateur se rapprocher d'une conception jusque là dominante dans la vente industrielle, où "il faut être bien davantage à l'écoute des clients pour percevoir leurs besoins et définir les services à leur proposer" (Macquin, 1993, p. 33). La majorité des auteurs de référence considèrent ainsi que l'évolution de la vente se fera dans le sens d'une plus grande éthique professionnelle. Cette évolution prévisible ne saurait rester sans effet sensible sur le management des forces de vente, qu'il s'agisse des méthodes de recrutement, d'évaluation ou de formation des vendeurs. Il paraît donc nécessaire de développer le champ de recherche constitué par l'éthique de la vente.

Une revue de la littérature aboutit cependant au constat de l'absence d'une approche systématique du management des forces de vente à partir de l'éthique et d'un modèle spécifique au contexte français. Or l'adaptation de la réflexion éthique au contexte culturel dans lequel se développent les comportements professionnels est indispensable (Padiou, 1989). L'intégration de l'éthique au management des forces de vente requiert la disponibilité de concepts théoriques et opérationnels de l'éthique dans la vente. Cette modélisation doit être articulée à une réflexion sur la performance commerciale, qui constitue une dimension essentielle des missions du management et une contrainte incontournable pour lui (Darmon, 1993). Il faut par conséquent procéder à des recherches exploratoires dans ce domaine. La présente contribution vise à présenter un cadre théorique et les résultats d'une première étude destinée à initier des recherches plus systématiques.

Notre hypothèse la plus générale est que l'approche de la vente à partir des catégories de l'éthique est utile et nécessaire pour permettre à l'entreprise et aux vendeurs de mieux gérer les situations de vente. Cette hypothèse se situe dans le prolongement d'un certain nombre de travaux de chercheurs américains. La déconsidération de la vente analysée ci-dessus n'affecte pas la culture commerciale au même degré dans l'univers anglo-saxon, et les publications de recherche sur la vente y sont plus importantes, de même que les recherches sur l'éthique des vendeurs. De nombreux ouvrages américains sur la vente à vocation pédagogique comportent une partie consacrée aux questions éthiques, abordées principalement sous l'angle des "cas" et de dilemmes (cf. par exemple Seldow et Thomas, 1991). De plus, une part importante de la recherche sur le management des forces de vente est consacrée à l'éthique des vendeurs. On trouvera une revue de cette littérature, en grande partie publiée dans le *Journal of Personal Selling and Sales Management*, notamment dans Dubinski et alii (1992) et dans Chonko, Tanner et Weeks (1996). Ces études utilisent généralement une méthode d'opérationnalisation basée sur des scénarios, sur laquelle nous reviendrons (cf. infra, chap. 5). Elles ont un contenu très pragmatique, qui laisse peu de place aux considérations théoriques générales concernant les fondements conceptuels de l'éthique.

* L'auteur tient à remercier l'Institut Supérieur de l'Entreprise d'Annecy pour le soutien qu'il a apporté à la présente recherche

Nous associerons, pour notre part, l'approche philosophique relativement faible dans les travaux anglo-saxons, à une méthode visant à opérationnaliser l'éthique, qui fait défaut dans les réflexions issues des travaux de tradition européenne. Nous considérons en effet que l'on ne peut pas faire l'économie d'un modèle théorique assurant la médiation entre les principes fondamentaux de l'éthique et son opérationnalisation dans le contexte de la vente. Nous chercherons ainsi à associer un travail théorique de fond visant à élaborer un modèle conceptuel et à le justifier, avec une approche plus pragmatique, destinée à permettre l'instrumentalisation de l'éthique dans la recherche sur la vente ainsi que dans les pratiques managériales.

Nous définirons dans un premier temps l'éthique en considérant le contexte de la vente et le type de vente particulier qui nous intéresse. Nous procéderons ensuite à un repérage très rapide des thèmes au travers desquels l'éthique est susceptible d'être prise en compte dans les théories du management des forces de vente ou de l'action de vente. Nous élaborerons le cadre théorique d'une approche du comportement de vente fondée sur la perception de sa dimension éthique. Ce cadre est constitué par la détermination conceptuelle de l'éthique dans la vente et des vertus du vendeur. Nous proposerons enfin quelques résultats d'une étude destinée à vérifier la pertinence de ce modèle dans l'évaluation de la perception de l'éthique dans les comportements de vente réels.

1. DEFINITIONS DE L'ETHIQUE ET DE LA VENTE

La vente désigne une interaction entre un client qui a des besoins et un vendeur qui cherche à placer un produit. Le concept d'interaction est pris ici dans le sens sociologique désignant une *"classe d'événements qui ont lieu lors d'une présence conjointe et en vertu de cette présence conjointe. Le matériel comportemental ultime est fait des regards, des gestes, des postures et des énoncés verbaux que chacun ne cesse d'injecter, intentionnellement ou non, dans la situation où il se trouve"* (Goffman, 1974, p. 41). Les interactions sont d'une durée et d'une étendue restreintes. Elles sont orientées vers une fin définie. L'entretien commercial est typiquement une interaction sociale. Cette interaction est constituée par l'ensemble des démarches qui visent à conclure immédiatement ou pour l'avenir un marché liant deux ou plusieurs parties, autour d'une livraison et d'une contrepartie (Dupont, 1986).

La vente peut être envisagée comme une pratique, un ensemble de savoir-faire, destiné à modifier l'état d'esprit d'un prospect. C'est ce qui constitue le dénominateur commun de l'ensemble des métiers rattachés à la vente au consommateur. Vendre un produit consiste à persuader le client qu'il a besoin de ce qu'il désire, et qu'il désire ce dont il a besoin (Goldman, 1981), ceci afin d'assurer la correspondance besoins-produit. La vente est l'art de présenter les biens de façon à transformer des attitudes indifférentes ou même négatives envers ces biens en désirs positifs ou en demande, est elle-même destinée à susciter une décision d'achat.

Notre travail est centré sur l'éthique, mais nous prenons en compte les concepts importants de morale et de déontologie, qui appartiennent également à l'univers de la normativité, c'est-à-dire du devoir être. Les relations entre ces concepts sont diversement interprétées, et il en résulte une assez grande confusion dans les discussions. Nous cherchons à les définir le plus clairement possible, en montrant qu'ils correspondent à trois niveaux de normativité distincts, qui comportent cependant des zones de signification communes.

Le choix du concept d'éthique prend son sens par rapport à une alternative entre *éthique* et *morale*. La plupart des auteurs les distinguent, voire les opposent, comme s'il s'agissait de deux domaines séparés. Tout le problème est qu'ils ne le font pas tout dans le même sens et que les définitions ne sont pas stabilisées (Moussé, 1993). L'étymologie ne peut guère nous aider dans la distinction de ces deux termes : *ta êthê* (en grec, les mœurs) et *mores* (en latin, les coutumes) possèdent, en effet, des acceptions très proches l'une de l'autre (Hegel, DN, p. 139 ; Russ, 1994, p. 5). Il est donc nécessaire de procéder, autant que faire se peut, à des choix de vocabulaire clairs, explicites et justifiés. Nous nous inspirons de Saudan (1995), en modifiant légèrement son analyse, pour considérer que l'alternative entre les notions d'éthique et de morale renvoie principalement à deux oppositions entre la théorie et la pratique et entre l'universel et le particulier.

La première détermination de l'éthique la désigne tout d'abord comme une réflexion théorique. une construction conceptuelle, elle est une recherche des *fondements raisonnables* du bien agir (Perrot E., 1990-91). L'éthique est bien en relation, comme la morale avec l'activité pratique (le *bien agir*), mais la morale constituerait sa codification, alors que l'éthique en constituerait la théorie.

Kremer-Marietti (1987, Introduction) parle dans ce sens d'éthique de la morale et Russ (1994) de *métamoralité* : "Que désigne l'éthique ? Non point une morale, à savoir un ensemble de règles propres à une culture, mais une "métamoralité", une doctrine se situant au delà de la morale, une théorie raisonnée sur le bien et le mal, les valeurs et les jugements moraux" (p. 5). Si le fondement de la morale est l'impératif, la discussion est l'essence de l'éthique, qui relève d'une pratique argumentative (Habermas, 1992). L'éthique est faite de contradictions, d'intérêts divergents, et non pas de consensus, même si c'est un accord qu'elle vise à établir (Piolet, 1990). Son principe méthodologique réside dans la critique, au sens du questionnement et dans la recherche permanente de la justification (La Bruslerie et Rojot, 1992). Cela ne signifie toutefois pas que la réflexion éthique ne puisse ou ne doive déboucher sur des principes d'action.

La morale désigne à la fois les normes propres à une société et les principes normatifs de la volonté, qui se veulent universels et inconditionnels, même s'ils se concrétisent dans une culture déterminée (Russ, 1994 ; Habermas 1992 ; Comte Sponville, 1994). Ce qui particularise l'éthique c'est son ancrage dans des contextes de décision et d'action déterminés. L'éthique interroge les principes de la morale en situation. Elle "s'enracine dans l'identification en pensée de situations singulières. (...) Il n'y a - éventuellement - qu'éthique de processus par lesquels on traite les possibles d'une situation" (Badiou, 1993, p. 18). L'éthique fait appel aux dispositions de la volonté individuelle à agir en vue du bien. Ces dispositions sont les vertus (Aristote, EN ; MacIntyre, 1997). L'éthique est une réflexion qui vise à déterminer les règles du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées. Pour cela l'éthique requiert de la part de l'individu la mise en oeuvre des vertus, qui sont les dispositions individuelles à bien agir ou les principes d'action, grâce auxquels l'individu cherche à agir de façon juste et efficace.

L'éthique et la morale sont comme on le voit étroitement liées (Seidel, 1995a), et les opposer trop fortement conduit à des paradoxes. Comme (Habermas, 1992) l'a montré, l'interrogation éthique vise à fonder les principes moraux, à justifier les règles de l'action, et à évaluer les décisions concrètes. Nous considérerons, pour notre part, que l'éthique et la morale désignent fondamentalement le même domaine de réflexion, celui de la raison pratique ou normative, mais qu'elles en constituent des approches complémentaires (Comte Sponville, 1994). Il faut chercher à les penser non pas comme des termes rigides opposables, mais comme les moments complémentaires d'une réflexion dialectique (Hegel, DN, p. 142). C'est à travers ce dialogue entre les lois morales et leur interrogation éthique, en relation avec une situation déterminée, que se poursuit la recherche des principes régulateurs permettant l'élaboration de la décision. Celle-ci doit pouvoir être justifiée et argumentée dans la discussion avec l'ensemble des acteurs (Habermas, 1992). Ces principes régulateurs prennent une forme codifiée lorsqu'ils sont exprimés dans la perspective déontologique de comportements normés. La décision est alors guidée par une règle concrète.

Le terme de déontologie dérive du grec, de *to deon*, ce qu'il faut faire, et de *logos*, la science ou le discours : la déontologie serait la science de ce qu'il faut faire, au sens du devoir. Le mot n'est cependant pas grec, il a été inventé par Bentham, dans un ouvrage daté de 1834, "*Déontologie or the science of Morality*", où il a le sens de moralité générale (Russ, 1995). Le terme de déontologie désigne couramment et dans un sens restreint la morale professionnelle, que nous allons définir plus précisément. Elle représente une sorte de code de bonne conduite, qui fait référence pour les acteurs de la profession, y compris, dans certains cas, au plan juridique (Russ, 1995). Elle est donc plus proche, suivant les définitions que nous avons proposées, de la morale que de l'éthique, de par son caractère prescriptif et contraignant. Une déontologie (au sens restreint) est un ensemble de règles propres à une profession, destiné à en organiser la pratique selon des normes, pour le bien de ses usagers et de la profession elle-même.

La déontologie peut avoir un sens plus large, indépendant d'une organisation professionnelle. Elle peut désigner la recherche d'une définition des comportements justes dans des situations typiques, destinées à illustrer les problèmes de décision des individus dans des contextes professionnels donnés. Elle est dans ce sens assez proche de l'éthique, qu'elle concrétise. Elle correspond à un niveau de normativité qui est celui de la perception, par les acteurs d'une situation, des comportements légitimes. La déontologie (au sens large) désigne la finalisation de la réflexion éthique, sous la forme de comportements normés, considérés comme légitimes par les acteurs d'une situation professionnelle donnée. C'est dans ce sens élargi, qui ne correspond pas nécessairement à une codification de type réglementaire, mais à des possibilités de décisions concrètes, que nous prendrons le concept de déontologie dans notre étude.

Pour conclure sur ces premières définitions, nous dirons que l'éthique désigne, d'une part, la disposition individuelle à agir selon les vertus, d'autre part, la réflexion sur les comportements qui en

découlent ou sur la perception et les jugements de valeur dont ils font l'objet. Ce qui distingue l'éthique de la morale est la prise en compte des caractéristiques propres de la situation dans laquelle a lieu la décision. Alors que la morale insiste sur la conformité impérative de l'action avec la loi, l'éthique fait davantage appel aux ressources de l'individu. Celui-ci va devoir rechercher la bonne décision à partir d'une réflexion sur l'ensemble des éléments déterminants de la situation. Son évaluation de sa décision dépendra également de sa position dans la situation (Sen, 1993). La réflexion sur les décisions prises dans des situations typiques, lorsqu'elle aboutit à un niveau de normativité qui est celui des comportements, est d'ordre déontologique. L'éthique est ainsi la réflexion qui permet d'assurer l'articulation entre les impératifs d'ordre moral et la déontologie au sens large. Nous pouvons représenter schématiquement les trois niveaux de normativités ainsi définis :

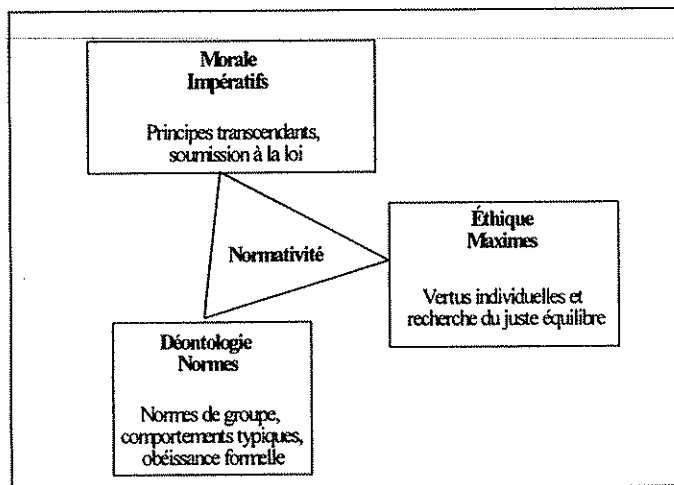


Figure 1. Morale, éthique et déontologie.

2. L'ETHIQUE DANS LES APPROCHES DU MANAGEMENT DES FORCES DE VENTE

L'approche éthique doit tenir compte de la spécificité du management des forces de vente. La mission essentielle de ce dernier consiste à organiser la force de vente et à exercer une influence forte sur les activités des vendeurs et leur comportement, en vue d'améliorer leur performance, car *«toutes les décisions concernant une force de vente sont destinées d'une façon ou d'une autre à accroître, à influencer, à diriger ou à canaliser les activités de la force de vente»* (Darmon, 1993, p. 17). Comme le souligne Darmon, les analyses classiques sous-estiment généralement l'importance des aspects humains dans le management des forces de vente, aspects auxquels l'éthique pourrait être assez naturellement rattachée. Nous allons étudier la prise en compte de l'éthique à travers la psychologie du vendeur, la négociation commerciale et les facteurs de performance commerciale. Cette analyse doit nous permettre d'une part d'identifier les thèmes dans lesquels l'éthique est prise en compte dans le marketing, d'autre part de voir comment l'approche éthique s'articule à l'efficacité commerciale.

2.1. Ethique et motivation du vendeur

La psychologie du vendeur ne saurait être abordée indépendamment des caractéristiques propres du métier de vendeur (Albou, 1977). L'exercice des métiers de la vente, compte tenu de leur difficulté, présuppose une motivation forte et continue (les « passages à vide » ne sont guère tolérés).

Le contexte de la vente peut en effet être considéré comme généralement éprouvant au plan psychologique. Il est marqué par la rivalité professionnelle et l'insécurité (Bellenger, 1984), la conjonction entre une forte motivation requise et de nombreux facteurs de démotivation (Macquin, 1993) et la tension entre le besoin de conclure une transaction unilatéralement avantageuse et le besoin de fidélisation à long terme (Dupont, 1986). La motivation peut se définir dans ce contexte comme le niveau d'effort que le vendeur décide de déployer pour effectuer chacune des activités ou des tâches associées à sa fonction. Cette définition doit être complétée en incluant le choix de l'action et sa durée (Walker, Churchill et Ford, 1977). Macquin propose un tableau synthétique des différents facteurs de motivation, auxquels nous ajoutons l'éthique.

Dimensions du poste	Etats psychologiques critiques	Effets personnels et professionnels
Variété des aptitudes. Identité des tâches. Importance des tâches.	Conscience de l'intérêt du travail.	Haute motivation intrinsèque au travail
Autonomie	Sentiment de responsabilité à l'égard des résultats du travail	Haute satisfaction générale à l'égard du travail
Feed-back	Connaissance des résultats du travail	Haute satisfaction concernant les opportunités de développement
<i>Ethique dans la gestion des actions de vente</i>	<i>Consonance éthique, congruence des rôles</i>	<i>Haute estime de soi.</i>

Tableau 1, Les différents aspects de la motivation du vendeur. Adapté de Becherer et alii, 1982 et Macquin, 1993.

Nous qualifions la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de son entreprise de consonance éthique, par analogie avec la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1959). La consonance éthique constitue une source de motivation, par la satisfaction qu'elle apporte au besoin d'estime de soi (Maslow, 1954). Elle repose également sur la congruence des rôles que le vendeur est amené à jouer (Churchill, Ford et Walker, 1985). La congruence implique la compatibilité du rôle réel du vendeur avec la représentation qu'il se fait du rôle légitime et utile du commercial. La dimension éthique fait partie intégrante de cette perception du rôle, de ses ambiguïtés et de ses contradictions éventuelles. Il y a ambiguïté de rôle lorsque le vendeur ne saisit pas clairement ce qui est attendu de lui, ce qu'il doit faire pour être évalué positivement. Il y a conflit de rôle lorsque le vendeur est soumis à des exigences contradictoires.

2.2. Les stratégies de négociation et l'éthique

Certains auteurs distinguent les motivations individualistes et compétitives visant à la maximisation du profit individuel, et les motivations coopératives, visant la maximisation conjointe des intérêts (Rubin et Brown, 1975). Cela nous conduit à nous intéresser à la question des stratégies de négociation. La négociation de vente représente la partie la plus caractéristique du travail du vendeur, le coeur même de son métier. Le cadre de la négociation peut se définir par trois conditions :

1. il y a divergence d'intérêts entre le vendeur et l'acheteur, au sens où la demande et la proposition ne se correspondent pas immédiatement (Dubois et Jolibert, 1992) ;
2. les parties en présence créent elles-mêmes la solution à la divergence ou au conflit, ce qui suppose qu'elles disposent d'une marge de manoeuvre (Bellenger, 1984) et qu'elles aient un langage et des valeurs communes (Dupont, 1986) ;
3. les deux parties ont intérêt à trouver un accord. Il y a ainsi "convergence et divergence simultanées des intérêts" (Négre, 1990, p. 357).

Les stratégies coopératives tendent progressivement à dominer l'univers de la vente, conformément à l'évolution générale des métiers du commerce (Jolibert et Velasquez, 1989). L'éthique n'en constitue plus seulement un aspect marginal, elle en devient le principe, car la vente se définit dans ce cadre comme "un acte de négociation entre deux protagonistes recherchant le meilleur accord possible en vue de préserver leurs accords réciproques" (Dupont, 1986.). C'est a priori cette conception qui est la plus proche du marketing en tant que démarche centrée sur le client

et ses besoins réels. Elle s'oppose à l'échange marqué par la domination de l'une des deux parties, ce qui a lieu quand celle-ci "parvient à placer l'autre dans l'impossibilité de préserver ses intérêts fondamentaux" (Fenneteau, 1992, p. 52).

Cette solidarité commerciale n'est possible que si "les partenaires s'engagent à se livrer à un jeu contenu dans certaines règles et que des conditions d'arbitrage s'exercent au grand jour par le biais des moyens d'information, des institutions et des réglementations" (Bellenger, 1984, p. 82). Les conditions de possibilité de cette solidarité sont la transparence réciproque des situations des vendeurs et des acheteurs ; l'optimisation, au sens de la recherche constante de la juste balance entre les intérêts de la firme commerciale et la satisfaction globale du client (Fouilhé, 1966) ; la sincérité du vendeur opposée au détachement (Bellenger, 1984). L'approche par la négociation, du fait de l'importance qu'elle accorde à la recherche, par les deux acteurs, d'un compromis satisfaisant pour les deux, insiste non seulement sur la sociabilité générale parmi les qualités d'un bon vendeur, mais aussi sur les "facteurs de moralité", conscience professionnelle, loyauté, etc. (Dupont, 1986). L'analyse des stratégies de négociation fait ainsi apparaître que la place de l'éthique est prépondérante dans les approches fondées sur la coopération entre le client et le vendeur.

2.3. L'éthique dans les facteurs de performance commerciale

L'éthique du vendeur peut avoir un impact sur la motivation du vendeur, sur le déroulement de l'entretien de vente et sur la décision d'achat. Elle est de ce fait susceptible d'être prise en compte dans la définition même de la performance commerciale, dans la détermination du système d'évaluation de cette performance et dans les facteurs explicatifs retenus pour chercher à en rendre compte.

La performance peut se définir comme la contribution du vendeur à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Walker, Churchill et Ford, 1977). Il faut distinguer entre performance quantitative et qualitative (Jackson, Keith et Schlacter, 1983), qui correspondent à un sens restreint et un sens élargi de la performance commerciale. La performance au sens restreint correspond à des objectifs de vente bien définis, qui comportent une dimension essentiellement quantitative et à court terme. La performance au sens élargi désigne la contribution additive du vendeur aux objectifs de l'organisation. Elle s'ajoute à la performance restreinte et l'inclut. Elle comporte une dimension essentiellement qualitative et à long terme, du fait que ces objectifs généraux sont difficilement chiffrables. Il est généralement admis que l'orientation des activités du vendeur est déterminée, au moins partiellement, par le système d'évaluation mis en oeuvre dans l'organisation.

La performance restreinte est mesurée soit au moyen du volume des ventes, soit sur la base des jugements des responsables, ou encore au moyen d'une combinaison de ces deux mesures (Darmon, 1993). La mesure basée sur le volume des ventes présente l'avantage de la commodité et d'une certaine objectivité. Il est probable que l'évaluation qualitative des managers ne corresponde pas systématiquement à la réalité des volumes d'affaires du vendeur. Cela peut s'expliquer par l'intégration de données plus fines, importantes pour évaluer la performance, mais qui ne se traduisent pas nécessairement par un volume de vente supérieur à court terme : informations recueillies, démarches de fidélisation, évolution du vendeur, etc. (Dubois et Jolibert, 1992). Mais cela peut également s'expliquer par des biais liés à la subjectivité du jugement d'appréciation global, biais dus en particulier à l'effet de halo. Il y a là une difficulté classique dans le choix des outils d'évaluation de la performance. Les difficultés liées à l'évaluation de la performance sont une source d'incertitude pour le management, mais aussi pour le chercheur, dans le domaine des études sur les variables explicatives de la performance du vendeur (Darmon, 1993).

Nous envisagerons l'impact de l'éthique du vendeur sur sa performance au sens restreint, évaluée quantitativement, et donc à court terme. Les raisons de ce choix sont les suivantes :

- il s'agit du mode d'évaluation dominant dans le type de vente qui nous intéresse ;
- la précision de ce mode d'évaluation autorise des comparaisons plus faciles ;
- la performance restreinte constitue le coeur de la performance élargie, et sa condition de possibilité (tout du moins dans la vente directe aux particuliers) ;
- l'impact de l'éthique sur la performance restreinte est généralement supposé négatif, ce préjugé doit être confronté aux faits, avant d'envisager une prise en compte systématique de l'éthique par le management.

La réflexion sur les conditions de la performance commerciale domine dans les préoccupations des théories de la vente, en raison de l'enjeu lié à la maximisation de la performance

des forces de vente. Il nous paraît donc important de situer l'éthique parmi les variables explicatives recensées, ce qui implique préalablement de classer ces dernières. Les facteurs explicatifs de la performance commerciale peuvent être classés en quatre catégories (Churchill, Ford, Hartley et Walker, 1985) ; Ils relèvent des caractéristiques propres du vendeur, de l'interaction client-vendeur, de la situation de vente, de l'organisation et du management. Les caractéristiques du vendeur ainsi que celles de la relation au client peuvent être considérées comme internes à l'interaction de vente. Les caractéristiques de la situation et de l'organisation sont externes à l'interaction, bien qu'elles puissent influencer sur elle. Il ne paraît pas possible, dans l'état actuel des recherches d'établir les parts respectives de ces différentes catégories de facteurs dans la performance (Ganassali, 1995).

L'établissement d'un lien entre caractéristiques personnelles du vendeur et performance est un domaine important de recherche en gestion des forces de vente. Les études réalisées n'établissent cependant pas de façon univoque un lien entre ces caractéristiques personnelles et la performance de vente (Churchill, Ford, Hartley et Walker, 1985). Il est nécessaire, pour déterminer ce type de liens de faire des études ciblées sur des situations de vente bien identifiées et relativement homogènes. La situation de vente est déterminée par les caractéristiques du produit et du marché, ainsi que par des éléments conjoncturels liés aux circonstances concrètes de la vente. C'est une idée largement admise que les situations de vente ne peuvent être abordées de manière homogène, parce qu'elles se déclinent selon un grand nombre de contextes différents (Joffre, 1989). L'organisation (entreprise et force de vente) se caractérise notamment par une culture propre et un système de valeurs susceptibles d'influencer le comportement du vendeur. L'importance des facteurs de situation et organisationnels ne doit toutefois pas conduire à négliger la variable individuelle du comportement du vendeur.

2.4. Perception de l'éthique du vendeur et perception du risque

De nombreuses variables sont susceptibles d'influencer le comportement d'achat du consommateur. Elles peuvent être classées en variables liées au marketing-mix, socioculturelles, psychologiques et situationnelles (Dubois et Jolibert, 1992). La perception de l'éthique du vendeur est susceptible d'influencer la décision d'achat directement par le biais des variables psychologiques, notamment du système de valeurs du client, ainsi que de ses croyances et de ses attitudes (Valette Florence, 1988). La nature et le poids de ces valeurs dans la décision d'achat peuvent être relatifs au "style de vie" du client, à sa culture ou à son groupe de référence.

L'un des aspects essentiels de la décision d'achat concerne le frein représenté par la perception du risque dans l'acte d'achat. Le risque peut se définir comme un danger éventuel plus ou moins prévisible. La décision d'achat présente un ensemble de risques perçus par le consommateur, en raison des conséquences imprévisibles qu'elle comporte. La perception du risque est liée à l'incertitude, d'une part quant à la qualité de la décision, d'autre part quant aux conséquences d'une mauvaise décision (Dubois et Jolibert, 1992, p. 90). L'incertitude elle-même est attribuable de manière générale à un manque d'information, et, pour ce qui concerne la négociation, à une situation d'asymétrie d'information entre le vendeur et le client (Akerlof, 1970).

Cela conduit à la prise en compte du risque lié à l'entretien de vente, source d'incertitude pour le client lorsqu'il perçoit une asymétrie d'information ou de compétence entre lui-même et le vendeur. L'incertitude est liée pour l'acheteur à la connaissance de ses propres faiblesses en matière de prise de décision et à la recherche d'une domination de la part du vendeur. Cette source d'incertitude peut renforcer la perception du risque liée aux autres facteurs. Nous intégrons donc dans les aspects de la perception du risque l'incertitude liée au déroulement de l'entretien de vente.

Afin de parer à ces sources d'incertitude, le consommateur dispose d'un certain nombre de méthodes de réduction du risque (Roselius, 1971) : la fidélité à une marque, l'image positive d'une marque, le test privé, la réputation du point de vente, l'échantillon, la garantie de remboursement, les tests officiels, la comparaison des points de vente, l'achat haut de gamme, le bouche à oreilles. Il nous semble qu'un facteur très important de réduction du risque n'est pas pris en compte ici, et est généralement sous-estimé : il s'agit de la qualité de l'entretien de vente lui-même, et de la perception de l'éthique du vendeur. Leur rôle est pourtant primordial dans les situations d'asymétrie d'information entre l'acheteur et le vendeur, en particulier lorsque la qualité du bien ne peut être éprouvée avant la décision d'achat (Perrot A., 1992). Dans ces cas, le vendeur peut exploiter sa "rente informationnelle" au détriment de l'acheteur. L'incertitude liée à la perception de ce risque potentiel par le client peut être compensée par le vendeur en produisant des "signaux de qualité", comme le prix élevé et la réputation (Akerlof, 1970). L'éthique du vendeur peut être perçue par le client comme un signal de qualité du produit ou du service, particulièrement dans les situations d'asymétrie d'information. Elle est de ce fait susceptible d'influer sur la performance commerciale du vendeur.

Nous pouvons maintenant faire la synthèse des différents aspects par lesquels l'éthique est susceptible d'influer sur la performance commerciale :

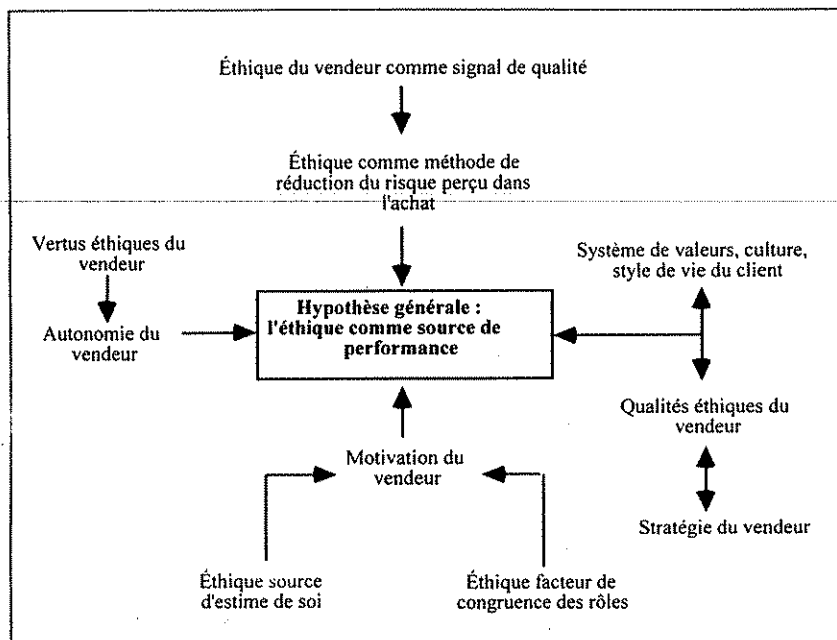


Figure 2. Le modèle explicatif de l'influence de l'éthique sur la performance commerciale.

La mise à l'épreuve de cette relation suppose que l'on puisse mesurer la perception de l'éthique dans les comportements de vente, et que l'on puisse comparer cette mesure avec celle de la performance. Pour ce qui concerne la performance, nous avons vu qu'il s'agissait d'un concept problématique. Nous choisissons pour cette première étude d'utiliser comme indicateurs de la performance d'une part le jugement des managers, d'autre part le chiffre d'affaires réalisé par les vendeurs. Il nous reste à établir une échelle de mesure de l'éthique perçue, et un protocole d'enquête.

3. LES ECHELLES DE MESURE DE L'ETHICITE DU VENDEUR

L'éthique vise comme nous l'avons montré à justifier les règles de l'action, et à évaluer les décisions concrètes en fonction de la disposition constante à agir en vue du bien d'autrui. La faculté d'acquiescer et de mettre en œuvre une telle disposition s'appelle la vertu (Robin, 1947). Pour réaliser notre étude, il est nécessaire de construire un modèle descriptif de l'éthique du vendeur. Cela suppose que l'on définisse les dimensions de l'éthique. Ces dimensions sont appréhendées au travers des vertus de la tradition philosophique. Dans la réalité vivante, ce n'est en effet pas la vertu comme telle qui est agissante. L'action des individus ne peut être interprétée ou perçue à partir de quelque chose d'aussi général que la disposition à agir de manière constante selon les principes de la justice, comme l'a montré l'analyse kantienne. L'individu, s'il veut être efficace dans l'action, doit déployer des dispositions hétérogènes (Aristote, EN, I.1). Les vertus, en tant que dispositions hétérogènes de l'individu, constituent les dimensions pragmatiques de l'éthique de la vente.

3.1. Le modèle descriptif de l'éthicité

Le modèle descriptif de l'éthique du vendeur est élaboré à partir de deux sources principales. La première source d'information est documentaire. Elle s'appuie sur deux types de littératures. Il s'agit tout d'abord de l'analyse des vertus dans la tradition de la philosophie morale et politique, lorsqu'elle permet de leur donner un contenu précis, transposable de façon pertinente pour le contexte de la vente. Les références issues de ladite tradition ont cependant une validité essentiellement conceptuelle. Elles demandent à être confirmées ou validées dès lors que l'on s'intéresse à un contexte d'action déterminé, comme c'est le cas ici, en recourant aux recherches spécifiques à ce contexte. C'est pourquoi nous recourons à un second type de littérature, qui est la théorie de la vente au sens large, incluant la recherche en marketing et la littérature sur le management des forces de vente ou la formation des vendeurs, ou encore les codes de déontologie des entreprises. Nous ne pouvons présenter dans les limites de cette contribution que le tableau synthétique des vertus.

Tableau synthétique des vertus .	
Leur définition dans la tradition.	Leur définition adaptée à la situation de vente.
Altruisme	
Considération pour autrui en tant que personne, c'est-à-dire en tant que fin et non pas seulement que simple moyen.	Vendre comme on voudrait que l'on nous vende. Subordonner son intérêt à celui du client.
Justice	
Donner à chacun ce qui d'après le droit positif (la loi) ou naturel (la morale) lui revient. Respect des engagements explicites ou implicites que l'on a pris.	Caractère légal et équitable de la transaction. Respect des engagements explicites ou implicites pris avec le client.
Courage	
Résolution dans la prise de décision. Fermeté devant le danger ou la souffrance. Capacité à surmonter la peur et la peine.	Prendre ses responsabilités. Capacité à affronter la non vente et à surmonter les aspects pénibles de l'action de vente. Volonté d'engagement franc et résolu dans la vente
Prudence	
Amour et respect de la vérité. Sagesse dans l'action, fondée sur la connaissance. Ethique de la responsabilité.	Action de vente fondée sur l'intelligence de tous les aspects de la situation de vente. Etre de bonne foi.
Tempérance	
Modération dans les désirs et en particulier dans la recherche du gain. Maîtriser ses impulsions.	Modération du désir de vendre par une conception de l'intérêt à long terme (refus de la "vente-pressure").

Tableau 2. Définition des vertus de base du vendeur.

Afin d'aborder les vertus dans leur relation avec le contexte de la vente directe, nous procédons à leur "codage" en comportements concrets et opérationnels, considérés comme exemplaires pour chacune d'elles. Le niveau d'opérationnalisation de l'éthique dans les actions de vente est en effet celui des comportements potentiels du vendeur face au client. En raison du caractère exploratoire de notre recherche, il s'agit d'observer la part de l'éthique dans les actions de vente, en même temps que d'élaborer le modèle d'observation lui-même. Nous avons opté pour un modèle construit sur la base de trois comportements typiques pour chaque vertu. Le nombre d'indicateurs retenus se justifie théoriquement, par rapport à l'objectif visé, et empiriquement par la capacité des acteurs de la vente à identifier des comportements non redondants et significatifs pour chacune des vertus.

Nous obtenons par cette méthode un tableau constitué par 5 dimensions et 15 indicateurs :

Les vertus	Les indicateurs comportementaux
L'altruisme	A1. Considérer tous les clients à égalité
	A2. Comprendre le client dans sa dimension humaine
	A3. Satisfaire les besoins et l'intérêt réels du client
La justice	J1. Tenir ses engagements
	J2. Traiter équitablement avec un client faible
	J3. Respecter le droit de la vente
La prudence	P1. Donner des informations exactes au client
	P2. Répondre sincèrement aux objections
	P3. Prodiguer des conseils fondés sur la prudence
Le courage	C1. Endurer les échecs
	C2. Conserver son indépendance d'esprit
	C3. Ne conclure la vente que si elle est juste
La tempérance	T1. Influencer sans abuser de son pouvoir
	T2. Laisser au client le temps de décider
	T3. Maîtriser ses impulsions

Tableau 3. Le modèle descriptif de la perception de l'éthicité des comportements de vente.

Ce modèle sert de base à la construction des questionnaires pour l'enquête de terrain, qui nous a permis de le tester. Nous allons décrire dans ses grandes lignes le contexte de l'enquête avant de nous attacher à ses résultats principaux.

4. L'ETHIQUE DU VENDEUR MESUREE PAR LES DIFFERENTS ACTEURS

Nous avons choisi de nous concentrer, pour une première enquête, sur la vente directe aux particuliers, et plus précisément sur la vente à domicile. Cette forme de vente est en général considérée comme la plus dure, à la fois par les vendeurs et par les consommateurs. C'est celle qui porte le plus nettement les images négatives attachées à la vente. Il ne s'agit toutefois pas dans notre étude de porte à porte pur, mais de vente précédée d'une prise de rendez-vous. Nous avons en effet retenu un critère de durée des entretiens. Celle-ci doit être relativement longue pour que le client puisse percevoir nettement et mémoriser les comportements développés par le vendeur. Dans la vente directe à domicile la relation entre le client et le vendeur est déterminante. La vente a lieu dans l'espace privé du client, elle comporte donc une dimension interpersonnelle forte.

Les trois entreprises sélectionnées pour l'enquête et ayant accepté de s'y soumettre seront désignées par les lettres E, S et U. Nous les avons choisies parce qu'elles se différencient fortement à l'intérieur du domaine de la vente directe, dont elles recouvrent une part importante du spectre. Elles se distinguent par la culture, par le type de management, par le produit et par les méthodes de vente. Nous en présentons les caractéristiques principales dans le tableau récapitulatif suivant.

	Culture fondée sur	Type de management	Type de produit	Méthode de vente
E	La notion de service public	Forte autonomie des agents	Raccordement à un réseau d'énergie	Non standardisée. Vente conseil.
S	La performance commerciale	Directif avec contrôle fondé sur les résultats	Equipement pour l'habitation individuelle	Standardisée par un plan de vente très formalisé. Vente en premier entretien.
U	La performance et la fidélisation de la clientèle	Participatif	Assurances et produits financiers	Basée sur le relationnel, non standardisée. Vente fidélisation.

Tableau 4. Les caractéristiques principales des entreprises étudiées.

L'approche du comportement de vente à partir des catégories de l'éthique comporte une difficulté - qui fait aussi sa richesse : elle relève essentiellement de la perception des acteurs, non de faits bruts que l'on pourrait appréhender de manière objective. Il en découle en que l'observation de l'éthique est centrée sur la perception des comportements. Il reste à déterminer quelle est la perception pertinente pour mesurer l'éthicité du comportement de vente. La situation de vente est évaluée par différents acteurs à partir de points de vue distincts. Le manager représente le point de vue de l'organisation, de ses intérêts et de sa stratégie. Il met en oeuvre les modes de contrôle destinés à assurer la mise en oeuvre de cette stratégie et de la politique commerciale qui en découle. Le client a un point de vue orienté par le besoin et la décision d'achat. Il cherche à retirer de l'entretien les éléments qui lui permettront de prendre cette décision. Le vendeur est à l'intersection de ces deux points de vue. Il doit gérer la tension qui peut exister entre les intérêts de l'organisation et ceux du client, tout en provoquant la décision d'achat. Il faut donc prendre en compte les trois points de vue mentionnés (Chonko, Tanner et Weeks, 1996).

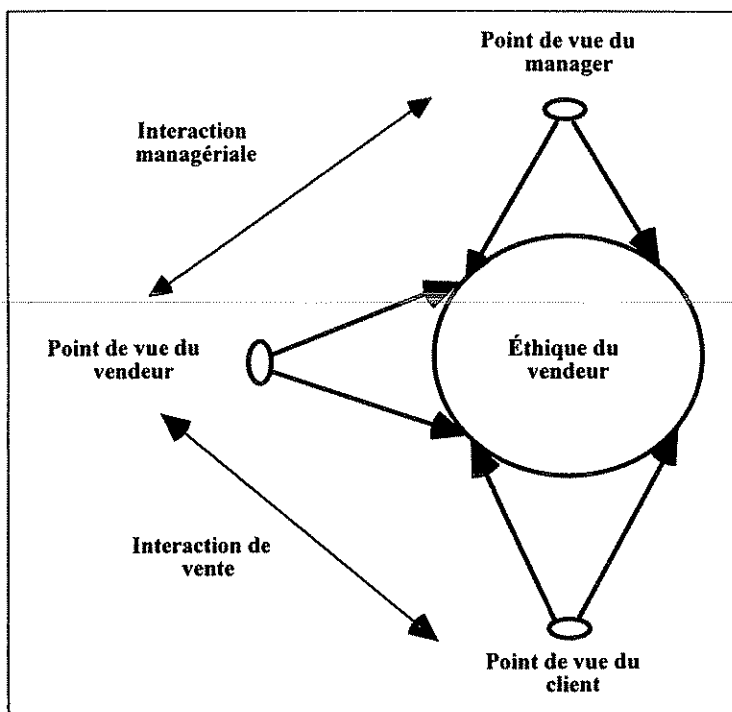


Figure 3. Les points de vue pertinents sur l'éthicité du vendeur.

Le croisement de ces trois points de vue et des contextes d'entreprise décrits ci-dessus nous conduit ainsi à considérer 9 situations pour notre enquête. Le tableau suivant précise le nombre d'individus interrogés.

	Clients	Vendeurs	Managers	Total observations
E	104	20	20	144
S	271	35	35	341
U	75	18	18	111
Total	450	73	73	596

Tableau 5. La structure de l'échantillon.

L'outil de recueil des données est le même pour le manager et le client. Le questionnaire qui leur est adressé est formé de questions fermées portant explicitement sur le comportement du vendeur. Ces questions sont des transcriptions directes des énoncés descriptifs des comportements typiques des vertus. Il est demandé au manager et au client d'évaluer le vendeur sur chacun de ces indicateurs, en mesurant la plus ou moins grande adéquation entre le comportement effectif du vendeur et le comportement typique décrit dans l'énoncé de la question. Le manager évalue le vendeur de manière générale, à partir de la connaissance d'ensemble qu'il a du vendeur. Le client évalue le vendeur sur la base d'un entretien de vente. L'échelle utilisée est une échelle d'attitude de type Lickert. Il s'agit d'une échelle verbale, bidirectionnelle et symétrique sans point neutre. Nous avons utilisé une échelle à 4 échelons, d'une part afin d'éviter la position médiane et d'autre part en raison du mode de passation des questionnaires (téléphonique). Ce type d'échelle permet d'envisager

l'attribution d'une note éthique globale aux vendeurs, par sommation des scores obtenus sur chacun des items.

Pour ce qui concerne le vendeur le choix méthodologique a été différent, et ce pour deux raisons principales. Premièrement, la passation d'un questionnaire explicite d'autoévaluation posait bien évidemment des problèmes de fiabilité des données recueillies, puisqu'il était probable que l'individu tienne compte d'une image idéale du vendeur, telle qu'elle peut être projetée dans l'entreprise, ou dans le système social en général. On rencontrait donc ici la double difficulté de l'autoévaluation et des questions portant sur un sujet à enjeu fort. Deuxièmement, les tests ont mis en évidence une forte résistance des vendeurs au questionnaire explicite d'autoévaluation. Cette résistance est d'origine culturelle : les vendeurs ont le sentiment qu'on les fait "retourner sur les bancs de l'école", selon la formule d'un responsable des forces de vente.

Nous avons donc été conduits à élaborer un questionnaire plus concret, qui corresponde à des situations vécues, ou qui auraient pu l'être, et dans lesquelles le vendeur peut se projeter. Il est construit sur la base de quinze situations de vente, dans lesquelles le vendeur est amené à prendre une décision. Pour chaque situation, quatre comportements, c'est-à-dire quatre réponses possibles, sont décrits et proposés. Chacune des situations met en oeuvre l'un des indicateurs de l'éthique du vendeur. Les réponses parmi lesquelles le vendeur doit procéder à un choix correspondent à des niveaux d'éthicité hiérarchisés. Ce questionnaire est plus proche du mode d'action du vendeur, et de sa façon d'appréhender la réalité. Il paraît donc certain que, dans le domaine des études sur l'éthique, la qualité des données recueillies auprès des vendeurs est supérieure avec ce type de questionnaire (Hunt, Chonko et Wilcox, 1984 ; Hunt et Vitell, 1986). Ajoutons que les tests effectués montrent que ce questionnaire suscite après-coup des discussions extrêmement riches entre les vendeurs.

5. LES PRINCIPAUX RESULTATS

Nous allons étudier les résultats de l'enquête dans la perspective d'une exploitation possible de l'éthique comme outil de management (rappelons cependant que notre travail a une visée exploratoire et ne vise pas à donner des réponses définitives à l'ensemble des questions qu'il aborde, mais à développer la méthodologie dans son domaine).

5.1. La mesure de la perception de l'éthique

Le résultat global.

Le premier résultat concret de notre étude est de montrer qu'il est possible d'affecter un score global d'éthicité aux individus sur la base des variables identifiées. Lorsqu'un individu est évalué positivement sur l'une des variables de l'éthique, il l'est également sur les autres (en moyenne). De ce point de vue, la validité convergente du modèle descriptif de l'éthique est établie. Le score d'éthicité est mesurable sur l'ensemble des variables, puisque nous pouvons constater, en examinant la matrice des coefficients de corrélation, que les réponses données sur l'ensemble des indicateurs convergent (tous les coefficients de corrélation sont positifs). Ceci est confirmé par une ACP sur l'ensemble de l'échantillon (596 observations) et par le calcul de l'alpha de Cronbach (0,78). Le pourcentage de variance expliqué par l'axe 1 est de 29%.

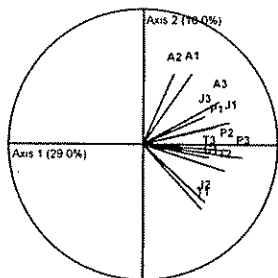


Figure 4. ACP sur l'ensemble de l'échantillon.

La convergence globale de la mesure sur les différents items a pour conséquence théorique de conduire à une sélection des variables de l'éthicité : puisque les variables mesurent la perception de l'éthique de manière homogène, il est possible de procéder à une réduction du nombre de variables. Cette réduction peut être réalisée soit par la mise en évidence de dimensions latentes autour desquelles il est possible d'agréger les variables, soit par sélection des variables dont la contribution est la plus élevée. La seconde solution s'avère la meilleure, parce que l'analyse des données ne fait pas ressortir plusieurs dimensions discriminantes de l'éthique.

Les analyses factorielles ne confirment en effet pas de façon claire et évidente l'existence d'une structure multidimensionnelle de l'éthique. Les vertus en tant que dimensions de l'éthique ont une fonction heuristique dans l'élaboration du modèle descriptif de l'éthique et une utilité dans l'interprétation des comportements, mais elles ne sont pas structurantes dans la perception de l'éthique. Elles ont une pertinence au plan théorique mais pas au plan empirique. Il y a donc validité convergente du modèle descriptif, mais pas de validité discriminante. Tout ceci s'entend par rapport à la perception des acteurs, car les vertus peuvent être tout à fait pertinentes dans d'autres contextes pragmatiques, notamment lorsqu'il s'agit d'étudier des situations de vente. Il n'est pas exclu que l'unidimensionnalité de l'éthicité résulte également d'un effet de halo, que nous n'avons pu contrôler.

La structure de l'éthicité selon les différentes situations.

Dans l'analyse précédente toutes les perceptions de l'éthique sont mises en commun, et l'on ne sait pas si les réponses varient en fonction des entreprises ou des points de vue. Or, malgré une cohérence acceptable du modèle proposé, l'analyse des résultats pour chaque population fait apparaître une instabilité du modèle dans les trois situations observées. Les analyses en composantes principales illustrent bien cette instabilité, puisque la configuration des variables est à chaque fois différente. L'éthicité varie selon les différentes situations, mais elle varie plus fortement selon les répondants que selon les entreprises. La différence est plus marquée pour les vendeurs, dont on constate en particulier l'opposition de certaines variables à d'autres, ainsi que le montrent les analyses en composantes principales ci-dessous.

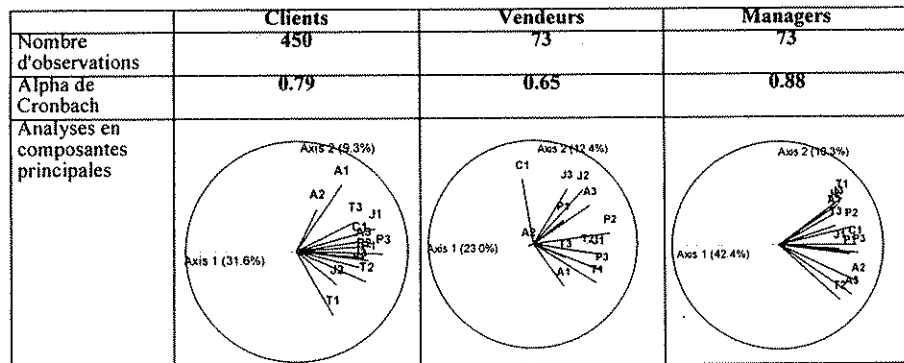


Tableau 6. L'éthicité selon les acteurs (ACP).

Cette différence des réponses des vendeurs peut s'expliquer soit par la spécificité de leur point de vue, soit par un effet de questionnaire (mais les deux sont liés, puisque le questionnaire spécifique aux vendeurs est déterminé par la spécificité de leur posture à l'égard de l'éthique). Le questionnaire "vendeur" étant construit à partir de situations concrètes, il est peut-être davantage source d'interprétations subjectives que les questionnaires comportant des critères explicites. Notre étude ne permet pas de trancher ce point. Quoi qu'il en soit nos résultats conduisent à considérer l'éthique en tenant compte des différentes postures à l'égard de la vente. Les point de vue des vendeurs, des managers et des clients doivent être considérés dans leur spécificité.

L'éthicité doit donc être mesurée de façon différenciée, en ne retenant pour chaque acteur que les variables qui représentent les plus fortes contributions. Nous analysons pour ce faire les contributions de chaque variable à la première composante. Nous devons vérifier qu'en sélectionnant ces variables de plus forte contribution nous améliorons l'alpha de Cronbach. Nous procédons alors au calcul d'une variable d'éthicité définie comme la valeur moyenne des variables retenues. A partir de cette réduction, nous mesurons l'éthicité, pour chacun des acteurs, sur les variables retenues.

L'éthique perçue par les clients est essentiellement déterminée par les variables : A3, C3, J1, P1, P2, P3, T2 (la valeur d'alpha augmente de 0,79 à 0,81 lorsqu'on réduit l'échelle à ces variables). L'indicateur d'éthicité globale pour cette strate est : $EG = (A3 + C3 + J1 + P1 + P2 + P3 + T2) / 7$. L'éthique évaluée par les managers est essentiellement déterminée par les variables : A2, A3, C3, J1, P1, P2, P3 (mais la valeur d'alpha passe de 0,88 à 0,86). On prend donc pour cette strate comme indicateur d'éthicité globale la somme des scores : $EG = (A2 + A3 + C3 + J1 + P1 + P2 + P3) / 7$. L'éthique évaluée par les vendeurs eux mêmes est essentiellement déterminée par les variables : A3, J1, P2, P3, T1, T2 (la valeur d'alpha augmente de 0,65 à 0,72). On retient pour cette strate comme indicateur d'éthicité globale la somme des scores : $EG = (A3 + J1 + P2 + P3 + T1 + T2) / 6$.

La comparaison des variables les plus importantes pour chacun des acteurs fait apparaître cinq variables constituant un "noyau dur" de l'éthicité. Ce faisceau de convergence des perceptions de l'éthique permet d'envisager une concentration du travail sur ces cinq variables, lors de l'élaboration d'axes stratégiques pour le management ou la formation des vendeurs. La considération de ce noyau dur indique quels sont les critères principaux de jugement que l'on retrouve dans chacun des points de vue. Il est évident que selon le contexte et les objectifs managériaux on peut choisir de s'intéresser davantage à l'ensemble des variables ou à telle ou telle perception. Si l'on considère les variables convergentes, on constate que *c'est le besoin de confiance qui domine dans la perception de l'éthicité*. La vente doit être orientée vers la satisfaction des besoins réels du client (A3, P3) et favoriser la qualité de sa décision (T2). La réalité des engagements pris (J1) et la fiabilité de l'argumentation (P2) sont essentiels.

Les scores globaux d'éthicité.

L'évaluation de l'éthicité par score global permet d'une part d'envisager la possibilité de situer des entreprises les unes par rapport aux autres (à condition de disposer d'un échantillon suffisamment large), d'autre part de mesurer des écarts de point de vue entre les acteurs.

	Manager	Vendeur	Client
E	3,37	3,41	3,12
S	3,06	2,67	3,43
U	3,03	3,00	3,01
Total	3,13	2,95	3,25

Tableau 7, les scores d'éthicité.

A cet égard il est par exemple intéressant de noter que l'entreprise "S", pratiquant la vente dite "hard", se situe en première position, c'est-à-dire que ce sont ses clients qui portent les appréciations les plus favorables aux vendeurs. C'est aussi celle dont les vendeurs s'évaluent de la manière la plus sévère. Pour l'entreprise E, au contraire, l'évaluation est plus sévère de la part des clients que dans l'autoévaluation des vendeurs. On voit ainsi la possibilité d'une comparaison interne à chaque entreprise, entre les points de vue des différents acteurs.

5.2 L'éthique du vendeur et sa performance commerciale

Nous avons procédé à une double évaluation de la performance. La première a été obtenue en demandant au manager d'évaluer la performance de chaque vendeur de façon globale, sur une échelle verbale à cinq échelons, bidirectionnelle et symétrique comportant un point neutre, et allant de très faible à très fort. La seconde évaluation de la performance a été obtenue en considérant les chiffres d'affaires réalisés par les vendeurs pendant un an. Cette mesure opérationnelle sert de base à l'évaluation et à la rémunération de ces vendeurs dans leurs entreprises respective. Afin de pouvoir comparer les performances des vendeurs des différentes entreprises, les mesures ont été homogénéisées. La performance indiquée par le volume de ventes a été ramenée à une échelle de

proportion allant de 0 à 10. L'échelon zéro correspond à un chiffre d'affaires nul, l'échelon 10 au chiffre d'affaires réalisé par le vendeur le plus performant.

Le fait que l'évaluation globale par les managers intègre des facteurs qualitatifs semble attesté par un certain nombre de différences entre le classement des vendeurs issu de cette évaluation et le classement fondé sur les chiffres d'affaires. Les deux évaluations ne sont cependant pas divergentes, comme le montre la corrélation entre les deux évaluations (le coefficient de corrélation est de 0,66). Cette différence peut cependant également provenir de biais liés à la subjectivité du jugement des managers. Notre travail ne permet pas de trancher ce point. Nous pouvons considérer, par hypothèse, que si l'éthicité du vendeur s'avère avoir une influence positive sur la performance quantitative, elle aura a fortiori une incidence sur la performance qualitative.

La comparaison entre le score éthique des vendeurs et leur niveau de performance commerciale fait apparaître qu'il n'existe pas de corrélation significative entre ces deux mesures, qu'elle soit positive ou négative. Ce constat est vrai quelle que soit l'évaluation de la performance prise en compte, et quel que soit le point de vue envisagé. L'hypothèse fondée sur le modèle explicatif de l'influence de l'éthicité sur la performance n'est donc pas confirmée à partir de notre étude. Quelle que soit l'évaluation prise en compte, et quelle que soit la situation, la performance est indépendante du niveau d'éthicité. Cette conclusion négative doit cependant être nuancée :

- par la difficulté générale à identifier des variables de la performance commerciale (cf., supra, 1.3);
- par le fait que nous avons pris en compte des modalités d'évaluation défavorables à l'hypothèse testée, parce qu'elles sont centrées sur la prise en compte du chiffre d'affaires ;
- par le fait que l'absence de corrélation peut aussi être exprimée positivement : le comportement plus éthique de la part du vendeur n'a pas d'impact négatif sur sa performance commerciale à court terme.

CONCLUSION

L'hypothèse d'une incidence positive du comportement éthique sur la performance commerciale à moyen ou long terme reste à démontrer empiriquement, même si elle est solidement étayée par la théorie. Notre contribution aboutit à la conclusion d'une neutralité de la position éthique par rapport à l'impact immédiat de l'action commerciale. Cela nous paraît important en raison du fait que l'opinion commune (y compris managériale) admet généralement l'existence d'une relation négative entre ces deux facteurs. La démonstration de l'indépendance de la performance à court terme et de l'éthicité du comportement de vente ouvre ainsi la voie à des recherches orientées davantage sur les aspects qualitatifs de la performance et sur des politiques de moyen ou long terme.

La réflexion sur l'éthique dans la vente et sur l'éthicité perçue par les différents acteurs est essentielle pour le management des forces de vente. L'exploration que nous avons menée appelle à des prolongements en termes de recherche. Elle comporte également des implications managériales que nous soulignons pour conclure.

Elle permet à l'entreprise de se situer sur le marché à partir de critères nouveaux, mais appelés certainement à prendre une importance croissante, comme le montre le développement de l'éthique des affaires (Mercier, 1997). Ce travail vise à anticiper des évolutions prévisibles et lourdes dans les mentalités.

Les échelles de mesure proposées, qui doivent être affinées à partir de recherches complémentaires, permettent à l'entreprise de mesurer précisément la qualité de sa relation commerciale par rapport à celle d'autres entreprises, sur les critères de l'éthique. Cette mesure offre en outre la possibilité d'intégrer et de comparer les points sur l'action de vente. Ceci est important à la fois pour la cohérence de la politique commerciale avec les attentes des clients et pour la cohérence entre le management et les équipes de vente.

Le questionnaire élaboré spécifiquement pour les vendeurs constitue un outil d'animation et de formation pour la force de vente, qui a été testé dans cette optique sur plusieurs équipes. L'une de ses finalités est de faire émerger les divergences au sein d'une équipe commerciale, et de permettre de les réduire, ou tout du moins de les identifier clairement, grâce à la mesure objective et à la discussion qu'elle favorise. L'hypothèse d'une relative autonomie des comportements individuels est en effet confirmée par l'étude.

La réflexion collective et la discussion des situations typiques de vente doit favoriser la réduction de la tension entre les exigences de l'éthique et la nécessité de conclure la vente de façon avantageuse pour l'entreprise. L'étude menée en établit la possibilité.

Bibliographie

- AKERLOF G., 1970, "The Market for Lemons : Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, N° 84, pp. 488-500.
- ALBOU P., 1977, *Psychologie de la vente et de la publicité*, PUF.
- ARISTOTE, 1972, *Éthique à Nicomaque*, traduction de Jean Tricot, Vrin. Abrégé EN.
- BADIOU A., 1993, *L'éthique, Essai sur la conscience du mal*, Hatier.
- BECHERER R. C., MORGAN F. W. et RICHARD L. M., 1982, "The Job Characteristics of Industrial Salespersons : Relationship to Motivation and Satisfaction", *Journal of Marketing*, N° 46.
- BELLENGER L., 1984, *La négociation*, PUF.
- CHONKO L. B., TANNER J. F., WEEKS W. A., 1996, "Ethics in Salesperson Decision Making : A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XVI, N° 1, pp. 35-52.
- CHURCHILL G.A., FORD N.M., HARTLEY S.W. et WALKER O.C., 1985, "The Determinants of Salesperson Performance : A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, N° 22, pp. 103-118.
- COMTE SPONVILLE A., *Valeur et vérité*, PUF, 1994.
- COMTE SPONVILLE A., *Traité des vertus*, PUF, 1995.
- DARMON R. Y., 1993, *Management des ressources humaines des forces de vente*, Economica.
- DUBINSKI A. J., JOLSON M. A., MICHAELS R. E., KOTABE M., UN LIM C., 1992, "Ethical Perceptions of Field Sales Personnel : An Empirical Assessment", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. XII, N° 4, pp. 9-21.
- DUBOIS P.-L. et JOLIBERT A., 1992, *Le marketing. Fondements et pratique*, Economica.
- DUPONT C., 1986, *La négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz.
- FENNETEAU H., 1992, "Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 7, N° 3.
- FESTINGER L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford University Press, 1957.
- FOUILHÉ P., 1966, *La psychologie commerciale*, PUF.
- GANASSALI S., 1995, *L'approche intégrée des facteurs explicatifs de l'efficacité du vendeur*, Thèse de Doctorat, Grenoble.
- GOFFMAN E., 1974, *Les rites d'interaction*, Minuit.
- GOLDMANN H. M., *L'art de vendre*, Delachaux et Niestlé, 1981.
- HABERMAS J., 1992, *De l'éthique de la discussion*, Cerf.
- HEGEL F., 1972 (1803), *Le droit naturel*, Gallimard. Abrégé DN.
- HUNT S. D., CHONKO L. B. et WILCOX J. B., 1984, "Ethical Problems of Marketing Researchers", *Journal Of Marketing Research*, août 1984, pp. 309-324.
- HUNT S. D. et VITTEL S., 1986, "A General Theory of Marketing Ethics", *Journal of Macromarketing*, N° 8, pp. 5-16.
- JACKSON D.W. KEITH J.E. et SCHLACTER J.L., 1983, "Evaluation of Selling Performance : A Study of Current Practices", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, nov 1983, pp. 42-51.
- JOFFRE P., 1989, "Force de vente", *Encyclopédie de Gestion*, Economica, pp. 1314-1323.
- JOLIBERT A. et VELASQUEZ M., 1989, "La négociation commerciale. Cadre théorique et synthèse", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, N° 4.
- KREMER-MARIETTI A., 1987, *L'éthique*, PUF.
- LA BRUSLERIE H. de et ROJOT J., 1992, "L'absence de morale menace l'économie", *La Tribune de l'Expansion*, 19 février 1992.
- MACQUIN A., 1993, *Vente et négociation*, Dalloz.
- MACINTYRE A., 1997 (1981), *Après la vertu*, PUF.
- MASLOW A. H., 1954, *Motivation and Personality*, Harper and Row.
- MOUSSÉ J., 1993, *Éthique et entreprises*, Vuibert.
- NEGRO Y., 1990, *Vente*, Vuibert.
- NEGRO Y., 1996, *Les pratiques de la vente*, Vuibert.
- PADIOLEAU J., 1989, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?" *Revue Française de Gestion*, Dossier : *Éthique et Pratique de la Gestion*, juin-juillet-août 1989, pp. 82-91.
- PERROT A., 1992, "Asymétrie d'information, qualité des produits et contrats", *Annales des Mines*, pp. 17-22, mars 1992.
- PERROT E., 1990-91, "Une interrogation sans fin", *Projet, La vague éthique*, N° 224, PP 32-39.
- PIOLET F., 1990, "La tentation communautaire", *Projet*, N° 221, mars 1990.
- ROBIN L., 1947, *La morale antique*, P.U.F..

- ROSELIUS T., 1971, "Consumers Rankings of Risk Reduction Methods", *Journal of Marketing*, N° 35, pp. 56-61.
- RUBIN J. Z. et BROWN B. R., 1975, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York, Academic Press.
- RUSS J., 1994, *La pensée éthique contemporaine*, PUF.
- SAUDAN A., 1995, "Remarques relatives à l'expression : Éthique des affaires", *Revue Éthique des affaires*, N° 1, janvier 1995, pp. 61-71.
- SEIDEL F., 1995 a, "Éthique et éthique des affaires : Le débat contemporain", in *L'éthique des affaires et de l'entreprise* (coordination F. Seidel), Eska, pp. 23-45.
- SOLDOW G. F. et THOMAS G. P., *Professional Selling - An Interpersonal Perspective*, Macmillan, 1991.
- WALKER O., CHURCHILL JR. ET FORD N., 1977, "Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research", *Journal of Marketing Research*, N° 14, pp. 156-168.
- XARDEL D., 1982, *Les vendeurs*, Dalloz.

