

**Le climat éthique dans les entreprises externalisatrices de force de vente en GMS:  
perception par les vendeurs externalisés**

**Laure LAVORATA**

Maître de Conférences

Université Paris XII Val de Marne

Institut de Recherche en Gestion- Pôle Marketing et Logistique

[lavorata@univ-paris12.fr](mailto:lavorata@univ-paris12.fr)

**Erick LEROUX**

Maître de Conférences

Université Paris XIII

Grimm et Prism-Sorbonne

[leroux\\_erick@hotmail.com](mailto:leroux_erick@hotmail.com)

## **Le climat éthique dans les entreprises externalisatrices de force de vente en GMS: perception par les vendeurs externalisés**

### **Résumé :**

La force de vente externalisée (supplétive) est encore peu étudiée en France. Cependant, compte tenu de la position spécifique des vendeurs, en particulier de leur externalisation, on peut s'interroger sur la possibilité pour les entreprises externalisatrices de les impliquer dans la vie de leur entreprise mais surtout d'instaurer un climat éthique chez ces vendeurs. L'objectif de cette communication est de mesurer le climat éthique de l'entreprise externalisatrice auprès de la force de vente externalisée, ce qui n'avait été réalisé qu'auprès d'une force de vente intégrée. Les résultats de l'étude, réalisée auprès de 115 vendeurs externalisés dans le milieu des grandes et moyennes surfaces (GMS), montrent que la perception du climat éthique par ces vendeurs est très forte. Ce score élevé peut s'expliquer par le soutien apporté aux vendeurs tout à la fois par l'entreprise externalisatrice (commanditaire) et le prestataire de vente.

**Mots-clefs :** climat éthique, force de vente externalisée, grande distribution

### **Abstract :**

Few studies focus on externalized salespeople. However, the specific place of these salespeople leads us to wonder whether it is possible for externalized firms to install an ethical climate among them. The aim of this communication is to measure the ethical climate of the externalized firm among externalized salespeople, which had been done only among integrated salespeople. Study's results, undertaken among 115 externalized salespeople, show that the ethical climate is very high. This can be explained by the fact that the externalized firm and the contractor help very much salespeople.

**Keywords :** ethical climate, outsourcing sale forces, retailers

# **Le climat éthique dans les entreprises externalisatrices de force de vente en GMS: perception par les vendeurs externalisés**

## **INTRODUCTION**

La force de vente externalisée (supplétive ou additive) est encore peu étudiée en France et n'a fait l'objet que d'un nombre extrêmement restreint de recherches (Leroux, 2004). En effet, une trentaine de prestataires permanents seulement sont installés sur ce marché : une dizaine dans le monde médical (Groupe GTF, MBO, etc.) et le reste commercialisant les produits d'entreprises de secteurs variés, notamment dans la grande distribution (Promarques, Actiale, SEP...). Longtemps considérée par les entreprises comme une simple force d'appoint en marketing opérationnel, certaines entreprises (Ciel informatique, Bacardi-Martini) ont commencé à considérer les forces de vente externalisées comme un apport essentiel lors de la prospection de nouveaux clients ou le lancement de nouveaux produits.

Compte tenu de la position spécifique des vendeurs, en particulier de leur externalisation, on peut s'interroger sur la possibilité pour les entreprises externalisatrices de les impliquer dans la vie de leur entreprise mais surtout d'instaurer un climat éthique chez ces vendeurs. Les principaux travaux qui ont étudié ce concept se sont principalement intéressés à la force de vente intégrée (Lavorata, 2004 ; Schwepker et alii, 1997). Si le climat éthique est un concept de plus en plus étudié par les chercheurs (Schwepker et alii, 1997 ; Verbeke et alii, 1996 ; Jones et Hildebeidel, 1995 ; Vitell et alii, 1993 ; Victor et Cullen, 1988 ; Baumhart, 1981), c'est parce que c'est un indicateur pertinent pour étudier l'éthique de l'entreprise et ses conséquences sur le comportement des vendeurs. Les enjeux sont en effet importants pour l'entreprise : ainsi Schwepker (2001) a mis en évidence le rôle du climat éthique sur l'implication des vendeurs dans l'entreprise, mais aussi sur la satisfaction dans le travail et le désir de changer d'entreprise. Dans le cas des forces de vente supplétives, si le prestataire de vente est responsable du comportement éthique des vendeurs supplétifs et des personnes dédiées à la mission de vente, l'entreprise externalisatrice n'en est pas moins responsable du climat éthique qui règne lors de la mission de vente. Il devient ainsi pertinent d'étudier la perception qu'ont ces vendeurs du climat éthique.

Les objectifs de la recherche sont doubles: tout d'abord tester l'échelle de mesure du climat éthique auprès d'un échantillon de vendeurs externalisés, spécialisés en grande distribution, puis analyser la perception du climat éthique que les vendeurs externalisés ont de l'entreprise externalisatrice. Les contributions potentielles de cette recherche sont à la fois théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, cette recherche peut compléter les connaissances sur le climat éthique, en mettant en évidence ses différentes dimensions. Jusqu'à récemment les recherches qui ont étudié le climat éthique ont utilisé une échelle de mesure unidimensionnelle (Schwepker et alii, 1997). Celles qui proposent une échelle multidimensionnelle sont rares (Babin et alii, 2000) et ont peu été exploitées dans le contexte français (Lavorata, 2004). Sur le plan pratique, analyser la perception que les vendeurs externalisés ont du climat éthique de leur entreprise peut aider celle-ci à mettre en place des procédures pour instaurer un climat éthique fort, et par conséquent améliorer leur comportement.

## **LE CADRE THEORIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans un premier temps, nous définirons la force de vente externalisée (FVE) et son rôle, puis nous présenterons le concept de climat éthique.

## *Présentation de la force de vente externalisée*

La relation entre le prestataire de vente et l'entreprise externalisatrice de force de vente (ou commanditaire) est régie par un contrat qui précise les obligations des deux parties: les prestations font l'objet d'accords écrits et acceptés par l'entreprise externalisatrice de force de vente. D'une manière générale, un contrat d'externalisation de force de vente prévoit la durée du contrat, les obligations, les prix, le statut du personnel, les clauses protégeant chaque partie du comportement opportuniste de l'autre. Le contrat peut être soit à durée indéterminée, incluant alors les articles sur les modalités de résiliation, soit à durée déterminée et prévoit alors, le cas échéant, les modalités de reconduction des contrats. Le contrat écrit finalise ainsi les accords entre l'entreprise externalisatrice et le prestataire de vente et symbolise pour les deux acteurs, la coordination formelle. Il existe également des moyens et des dispositifs informels qui contribuent aussi à la stabilité de leur relation d'échange interorganisationnelle (Ring et Van de Ven, 1994). Ces derniers reposent sur la coordination informelle qui se construit sur la confiance et le non-écrit c'est-à-dire, les relations personnelles, la réciprocité des efforts et l'éthique. Le respect d'une éthique développe les attitudes coopératives de longue durée, nécessitant un désir de cohabiter dans un climat de confiance et éthique (Peretti, 2005).

Le prestataire apporte à l'entreprise externalisatrice de force de vente son savoir-faire spécifique en matière d'assistance commerciale, caractérisé par la qualification de son personnel, par une expérience reconnue et par une excellente connaissance de tous les modes de distribution et de leurs particularités. Pour ces raisons, les utilisateurs en sont venus à intégrer ces FVE dans le processus global de satisfaction du client, au même titre que les forces de vente internes et permanentes. Cette quasi-révolution a dû en même temps s'accompagner d'un changement radical dans la conception du lien prospect – fidélisation, par la recherche, non plus de ventes ponctuelles, mais d'une captation à long terme de la clientèle (Paley, 1996) et par l'abandon au moins partiel, du paradigme transactionnel au profit du paradigme relationnel (Duyck et Leroux, 2005b).

Le choix entre une force de vente salariée et une force de vente indépendante est une problématique sur l'intégration verticale qui relève des décisions stratégiques de l'entreprise (Anderson et Weitz, 1986). Pour s'attacher les services d'une force de vente, l'entreprise peut recourir soit à un contrat de travail soit à un contrat d'entreprise et donc décider de coordonner ces activités par la hiérarchie ou d'avoir recours au marché et acquérir une force de vente externalisée. Alors que le salarié est placé sous la subordination de l'employeur et doit exécuter les ordres reçus tout au long de sa mission, l'entreprise, fournisseur de force de vente ou le mandataire, sont des personnes physiques ou morales qui jouissent d'une certaine indépendance dans la conduite de leur mission.

Pour le management de la force de vente externalisée, le commanditaire a le choix entre deux options :

- soit il n'intervient pas directement sur la force de vente externalisée et se limite à contrôler le prestataire de vente par le biais du contrat ;
- soit il intervient directement auprès des commerciaux externalisés, en exerçant des contrôles sur le terrain ou encore en déclenchant des enquêtes mystères auprès de clients finals.

En général cependant, c'est le prestataire de vente qui évalue la qualification du personnel amené à intervenir pour le compte du client et qui, sous sa seule responsabilité, apprécie les moyens techniques et commerciaux à mettre en place. Les problèmes techniques et administratifs sont gérés par un responsable de projet désigné par le prestataire et

interlocuteur du client. Le personnel reste placé sous l'autorité et le contrôle du prestataire de vente qui, seul, lui donne des instructions, le rémunère et assure l'encadrement, la surveillance et la discipline.

On peut alors s'interroger sur la possibilité de mettre en place des outils de contrôle adaptés à cette force de vente supplétive et tout particulièrement d'instaurer un climat éthique auprès de ces vendeurs.

### *Le climat éthique*

Le climat éthique est défini comme « les perceptions stables, psychologiques et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou leur département » (Schwepker et alii, 1997 ; Schneider, 1975). Le climat éthique étant représenté par les perceptions qu'ont les individus du contenu éthique des actions dans l'entreprise (Wimbush et Shepard, 1994), il s'agit par conséquent d'un processus cognitif : de tels jugements peuvent provenir de la confrontation d'un individu avec des dilemmes éthiques, de l'observation d'actions critiquables menées par d'autres mais aussi du traitement et du comportement des clients ou des employés (Babin et alii, 2000). En instaurant une politique qui favorise un comportement éthique, comme de récompenser celui-ci et de punir un comportement non éthique, le management peut créer un climat éthique (Adams et alii, 2001 ; Somers, 2001 ; Schwepker et alii, 1997 ; Hunt et Vasquez-Parraga, 1993 ; Wotruba, 1990).

Lorsque le climat éthique est clairement identifié par les individus, le comportement éthique est renforcé. Ce n'est pas le cas lorsque les employés sont forcés d'agir de façon contraire aux standards éthiques et le climat éthique peut alors être perçu comme faible (Robin et Reidenbach, 1993). En outre, l'existence d'un climat éthique décourage les vendeurs ayant des caractéristiques « machiavéliques » à intégrer ce type d'organisation (Verbeke et alii, 1996). Ainsi, lors du recrutement, les managers peuvent sélectionner des vendeurs qui ont des dispositions à agir de façon éthique quel que soit l'environnement. Wimbush, Shepard et Markham (1997) suggèrent qu'il existe un lien entre la nature du climat éthique dans l'entreprise et le comportement éthique du personnel en contact. Par exemple, lorsque le climat éthique est perçu comme faible par les vendeurs, cela peut générer des comportements non éthiques ; en revanche lorsqu'il est perçu comme élevé, le climat éthique favorise le comportement éthique des vendeurs (Lavorata, 2004). Ce lien entre le comportement éthique du vendeur et le climat éthique justifie ainsi de centrer cette recherche sur ce concept.

Par ailleurs, dans un contexte concurrentiel où les entreprises prennent conscience de la nécessité de développer une vente relationnelle afin de fidéliser leurs clients, il est important qu'elles s'interrogent sur les facteurs qui peuvent favoriser ce type de vente. C'est ainsi que la littérature suggère qu'en développant un climat éthique, l'entreprise favorise l'implication des vendeurs mais aussi leur satisfaction (Schwepker, 2001). De fait, bien que le lien entre climat éthique et performance n'ait pas été étudiée, on peut supposer que ce contexte contribue également à améliorer la performance du vendeur : en effet, comme le soulignent Parissier et alii (2005), sa performance peut se mesurer à travers des indicateurs comportementaux. En conséquence, ces auteurs indiquent que le comportement « non-vendant » du commercial fait partie des critères à prendre en compte dans l'évaluation de sa performance. Nillès (1998) a en particulier montré qu'il pouvait y avoir un lien positif entre le comportement éthique du vendeur et sa performance à court terme.

En outre, les travaux sur le climat éthique ont porté uniquement sur la force de vente intégrée. Il semble pourtant pertinent d'étudier la force de vente externalisée. En effet, on pourrait supposer que leur externalisation peut amener les vendeurs à se sentir moins concernés par leur commanditaire de force de vente et à avoir une perception du climat éthique plus faible que les vendeurs intégrés.

## METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Un questionnaire a été administré à plusieurs forces de vente externalisées. Le choix de la population de référence interrogeable a constitué la première étape de la collecte des données, et a consisté à identifier tous les prestataires de force de vente exerçant des missions vente externalisée dans le domaine de la grande distribution. En effet, il semblait préférable de centrer l'étude sur un secteur d'activité précis, qui par ailleurs est très demandeur en force de vente supplétive. Dans un deuxième temps, un questionnaire a été administré auprès de 115 commerciaux externalisés, de Novembre 2005 à Janvier 2006. L'échantillon couvre plusieurs secteurs d'activité dans la grande distribution : agro-alimentaire (produits frais, épicerie et conserves), papeterie, hygiène, parapharmacie, audio et jeux vidéo.

Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées en annexe (annexe A1). On constate que plus de la moitié des commerciaux externalisés sont salariés chez les prestataires de vente depuis plus de 2 ans et un tiers seulement entre 1 à 2 ans. La moitié des vendeurs perçoit également un salaire inférieur à 30 KEuros et un tiers un salaire entre 30 à 50 KEuros. Plus des trois quarts ont entre 22 et 35 ans : c'est donc une population jeune pourvue d'un bac +2 pour plus de 60 % de l'échantillon.

### *Opérationnalisation du climat éthique*

C'est l'échelle du climat éthique proposée par Lavorata (2004) qui a été utilisée dans cette recherche. En effet, cette échelle, adaptée de celle de Babin et alii (2000) et enrichie par des items, présente l'intérêt d'avoir déjà été testée et validée auprès d'une force de vente intégrée en BtoB dans le contexte français. Il semblait intéressant d'une part, de tester cette échelle auprès d'une nouvelle population de vendeurs (la grande distribution) et d'autre part, de faire l'étude auprès d'une force de vente externalisée et de comparer les résultats entre une force de vente intégrée et externalisée. L'échelle du climat éthique proposée par Lavorata (2004) se compose de quatre dimensions : les normes, le comportement des pairs, le plan de rémunération et les pratiques de vente, mesurées par différents items (annexe A2).

Par ailleurs, dans la mesure où la recherche portait sur les vendeurs externalisés, un item a été ajouté pour évaluer l'impact du contrôle sur ces vendeurs. Ces items sont mesurés avec une échelle de Likert à 6 points, allant de « tout à fait d'accord à pas du tout d'accord », reprenant ainsi les travaux de Babin et alii (2000) mais aussi de Schwepker (2001) sur ce concept. Bien qu'on ne puisse pas considérer qu'il y ait une règle précise quant au nombre d'échelons à retenir pour une échelle (Perrien, Chéron et Zins, 1983), une méta-analyse des recherches consacrées au développement d'échelles montre, que plus il y a d'échelons sur une échelle, plus la solidité de celle-ci est assurée (Churchill et Peter, 1984). De plus, le climat éthique se définit comme une « perception que le salarié se fait des pratiques et des procédures éthiques dans son entreprise ». Ainsi il ne s'agit pas d'une affirmation mais d'une opinion qu'a le vendeur sur les pratiques éthiques dans son entreprise et qui peut varier d'un individu à un autre. Cette échelle de Likert permet en outre d'obtenir un score final qui mesure le climat

éthique : un score inférieur à 3,5 traduit un climat éthique moyen voire faible au contraire d'un score supérieur à 3,5. Le questionnaire se compose ainsi de deux parties : la première est constituée de 15 items permettant de mesurer le climat éthique et la deuxième partie est centrée sur les variables individuelles (sexe, âge, salaire, ancienneté, niveau d'études).

### *Analyses effectuées*

**Dans un premier temps, une analyse factorielle** de l'échelle de mesure du climat éthique a été réalisée à l'aide du logiciel SPSS 11.0. Afin d'analyser les résultats de cette analyse en composante principale, les principales composantes correspondant à des valeurs propres supérieures à 1, selon le critère de Kaiser, ont été retenues. Des rotations orthogonales Varimax (avec l'hypothèse d'absence de corrélation entre les facteurs) et obliques Oblimin (sans cette hypothèse) ont été réalisées pour effectuer l'interprétation des facteurs. Pour juger de la fiabilité de l'échelle, c'est le KMO<sup>1</sup> qui a été pris en compte, puis l'alpha de Cronbach. Les résultats figurent dans le tableau suivant (tableau 1).

Les items correspondants	Communalité	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5
Les vendeurs de X recherchent d'abord les intérêts de leurs clients (R2)	,872		,660			
X met en place des politiques concernant le comportement éthique (N2)	,801					,821
La direction générale de X a fait savoir en termes clairs que les comportements non éthiques ne seront pas tolérés (N3)	,698	,835				
Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans l'intérêt de X sont sanctionnés (N4)	,706		,714			
Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans leur propre intérêt sont sanctionnés (N5)	,815				,635	
Il arrive parfois que les salariés chez X accomplissent des actes non éthiques (P1)	,685	,749				
J'ai vu d'autres vendeurs faire des choses qui m'ennuient d'un point de vue éthique (P2)	,881	,872				
Certaines personnes avec qui je travaille font des choses que je trouve contraires à l'éthique (P3)	,722	,820				
Les vendeurs de chez X sont encouragés fortement à faire des ventes forcées à leurs clients (SP1)	,804		,819			
Chez X, on demande aux vendeurs d'être très agressifs en réalisant des ventes suggérées ou en ajoutant des options (SP2)	,822				,900	
Chez X, les clients sont parfois encouragés à acheter des produits dont ils n'ont pas vraiment besoin (SP3)	,800			,784		
Chez X, les vendeurs sont surtout évalués sur leurs résultats plus que sur la qualité de leur travail (RC3)	,495				,605	
La partie fixe du salaire du vendeur chez X est trop faible pour le travail qu'on lui demande (PR1)	,735			,587		

<sup>1</sup> En règle générale, une valeur de test du KMO inférieure à 0,5 est considérée comme inacceptable (>0,60 = médiocre ; > 0,70 = moyen et >0,80 = méritoire).

Chez X, les challenges poussent les vendeurs à vendre des produits qui ne sont pas toujours adaptés aux besoins de leurs clients (PR2)	,697			,693		
Chez X, les vendeurs externalisés sont davantage contrôlés que les vendeurs intégrés (Q15)	,623			,709		
<b>Valeur propre</b>		<b>4</b>	<b>2,71</b>	<b>2,1</b>	<b>1,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Pourcentage de variance expliquée</b>	<b>74,4%</b>	<b>23</b>	<b>15,9</b>	<b>14,8</b>	<b>12,5</b>	<b>8,2</b>
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>0,609</b>					
<b>KMO</b>	<b>,665</b>					

**Tableau 1.** Structure factorielle de l'échelle de mesure du climat éthique

Les communalités sont satisfaisantes car elles sont supérieures à 0,6 : seul l'item RC3 est assez moyen mais dans la mesure où son élimination fait diminuer l'alpha de Cronbach, nous choisissons de le conserver (en outre le pourcentage de variance expliquée ne s'améliore pas). L'alpha de Cronbach est moyen (0,6) mais dans le cas d'une étude exploratoire, les chercheurs admettent un taux supérieur à 0,6 (Evrard et alii, 2000). En revanche, le pourcentage de variance expliquée par les items est satisfaisant (74,4%), ce qui indique une bonne restitution du concept.

Cette analyse factorielle met en évidence cinq dimensions présentes dans le climat éthique pour la force de vente externalisée, que nous avons choisi de définir de la manière suivante : le facteur 1 désigne le comportement des vendeurs (items N3, P1, P2 et P3); le facteur 2, la politique commerciale (items R2, N4 et SP1); le facteur 3, les outils de contrôle, incluant la plan de rémunération (items SP3, PR1, PR2 et Q15); le facteur 4, les pratiques de vente (items N5, SP2, RC3) et le facteur 5, les normes éthiques (N2).

## DISCUSSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

*Le climat éthique, un concept multidimensionnel où la notion de contrôle est très présente pour la force de vente externalisée*

Les résultats de cette étude permettent de valider l'échelle de mesure du climat éthique et elles confirment l'existence de plusieurs dimensions dans le climat éthique ce qu'avaient montré les études antérieures (Lavorata, 2004 ; Babin et alii, 2000 ), portant sur le personnel en contact. Cependant, nous constatons qu'en centrant l'étude sur les vendeurs externalisés, cinq dimensions apparaissent après l'analyse factorielle, au lieu des quatre dimensions identifiées auprès de la force de vente intégrée. En outre, elles ne sont pas toutes mesurées par les mêmes items (tableau 2).



<b>Force de vente intégrée (Lavorata, 2004)</b>	<b>Force de vente externalisée</b>
Normes éthiques (R2, N2, N3 ,N4 ,N5)	Normes éthiques (N2)
	Politique commerciale (R2, N4, SP1)
Comportement des vendeurs (P1,P2, P3)	Comportement des vendeurs (N3, P1, P2, P3)
Pratiques de vente (SP1, SP2, SP3)	Pratiques de vente (N5, SP2, RC3)
Plan de rémunération (RC3, PR1, PR2)	Outils de contrôle (SP3, PR1, PR2, Q15)

**Tableau 2.** Comparaison des dimensions du climat éthique entre la force de vente intégrée et externalisée

L'apparition de la politique commerciale comme cinquième dimension peut s'expliquer par le fait que le vendeur externalisé se trouve confronté à deux entreprises qui le dirigent : l'une qui dicte les orientations de la mission de vente et participe en partie à sa rémunération avec des primes et/ ou des commissions (c'est le commanditaire) ; l'autre qui l'emploie et décide de la partie fixe de son salaire et parfois de la partie variable (le prestataire). On peut supposer que le vendeur sépare les normes éthiques (qui sont dans l'entreprise commanditaire) et la politique commerciale qui est mise en place par l'entreprise prestataire. De même, le plan de rémunération est inclus dans la dimension « outils de contrôle » pour les vendeurs externalisés. On peut ainsi penser que pour ces vendeurs, le plan de rémunération est un facteur important dans le contrôle mais qu'en outre, ils se sentent plus contrôlés que les vendeurs intégrés et que par conséquent, c'est une dimension importante dans leur perception du climat éthique.

### *Perception d'un climat éthique fort par la force de vente externalisée*

Le score du climat éthique indique que le climat éthique est perçu comme largement positif par les vendeurs (4,11) sachant que la moyenne théorique est de 3,5 (échelle de 1 à 6) : seuls 10% des vendeurs attribuent un score inférieur à cette moyenne théorique. De même, selon les dimensions, le score obtenu reste supérieur à 3,5. Ces scores sont largement supérieurs à ceux obtenus lors d'une étude antérieure auprès d'une force de vente intégrée (Lavorata, 2004) : en effet, dans les deux entreprises étudiées (l'une dans le domaine de l'automobile ; l'autre dans la bureautique), le climat éthique était perçu comme faible (score de 3,44 et de 3,33).

La première explication que l'on peut donner, c'est que la force de vente externalisée subit moins de pression de son management direct que les vendeurs intégrés. Ainsi, l'entreprise externalisatrice de force de vente met en place du personnel à l'écoute du prestataire de vente et de la force de vente supplétive, qui indirectement va les contrôler, jouant ainsi le rôle d'un dispositif régulateur. Ce dispositif de contrôle offre l'avantage d'être bien perçu par la FVE et de contrôler « sans pression » les vendeurs. Il existe ainsi une coopération entre commanditaire et prestataire de vente qui repose en partie sur la transmission d'information à la force de vente avant le démarrage et pendant la mission de vente (Leroux, 2004). Ainsi, en

obligeant le prestataire de vente à mettre un dispositif de prévention, le commanditaire de force de vente minimise les risques de conflit avec celui-ci et développe une véritable relation de partenariat et de confiance avec lui et la force de vente externalisée.

La deuxième explication provient du mode de rémunération de la force de vente externalisée : le choix judicieux des primes est ressenti de manière positive par les commerciaux externalisés, ce qui influence le climat éthique. Ainsi, les récompenses accordées à la force de vente supplétive, ne sont pas uniquement d'ordre financier : le plan de rémunération comprend des récompenses de nature « ressources humaines » ou sous forme de « produits ou de voyage ». Le système de rémunération des vendeurs est donc un élément important dans leur comportement, ce qui confirme les travaux antérieurs (Lavorata, 2004 ; Leroux, 2004 ; Sprimont, 2003). En effet, un système de rémunération qui est constitué d'une partie de salaire variable trop importante, de même que des incitations fondées essentiellement sur les résultats (Honeycutt et alii, 2001), peut conduire les vendeurs à adopter des comportements non éthiques.

### *Implications managériales*

La première implication managériale de cette étude est que pour instaurer un climat éthique, les entreprises doivent prendre en compte ces cinq dimensions. En effet, jusqu'à présent, la stratégie éthique des entreprises consistait à mettre en place des codes éthiques au sein de l'organisation. Si cette recherche confirme l'importance des normes et la nécessité de les instaurer dans l'entreprise, elle révèle aussi que les normes ne peuvent suffire à créer un climat éthique solide. Par exemple, le comportement des vendeurs joue un rôle dans l'instauration du climat éthique. De même, des pratiques de vente qui prennent en compte l'intérêt du client sont indispensables pour créer un climat éthique fort. La force de vente, par son rôle d'interface, est porteuse plus que d'autres salariés de l'éthique de l'entreprise. Ainsi, la mise en évidence des « outils de contrôle », intégrant le salaire, comme dimension du climat éthique implique pour les entreprises de réfléchir, au-delà de l'impact financier de leur politique commerciale, à son impact éthique. Ainsi, la part de salaire fixe et variable est certainement un élément à prendre en compte dans l'élaboration du plan de rémunération. C'est pourquoi certains chercheurs se demandent si les entreprises ne devraient pas refuser le jeu de la cotation financière qui génère « une tyrannie du court terme lié au résultat » (Bergadaà et Laaroussi, 2004), ce qui ne peut favoriser le comportement éthique chez les vendeurs.

La deuxième implication managériale est que l'entreprise externalisatrice et le prestataire de vente sont co-responsables du climat éthique dans lequel baigne la force de vente externalisée. Le premier dispose d'outils classiques de management pour permettre l'instauration d'un climat éthique. Quant à l'entreprise externalisatrice, par le biais d'une formation, elle inculque à la force de vente externalisée son climat éthique qui se révèle à priori efficace pour les commerciaux et probablement aussi, selon le cas, pour les autres salariés du prestataire de vente (Bass, Barnett et Brown, 1998). En outre, le commanditaire de force de vente met en général en place un dispositif de contrôle et, en parallèle, il participe à la relation avec le prestataire de vente. Pour ce faire il s'appuie sur un audit de la coopération qui lui permet d'analyser sa relation avec le prestataire de vente et d'assurer une meilleure coopération avec celui-ci (Duyck et Leroux, 2005a).

La troisième implication découle des deux précédentes et concerne les performances du commercial externalisé et de la force de vente externalisée (Rive, 2001). Le climat éthique du

commanditaire de force de vente peut influencer la performance individuelle du commercial externalisé mais aussi la performance collective de la force de vente externalisée (Leroux, 2004). En effet, le rôle de cette catégorie de commercial est clairement défini dans le contrat d'externalisation établi entre son employeur (le prestataire de vente) et l'entreprise externalisatrice. En présence d'un climat éthique fort, le commercial externalisé va pouvoir obtenir sans ambiguïté des informations supplémentaires et complètes auprès de son commanditaire lui permettant d'obtenir alors un meilleur niveau de performance (Sujan, 1986). Le climat éthique est par conséquent déjà présent dans la relation d'agence entre les deux acteurs et favorise la qualité de cette relation (Homburg et Rudolph, 2001). Ainsi, le climat éthique, en favorisant la satisfaction du commercialisé externalisé, peut l'aider à améliorer sa performance en diminuant en particulier les problèmes éventuels liés au conflit de rôle.

## CONCLUSION

L'objectif de la recherche était de mesurer le climat éthique auprès d'une force de vente externalisée ce qui n'avait jamais été fait jusqu'à présent. Nous avons choisi de tester une échelle déjà validée pour des forces de vente intégrées (Lavorata, 2004) auprès de vendeurs externalisés. Le score élevé obtenu montre que la force de vente externalisée est sensibilisée au climat éthique ce qui peut influencer positivement son comportement éthique. En outre, les résultats confirment l'existence d'un climat éthique multidimensionnel, ce que montraient les travaux antérieurs (Lavorata, 2004; Babin et alii, 2000). Cependant en étudiant les vendeurs externalisés, cette étude montre une différence de perception du climat éthique avec les vendeurs intégrés : ainsi la dimension « plan de rémunération » devient « outils de contrôle » et une cinquième dimension apparaît : « la politique commerciale ». Cette étude met en évidence les spécificités de la force de vente externalisée qui, se trouvant confrontée à deux interlocuteurs (le commanditaire et le prestataire), a sans doute du mal à se faire une perception claire du climat éthique en fonction de son interlocuteur.

Cette étude présente des limites qui sont liées tout d'abord au contexte de l'étude. Ainsi des éléments n'ont pas été pris en compte comme la présence ou non d'une force de vente intégrée chez l'entreprise externalisatrice ou bien le type de vente exercée par la force de vente externalisée (Duyck et Leroux, 2005b). Par ailleurs, des limites méthodologiques peuvent être soulignées comme le fait d'avoir interrogé plusieurs forces de vente externalisées dans différents secteurs d'activité : ainsi bien que nous ayons minimisé les biais en nous centrant sur un seul domaine (la grande distribution), les produits vendus sont multiples (vidéo, lessives, produits frais...) ce qui peut avoir une incidence sur les résultats. De plus, l'échelle utilisée pour mesurer le climat éthique, si elle permet de calculer un score, nécessite d'être à nouveau testée et améliorée auprès d'autres forces de vente.

Deux voies de recherche sont possibles à l'issue de ce travail : la première serait de réaliser une étude liée à la politique salariale par les entreprises externalisatrices favorables à l'instauration ou au maintien d'un climat éthique pour leurs forces de vente externalisées. En effet, lors de cette étude, nous avons analysé les corrélations entre le climat éthique et certaines variables individuelles (par le test de Pearson) et il semble exister une corrélation négative entre le climat éthique et le salaire (-0.363, pour un seuil de signification de 1%) : plus le salaire est faible et moins le score obtenu par le climat éthique est élevé. Bien que l'objectif de cette recherche n'était pas de tester un modèle, nous pensons qu'il serait intéressant pour des recherches futures de s'intéresser de manière plus précise au lien entre le climat éthique et le salaire : pour cela d'autres mesures devraient bien entendu être utilisées

pour confirmer (ou non) ce lien. En effet, si le salaire joue un rôle important dans l'instauration d'un climat éthique, il devient nécessaire pour les entreprises externalisatrices de réfléchir au plan de rémunération à mettre en place afin de motiver leurs vendeurs mais surtout d'influencer leur comportement éthique.

Une deuxième voie de recherche pourrait être de comparer le climat éthique du commanditaire et celui du prestataire auprès des commerciaux externalisés. En effet, une telle étude permettrait de mettre en évidence le rôle de chacun de ces deux acteurs, et les points qui pourraient être améliorés par le commanditaire ou le prestataire.

## **Bibliographie**

- Adams, J.S., Taschchian, A. et Stone, T.H. (2001), Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior, *Journal of Business Ethics*, 29, 3, 199-211.
- Anderson E. et Weitz B., (1986), Make or Buy decisions : Vertical Integration and Marketing Productivity, *Sloan Management Review*, spring, 3-19.
- Babin, B.J., Boles, J.S. et Robin, D.P. (2000), Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, n°3, 534-358.
- Bass, K., Barnett, T., et Brown,G. (1998), The moral philosophy of sales managers and its influence on ethical decision making, *Journal of Personal Selling &Sales Management*,vol.18, n°2, 1-17.
- Baumhart, R. (1981), *Ethics in Business*, New York :Holt, Rinehart and Winston.
- Bergadaà, M. et Laaroussi, S. (2004), Mythes et réalités de la mutation d'un métier : le point de vue de la vente dans le B to B, Congrès de l'AFM, Actes, St Malo, Mai.
- Churchill, G. Et Peter, J. (1984), research Design Effects on the Reliability of Rating Scales : a Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, 21, 4, 369-375.
- Duyck J-Y. et Leroux E. (2005a), La force de vente externalisée : quelques pistes pour un audit de la coopération, Actes de la 7<sup>ème</sup> université de Printemps de l'IAS, 313-332 pages
- Duyck J-Y. et Leroux E. (2005b), La vente relationnelle dans le cas des forces de vente externalisées : le point de vue des entreprises externalisatrices de force de vente, Actes du XXI<sup>ème</sup> Congrès de l'AFM 2005 Nancy.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (2000), *Market : Etudes et recherches en marketing*, Eds Dunod, Paris.
- Homburg C.P. et Rudolph B. (2001), Customer satisfaction in industrial markets : dimensional and multiple role issues ; *Journal of business research*, 52,1,15-33.
- Honeycutt, E.D. Jr, Glassman, M., Zugelder, M.T. et Karande, K. (2001), Determinants of Ethical Behavior : A Study of Autosalespeople, *Journal of Business Ethics*, vol.32, 1, 69-79.
- Hunt, S.D. et Vasquez-Parraga, A.Z. (1993), Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision , *Journal of Marketing Research* , vol.XXX, 78-90.
- Jaworski B., (1988), "Toward a Theory of Marketing Control : Environmental Context, Control Types, and Consequences", *Journal of Marketing*, 52, July, pp. 23-39.
- Jones, S.K. et Hildebeidel, K.M. (1995), Organizational Influence in a Model of the Moral Decision Process of Accountants, *Journal of Business Ethics*,14, 417-431.
- Lavorata, L. (2004), Climat éthique : rôle déterminant du management commercial sur le comportement éthique du vendeur. Une application au domaine industriel. Thèse de doctorat, 5 Juillet 2004, Université Paris XII.

- Leroux, E. (2004), L'externalisation des ressources humaines des forces de vente : un test de modèle d'agence, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE de Corte.
- Nillès, J.J. (1998), L'éthique comme outil de management des forces de vente, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie.
- Parissier, C., Mathieu, A. et Echchakoui, S. (2005), Comment définir et mesurer la performance du vendeur, *Décisions Marketing*, 40, 63-73
- Perrien J., Chéroron E.J. et Zins M. (1986), *Recherche en marketing : méthodes et décisions*, Boucherville, Québec, Gaëtan Morin Editeur.
- Ring P. S et Van De Ven A. H (1994), Development Processes of Cooperative relationships Between Organizations, *Strategic Management Review*, 13, 483-498.
- Rive J. (2001), La performance des équipes commerciales, in Encyclopédie vente et distribution, Economica. chapitre 22, 351-364.
- Robin, D.P. et Reidenbach, R.E. (1993), Searching for a Place to stand : Toward a Workable Ethical Philosophy fo Marketing, *Journal of Public Policy and Marketing*, 12, 97-105.
- Schneider, B.(1975) , Organizational Climate: An Essay , *Personnel Psychology* 28, 447-479.
- Schwepker C.H. (2001), Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce, *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Schwepker C.H., Ferrell, O.C., et Ingram,T.N. (1997), The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force, *Journal of Academy of Marketing Science*, 25, 99-108.
- Somers, M.J. (2001), Ethicals Codes of Conduct and Organizational Context : A Study of the Relationship between Codes of Conduct, Employee Behaviour and Organizational Values, *Journal of Business Ethics*, 30, 2, 185-195.
- Sprimont A. (2003), Le contrôle des forces de vente comme déterminant de leurs performances : une analyse en termes d'ajustements stratégiques et contextuels, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, USTL et IAE de Lille, 338 pages.
- Sujan H. (1986), Smarter Versus Harder : An Exploratory Attributional Analysis of Salespeople's Motivation, *Journal of Marketing Research*, 23, 41-49.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C. et Peelen, E. (1996), Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople, *Journal of Business Ethics*, vol.15, n°11, 1175-1187.
- Victor, B. et Cullen, J. (1988), The Organizational Bases of Ethical Work Climates, *Administrative Science Quarterly* 33,101- 125.
- Vitell, S., Rallapalli, K.C. et Singhapakdi, A. (1993), Marketing Norms : The Influence of Personal Moral Philosophies and Organizational Ethical Climate, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.21, n°4, 331-337.
- Wimbush, J. et Shepard, J. (1994), Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence, *Journal of Business Ethics* 13, 637-647.
- Wotruba, T.R.(1990), A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior with a Focus on Sales Organizations, *Journal of Personal Selling and Sales Management*,10, 29-42.

## ANNEXES

### Annexe A1. Descriptif de l'échantillon

#### Ancienneté

		Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	< 1 an	16	13,9	13,9	13,9
	1 à 2 ans	26	22,6	22,6	36,5
	2 à 5 ans	61	53,0	53,0	89,6
	> 5	12	10,4	10,4	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

#### Salaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	<30K F	71	61,7	61,7	61,7
	30 à 50	28	24,3	24,3	86,1
	50 à 70	10	8,7	8,7	94,8
	>70K F	6	5,2	5,2	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

#### Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	F	60	52,2	52,2	52,2
	H	55	47,8	47,8	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	22-28	42	36,5	36,5	36,5
	28-35	52	45,2	45,2	81,7
	35-45	7	6,1	6,1	87,8
	45-55	10	8,7	8,7	96,5
	> 55	4	3,5	3,5	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## Niveau d'études

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	bac	11	9,6	9,6	9,6
	Bac +1	5	4,3	4,3	13,9
	Bac +2	68	59,1	59,1	73,0
	Licence	6	5,2	5,2	78,3
	maîtrise	2	1,7	1,7	80,0
	École de vente	7	6,1	6,1	86,1
	autres	16	13,9	13,9	100,0
	Total	115	100,0	100,0	

## Annexe A2. Echelle de mesure du climat éthique

<b>DIMENSIONS</b>	<b>ITEMS CORRESPONDANTS</b>
<b>NORMES ÉTHIQUES</b>	Les vendeurs de X recherchent d'abord les intérêts de leurs clients (R2)
	X met en place des politiques concernant le comportement éthique (N2)
	La direction générale de X a fait savoir en termes clairs que les comportements non éthiques ne seront pas tolérés (N3)
	Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans l'intérêt de X sont sanctionnés (N4)
	Les vendeurs qui agissent de façon non éthique dans leur propre intérêt sont sanctionnés (N5)
<b>COMPORTEMENT DES VENDEURS</b>	Il arrive parfois que les salariés chez X accomplissent des actes non éthiques (P1)
	J'ai vu d'autres vendeurs faire des choses qui m'ennuient d'un point de vue éthique (P2)
	Certaines personnes avec qui je travaille font des choses que je trouve contraires à l'éthique (P3)
<b>PRATIQUES DE VENTE</b>	Les vendeurs de chez X sont encouragés fortement à faire des ventes forcées à leurs clients (SP1)
	Chez X, on demande aux vendeurs d'être très agressifs en réalisant des ventes suggérées ou en ajoutant des options (SP2)
	Chez X, les clients sont parfois encouragés à acheter des produits dont ils n'ont pas vraiment besoin (SP3)
<b>PLAN DE RÉMUNÉRATION</b>	Chez X, les vendeurs sont surtout évalués sur leurs résultats plus que sur la qualité de leur travail (RC3)
	La partie fixe du salaire du vendeur chez X est trop faible pour le travail qu'on lui demande (PR1)
	Chez X, les challenges poussent les vendeurs à vendre des produits qui ne sont pas toujours adaptés aux besoins de leurs clients (PR2)