

# **Ethique et performance des forces de vente :**

## **Une application empirique dans le secteur de l'immobilier**

**Didier Roche**

Ecole Supérieure de Commerce de La Rochelle

CEREGE, Université de Poitiers

102, rue de Coureilles

Les Minimes

17024 La Rochelle Cedex 1

Tél : 05 46 51 77 00

e-mail : [roched@esc-larochelle.fr](mailto:roched@esc-larochelle.fr)

# **Ethique et performance des forces de vente :**

## **Une application empirique dans le secteur de l'immobilier**

### Abstract

The relationship between Ethics and the salesforce remains elusive despite all existing research on business ethics. Described sometimes as an oxymoron, the ethical behaviour of the salesforce requires a specific analysis. This paper intends to show that the concepts of ethics and also of salesforce may have diverse meanings and that therefore a distinction between the different coexisting forms of ethics needs to be made, while also differentiating the short vs. long-term performances of the members of the salesforce. The study focuses on the short-term performance of a specific set of actors: real estate agents. The preliminary findings suggest a negative relationship between short-term performance goals and the ethical behaviour of the salesforce.

Keywords : salesforce, ethics, performance

The author would like to acknowledge the Fonds Social Europeen for its support.

### Résumé

Dans la lignée des travaux menés en éthique des affaires, le concept d'éthique des forces de vente et sa relation à la performance reste difficile à appréhender. Présentée parfois comme un oxymore, cette dernière requiert cependant une analyse particulière. Cet article a pour objectif de montrer que les concepts d'éthique ou de performance des forces de vente ne sont pas univoques et qu'il faut opérer une distinction entre les diverses formes d'éthiques coexistantes, tout en distinguant de plus la performance des vendeurs à court terme d'une part et leur performance à long terme d'autre part. L'étude présentée s'intéresse alors à la performance à court terme d'une population d'acteurs particuliers : les négociateurs immobiliers. Il ressort de cette observation qu'il existe une relation négative entre la performance à court terme et l'éthique des vendeurs de l'échantillon retenu.

Mots-clefs : forces de vente, éthique, performance

L'auteur tient à remercier le Fonds Social Européen pour son aide financière dans cette recherche.

**D**epuis une quinzaine d'année, la multiplication des études traitant de l'éthique dans la vente s'intensifie. Séparés physiquement, socialement et psychologiquement de leur entreprise, les vendeurs sont en effet normalement plus enclins que les autres acteurs de la firme à développer des comportements non éthiques (1). Il est alors intéressant d'observer si ce comportement particulier, l'éthique, peut agir sur leur performance. Des articles parus au préalable tendent à supposer qu'il faut considérer la relation entre l'éthique des forces de vente et leur performance comme un oxymore (2), c'est à dire comme une relation opposée, suggérant qu'éthique et performance des vendeurs soient incompatibles. Mais est-ce aussi simple que cela? Avant d'aborder la relation entre l'éthique et la performance des forces de vente proprement dite, il sera proposé un rappel de la notion d'éthique et de celle plus précise d'éthique des forces de vente. Ensuite, la performance de cette population ainsi que les moyens de sa mesure seront également présentés. Enfin, éthique et performance seront mis en relation à la lumière de l'échantillon de vendeurs considéré (les négociateurs immobiliers d'une franchise immobilière internationale) afin d'observer s'il existe ou non une relation, positive ou négative entre ces deux variables.

## **I RAPPEL DU CONCEPT D'ETHIQUE ET CHOIX DE MESURES**

### **1 - Rappel du concept d'éthique**

Définir le concept d'éthique n'est pas chose aisée. Pour ce faire, il est prudent de rappeler au préalable ce qui peut être compris par le terme morale, souvent confondu d'ailleurs avec celui d'éthique.

Le nom « morale » vient du latin « moralis » lui-même découlant du latin « mores » qui signifie « mœurs ». Les latins, plus soucieux de juridiction que de métaphysique, ont donné au mot morale une connotation formelle et impérative (un code du bien et du mal), qui a été accentuée au XIX<sup>ème</sup> siècle par le développement d'une morale contraignante du devoir (3). Lorsque l'on parle de morale, deux acceptions émergent. La morale peut en effet être considérée comme une sorte de référence, un ensemble de règles. Elle peut aussi -et c'est souvent sa forme la plus admise- être considérée comme un impératif catégorique. Elle est la science du Bien et du Mal et se définit alors comme « la théorie de l'action humaine en tant qu'elle est soumise au devoir et a pour but le bien ». L'homme peut ainsi élaborer une loi morale à laquelle est soumise sa raison pratique. Il doit également distinguer la notion d'impératif catégorique (ce qui est effectué par devoir) par référence à la loi universelle et celle d'impératif hypothétique (ce qui est fait conformément au devoir sur la base d'un raisonnement), l'impératif catégorique et hypothétique s'opposant à l'immoral, ce qui est contraire au devoir (4). La morale se veut donc liée autant aux réactions du « milieu », de l'environnement immédiat qu'à la conscience intime qui amène chaque personne à une appréciation du Bien et du Mal. La morale constitue aussi un système de règles et d'obligations. Il existe en effet une morale commune et quotidienne qui se réduit à un ensemble d'habitudes collectives : faire son travail professionnel, ne pas dérober le bien d'autrui. Il s'agit ici de nécessités sociales tendant à réguler la société. La morale connote un code social, un ensemble de règles auxquelles chacun doit se conformer (5). Ancrée dans le social, elle est l'œuvre d'un groupe qui la protège de son autorité et impose ses sanctions. Quelles que soient ses origines, la morale reste l'ensemble des principes à dimension universelle, normative, voire dogmatique, fondée sur la discrimination entre le Bien et le Mal (6). C'est pourquoi en accord avec Comte Sponville, nous appellerons morale, le discours normatif et impératif qui résulte de l'opposition du Bien et du Mal considérés comme valeurs

absolues ou transcendantes : c'est l'ensemble de nos devoirs. La morale répond alors à la question que dois-je faire ? Elle se veut universelle (7). Alors que la morale apparaît globale, fournissant un guide du Bien et du Mal à un ensemble d'individus ou à un individu en particulier, l'éthique semble justement se différencier de cette dernière par sa proximité à la prise de décision de l'individu. Il est alors logique de se demander ce qui distingue vraiment l'éthique de la morale.

Le terme éthique est souvent confondu avec celui de morale. Certains auteurs considèrent même qu'il ne faut pas s'attarder à faire une distinction entre ces deux concepts (8), ces deux termes pouvant à la fois être employés l'un à la place de l'autre. D'autres pensent même que l'éthique remplace la morale en substituant aux valeurs de bien et de mal les modes d'existence Bons ou Mauvais c'est à dire que l'éthique peut alors remplacer la morale en se révélant être une application directe de principes moraux.

Pour Comte-Sponville (9), la morale et l'éthique sont des discours normatifs qui visent à régler notre conduite et nos actions mais qui se distinguent par le statut respectif qu'elles reconnaissent aux valeurs dont elles se réclament. L'éthique est du domaine du particulier, du personnel, alors que la morale se veut universelle. L'éthique serait d'ailleurs selon Nillès (10) fondée sur une disposition individuelle à agir.

Ainsi, si l'on part du principe que la morale commande et que l'éthique agit, il est possible de définir ce qu'est l'éthique. Elle peut être comprise comme une discipline cherchant à « énoncer des propositions universellement valables sur **l'action** bonne et juste » (11).

Ayant trait à des situations données, l'éthique est rattachée aux conditions concrètes de l'acte et constamment confrontée aux conséquences pratiques de l'action. L'action est

alors jugée à la lumière des résultats qu'elle entraîne. Si elle peut être comprise comme « une réflexion philosophique sur l'acte humain et sa finalité » (12), elle est du domaine de ce qui est Bon ou Mauvais dans une action et n'a pas pour but de donner à réfléchir aux fondements même du Bien et du Mal. Avec l'éthique, ce qui prime est la réalité concrète des choix humains et non une abstraction qui tomberait alors sous l'emprise de la morale.

L'éthique ne serait donc que la traduction des normes de la société et deviendrait une mise en pratique de la morale. Elle serait ainsi la science pratique des manières d'être et se poserait au cas par cas (13). En résumé, nous pouvons observer avec Rojot (14) que « la morale, science du Bien et du Mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement ». Chacun, avec son caractère moral propre, peut agir de manière éthique. Chaque individu étant différent, le sens éthique de chacun variera donc inévitablement, chaque personne étant le fruit d'une histoire personnelle.

Les termes de morale et d'éthique étant ainsi définis, il semble désormais souhaitable d'indiquer avec précision la manière dont l'individu et plus particulièrement l'individu vendeur va pouvoir prendre sa décision éthique.

## **2 - Mesure de l'éthique et de la performance de l'individu vendeur**

### Mesure de l'éthique du vendeur

A la lumière des réflexions des philosophes traditionnels qui proposent toute une « palette » d'éthiques possibles, la définition de l'éthique de l'individu et par conséquent celle de l'individu vendeur demeure complexe. Lorsqu'il prendra sa décision éthique, le vendeur aura en effet tendance à opérer un choix (sans le savoir) entre différentes formes d'éthique, soit en optant pour certaines éthiques bien précises, soit au contraire en les amalgamant. Ceci montre la complexité de la définition unique du concept d'éthique et donc des choix qui sont effectués afin de mesurer au mieux ce concept.

Puisqu'il faut effectuer un choix d'éthique et surtout un choix de mesure de cette dernière, l'examen de l'éthique de la vertu a été retenu dans cette étude. Elle correspond à la pensée éthique stoïcienne qui part du principe qu'un individu est éthique s'il est vertueux. En accord avec Chonko et al. (15) et avec Nillès (16), il est possible de mesurer ce type d'éthique en suivant une méthodologie en huit étapes permettant la création de scénarios, la méthode la mieux adaptée pour mesurer un comportement éthique (17) :

- 1- définition des vertus cardinales du vendeur, adaptées à la vente et à un contexte commercial,
- 2- identification des comportements typiques de ces vertus,
- 3- détermination des situations problématiques au plan éthique susceptibles d'illustrer chacun de ces comportements,
- 4- description schématique de ces situations problématiques,
- 5- identification des réponses comportementales possibles dans chacune des situations,
- 6- hiérarchisation des réponses possibles au plan éthique,
- 7- pré-test du questionnaire,
- 8- élaboration du questionnaire définitif.

La vertu peut être définie, toujours selon Nillès comme comprenant plusieurs valeurs cardinales : le courage, la tempérance, la prudence, l'altruisme et la justice.

**Tableau 1 : les vertus cardinales du vendeur.**

<b>L'altruisme</b>	Faire preuve de la même considération pour tous les clients Chercher à comprendre le client dans sa dimension humaine Chercher à satisfaire les besoins et l'intérêt réels du client.
<b>Le courage</b>	Endurer les échecs sans se défaire et sans animosité Conservé son indépendance d'esprit et avoir le courage de ses convictions Ne conclure la vente que si elle est juste et estimable.
<b>La justice</b>	Tenir ses engagements Traiter équitablement avec un client en position de faiblesse Respecter le droit de vente.
<b>La Prudence</b>	Donner au client les informations exactes sur la nature et les caractéristiques du produit ou du service Reconnaître la valeur des objections et y répondre avec sincérité Prodiguer au client des conseils fondés sur la responsabilité
<b>La tempérance</b>	Ne pas abuser de son pouvoir d'influence sur la décision du client Laisser au client le temps et les moyens de décider Maîtriser ses impulsions

C'est sur cette base que nous avons construit des scénarios permettant de mesurer l'éthique des vendeurs et en l'occurrence ici celle de 229 négociateurs immobiliers d'une franchise immobilière internationale.

Il a été possible d'identifier, grâce à un groupe d'experts (comportant des négociateurs immobiliers, des managers et des directeurs de franchises), les situations commerciales éthiques problématiques. Pour chaque scénario, des réponses comportementales différentes sont proposées. En fonction des réponses données par les négociateurs, ces derniers sont notés comme étant non éthiques, éthiques ou très éthiques.

Voici un exemple de scénarios éthiques réalisés. Celui-ci a trait à la déclinaison de la première vertu du vendeur : l'altruisme et plus particulièrement à celle qui consiste à comprendre le client dans sa dimension humaine.

La compréhension dont le vendeur doit faire preuve revêt ici une considération humaine. Le vendeur éthique n'agira pas simplement en tentant de réussir sa vente à tout prix, mais en considérant l'acheteur comme une véritable représentation humaine.

Le négociateur immobilier est ici confronté à un client qui ne pourra vraisemblablement pas acquérir la maison qu'il souhaite. S'il serait plus aisé pour le vendeur de ne pas donner suite au projet du client, le vendeur faisant preuve d'altruisme tentera tout de même de faire aboutir la demande de ce client.

**Tableau 2 : Scénario indicateur d'altruisme 2.**

Indicateur	Situation type
<p><b>Altruisme 2</b> Chercher à comprendre le client dans sa dimension humaine, et non sous le seul angle de son comportement de consommateur.</p>	<p>Un client vient vous voir car il désire acquérir une maison qu'il a vue en vente à l'agence. Son budget est faible mais il a 4 enfants qui ont du mal à vivre en appartement. A cause de son budget, il a 99% de chance de ne pas pouvoir acquérir cette maison.</p>
Réponses possibles	
<p>vous lui expliquez qu'avec son budget il ne pourra pas acquérir cette maison vous lui dites que vous ne pouvez rien faire pour lui et l'envoyez dans une autre agence vous prenez l'affaire en main pour tenter de faire aboutir sa demande.</p>	

Tous les scénarios réalisés permettent ainsi de mesurer l'éthique des négociateurs immobiliers. Ces derniers obtiennent alors un score éthique qui est ensuite confronté au score performance obtenu, une fois le concept de performance et sa mesure eux aussi définis et précisés.

#### Mesure de la performance du vendeur

Définir ce qu'est la performance des forces de vente n'est pas non plus chose aisée. Elle est par nature multidimensionnelle. La performance idéale d'un vendeur serait sans doute celle qui tiendrait compte d'un ensemble de facteurs et aboutirait à contenter toutes les parties en présence : l'entreprise, le client et le vendeur lui-même.

Cependant, chaque entreprise possède une notion différente du concept de performance de sa force de vente. Là où l'une recherchera le « chiffre » à tout prix, l'autre recherchera la satisfaction du client. Là où l'une attendra des résultats à court terme de la part de ses vendeurs, l'autre attendra des résultats à long terme. Il n'est donc pas facile de s'accorder sur une définition générique du terme de performance des forces de vente.

Si le concept de performance est donc difficile à définir car pouvant se concevoir sous de multiples facettes (18), la performance générale de l'entreprise correspond, elle, à l'efficacité de l'organisation qui peut être alors définie comme étant ce qu'il est convenu d'appeler le revenu organisationnel (19). La performance des forces de vente fait partie intégrante de ce revenu organisationnel. Elle est l'évaluation des vendeurs à atteindre l'objectif de l'organisation (20). Cependant, comme il l'a été précisé, les objectifs des organisations sont tous différents.

Il faudra donc être prudent et vigilant quant à la généralisation des résultats publiés sur la performance car comme le précise Darmon (21), les outils de contrôles choisis doivent être compatibles avec les types de vendeurs et de situations de vente de l'entreprise. Nous

avons établi dans cette recherche, compte tenu de moyens et de temps limité, la performance à partir de la demande expresse de l'entreprise étudiée. Il a été convenu que la meilleure performance d'un négociateur immobilier était avant tout celle qui satisfaisait l'entreprise, les managers et le vendeur.

Ainsi posé, le problème s'avère plus aisé à traiter. De cette manière, et grâce aux avancées de la recherche dans le domaine du contrôle des forces de vente depuis une dizaine d'années, il est alors possible de définir le concept de performance. Celui-ci peut se résumer à l'examen de données objectives et subjectives.

Par mesure de simplicité et de rapidité, il semble que la méthode de l'analyse des ventes pures, sans tenir compte des éléments subjectifs entourant la transaction, puisse être la méthode la plus souvent retenue par les responsables de forces de vente pour mesurer la performance de leurs vendeurs (22). Ainsi, selon Jackson (23), huit entreprises sur dix utilisent ce principe pour juger des performances de leurs vendeurs.

Cependant, il est possible de noter une évolution de l'évaluation de la performance des forces de vente. Désormais, les entreprises ont élargi leurs moyens de contrôle et la performance brute du vendeur n'est plus la seule à être considérée comme importante. Ainsi, Croutsche (24) ne recense pas moins de 8 axes pour analyser les performances du vendeur. Bien que n'excluant pas le résultat brut, ceux-ci sont fortement centrés sur des données que l'on aurait qualifiées autrefois de secondaires.

Selon Rich et al. (25), 53,3 % des études consacrées au management des forces de vente utilisent des données subjectives pour mesurer la performance tandis que les 46,7 % restants mesurent quant à elles la performance grâce à des données objectives telles que le volume des ventes, les commissions obtenues ou encore le pourcentage d'objectifs atteints.

Ainsi, même si les facteurs quantitatifs jouent un rôle important dans la rentabilité de l'entreprise, ils se doublent nécessairement d'une importance toute particulière à accorder aux facteurs qualitatifs.

Il est alors indispensable de trouver un moyen de pouvoir mesurer correctement la performance du vendeur. La littérature récente sur le contrôle des forces de vente peut donner des indices précieux pour mesurer un degré de performance.

Ainsi, avec Challagalla et al. (26) et Sprimont (27), il est possible de retenir trois références couvrant à la fois les données objectives et subjectives pouvant servir à évaluer la force de vente : **les résultats, l'activité et la compétence**. Ce sont ces trois critères qui seront retenus pour juger *a-posteriori* de la performance d'un vendeur.

Pour mesurer la performance des négociateurs immobiliers de notre échantillon, une échelle est créée grâce à des items mis en relief par une analyse de contenu, l'avis des experts et l'apport de la littérature sur le contrôle des forces de vente. Il apparaît que cet apport de littérature n'est pas antinomique de l'analyse de contenu effectuée, ni même de l'avis des experts. La démarche du paradigme de Churchill a été suivie, la validité et la fiabilité des échelles d'éthique et de performance ont été vérifiées.

Pour juger de la performance d'un négociateur immobilier, des questions ayant trait aux résultats, à l'activité et à la compétence ont été posées à ces vendeurs. Voici un exemple de question établie, basée sur l'évaluation du résultat des vendeurs.

### **Le chiffre d'affaires annuel**

Afin de savoir si le négociateur est performant, l'analyse de ses résultats semble primordiale. La question posée est celle qui consiste à savoir quel chiffre d'affaires le négociateur réalise annuellement.

**Tableau 3 : Indicateur de résultat 1.**

Indicateur	Question posée
<b>Résultat 1</b> Le chiffre d'affaires annuel réalisé	Quel est votre C.A. annuel ?
Réponses possibles	
- de 18 293 € (- de 120 000 F) + de 53 357 € (+ de 350 000 F) Entre 18293 € et 53 357 € (120 000 et 350 000 F)	

### **Le nombre de ventes réalisées**

Le nombre de ventes réalisées est lui aussi jugé comme un indicateur incontournable par le groupe d'experts réuni. Les résultats seuls ne suffisent pas selon eux à mesurer le résultat d'un vendeur et un nombre régulier de ventes mensuelles effectué doit être également pris en compte pour pouvoir juger de cette performance. C'est pourquoi la question posée a trait au nombre de ventes mensuelles réalisées par le négociateur immobilier.

**Tableau 4 : Indicateur de résultat 2.**

Indicateur	Question posée
<b>Résultat 2</b> Le nombre de ventes mensuelles réalisées	Combien de ventes réalisez-vous par mois?
Réponses possibles	
+ de 5 Entre 2 et 5 - de 2	

### **Le nombre de mandats rentrés par semaine**

Le nombre de mandat « rentré » par mois par les négociateurs immobilier semble important aux yeux des experts sélectionnés. Selon eux, un négociateur qui se contenterait simplement de vendre ne serait pas forcément performant. Même si la vente fait partie intégrante du travail de vendeur immobilier, la rentrée de mandat est également un élément clé et la base du métier de négociateur immobilier.

**Tableau 5 : Indicateur de résultat 3.**

Indicateur	Question posée
<b>Résultat 3</b> Le nombre de mandats hebdomadaires « rentrés ».	Combien de mandats rentrez-vous par semaine?
Réponses possibles	
+ de 4 Entre 2 et 4 - de 2	

Il est alors possible de mettre en relation l'éthique et la performance à court terme des forces de vente.

## **II PERFORMANCE LONG TERME / COURT TERME : UNE DISTINCTION A OPERER POUR UNE MISE EN RELATION**

### **1- Performance long terme /court terme**

L'éthique, facteur positif de la performance à long terme

L'éthique est souvent considérée dans la littérature comme un facteur positivement lié à la performance du vendeur. Il est effectivement généralement convenu que la formule « Ethic pays » est valable en ce qui concerne les forces de vente. C'est pourquoi les entreprises commerciales tendent à vouloir posséder une politique éthique.

Effectivement, ces firmes, qui veulent maximiser leur profit, ont souvent des relations complexes avec la société au sens citoyen du terme et veulent augmenter leurs marges (45). Pour cela, elles développent souvent des valeurs éthiques et essaient de les inculquer à leurs vendeurs. Si l'on interroge des commerciaux, ils répondent en outre inévitablement qu'ils sont éthiques même s'ils ne saisissent pas totalement tout ce que recouvre ce terme. Arborer un comportement éthique est important à leurs yeux pour créer ce qu'il est convenu d'appeler un positionnement éthique dans l'esprit de leurs clients.

En fait, comme le souligne Burger (28), beaucoup de travaux mentionnent qu'il existe des corrélations positives entre l'éthique et la performance. Ceci peut s'expliquer par le fait que les performances des vendeurs sont évaluées non pas uniquement d'après leurs simples résultats bruts mais aussi en fonction des données qualitatives et plus particulièrement de l'éthique.

Cependant, en marge de ces relations impliquant qu'il tend à exister une relation positive indiscutable entre l'éthique et la performance à long terme des vendeurs, d'autres relations, négatives cette fois, peuvent coexister.

#### L'éthique, facteur négatif de la performance à court terme

*A-contrario*, il peut effectivement être envisagé que le vendeur non éthique puisse être performant. Ceci marque une rupture profonde avec ce qui était décrit précédemment mais n'est pas totalement incohérent.

Effectivement, en analysant l'ensemble des recherches effectuées sur le sujet, il apparaît que les travaux mettant en relation éthique et performance du vendeur et faisant émerger des relations positives entre elles s'intéressent aux rapports entretenus entre l'éthique et la performance à long terme mais non à court terme.

Dès 1975, Schneider (29) évoque ce phénomène alors qu'il étudie l'effet du climat organisationnel sur la performance des agents d'assurance. Il constate qu'après un an, et seulement après un an, l'éthique et la performance sont corrélées. Il note au passage qu'une étude similaire menée 25 ans auparavant auprès d'une population du même secteur obtient les mêmes résultats. S'il n'existe à notre connaissance aucune étude ayant démontré qu'une conduite éthique d'un vendeur puisse nuire à sa performance à long terme, il semblerait qu'une conduite éthique du vendeur n'amène pas forcément des résultats à court terme. En

d'autres mots, un vendeur éthique qui pourrait obtenir plus de résultats à long terme pourrait être moins performant à court terme.

Bien évidemment, les liens mis en évidence entre l'éthique et la performance sont assez ténus et la mise en relation de ces deux variables a nettement besoin de plus d'études. De plus, conjecturer et isoler une variable telle que l'éthique n'est pas chose aisée.

Cependant, l'opposition entre performance à long terme et performance à court terme est bien réelle. Et c'est certainement sur ce point important que peut porter l'interrogation de la prise de décision éthique du vendeur. Là encore, c'est à ce dernier qu'il appartiendra de « trancher » et d'arbitrer entre la performance à court terme (qui pour lui sera génératrice de résultats immédiats) et la performance à long terme (qui pourrait lui donner l'espoir de la réalisation de vente(s) dans un futur proche). Et, même si selon Reidenbach et al. (30) il n'existe pas de conclusion évidente montrant qu'il existe des relations entre l'éthique et la performance, l'étude de Dubinsky (31) semble pourtant montrer que le vendeur non éthique puisse être le plus performant à court terme. Il est vrai, comme le précisent Hoffman et al. (32), qu'enfreindre les règles d'éthiques fixées par la firme paraît un moyen plus sûr de devenir plus performant que ses collègues et d'atteindre rapidement et à court terme des résultats plus significatifs (c'est d'ailleurs ce pourquoi la profession de la vente a longtemps été critiquée : elle utilisait des techniques tendant à encourager le client à l'achat immédiat). Le prospect ou le client, soumis alors à ce qu'il assimile à une manipulation se laisse souvent guider et convaincre par le vendeur, qui de ce fait est performant à court terme si l'on conçoit par-là qu'il atteint les objectifs quantitatifs fixés par sa hiérarchie.

En appliquant les techniques de vente et en ne se comportant pas de manière éthique, - une vente éthique impliquant que le vendeur tente de fidéliser son client et le satisfasse entièrement (ce qui est notamment le cas lors d'une vente effectuée dans une perspective de

court terme)-, les vendeurs peuvent assez aisément atteindre leurs objectifs à court terme et ainsi être performants en terme de résultats.

De plus, l'objectif à court terme semble souvent être le seul critère de performance des vendeurs. Ces derniers, pressés par ce qu'il est convenu d'appeler la « pression du chiffre », sont alors peu enclins à laisser s'échapper une vente et font tout pour la réaliser. Il n'ont alors pas tendance à vouloir délaissier la victoire au profit d'une vente éthique (33) envisageant plutôt d'adopter un comportement non éthique à court terme alors générateur de profit.

De même, dès lors que l'on s'intéresse à la relation entre l'éthique et la performance à court terme des forces de vente, on ne peut omettre un trait de caractère du vendeur agissant comme tel : le comportement « *machiavélique* ».

Il est possible de concevoir le machiavélisme comme une notion philosophique. Machiavel considère en effet chaque individu comme un être égoïste qui dresse sa puissance contre les puissances du monde -la nature et les autres hommes-. Il envisage la vie comme une lutte acharnée contre la fortune.

Dans tous les cas, il recommande d'être méfiant vis-à-vis des autres, ceux-ci étant par définition même, égoïstes. Comme tous les hommes ne peuvent être premiers, il faut, selon lui qu'ils usent de la ruse pour parvenir à leurs fins en détectant le mal que les autres peuvent leur faire.

Si l'on se réfère à la littérature sur les forces de vente, il est possible de définir le vendeur machiavélique comme un acteur qui réussit sa vente à court terme en ayant le désir et l'habileté à manipuler les personnes ou les clients dans la phase de vente (34). Selon les travaux de recherche précédents, il apparaît qu'effectivement, le vendeur qualifié de machiavélique est plus performant que les autres car il possède un degré « d'agressivité » et de manipulation qui lui permet de mener les entretiens de vente comme il l'entend et de

conclure ces mêmes entretiens de manière efficiente (35). Cependant, comme le précisent Ricks et al. (36), il paraît peut être un peu trop facile de pouvoir prétendre qu'il existe un lien entre le machiavélisme et la performance des forces de vente. Cela tient au fait que d'après eux, le moyen de mesure de la performance n'est basé –dans les recherches précédemment menées- que sur les résultats bruts obtenus par les vendeurs. Les vendeurs les plus machiavéliques étant par définition ceux qui concluent le mieux les entretiens de vente, il paraît effectivement logique qu'ils soient alors considérés comme étant les plus performants. Ceci implique donc une remarque et un questionnement particulier.

La remarque particulière est qu'effectivement, le vendeur machiavélique est plus performant à court terme car il réalise plus de ventes que ses collègues qui sont moins machiavéliques. Le questionnement sous-jacent peut être celui qui consiste à se demander si un comportement machiavélique peut être un vecteur de performance avec un instrument de mesure différent de celui basé uniquement sur l'analyse des résultats bruts du vendeur.

Pour étudier les relations entre l'éthique et la performance, il faudra considérer deux notions de la performance souvent distinguées dans la littérature : **la performance à court terme et la performance à long terme.**

Il est bien compris que s'il a été possible de mettre en évidence l'existence une double relation (éthique/performance à long terme et éthique /performance à court terme), il sera difficile de cerner la performance à long terme car la prise en compte de celle-ci engendrerait une étude longitudinale en un laps de temps important.

C'est donc uniquement la relation entre éthique et performance à court terme des forces de vente qui a été examinée dans cette étude.

## 2 - Mise en relation

Pour mettre en relation éthique et performance à court terme des négociateurs immobiliers, l'utilisation d'une corrélation a été retenue car nous avons affaire à deux variables quantitatives. L'une, l'éthique, obtenue en scorant les réponses données par les négociateurs, représentant la variable explicative et l'autre, la performance, évoquant la variable expliquée. Calculer un coefficient de corrélation était utile dans ce cas pour d'une part établir l'existence d'un lien entre la variable explicative et la variable expliquée et d'autre part pour mesurer l'intensité de cette relation pour s'assurer ensuite de la réelle corrélation entre les variables.

Dans le cas présent, nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Pearson

Le résultat de la corrélation obtenue est le suivant :

**Tableau 6: Résultats liés à l'hypothèse sur la relation entre éthique et performance à court terme des forces de vente.**

### Corrélations

		SCOREPER	SCOREETH
SCOREPER	Corrélation de Pearson	1	-,148*
	Sig. (bilatérale)	,	,025
	N	229	229
SCOREETH	Corrélation de Pearson	-,148*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	,
	N	229	229

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Le résultat du calcul du coefficient de corrélation est ici de -0,148 Ce coefficient permet de mesurer le degré de liaison entre l'éthique et la performance. Le signe - signifie que la relation entre l'éthique et la performance est inversement proportionnelle à cette dernière. Ainsi, lorsque l'éthique diminue, la performance à court terme s'accroît. Il est intéressant, vu la faible valeur du coefficient de corrélation, de valider l'existence de la corrélation en considérant le test de l'hypothèse de nullité du coefficient de corrélation. Il

permet de vérifier si la corrélation observée entre les variables d'éthique et de performance existe bien au sein de la population étudiée. Or ici le test conduit à l'obtention d'un résultat de 0,025 ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle et à conclure qu'une corrélation entre l'éthique et la performance à court terme existe bien au sein de la population étudiée.

L'éthique influence donc négativement et significativement la performance à court terme des négociateurs immobiliers interrogés.

## **Conclusion**

Cet article avait pour objectif de présenter ce qui pouvait être compris par les concepts d'éthique et de performance des forces de vente afin de les mettre en relation. S'il a été possible de comprendre qu'ils étaient difficiles à appréhender, il a été également mis en évidence le fait que, lorsque l'on tend à vouloir analyser la relation existant entre ces deux éléments, il faut au préalable opérer non seulement des choix de mesure mais également une nette distinction entre les notions de performance à court terme et celle de performance à long terme.

Dans l'étude présente, c'est la relation entre l'éthique des négociateurs immobiliers et leur performance à court terme qui a été analysée. Au regard des résultats obtenus, il serait possible d'entrevoir qu'effectivement, comme il l'avait été évoqué au préalable par d'autres auteurs, la relation entre l'éthique et la performance puisse être considérée comme un oxymore. Cependant, pour en être tout à fait certain, la présente étude devra se doubler d'une perspective d'analyse de la performance à long terme des forces de vente. Celle-ci sera certainement longue et ardue mais elle permettra sans doute d'apporter de nouveaux éclairages d'intérêts à la fois académiques et managériaux sur une relation complexe, celle qui lie l'éthique à la performance à long terme des vendeurs.

## BIBLIOGRAPHIE

- (1) Dubinsky, A.J., Jolson, M.A., Michaels, R.E, Kotabe M., Lim C.U., Ethical Perception of Field Sales Personnel: An empirical Assessment, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 12, n°4, p9-28.
- (2) Barth, I., L'impossible éthique des entreprises, (2002), sous la direction d'André Boyer, Editions d'organisation, p136.
- (3) Lenoir, F. (1991), Le temps de la responsabilité, fayard, p12.
- (4) Pesqueux, Y. et Biefnot, Y., (2002 ), L'éthique des affaires, Editions d'organisation, p 46.
- (5) Moussé, J. (1989) , Fondement d'une éthique professionnelle, Les éditions d'organisation.
- (6) Adapté de Wunenburger, J.J. (1993), Questions d'éthique, Presses Universitaires de France, et de Mercier, S. (1999), L'éthique dans les entreprises, La Découverte.
- (7) Comte Sponville, A. (1994), Morale ou éthique ? Valeurs et vérité, PUF, Paris, pp191-192.
- (8) Ricoeur, P., (1990), Soi même comme un autre, Le Seuil, Paris, p200.
- (9) Comte Sponville, A. (1994), Morale ou éthique ? Valeurs et vérité, PUF, Paris, pp191-192.
- (10) Nillès J.J., (2001), Pour une approche pragmatique de l'éthique dans la vente, *Décisions Marketing* 22, pp 65-72.
- (11) Höffe, O., (1993), Petit dictionnaire d'éthique, Editions Universitaires Fribourg, Suisse ; Edition du cerf, Paris.
- (12) Lenoir, F., (1991), Le temps de la responsabilité, fayard, p12.
- (13) De La Bruslerie, H. (1992), Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise, Economica, Paris.
- (14) Rojot, J. (1992), Déontologie et gestion des ressources humaines » tiré de « Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise, Economica.
- (15) Chonk L.B. , J.F. Tanner, W.A. Week., (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*, n°16, p35-52.
- (16) Nillès, J.J. (2002), Comment « mesurer » l'éthique des acheteur ?, La méthode des scénarios, *Entreprise Ethique* n°17, p129-130.
- (17) Lavorata et alii, La méthode des scénarios : une méthode qualitative innovante pour le marketing. Application au comportement éthique du vendeur en B to B., *Décision Marketing* n°37 Janvier-Mars 2005.
- (18) Marmuse, Ch., (1997), Encyclopédie de Gestion, , Edition Mai, p2195.
- (19) Jackson, Jr., D.W., J.E Keith, J.L. Schlacter, (1983), Evaluation of selling performance : A study of current practices, *Journal of personal selling and sales management*, vol 3, p43-53.
- (20) Churchill, Jr, G.A.; Ford, N.M.; Hartley, S.W; Walker Jr, O.C., (1985), The determinants of salesperson performance: A Meta-Analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol 22, p103-119.
- (21) Darmon, R-Y., (1997), Le pilotage des forces de vente : Etat de l'art et modèle conceptuel, *Recherche et applications en Marketing*, vol.12, p25-38.
- (22) Dammann, L., B. Rigaux-Bricmont, (1999), Revue Tunisienne des Sciences de Gestion, Vol1 n°1, p36.
- (23) Jackson, J.R., W. Donald, J.E K. Schlacter, Evaluation of selling performance: A study of current practices, *Journal of personal selling and sales management*, vol3 p43-53.

- (24)Croutsche, J.J., (1993), *Marketing Opérationnel*, Edition Eska.
- (25)Rich, G.A., W.H. Bommer, S.B MacKenzie, P.M. Podsakoff, J.L. Johnson, (1999), Methods in sales research: Apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, New York, vol 19, n°4; p41.
- (26)Challagalla, G.N, T.A. Shervani, (1997), A measurement model of the dimensions and types of output and behavior control: An empirical test in a salesforce context, *Journal of business research*, 39,p159-172.
- (27)Sprimont, P.A, (2001) Stratégie d'activité et contrôle de la force de vente : une investigation empirique, Actes de la journée thématique Management de la Force de Vente et Négociation, p95-114, Montpellier le 14 juin.
- (28)Burger, K. (1997), Righteousness pays, *Forbes*, New York, vol 160, n°6.
- (29)Schneider, (1975), Organizational Climate: an essay, *Personnel Psychology* 28, p447-479.
- (30)Reidenbach R.E, Robin D.P., (1989), *Ethics and Profits* », Prentice-Hall inc.
- (31)Dubinsky, A.J., W. Rudelius (1980), Selling techniques for industrial products and services: are they different ?, *Journal of personal selling and sales management*, Vol 1, p 65-76.
- (32)Hoffman, K.D., V.Howe, D.W. Hardegree (1991), Ethical dilemmas faced in the selling of complex services: significant others and competitive pressures, *Journal of Personal and Selling management*, 11, p13-26.
- (33)B.A Christensen, B.S. Brown, (1994), *Journal of the American Society of CLU & ChFC*, Bryn Mawr, vol 48, n°3, p39.
- (34)Christie, R, F.L., Geis, (1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York.
- M.Gable, C.Hollon , F.Dangelo, (1992), Increasing the Utility of the Application Blank, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol12, p39.
- J.R. Sparks, (1994), Machiavellianism and Personal Success in Marketing: The Moderating Role of Latitude for Improvisation”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 22, p393-400.
- (35)Greenberg, H., D. Mayer, (1964), A new approach to the scientific selection of successful salesmen, *The Journal of Psychology*, vol 57, p113-123.
- Christie, R, F.L., Geis, (1970), *Studies in Machiavellianism*, Academic Press, New York.
- (36)Riks et al, (1999), The Paradox of machiavellianism : Machiavellianism may make for productive sales but poor management reviews, *Journal of Business Ethic*, vol 20, p197-206.