

**Laure LAVORATA**  
**Université Paris XII Val de Marne**  
Institut de Recherche en Gestion- Pôle Marketing et Logistique  
Doctorante en Sciences de Gestion  
IUT TC Sénart /Fontainebleau  
Avenue Pierre-Point  
77127 LIEUSAIN – Tél. 01 64 13 44 99  
**E.mail : laure.lavorata @nomade.fr**

## **Influence des caractéristiques organisationnelles et individuelles sur le comportement éthique du vendeur**

### **Résumé**

L'intérêt accordé à la notion d'éthique s'est fortement développé depuis quelques années dans le domaine de la gestion, du marketing puis de la vente. Cet article fait le point sur les recherches réalisées plus particulièrement dans le domaine de l'éthique et de la vente à l'étranger puis en France. L'objectif est de proposer un cadre conceptuel reliant les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et les caractéristiques individuelles du vendeur et de montrer leur influence sur le comportement éthique du vendeur.

### **Abstract**

The notion of Ethics has been an important area of study since ten years in the fields of business, marketing then sales. This article focuses on researches which have been done in the area of Ethics and Sales, first abroad, then in France. Our purpose is to propose a theoretical framework which shows the influence of managerial and individual characteristics on salespeople's ethical behavior.

Plusieurs auteurs (Baumhart, 1981 ; Brenner et Molander, 1977 ; Murphy et Lazcniak, 1981) ont montré du doigt le marketing comme le secteur dans le domaine des affaires où les pratiques étaient souvent anéthiques. Jusqu'ici, les chercheurs dans ce domaine avaient surtout analysé les pratiques qui posaient des problèmes éthiques ( Hunt, Chonko et Wilcox, 1984 ; Chonko et Hunt, 1985, 1984 ; Ferrell et Gresham, 1985 ; Dubinski et Loken, 1989), mais plus récemment ils se sont intéressés aux facteurs sous-jacents aux comportements éthiques et anéthiques (Ninh Ho et alii, 1997 ; Lund, 2000 ; Babin, Boles et Robin, 2000 ; Barnett et Vaicys, 2000).

Pour ce qui concerne le domaine de la vente, les caractéristiques propres à celles-ci en font un terrain propice aux actes anéthiques<sup>1</sup> : D'une part, la relation vendeur-acheteur favorise « les dilemmes éthiques » (Wotruba, 1990) liés à la nature même de la relation avec d'autres individus. En outre, les vendeurs étant séparés physiquement, socialement et psychologiquement de leurs directeurs, ils risquent d'être plus enclins à développer des comportements anéthiques (Dubinski et alii, 1992). Il peut alors devenir nécessaire pour les managers de collaborer avec leurs vendeurs et de les aider à résoudre les problèmes éthiques. Par ailleurs, les vendeurs sont souvent les seules sources de revenus de l'entreprise pour laquelle ils servent d'intermédiaire entre elle et le client (Walker, Churchill, Ford, 1979), ce qui suppose une gestion toute spécifique de la force de vente. Dans ce contexte, il est important de s'intéresser à l'étude du comportement du vendeur et plus particulièrement d'analyser le lien entre celui-ci et la politique éthique mise en place au sein de l'entreprise. En effet, bien que l'éthique ait fait l'objet de numéros spéciaux<sup>2</sup> ou d'articles plus récents dans des revues très diverses<sup>3</sup>, il nous faut constater que la recherche en France dans le domaine du marketing en est encore à ses débuts. Dans la vente, les articles sont encore moins nombreux et se centrent essentiellement sur le comportement éthique du vendeur (Chassagne, 1998 ; Nillies, 1998) et sa déontologie (Nillies, 1999).

L'objectif de notre recherche<sup>4</sup> est d'analyser les conséquences du climat éthique de l'entreprise, formalisé par des codes éthiques et par la présence d'un management commercial orienté-comportement, sur le comportement éthique du vendeur. Nous prendrons également comme hypothèse que le développement moral du vendeur joue le rôle de variable modératrice sur cette influence.

Pour mieux comprendre la place de l'éthique dans la vente et ses enjeux, il convient dans un premier temps d'étudier le contexte dans lequel évolue le vendeur avant de définir plus précisément la notion d'éthique et d'analyser les implications de ces deux concepts pour l'entreprise. Nous présenterons ensuite le cadre conceptuel que nous proposons.

## **I. LE CONTEXTE DE NOTRE RECHERCHE**

L'analyse approfondie des études sur la vente nous permet de constater que depuis l'Antiquité, le vendeur est affligé d'une image déplorable : Mercure, le Dieu du Commerce chez les Romains était aussi le Dieu des voleurs ; pour St Thomas d'Aquin « le commerce comporte toujours une certaine malhonnêteté ». Le catholicisme a développé ensuite une culture peu favorable au commerce ce qui n'est pas le cas d'autres religions comme le protestantisme où

<sup>1</sup> Nous définirons ce néologisme, en utilisant les racines grecques pour construire ce mot qui vient en opposition à éthique. Anéthique signifie alors privé d'éthique, sans éthique.

<sup>2</sup> Revue Française du Marketing, 1995, 3-4, et dans la Revue Française de Gestion, 1989.

<sup>3</sup> Marketing Magazine, n°45, Décembre 1999 ; LSA, n°1657, Décembre 1999 ; Action Commerciale n°191, Novembre 1999.

<sup>4</sup> Cette recherche fait l'objet d'une thèse en cours

la notion de profit n'est pas tabou (Macquin, 1998). Ainsi, le terme « vendeur » a longtemps été associé à un personnage faisant pression sur son client par des techniques douteuses et dont la seule philosophie était « d'obtenir la vente quels qu'en soient les moyens » (Jolson, 1997). Si l'on reprend la définition de Xardel (1992), la vente est « une relation interpersonnelle entre deux individus dont l'un a pour objectif de persuader l'autre de réaliser un achat ». Mais ainsi que le fait remarquer Bellenger (1997), des préjugés pèsent sur le terme de persuasion et on parle aisément de manipulation. Les moyens d'influence ou de persuasion ne sont pas forcément acceptables ce qui fait dire à l'auteur que la dimension éthique de l'influence et de la persuasion doit être présente et qu'il ne s'agit pas « de développer sa force de persuasion à n'importe quel prix » (op.cité).

Si depuis 10 ans, des recherches empiriques et des articles conceptuels se sont intéressés à l'éthique de la vente c'est sans doute à cause de la situation spécifique du personnel de vente mais cela reflète aussi un intérêt pour ce concept de la part des entreprises en général.

### *Vente et entreprise*

Les raisons du développement de l'éthique dans les entreprises peuvent être externes comme les pressions de l'environnement socio-politique (Mercier, 1999). La mise en place d'une politique éthique formalisée par des codes éthiques peut être alors une réaction opportuniste ou sincère pour prévenir ou gérer des risques de conflits. L'image externe de l'entreprise est un autre facteur: l'éthique permet ainsi de promouvoir le respect du client en véhiculant une image de sérieux et de qualité mais aussi de souligner l'importance accordée à l'environnement. Mais des raisons internes propres à l'organisation de l'entreprise expliquent aussi la démarche éthique de l'entreprise, comme la volonté de renforcer la culture d'entreprise ou l'influence des nouvelles technologies qui ont modifié la structure fondamentale du travail. En outre, les entreprises éprouvent le besoin d'une référence culturelle commune avec la volonté de clarifier des valeurs et cherchent aussi à guider ou à contrôler les comportements (Mercier, 1999).

Ainsi, la traduction pratique de l'éthique au sein de l'entreprise se concrétise par la mise en place d'outils comme les codes ou chartes éthiques. Bien que certains auteurs pensent que l'entreprise qui « se conduit bien » n'a pas besoin d'outils artificiels (Etchegoyen, 1996), d'autres estiment que ces chartes donnent à l'organisation un label, une certification citoyenne (Le Goff, 1992). L'objectif de ces chartes est de suggérer aux salariés des comportements moraux et de discipliner leurs instincts et leurs passions (Audoyer, 1994). L'entreprise instaure de nouvelles méthodes de gestion qui font appel aux valeurs et au sens. La morale devient un instrument de flexibilité de l'entreprise mais traduit surtout une inadaptation des méthodes de management aux contraintes d'innovation permanente et de qualité (Lipovetsky, 1992). L'objectif inavoué est la recherche d'une efficacité accrue de l'entreprise grâce à la motivation et l'adhésion du personnel. Cependant bien souvent, les entreprises utilisent le terme d'éthique plutôt que de morale, qui semble plus moderne et que nous allons définir.

### *Définition du concept*

En comparant les définitions sur l'éthique<sup>5</sup> on constate que ce concept s'intéresse avant tout au comportement de l'individu et à ses manières d'agir plutôt qu'aux règles de la société. L'éthique est du domaine de ce qui est bon ou mauvais dans une action et n'a pas pour but de réfléchir aux fondements même du Bien ou du Mal. Nous sommes ici dans la réalité concrète des choix humains et non dans une abstraction qui serait surtout de l'ordre de la morale. Ces

---

<sup>5</sup> à partir de différents dictionnaires comme le Littré, Le Larousse ou l'encyclopédie philosophique.

deux termes sont issus de la même étymologie<sup>6</sup> ce qui provoque souvent une certaine confusion. L'éthique est du domaine du particulier (relatif à un individu, un groupe...) alors que la morale se veut universelle (Comte-Sponville, 1994). L'éthique serait ainsi la science pratique des manières d'être et se poserait au cas par cas (De La Bruslerie, 1992). Nous retiendrons ici que l'éthique d'un individu se traduit dans ses actes, dans son comportement et que c'est aussi l'expression de la morale de la collectivité .

Par ailleurs, on associe souvent la déontologie<sup>7</sup> à l'éthique : Au sens littéral, la déontologie est un ensemble de codes de bonne conduite propres à une profession<sup>8</sup> ou peut être aussi définie comme « la morale professionnelle » (Nilliès, 1999). La déontologie faisait partie des usages implicitement admis dans la profession puis un laxisme s'est instauré ce qui a rendu nécessaire la formalisation de ces règles par écrit. Sur le plan juridique<sup>9</sup>, la déontologie est définie comme les règles du licite et illicite (Even-Grandboulan, 1992). Nous retenons la conception de l'éthique comme étant la traduction en actes du comportement humain et nous parlerons d'éthique professionnelle pour évoquer les codes éthiques des entreprises.

Certains auteurs se sont interrogés sur l'éthique comme outil de gestion et ont proposé d'introduire la notion de « regard éthique » afin de faciliter la mise en pratique de l'éthique par les gestionnaires (Padioleau, 1995). Nous pensons aussi qu'il est important d'étudier comment les entreprises peuvent intégrer l'éthique dans leur stratégie, les implications managériales paraissant être importantes. Nous avons constaté que l'éthique était d'abord un concept philosophique mais qu'il pouvait s'appliquer à l'entreprise et qu'il devenait au contraire fondamental pour celle-ci de s'interroger sur son utilisation au sein de l'organisation mais aussi par ses membres.

## II. FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES ENTREPRISES

Un des objectifs de notre recherche est d'étudier l'influence du climat éthique, formalisé dans l'entreprise par la présence de codes éthiques, sur le comportement du vendeur. Certains estiment que le climat éthique se traduit aussi dans le management et que celui-ci influence la perception éthique des individus (Hunt et Vasquez-Parraga 1993 ; Schwepker, Ferrel et Ingram 1997 ; Wotruba 1990). Nous considérons cependant que des caractéristiques individuelles peuvent aussi influencer le comportement éthique du vendeur ce que nous analyserons en troisième partie. En effet, bien que des études aient été réalisées dans le domaine du management et du marketing (Victor et Cullen, 1988), aucune étude n'a analysé le lien entre les dimensions du climat éthique, les variables individuelles et le comportement du vendeur.

Des recherches antérieures ont déjà étudié l'influence de l'entreprise sur le vendeur mais ont montré des résultats différents quant à l'influence des codes éthiques sur le comportement éthique (Lazniak et Interrieden, 1987 ; Weeks et Nantel, 1992). Nous pensons que si le climat éthique de l'entreprise est clairement identifié par le vendeur, en particulier par la présence formalisée de codes éthiques, alors cela aura une incidence positive sur son comportement. Des recherches ont montré que ce n'était pas tant le contenu de ces codes qui était important pour les individus que la présence de ceux-ci qui traduit un réel intérêt de la part de l'entreprise pour le comportement éthique de ses salariés (Adams, Taschchian et

<sup>6</sup> Wunenburger (1993) indique p.XIV que la racine d'éthique en grec est *ethos* et qu'elle trouve son symétrique dans le terme latin *Mores* d'où découle le terme morale.

<sup>7</sup> terme forgé par Bentham en 1834

<sup>8</sup> En effet, au sens étymologique du terme, déontologie vient du grec *deon/ontos*, devoir et *logos*, discours.

<sup>9</sup> rapport Pfeiffer de 1990

Stone, 2001). Ainsi, lorsqu'il n'y a pas de formalisation de l'éthique dans l'entreprise, les salariés considèrent que les problèmes éthiques ne font pas partie des préoccupations de celle-ci et par conséquent ils peuvent adopter un comportement anéthique.

## II.1 LE CLIMAT ETHIQUE

On définit le climat éthique comme « les perceptions prédominantes des pratiques et des procédures de l'entreprise qui ont un contenu éthique (Schwepker, Ferrell et Ingram, 1997) mais aussi comme « les perceptions stable, psychologique et significatives que les membres de l'organisation se font des procédures et des politiques éthiques qui existent dans leur entreprise ou leur département » (Schneider, 1975). On peut noter dans ces définitions l'ambiguïté de cette notion : en effet, d'une part, le climat éthique fait référence à un contenu formel qui concerne les pratiques au sein de l'entreprise mais s'applique également à des notions plus informelles comme les perceptions et qui sont ainsi plus diffuses au sein de celle-ci. Afin d'approfondir ce concept, certains auteurs (Victor et Cullen, 1988) ont étudié plusieurs entreprises et ont identifié différentes typologies du climat éthique (tableau 1.)

TYPOLOGIE DES CLIMATS	CARACTERISTIQUES DES ENTREPRISES
LE RESPECT (CARE)	Les salariés sont sincèrement intéressés par le bien-être de chacun
LES REGLES (RULES)	On s'attend à ce que chacune adhère strictement aux règles
LES LOIS ET LES CODES (LAW AND CODE)	Les salariés suivent les lois et les codes professionnels de l'entreprise
L'INDEPENDANCE	Chacun doit être guidé par ses principes moraux
INSTRUMENTAL	Les membres de l'entreprise recherchent avant tout leur intérêt au détriment de celui des autres individus

Tableau 1. adapté d'après Victor et Cullen (1988)

Ainsi le climat éthique peut être associé à différents types de comportement éthique (Cullen, Victor et Stephens, 1989 ; Wimbush et Shepard, 1994). Si le climat éthique de l'entreprise met en avant la prise de décision comme devant être attentive aux intérêts de tous, alors on peut s'attendre à ce que le comportement soit éthique. Mais la relation entre le climat éthique et le comportement va aussi dépendre du critère pris en compte par l'individu lors de la prise de décision, comme son intérêt personnel<sup>10</sup> ou l'intérêt général<sup>11</sup> ou même encore la notion de devoir<sup>12</sup> (Kohlberg, 1984 ; Victor et Cullen, 1987) .

Bien que les concepts dans ce domaine soient d'abord liés au management, développer les cultures d'entreprise qui encouragent le comportement éthique et découragent le comportement non-éthique est devenu un sujet prédominant dans le domaine du marketing (Hunt, Wood et Chonko, 1989) puis de la vente. Contrairement aux idées reçues, une culture éthique d'entreprise associée à des codes éthiques et à une formation éthique serait aussi efficace parmi les vendeurs que pour les autres employés d'une entreprise (Bass, Barnett et Brown 1998). Ainsi une recherche récente de Schwepker (2001) a mis en avant le rôle du climat éthique sur l'implication des vendeurs dans l'entreprise, ainsi que la satisfaction dans le travail et le désir de changer d'entreprise. Les résultats montrent que les vendeurs sont plus impliqués dans l'entreprise et manifestent de façon moindre leur intention de quitter

<sup>10</sup> qui appartient au courant de l'égoïsme éthique théorique ;

<sup>11</sup> issu du courant de l'utilitarisme ;

<sup>12</sup> associée à la déontologie.

l'entreprise. L'instauration d'un climat éthique influence ainsi positivement le comportement des vendeurs au sein de l'organisation. On peut cependant s'interroger sur le rôle du management commercial comme autre facteur du climat éthique.

## II.2. LES MOYENS DE CONTROLE DU COMPORTEMENT : SYSTEME DE SUPERVISION ET MANAGEMENT

Les valeurs de l'organisation se traduisent dans l'existence (ou non) de codes éthiques, de politiques éthiques et de directives qui encouragent, spécifient, gèrent et corrigent les comportements non-éthiques (Ferrell et Gresham 1985). Il semble que l'adoption de codes éthiques dans l'entreprise soit la mesure la plus efficace pour encourager un comportement éthique (Wall Street Journal, 1988). Pourtant, ces codes eux-mêmes n'ont pas d'influence directe sur le comportement éthique (Laczniak et Inderrieden, 1987) mais ce sont plutôt les punitions qui jouent un rôle face à ces comportements (Laczniak et Murphy, 1985 ; Murphy et Dunn, 1988). Les entreprises peuvent ainsi instituer un système de supervision qui favorise les comportements éthiques et discipline leurs contraires (Ferrel et Weaver, 1978 ; Hunt, Chonko et Wilcox, 1984). Pour cela, l'entreprise doit disposer d'outils comme des modes de contrôle qui récompensent ou punissent les comportements éthiques ou anéthiques (Ferrell et Gresham, 1985).

### *Moyens de contrôle*

On définit ainsi le système de récompense comme l'ensemble du processus par lequel les comportements sont dirigés et motivés pour atteindre des performances individuelles et collectives ; il comprend les objectifs, la mise en place de performances, des récompenses et un retour d'information (Jansen et Von Glinow, 1985). Certaines études ont montré qu'une discipline appropriée (et liée au comportement anéthique du salarié) peut augmenter la performance et la satisfaction tout en modifiant le comportement (Podsakoff, 1982). Malheureusement, beaucoup de ces systèmes peuvent encourager des comportements non-éthiques en récompensant des actes anéthiques qui ont des conséquences positives pour l'entreprise et punir des actes éthiques qui ont des conséquences négatives pour celle-ci (Jansen et Von Glinow, 1985). Ainsi, les responsables peuvent influencer le comportement par l'utilisation de récompenses, de punitions, mais peuvent aussi considérer que les pratiques dans les affaires peuvent être considérées comme non-éthiques et sont parfois acceptables dans certaines circonstances (Bellizzi et Hite, 1989). Selon d'autres recherches, les responsables seraient plus sévères avec des salariés moins performants et par conséquent les comportements moins éthiques des salariés performants pouvaient être tolérés par ces directeurs (Bellizzi, 1995, Podsakoff, 1982 ; Barrow, 1976) ; le comportement anéthique peut aussi avoir des conséquences organisationnelles plus ou moins sérieuses ce qui engendre une réaction différente du responsable (Bellizzi et Hite, 1989).

Les études antérieures ont montré que les directeurs commerciaux pouvaient influencer le climat éthique de l'organisation des ventes, en particulier par le recrutement des vendeurs, leur formation et le renforcement des codes éthiques (Hunt, Choko et Wilcox 1984 ; Hunt et Vasquez-Parrag 1993 ; Schwepker, Ferrel et Ingram 1997 ; Wotruba 1990). En outre, des facteurs peuvent modifier les réactions de ces responsables face aux réactions non-éthiques de leurs subordonnés (Bellizzi 1995 ; Bellizzi et Norvell 1991 ; Bellizzi et Hite 1991) et la philosophie morale personnelle du DC peut aussi influencer sur la prise de décision (Ferrell, Gresham et Fraedrich 1989 ; Hunt et Vitell 1993 ; Bass, Barnett et Brown 1998). Ces études ont surtout été réalisées dans le domaine du marketing et non de la vente (Barnett, Bass,

Brown et Herbert 1998 ; Singhapakdi, Kraft, Vitell et Rallapalli 1995 ; Tansey, Brown, Hyman et Dawson 1994).

Dans le domaine de la vente, des auteurs ont montré que le vendeur interprétait les valeurs du management à travers le comportement et les déclarations du responsable commercial (Schwepker, Ferrell et Ingram, 1997). Wotruba (1990) avait déjà montré le rôle des supérieurs parmi différents facteurs qui pouvaient influencer le processus de décision éthique du vendeur : D'autres recherches ont abouti aux mêmes conclusions (Schwepker, 1999) et ont mis en avant l'impact sur les résultats ainsi que la performance du vendeur. Ainsi les valeurs de l'organisation se traduisent par l'intermédiaire des supérieurs et interagissent avec des valeurs éthiques individuelles ce qui influencent l'implication mais aussi le turnover des vendeurs. Dans cette optique, le système de pilotage mis en place par la direction commerciale va aussi jouer un rôle dans le comportement du vendeur.

### *Les systèmes de pilotage*

Le contrôle est défini comme un outil utilisé par l'entreprise pour aligner le comportement des employés avec la stratégie de l'entreprise (Anthony, 1988 ; Challagalla et Shervani, 1997 ; Sprimont, 2001). Selon Anderson et Oliver (1987), contrôler pour une entreprise consiste à mettre en place des procédures pour vérifier, diriger, évaluer et rémunérer ses employés. Par ailleurs, il faut distinguer les contrôles formels et informels (Darmon, 1997) : dans le premier cas, ces contrôles sont mis en place par la direction et ont pour objectif d'influencer les activités des commerciaux (Jaworski, 1988). Les contrôles informels sont des mécanismes d'influence des comportements des vendeurs mis en place par les commerciaux comme l'auto-contrôle (Jaworski, 1988), le contrôle par le clan (Ouchi, 1979) ou le contrôle culturel (Wilkins et Ouchi, 1983). Le pilotage de la force de vente consiste alors à mettre en place un système de contrôle adapté au management de l'entreprise et qui s'inscrit dans le contrôle formel.

Les principales études dans le domaine du management de la force de vente sont issues des articles d'Anderson et Oliver (1987, 1994, 1995) qui ont identifié deux principaux systèmes :

- Un système de contrôle « orienté-résultats », qui mesure d'abord les résultats chiffrés des commerciaux et dans lequel le manager dirige peu ses vendeurs,
- celui « orienté-comportement » dans lequel le responsable gère ses commerciaux et les contrôle tout en mesurant d'abord les stratégies de ses vendeurs, et leurs compétences professionnelles (connaissance du produit, aptitude).

Cette catégorisation permet de saisir les principes de ces deux systèmes qui sont présentés dans le tableau 2.

Ainsi que le reconnaissent les auteurs, ces systèmes sont des stéréotypes et on peut trouver dans les entreprises un système combinant les deux (Anderson et Oliver, 1995) mais cette catégorisation permet de saisir les principes de ces deux systèmes. Dans la pratique, une étude menée par Rouziès et Besson (1998) montre que les systèmes de contrôle dans les entreprises sont très hétérogènes et la majeure partie sont des systèmes hybrides comportement/résultats. En outre, la coexistence d'éléments de contrôle issus de systèmes opposés peut créer un manque de cohérence interne qui influence négativement le comportement des vendeurs et qui va à l'encontre de l'intérêt des entreprises (Rouziès et Besson, 1998).

<b>Caractéristiques</b>	<b>Comportements</b>	<b>Résultats</b>
Suivi continu	Important Contrôle des activités	Faible : Libre choix de la méthode de travail
Orientation des efforts	Importante : Pour induire des comportements compatibles avec les stratégies mises en œuvre	Faible : Compte tenu de la difficulté à concevoir des méthodes de travail supérieures, le choix de la méthode est laissé au vendeur (Risque de négligence de certaines activités primordiales)
Méthodes d'évaluation	Mesures subjectives et complexes (Problèmes d'équité et de crédibilité)	Mesures objectives et simples
Bases d'évaluation	Processus : Aptitude, Connaissances techniques, Activités, Stratégies de vente	Résultats
Rémunération	Plus forte proportion de salaire fixe	Plus forte proportion de rémunération variable

Tableau 2. Caractéristiques des systèmes de pilotage, d'après Rouziés et Besson (1998), adapté d'Anderson et Oliver (1987, 1994)

Ainsi bien que des recherches aient étudié l'impact de l'existence de systèmes de contrôle au sein de l'entreprise sur le comportement du vendeur (Rouziés et Besson, 1998), aucune à notre connaissance ne s'est penchée sur la relation entre l'existence d'un climat éthique dans l'entreprise et l'existence d'un système de contrôle choisi par la direction commerciale. Cependant il faut également prendre en compte les caractéristiques individuelles du vendeur comme variables influençant le comportement éthique de celui-ci.

### **III. PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL**

Alors que les recherches avaient d'abord examiné l'éthique et le comportement managérial (Bellizzi, 1995 ; Bellizzi et Hite, 1989 ; Bellizzi et Norvell, 1991), elles se tournent maintenant vers l'étude de la prise de décision éthique du vendeur en prenant en compte les caractéristiques individuelles du vendeur, mais aussi la philosophie morale de celui-ci (De Coninck, 1992 ; DeConinck et Lewis, 1997 ; Hunt et Vasquez-Parraga, 1993 ; Menguc, 1998).

#### **III.I. PRISE EN COMPTE DES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES DANS LE COMPORTEMENT ETHIQUE DU VENDEUR**

##### *Les caractéristiques individuelles*

Parmi les caractéristiques individuelles étudiées chez le vendeur (Mc Claren, 2000), l'influence du genre a été examinée par les chercheurs sans que des résultats probants apparaissent quant à son impact sur la perception éthique du vendeur (Dubinsky et Levy, 1985 ; Singhapakdi et Vitell, 1991 ; Dubinsky et al, 1992) ; de même les résultats sont partagés quant à l'influence de l'âge qui pour certains semble avoir peu d'influence (Hunt et Vitell, 1986) ce que contredit des recherches postérieures (Dubinsky et al, 1992). En outre, la moyenne d'âge est corrélée avec un niveau de jugement moral plus haut (Rest, 1986 ; Thoma,

1985 ; Vitell, Lumpkin et Rawwas, 1991). Des recherches ont également analysé le lien entre l'éducation et les perceptions éthiques (Merritt, 1991) ou le niveau d'éducation et le degré de conflit éthique (Dubinsky et Ingram, 1984). D'autres caractéristiques individuelles comme le degré de machiavélisme ont été étudiées car les sujets « machiavéliques » auraient un comportement moins éthique que les autres mais les vendeurs n'apparaissent pas moins éthiques que les autres professionnels du marketing (Singhapakdi et Vitell, 1992) .

Concernant la notion de raisonnement moral, une revue de la littérature nous montre que les recherches se situent essentiellement dans le domaine du management puis du marketing : même s'il n'existe pas de preuves d'une corrélation forte entre « penser juste et agir juste », certains auteurs ont mis en avant une relation entre le raisonnement moral et l'action morale (Blasi, 1980 ; Dubinsky et Loken, 1989). La notion de jugement moral prend alors tout son sens et se définit comme le fait qu'un comportement particulier soit considéré comme éthique par un individu (Reidenbach et Robin, 1990). Le comportement étant alors la probabilité subjective et individuelle qu'une action soit réalisée dans un certain cas de figure donné (Ajzen et Fishbein, 1980). Il y aurait ainsi une forte corrélation entre la philosophie morale développée par l'individu et le jugement éthique sur les problèmes moraux contemporains (Singh et Forsyth , 1989) ou l'éthique des affaires (Barnett et al, 1994, 1996).

Par ailleurs, des chercheurs en marketing ont montré qu'une caractéristique individuelle qui influençait le processus de décision éthique était le développement moral cognitif (Blasi, 1980 ; Dubinsky et Loken, 1989 ; Hunt et Vitell, 1986 ; Goolsby et Hunt, 1992). D'autres ont mis en avant l'importance du développement moral cognitif comme variable médiatrice dans le processus éthique et ont montré une liaison significative entre l'éducation et celui-ci (Nin Ho, Vitell, Barnes et Desbordes, 1997). Nous allons centrer notre analyse sur ce concept de développement moral qui a été mis en évidence par Kohlberg (1969, 1984).

#### *Fondements de la théorie du développement moral*

A la différence de certains modèles issus des théories normatives de l'éthique (Forsyth,1980), celui de Kohlberg cherche à comprendre et à expliquer le processus de décision éthique. C'est Jean Piaget (1896-1980) qui pose les fondations de l'épistémologie génétique et qui cherche à comprendre comment les enfants interprètent les règles et les concepts moraux. Il devient ainsi le chef de file de l'école de psychologie cognitive connue sous le nom de « constructiviste-développementale ». Puis c'est Kohlberg (1928-1987) qui prend la relève et qui propose une nouvelle interprétation des étapes piagésiennes.

Les recherches de Kohlberg (1969, 1981) ont mis en évidence 6 étapes distinctes dans la façon dont les individus raisonnent à propos des obligations morales (tableau 3.). Ces structures de raisonnement se suivent toujours dans le même ordre séquentiel et chaque stade supérieur représente l'adoption d'une perspective morale plus englobante que la précédente. En outre, on retrouve cette séquence dans tous les pays avec cependant une différence en fonction du niveau de développement (Guidon, 1989).

Ces stades ne représentent pas une période de la vie mais plutôt une forme de perception qu'a le sujet du monde et son interaction cognitive : chaque stade désigne une logique morale d'ensemble qui a sa consistance et sa logique interne. Les sujets ne régressent pas de stade même s'il peut arriver qu'au stade 5, ils n'utilisent pas cette forme de raisonnement. Identifier le sujet à un stade inférieur de développement ne signifie pas qu'il a un moindre souci de rectitude morale, ni de droiture dans ses comportements mais il s'agit surtout de la reconnaissance du souci d'équité chez autrui.

ETAPES	Caractéristiques de l'individu
Niveau 1 : Préconventionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• stade 1 : orientation obéissance/Punition</li> <li>• stade 2 : objectif instrumental et d'échange</li> </ul>	S'en tient aux règles pour éviter les punitions physiques et obéit pour sa « sauvegarde ». Suit les règles quand c'est dans son propre intérêt. L'échange doit être juste.
Niveau 2 : conventionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• stade 3 : accord interpersonnel, conformité et attentes mutuelles</li> <li>• stade 4 : système social</li> </ul>	On se trouve devant le stéréotype du bon « comportement », ce que l'on doit faire. Remplit les obligations et les devoirs avec lesquels l'individu est d'accord ; contribue à la vie sociale.
Niveau 3 : Post-conventionnel <ul style="list-style-type: none"> <li>• stade 5 : contrat social</li> <li>• stade 6 : Principes éthiques universels</li> </ul>	L'individu prend conscience que les règles sont relatives à un groupe et les suit car elles font partie du contrat. Choisit ses propres principes éthiques ; quand la loi n'est pas en accord avec ceux-ci, l'individu agit en fonction de ses principes.

Tableau 3. Adapté des travaux de Kohlberg (1969) ; Trevino (1986)

Cependant Kohlberg ne décrit pas le développement moral mais un aspect : la façon dont un sujet raisonne sur des dilemmes impersonnels et hypothétiques dans le domaine de la justice. Il fait abstraction des composantes affectives ou des jugements moraux de ses sujets car il veut ignorer les aspects non purement logiques de la connaissance qui sont à l'œuvre dans le discernement moral : Kohlberg s'inscrit ainsi dans le courant idéaliste de l'éthique (Socrate) et non réaliste de la notion de morale (Aristote).

#### *Développement moral et vente*

Ainsi alors que le niveau de développement moral de Kohlberg a été utilisé dans des recherches en management et en marketing, il n'y a pas eu de recherche à notre connaissance sur le rôle de cette variable dans le comportement éthique du vendeur, qui nous semble cependant essentiel pour comprendre celui-ci.

Ces recherches ont analysé le lien entre le DM et ces caractéristiques individuelles et ont mis en avant son rôle comme variable explicative du comportement (Tansey et al., 1994 ; Trevino et Youngblood, 1990 ; Goolsby et Hunt, 1992, Low et al., 2000). Ainsi les chercheurs ont montré l'importance du développement moral dans les modèles de l'éthique en marketing (Ferrell et al, 1989 ; Goolsby et Hunt, 1992 ; Hunt et Vitell, 1986, 1993) et certains considèrent même que celui-ci est l'une des caractéristiques individuelles qui influencent entièrement le processus de décision éthique (Hunt et Vitell, 1986, 1993). Nous appuyant sur ces travaux, nous pensons ainsi que le DM explique plus le comportement éthique dans la mesure où il est lié à ces caractéristiques individuelles, et que par conséquent, son étude unique se justifie.

### III.2. LE CADRE CONCEPTUEL PROPOSE

Le cadre conceptuel que nous proposons (schéma 1.) met en avant le double rôle des variables organisationnelles et des variables individuelles et leur influence sur le comportement éthique du vendeur : Nous pensons que celui-ci peut être expliqué à la fois par des caractéristiques propres à l'organisation (comme le climat éthique) mais aussi par un système de management

orienté plus comportement que résultat et par ailleurs que des caractéristiques individuelles, en particulier le niveau du développement moral du vendeur (Kohlberg, 1969), influencent son comportement. Dans le cadre conceptuel proposé, nous ne retenons que deux types de variables organisationnelles : d'une part le climat éthique de l'entreprise formalisée par la présence de codes éthiques et d'autre part, l'existence d'un système de management orienté – comportement qui nous semblent essentiels pour comprendre le comportement éthique. Dans les variables individuelles, nous souhaitons analyser essentiellement le rôle du DM sur le comportement éthique du vendeur, puisque des recherches antérieures ont montré celui-ci était l'une des caractéristiques individuelles qui influencent entièrement le processus de décision éthique (Hunt et Vitell, 1986, 1993). En effet, le stade cognitif moral du commercial peut permettre de comprendre le processus de décision de celui-ci et par extension son comportement mais ne suffit pas à l'expliquer.

Des modèles ont déjà été présentés dans le domaine du management (Trevino, 1986) et ont mis en avant l'interaction du développement moral (DM) avec d'autres caractéristiques individuelles (le contrôle de la situation ou la force de l'ego) couplées avec des facteurs situationnels (comme le contexte du travail, la culture organisationnelle et les caractéristiques intrinsèques au travail).

Dans le domaine de la vente, certains se sont intéressés à l'influence des codes éthiques sur le comportement du vendeur (Wimbush et al., 1997 ; Victor et Cullen, 1988 ; Ferrell et Gresham, 1985 ), au rôle du système de management sur la motivation du vendeur ou son comportement (Hunt et Vasquez-Parraga, 1993 ; Bellizzi et Hite, 1989 ; Schwepker, 1999) , ou encore au lien entre le DM et le comportement (Nin Ho et al., 1997 ;). Cependant à notre connaissance, aucune recherche n'a cherché à relier les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise avec le DM et le comportement éthique du vendeur ce qui justifie son étude.

## CONCLUSION

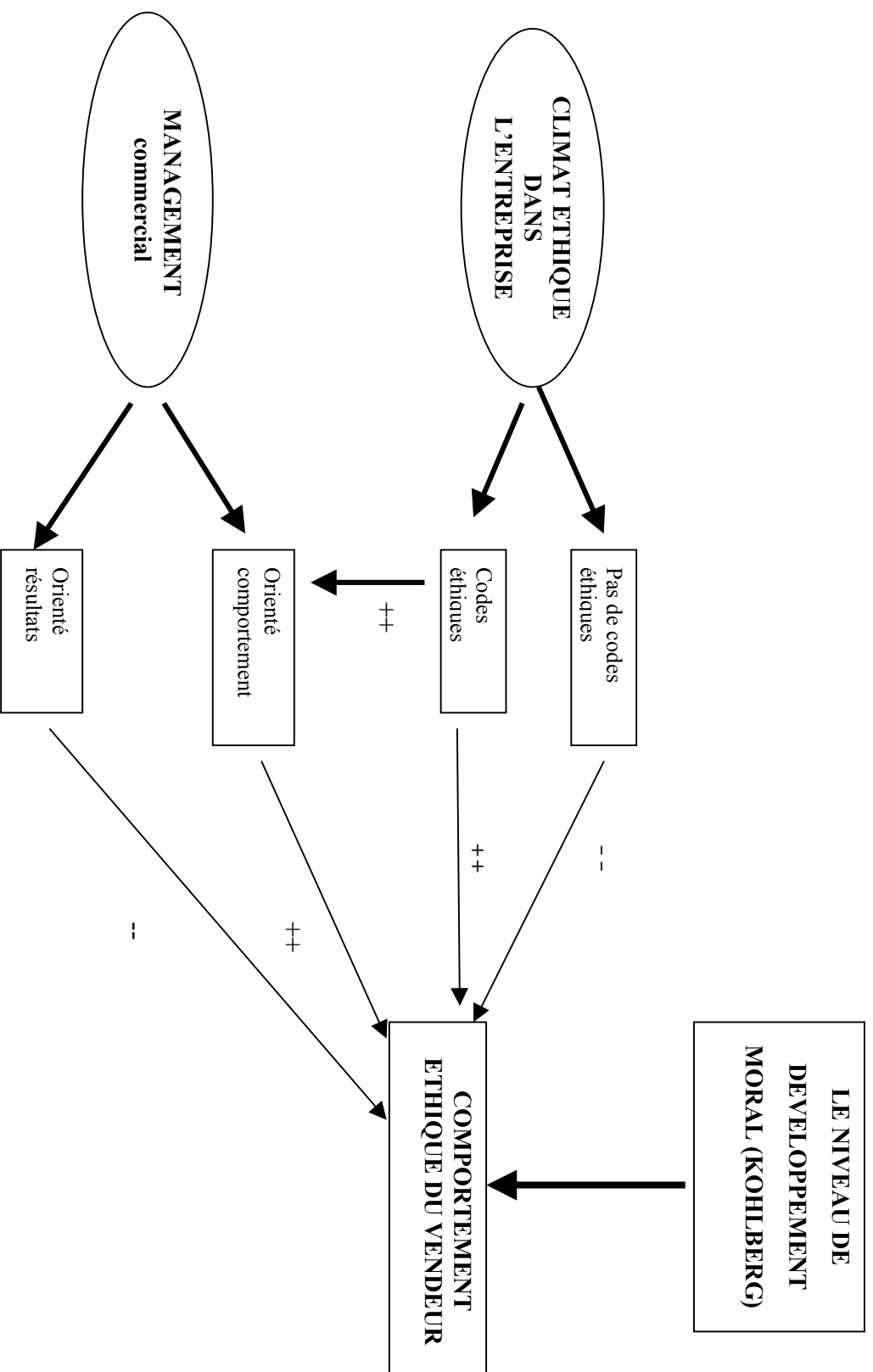
Les implications managériales de cette recherche sont importantes car la compréhension de la relation entre les différentes dimensions du climat éthique et du comportement dans les groupes de travail permettra aux managers et aux chercheurs de mieux comprendre comment diagnostiquer et gérer à la fois le climat éthique et le comportement. En effet, le comportement anéthique de l'individu se traduit par de l'absentéisme, le turnover, une baisse de performance, des retards... et peut s'avérer extrêmement coûteux pour les entreprises (Wimbush et Shepard, 1994)<sup>13</sup>. En revanche, lorsque dans une entreprise, il existe un climat éthique, cela favorise des valeurs éthiques et des comportements adaptés ce qui améliore la performance globale de celle-ci (Wimbush et Shepard, 1994).

Les voies de recherche pour tester notre cadre conceptuel s'orientent dans deux directions :

- un premier volet concerne la réalisation d'une analyse quantitative auprès d'entreprises, pour vérifier empiriquement le lien proposé dans le cadre, en particulier la relation entre l'existence de codes éthiques et un système de management orienté – comportement
- un deuxième volet consistera à réaliser une analyse qualitative sous forme d'étude de cas pour déterminer l'influence du climat éthique, du management et du niveau de développement moral sur le comportement éthique du vendeur.

---

<sup>13</sup> le coût de l'absentéisme aux USA a été estimé à 40 Milliards de Dollars par an en 1986, selon une étude du journal « Labor Letter »,



*Schema 1. Cadre conceptuel proposé.*

## 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.
- Ajzen, I. et Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc.
- Anderson, E. et Oliver, R.L. (1987), Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, *Journal of Marketing*, n°51, 76-88.
- Anderson, E. et Oliver, R.L. (1994), An Empirical Test of the Consequences of Behavior-and Outcome-Based Sales Control Systems, *Journal of Marketing*, n°58, 53-67.
- Anderson, E. et Oliver, R.L. (1995), Behaviour- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-FQrm and Hybrid Governance, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 15,4.
- Anthony, R.N.(1988), *La fonction contrôle de gestion*, Paris, Publi-Union.
- Audoyer, J.P. (1994), Ethique et entreprise, *Personnel-ANDCP*, n°352, 49-51.
- 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.
- Barnett, T., Bass, L. et Brown, G. (1994), Ethical Ideology and Ethical Judgment Regarding Ethical Issues in Business, *Journal of Business Ethics*, 13, 469-480.
- Barnett, T., Bass, L. et Brown, G. (1996), Religiosity, Ethical Ideology, and Intentions to Report a Peer's Wrongdoing, *Journal of Business Ethics*, 15, 1161-1174
- Barnett, T. et Vaicys, C. (2000), The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions, *Journal of Business Ethics*, vol.27, N°4, 351-362.
- Barrow, J.C.(1976), Worker Performance and Task Complexity as Causal Determinants of Leader Behavior Style and Flexibility, *Journal of Applied Psychology* 61 (August), 433-440.
- 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.
- Bellenger, L. (1997), *La force de persuasion : du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre*, ESF, Paris.
- Bellizzi, J.A. et Hite, R.E. (1989), Supervising unethical salesforce behavior, *Journal of Marketing*, vol.53, 36-47
- Bellizzi, J.A.(1995), Committing and Supervising Unethical Sales Force Behavior, *Journal of Personal Selling & Sales Management*,n°15, 1-15.
- Bellizzi, J. A.et Norvell, D.W (1991), Personal Characteristics and Salesperson's Justifications as Moderators of Supervisory Discipline in Cases Involving Unethical salesforce Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science* 19(1), 11-16.
- Blasi, A. (1980), Bridging Moral Cognition and Moral Action : A Critical Review of the Literature', *Psychological Bulletin*, 88 (July), 1-45.
- Brenner, S.N. et Molander, E.A.(1977), Is the Ethics of Business Changing ?, *Harvard Business Review*, n°55, 57-71.
- Challagalla, G.N et Shervani, T.A. (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, pp 159-172.
- Chassagne, P. (1998), Réflexion sur l'éthique et la morale du vendeur, *Direction et Gestion*, n°172-173, 7-12.

- Chonko, L.B. et Hunt, S.D. (1985), Ethics and Marketing Management : An Empirical Examination, *Journal of Business Research*, n°13, 339-359.
- Comte-Sponville, A. (1994), *Valeur et Vérité*, Etudes Cyniques, PUF, Perspectives critiques.
- Cullen, J. B., Victor, B. et Stephens, C. (1989), An Ethical Weather Report: Assessing the Organization's Ethical Climate, *Organizational Dynamics*, pp. 50-62.
- Darmon, R.Y.(1997), Le pilotage de la force de vente : état de l'art et modèle conceptuel, *RAM*, n°12/3,
- DeConinck, J. B. (1992), How Sales Managers Constrain Unethical Sales Force Behavior, *Journal of Business Ethics* 11,789-798.
- DeConinck, J. B. et Lewis, W. F. (1997), The Influence of Deontological and Teleological Considerations and Ethical Climate on Sales Managers Intentions to Reward or Punish Sales Force Behavior, *Journal of Business Ethics* 16, 497-506.
- De La Bruslerie, H. (1992), *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Economica. Paris.
- Dubinsky, A. et Ingram, T.N. (1984), Correlates of Salespeople's Ethical Conflict :An Exploratory Investigation', *Journal of Business Ethics*, n°3, 343-353.
- Dubinsky, A. et Loken, B. (1989), Analyzing Ethical Decision Making in Marketing, *Journal of Business Research*, n°19, 83-107.
- Dubinsky,A.J.,Jolson,M.A.,Michaels,R.E. Kotabe M. et Lim C.U, (1992), Ethical Perceptions of Field Sales Personnel :An Empirical Assessment, *Journal of Personal Selling &Sales Management*, vol.12, n°4, 9-28.
- Etchegoyen, A.(1996), le philosophe et l'entreprise, *Liaisons sociales*, Novembre.
- Even-Grandboulan, G. (1992), Argent et économie : faut il enseigner l'éthique des affaires ?, *Humanisme et entreprise*, n°196, 45-56.
- Ferrell, O.C, Gresham, L.G. (1985), A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing, *Journal of Marketing*, 49, 87-96.
- Ferrell, O.C, et Weaver, K.M. (1978), Ethical beliefs of marketing managers, *Journal of Marketing*, N°42, 69-73.
- Ferrell, O.C, Gresham, L.G. et Fraedrich, John (1989), A synthesis of Ethical Decision Models for Marketing, *Journal of Macromarketing*, 9, 55-64.
- Forsyth, D.R. ( 1980), A Taxonomy of Ethical Ideologies, *Journal of Personality and.social psychology*, 39, 175-184.
- Goolsby, J.R. et Hunt, S.D. (1992), Cognitive Moral Development and Marketing, *Journal of Marketing*, 56 (January), 55-68.
- Gouldner, A. W. (1957), Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles, *Administrative Science Quarterly* 2, 281-306.
- Guidon, A.(1989) *Le développement moral*, Desclée, Paris ; Novalis, Québec.
- Hoffman, K.D., Howe, V. et Hardigree, D.W. (1991), Ethical Dilemmas Faced in the Selling of Complex Services :Significant Others and Competitive Pressures, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, n°11, 13-26.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B., Wilcox, J.B.(1984), Ethical problems of Marketing Researchers, *Journal of Marketing Research*, (Août), p.309-324.
- Hunt, S.D, et Vitell, S. (1986), A General Theory of Marketing Ethics, *Journal of Macromarketing*, n°6, 5-16.
- Hunt, S.D, Wood Van R. et Chonko, L.B. (1989), Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing* 53 (July), 79-90.
- Hunt, S.D. et Vasquez-Parraga,A.Z. (1993), Organizational Consequences, Marketing Ethics, and Salesforce Supervision, *Journal of Marketing Research*, vol.XXX, 78-90

- Hunt et Vitell, S.Jr. (1993), A General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision, in *Ethics in Marketing*, John A Quelch and Graig Smith, eds., Chicago:Irwin, 775-784.
- Jansen, E. et Von Glinow, M.A. (1985), Ethical Ambivalence and Organizational Reward Systems, *Academy of Management Review*, vol10, n°4, 814-822
- Jaworski, B.J. (1988), Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences, *Journal of Marketing* 52 (July), 23-39.
- Kohlberg, L. (1969), *Stage and Sequence, the Cognitive-Developmental Approach to Socialization*, in D. Goslin (ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (Rand McNally, New York).
- Kohlberg, L.(1981), *The Meaning and Measurement of Moral Development* (Clark University Press, Worcester, MA).
- Laczniak, G.R et Inderrieden, J. (1987), The Influence of Stated Organizational Concern upon Ethical Decision Making , *Journal of Business Ethics* 6, 297-307.
- Laczniak, G.R. et Murphy, P.E. (1985), Incorporating Marketing Ethics Into the Organization , in *Marketing Ethics*, eds Lexington, MA : DC.Health and Company.
- Le Goff, J.P.(1992),*Le mythe de l'entreprise, La découverte*, Paris.
- Lipovetsky, G. (1992), Les noces de l'éthique et du business, *Problèmes économiques*, n°2276, Mai, 1-12.
- Low, T.W., Ferrell, L. et Mansfield, P. (2000), A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision making in Business , *Journal of Business Ethics* 25 (3), 185-204.
- Lund, D.B. (2000), An Empirical Examination of Marketing Professional's Ethical Behavior in Differing Situations, *Journal of Business Ethics*, vol.24, n°4, 331-342.
- Macquin, A. (1998), *Vendre, Stratégies, Hommes, Négociations*, Publi-Union, Paris.
- McClaren, N .(2000), Ethics in Personal Selling and Sales Management : A Review of the Literature Focusing on Empirical Findings and Conceptual Foundations , *Journal of Business Ethics*, vol.27, 285-303.
- Menguc, B.(1998), Organizational Consequences, Marketing Ethics and salesforce Supervision: Further Empirical Evidence , *Journal of Business Ethics* 17(4), 333-352.
- Mercier, S. (1999), *l'éthique dans les entreprises*, Eds La Découverte & Syros, Paris.
- Merritt, S.(1991), Marketing Ethics and Education: some Empirical Findings , *Journal of Business Ethics* 10(8), 625-632.
- Murphy, P.,Laczniak, G. (1981), Marketing Ethics : A Review with Implications, in Review of Marketing Ben M.Enis and Kenneth J.Roering, eds, Chicago, *American Marketing Association*, 251-266.
- Murphy, P.E. et Dunn, M.G. (1988), Marketing Ethics : Empirical Views , article de recherche, *Conférence de l'American Marketing Association Winter Educators*.
- Nillès, J.J. (1998), L'éthique comme outil de management des forces de vente, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Savoie.
- Nillès, J.J. (1999), L'éthique et la déontologie du vendeur : une tentative de modélisation, *Journée régionale de recherche AFM* du 02/07/1999.
- Ninh Ho, F., Vitell, S.J., Barnes, J.H. et Desborde, .(1997), Ethical Correlates of Role Conflict and Ambiguity in Marketing :the Mediating Role of Cognitive Moral Development , *Journal of Academy of Marketing Science*, vol.25, N°2, 117-126.
- Ouchi, W.G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, 25 (September), 833-847.
- Padiolau, J.G.(1989), L'éthique est-elle un outil de gestion, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 82-91.

- Podsakoff, P.M.(1982), Déterminants of a Supervisor's Use of Rewards and Punishments : A Literature Review and Suggestions for Further Research , *Organizational Behavior and Human Performance* 29 (February), 58-83.
- Reidenbach, R., Robin, D.P.(1990), Toward the Development of a Multidimensional Scale for Improving Evaluations of Business Ethics, *Journal of Business Ethics*, 9, p.639-653.
- Rouziès, D. et Besson, M. (1998), Le pilotage des forces de vente : Effets pervers des systèmes hybrides, *Décisions Marketing*, n°14, 31-43.
- Schneider, B.(1975) , Organizational Climate: An Essay , *Personnel Psychology* 28, 447-479.
- Schweperker , 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*, n°25, 99-108.
- Schweperker, C.H.(1999), The Relationship Between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol.18, n°1, 43-49.
- Schweperker, 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.
- Singh, B. et Forsyth, D.R. (1989), Sexual Attitudes and Moral Values: The Importance of Idealism and Relativism, *Bulletin of the Psychonomic Society*, 27,160-162.
- Singhapakdi, A.et Vitell, S.Jr. (1991), Analyzing the ethical Decision Making of Sales Professionals, *Journal of Personal selling & Sales Management*, 11 (Fall), 1-12.
- Singhapakdi, A., Kraft, K.L., Vitell, S.J. et Rallapalli, K.C. (1995), The Perceived Importance of Ethics and Social Responsibility on Organizational Effectiveness: A survey of Marketers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (Winter), 49-56.
- Sprimont, P.A. (2001), Stratégie d'activité et contrôle de la force de vente : une investigation empirique, *Journée de recherche AFM*, Juin 2001 ,Montpellier.
- Tansey, R., Brown, G., Hyman, M.R. et Dawson, L.E. Jr. (1994), Personal Moral Philosophies and the Moral Judgments of salespeople, *Journal of Personal elling & Sales Management*, 14 (Winter), 59-75.
- Trevino, L.K.(1986), Ethical Decision Making in Organizations : A Person-Situation Interactionist Model, *Academy of Management Review*, n°11, 601-617.
- Trevino, L.K.et Youngblood, S.A.(1990), Bad Apples in Bad Barrels : A Causal Analysis of Ethical Decision Making Behavior , *Journal of Applied Psychology* 75 (4), 378-385.
- Victor, B. et Cullen, J.(1987), A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations , *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9, 51-71.
- Victor, B.et Cullen, J.(1988), The Organizational Bases of Ethical Work Climates , *Administrative Science Quarterly* 33,101- 125.
- Walker, O.C., Churchill, G.A. et Ford, N.N. (1979), Where Do We Go from Here ? Selected Conceptual and Empirical Issues Concerning the Motivation and Performance of the Industrial Sales Force, in *Critical Issues in Sales Management State-of-the-Art and Future Research Needs*, G.Albaum and G.A. Churchill, eds, Eugene, OR : College of Business Administration, University of Oregon.
- Weeks, W.A., Nantel, J. (1992), Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior : A Case Study, *Journal of Business Ethics*, n°11, 753-760.
- Wilkins, A.L.et Ouchi, W.G. (1983), Efficient Cultures : Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance , *Administrative Science Quaterly*, 28 (December), 468-81.
- 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.

Wimbush, J. et Shepard, J., Markham, S. (1997), An Empirical Examination of the Relationship between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis , *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716.

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, p.29-42.

Xardel, X (1992), *La vente*, PUF, Paris.